

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего профессионального образования
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
и ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

Е. И. Кудрявцева
ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Учебное пособие

**Санкт-Петербург,
2013**

ББК С55—422.5я7

159.9.072

331.1

65.01

65.01

658.3

*Печатается по решению редакционно-издательского совета
Северо-Западного института управления — филиала РАНХиГС*

Рецензенты:

доктор педагогических наук, заместитель директора, заведующий кафедрой психологии управления и педагогики Э. А. Нехвядович (Сев.-Зап. ин-т упр. — фил. РАНХиГС);

доктор технических наук, профессор, председатель методического совета факультета инновации О. В. Колосова (Санкт-Петербургский государственный политехнический университет)

Кудрявцева Е. И. **Организационное поведение:** учебное пособие / Е. И. Кудрявцева; Сев.-Зап. ин-т упр. — фил. РАНХиГС. — СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2013. — 260 с.

Учебное пособие раскрывает актуальные проблемы анализа и оценки организационного поведения, методы его коррекции и развития. Особое внимание удалено методологии исследования организационного поведения, оценке наиболее значимых концепций с указанием первоисточников, в которых они впервые были опубликованы. В помощь обучающимся пособие снабжено богатым иллюстративным материалом, вопросами для самопроверки знаний и списками литературы, соответствующими тематике каждой главы.

Издание предназначено для бакалавров и магистров, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент», «Государственное и муниципальное управление», и других специальностей, ориентированных на проблемы управления, организационного взаимодействия и прикладных аспектов гуманитарных наук.

ISBN 978-5-89781-459-6

© Кудрявцева Е.И., 2013

© Северо-Западный институт управления — филиал РАНХиГС, 2013

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	6
Глава 1. Основы организационного поведения	10
1.1. История вопроса	10
1.2. Объект и предмет теории организационного поведения	12
1.3. Основные концепции и теории организационного поведения....	15
1.4. Содержание учебной дисциплины «Организационное поведение»	21
Вопросы для самопроверки.....	23
Глава 2. Организационное поведение в системе менеджмента	25
2.1. Современные проблемы организационного поведения.....	25
2.2. Организационное поведение и развитие организаций.....	26
2.3. Организационное поведение и эффективность.....	30
Вопросы для самопроверки.....	38
Глава 3. Организационный контекст	41
3.1. Формальная сторона организационной жизни.....	41
3.2. Человеческие отношения в организации	47
Вопросы для самопроверки.....	56
Глава 4. Основы персонального поведения	58
4.1. Теории личности.....	58
4.2. Популярные модели личности.....	63
4.3. Особо выделяемые личностные характеристики.....	66
4.4. Установки и ценности	68
4.5. Восприятие индивидуального поведения	73
4.5.1. Атрибуция	75
4.5.2. Возраст	75
4.5.3. Гендерные различия	76
4.5.4. Акцентуации	78
4.5.5. Психологические защиты.....	79
4.6. Индивидуальные модели организационного поведения.....	80
Вопросы для самопроверки.....	81

Глава 5. Мотивация: личность и деятельность	83
5.1. Теории мотивации	83
5.2. Факторы мотивации	91
5.3. Система мотивации	95
5.3.1. Деньги.....	87
5.3.2. Индикаторы мотивации	98
5.3.3. Демотивация	105
Вопросы для самопроверки.....	106
Глава 6. Пределы и перспективы деятельности	108
6.1. Пределы работоспособности	108
6.2. Обучение персонала	114
6.3. Карьера	117
6.4. Оценка эффективности сотрудников.....	120
Вопросы для самопроверки.....	123
Глава 7. Основы группового поведения.....	125
7.1. Классификация групп	125
7.2. Феноменология группового поведения.....	129
7.3. Групповые роли	135
7.4. Групповая динамика.....	136
Вопросы для самопроверки.....	138
Глава 8. Рабочие группы и команды	140
8.1 Рабочие группы	140
8.2. Команды как особые формирования сотрудников.....	141
8.3. Типология команд.....	145
8.4. Командные роли.....	146
8.5. Факторы командного успеха.....	149
Вопросы для самопроверки.....	153
Глава 9. Организационная информация.....	155
9.1. Феномены группового мышления.....	155
9.2. Информационные потоки	158
9.3. Организационная коммуникация	161
9.4. Собрания и совещания	164
9.5. Принятие решений.....	167
Вопросы для самопроверки.....	168

Глава 10. Проблемные зоны организационной действительности	171
10.1. Организационный стресс	171
10.2. Организационные конфликты.....	176
10.3. Организационные изменения	182
Вопросы для самопроверки.....	189
Глава 11. Эффективное поведение руководителя	191
11.1. Власть и управление	191
11.2. Феноменология управленческой власти.....	194
11.3. Стили управления.....	197
11.4. Модель эффективного управленческого поведения	199
Вопросы для самопроверки.....	206
Глава 12. Организационная культура и организационное поведение.....	208
12.1. Организационная культура.....	208
12.2. Особенности корпоративного поведения.....	216
12.3. Имидж организации	218
12.4. Социальная ответственность.....	221
Вопросы для самопроверки.....	223
Глава 13. Организационное поведение как бренд	225
13.1. Поведенческий аудит и бенчмаркинг организационного поведения.....	225
13.2. Типология поведения сотрудников.....	228
13.3. Корпоративные стандарты поведения	231
13.4. Высокоэффективные организации	233
Вопросы для самопроверки.....	235
Глава 14. Организационное поведение в системе международного бизнеса	237
14.1. Особенности современного бизнеса.....	237
14.2. Особенности национальной деловой культуры.....	240
14.3. Российская деловая культура	244
14.4. Международные этические нормы	247
Вопросы для самопроверки.....	251
Список литературы	254

ВВЕДЕНИЕ

Современное общество можно смело назвать обществом организаций и корпораций. Организации — особые социальные системы, в которых действуют и общие закономерности социальных систем, и особенные факторы, связанные с организационной спецификой, прежде всего — факторы, определенные областью деятельности организации и особенностями производимого ею продукта. Понимание сущности организации прошло большой путь, менялись взгляды на то, что такое организация как социальная система, какую роль в ней играют отдельные люди и разнообразные группы людей, насколько организация формирует определенный «человеческий тип» или, наоборот, — люди создают организацию конкретного типа.

Организации и люди, которые в них работают, их взаимодействие и взаимовлияние обсуждаются в теории менеджмента вот уже сто лет. За это время сложилось множество концепций, на их основе были созданы грандиозные проекты организационного развития и переустройства, в которых применены особые технологии — технологии управления человеческими ресурсами. Поиск источников эффективности много раз возвращал теоретиков и практиков к простым, но трудноразрешимым вопросам:

1. Как правильно отобрать людей для конкретной работы?
2. Как правильно организовать работу?
3. Как можно оказать воздействие на работников, чтобы они самостоятельно обеспечивали качественный результат?
4. Как из хорошего специалиста вырастить хорошего руководителя?
5. Как объединить усилия сотрудников, работающих в разных городах и странах?
6. Как безболезненно произвести реорганизацию?
7. Как оценивать работу сотрудников?
8. Как эффективно инвестировать в развитие персонала?

На эти и многие другие вопросы невозможно найти верные ответы, если не знать особенности деятельности людей, объединенных в организации. Эти особенности определены прежде всего тем, что организация создает определенный контекст человеческого существования. Он отличается потребностью в постоянном нахождении баланса между трудно соединимыми обстоятельствами:

Введение

1. Сотрудник организации работает по найму, то есть большую часть своей жизни (по 40 часов в неделю или больше) проводит на «чужой территории», где ему, по сути, ничего не принадлежит;
2. Сотрудник организации обязан подчинять свои действия четким правилам и нормам, несмотря на то, что он, по сути, и на работе остается свободной личностью;
3. Сотрудники организации вынуждены работать в конкретных объединениях (группах, коллективах), которые созданы вне зависимости от их индивидуальных желаний;
4. В организации одновременно действует несколько социальных структур, которые могут находиться в противоречии друг с другом, несмотря на то, что их «населяют» одни и те же люди;
5. Сотрудники своим трудом обеспечивают интересы собственников организации, но стараются через профессиональную деятельность реализовать свои интересы;
6. Сотрудники современных организаций работают в условиях, созданных специалистами других стран и культур, что является дополнительным фактором, требующим внимания;
7. Сотрудники организаций связаны друг с другом жесткими формальными отношениями, но при этом остаются обычными людьми, имеющими симпатии и антипатии;
8. К современным работникам предъявляются серьезные требования в области производительности и качества деятельности, которые часто приходят в противоречие с человеческими особенностями (в том числе — и слабостями).

В каждой организации можно встретить различные проявления человеческого поведения — индивидуального и группового. Эти проявления нельзя исключить ни технологически, ни юридически. Невозможно запретить людям оставаться людьми. Именно это соображение и заставило Ф. Ротлисбергера (*«Management and the Worker»*, 1939), ближайшего соратника Э. Мэйо (*«The Human Problems of an Industrialized Civilization»*, 1933), в середине XX в. ввести термин «организационное поведение», обозначив им важнейший фактор организационной действительности.

С тех пор история формирования теории организационного поведения проделала большой путь. Созданы научные школы, концепции, сформированы новые технологии и подходы, с помощью которых в конкретных организациях решаются вопросы повышения производительности и эффективности через управление поведением персонала. Важность учета факторов организационного поведения побудила включить учебные курсы

соответствующего наименования в программу обучения широкого класса специалистов — от экономистов до культурологов. Организационное поведение стало частью программы обучения менеджеров всех уровней — от бакалавров до слушателей программ МВА.

За время развития теории организационного поведения выпущено много интересных монографий и учебников, в которых специалисты с мировыми именами подробно описывают феноменологию организационного поведения, его закономерности и возможности их использования. Принадлежа разным научным школам, эти книги чаще всего дополняют друг друга, хотя каждая дает ясное и целостное представление об организационном поведении и его особенностях. Большинство основных учебников по организационному поведению создано американскими авторами. Это объясняется, по крайней мере, двумя причинами: именно американская школа прикладных исследований в области промышленной психологии привела к введению понятия «организационное поведение» и именно в американских университетах курсы «организационная психология» и «организационное поведение» включены в программу обучения по большинству гуманитарных специальностей. Европейские страны, начиная с 1970-х гг., активно поставляют на учебный рынок книги и учебники по организационному поведению, но этот поток не может перекрыть объем американской литературы.

Отечественные исследования, посвященные отдельным аспектам организационного поведения, активно отражались в литературе, начиная с середины 1960-х гг. Однако отличительная особенность отечественного методологического подхода во многом оставляла эти работы за пределами мирового тренда. С начала 1990-х в нашей стране появилось новое поколение учебников, в связи с тем, что в учебные программы была включена дисциплина «Организационное поведение». Число отечественных учебников достаточно большое, они появляются каждый год, но их структура существенно варьирует в зависимости от того, какую научную специальность представляет автор: экономику, менеджмент, психологию, социологию, педагогику. У каждого учебника есть свой особый стержень, на который «нанизываются» наиболее важные проблемы организационного поведения, какие-то вопросы оказываются рассмотренными вскользь или не затронутыми вообще.

Предлагаемое учебное пособие представляет собой скорее экскурс в проблематику организационного поведения. В нем собраны многие концепции, которые так или иначе обсуждаются в современной теории и практике, перечислены идеи авторов, внесших наибольший вклад в развитие

Введение

представлений о поведении людей в организациях. Учебное пособие ориентировано на оказание помощи студентам в поиске ключевой информации по отдельным разделам дисциплины, выстроенной в соответствии с требованиями государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по специальностям «Менеджмент» и «Управление персоналом».

Каждая глава учебного пособия разбита на параграфы, отражающие наиболее значимые аспекты проблемы, вынесенной в название главы. Текст снабжен иллюстрациями, схематически обобщающими содержание соответствующей части параграфа, а также содержит особые тематические вставки, иллюстрирующие отдельные положения или проясняющие важные термины, используемые в современной практике. При указании на конкретных авторов представлено наименование ключевой публикации, в которой отражаются основные положения соответствующей теории или концепции. Полный список рекомендуемой литературы дан в конце учебного пособия.

В конце каждой главы представлен перечень тестовых вопросов, ответы на которые легко найти в тексте соответствующей главы.

Автор надеется, что данное учебное пособие поможет сориентироваться в перечне имен, теорий, терминов и привлечет внимание читателей к первоисточникам, которые, несомненно, дадут наиболее полные ответы на самые сложные вопросы в области теории и практики организационного поведения.

Организация – это особый инструмент, помогающий реализации сильных сторон человека и одновременно нейтрализующий и обезвреживающий человеческие слабости

П. Друкер

Глава 1

Основы организационного поведения

1.1. История вопроса

Поведение представляет собой систему действий, которые осуществляют человек с определенной целью и для реализации конкретных функций, требующих взаимодействия со средой. Основными характеристиками поведения являются: наличие субъекта, осуществляющего действие; наличие объекта, на который направлено действие; определенная программа поведения, заданная его целью и условиями реализации; механизм оценки эффективности выполнения действий. Поведение рассматривается как реакция на различные факторы среды, которые могут расцениваться как внутренние или внешние, осознаваемые или неосознаваемые, явные или скрытые, добровольные или вынужденные.

Организационное поведение как самостоятельное направление исследований и как новое направление развития менеджмента принято связывать с докладом двух американцев — Р. Гордона и Д. Хаузера — психологов и консультантов по организационному развитию. Они выступили с сообщением, посвященным результатам анкетирования слушателей и преподавателей бизнес-школ («Higher Education for Business», 1959). Эти авторы обнаружили, что классические подходы теорий управления и психологии не полностью соответствуют запросам руководителей разных уровней в области практики тактического и стратегического управления. Данные выводы подтвердил и Ф. Пирсон, который в том же году опубликовал доклад «Образование американских бизнесменов: исследование Университета-колледжа программ в области делового администрирования» («The Education of American Businessmen: A Study of University-College Programmes in Business Administration», 1959). Оказалось, что необходимо развивать

Глава 1. Основы организационного поведения

некое синтетическое направление менеджерского образования, в котором бы органично сочетались сведения из различных дисциплин: менеджмента, психологии, социологии, философии, культурологии. Менеджеров волнует, прежде всего, не столько вопрос о том, почему люди себя ведут так или иначе, а вопрос о том, что необходимо сделать, чтобы действия сотрудников соответствовали целям и задачам, формулируемым руководителями разных уровней. Так появились первые концепции организационного поведения.

За год до громкого доклада Р. Гордона и Д. Хауэлла в свет вышла книга Г. Левитта «Менеджерская психология» («Managerial Psychology», 1958). В ней автором был предложен подход, используемый до сих пор как в различных учебниках, так и в исследованиях организационного поведения: от человека и его особенностей, через рассмотрение групп и их разнообразия — к конструированию сложных социальных систем.

Первый учебник по организационному поведению также появился в США («Organizational behavior», 1973). Его автор Ф. Лютанс определил организационное поведение как науку об описании, объяснении, предсказании и управлении человеческим поведением в организации.

В основе теоретических положений, составляющих систему представлений об организационном поведении, лежат исследования по различным направлениям:

- изучение поведения человека на рабочем месте (К. Дэвис, Ф. Лютанс и Дж. В. Ньюстром);
- исследование структур и процессов организации (Дж. Л. Гибсон, Дж. Х. Донелли — мл., Дж. Иванцевич);
- оценка оснований взаимодействия организации с окружающей средой, изучение поведения потребителей (Р. Д. Блэквелл, П. У. Миниард и Дж. Ф. Энджел);
- анализ взаимодействия социально-экономических, политических и технологических факторов с изменяющейся средой управления (Г. Ф. Альберт, Д. Х. Медоуз);
- исследование групповой и организационной динамики, формирование культуры организации (К. Левин, Л. Р. Сэйлс).

Наиболее популярными учебниками по организационному поведению, созданными иностранными авторами, являются работы Д. Шермерорна и С. Роббинса.

Отечественные исследования, посвященные феноменам и закономерностям организационного поведения, имеют небольшую историю. Дело не в том, что ранее вопросам сложного существования людей в организациях, сосуществования людей и организаций, взаимодействия людей

в организациях не уделялось должного внимания. Проблема заключается в том, что отечественная наука долгое время использовала категории, которые либо вообще не прижились в западной науке, либо существовали в ней непродолжительное время. К этим категориям относятся: деятельность, трудовой коллектив, психологический климат, трудовое сознание и многие им подобные. Отечественные исследователи изучали феномены трудового энтузиазма, творческого порыва, пролетарской сознательности, коллективного поручительства, социалистического соревнования. Сформировавшись в период промышленного строительства конца 1920-х гг., советский исследовательский подход хорошо прослеживается в трудах А. К. Гастева, П. М. Керженцева, О. А. Ерманского, Д. М. Гвишиани.

В последнее время появились самостоятельные отечественные учебники по организационному поведению, в которых, наряду с признаками следования общемировой тенденции описания сущности организационного поведения, угадывается своеобразие авторского подхода. Это, прежде всего, работы таких авторов, как Ю. Д. Красовский, Е. Б. Моргунов, Т. О. Соломидина.

1.2. Объект и предмет теории организационного поведения

Понятие «организационное поведение» используется по крайне мере в двух различных смыслах:

1. **Индивидуальные и коллективные формы поведения людей**, работающих в конкретной организации. Наблюдая различные поведенческие проявления, мы можем сделать разнообразные выводы о свойствах и качествах сотрудников, выявить некие закономерности и типологические характеристики. Поведение конкретных сотрудников нам может нравиться или не нравиться, мы будем стараться его изменить или использовать. Поведение людей становится объектом нашего наблюдения и предметом управленческого воздействия.

2. **Система предъявления организации внешней среде**. Действия конкретных людей растворяются в общем потоке деятельности организации, организация воспринимается как самостоятельный действующий субъект. Организация описывается как единый социальный организм, который вступает в сложное взаимодействие с другими «акторами» или элементами среды — другими организациями, социальными институтами и системами. Организация при этом подходит выступает как объект наблюдения, так и предмет управленческого воздействия, вне зависимости от того, кто и как воздействует — конкурент с целью выталкивания с профильного рынка или государство с целью экономического регулирования.

Глава 1. Основы организационного поведения

Первый смысл понятия «организационное поведение» берет свое начало из поведенческих наук, к которым относятся психология, антропология, социология. Второй смысл в большей степени характерен для теории менеджмента. В то же время, очевидно, что организации не действуют как абстрактные сущности, в них действуют отдельные люди, и всё, что делается в конкретной организации, является проявлениями воли, разума и способностей конкретных лиц — владельцев бизнеса, генеральных директоров, руководителей и сотрудников подразделений. Люди в организациях выступают как инициаторы или носители определенных сил — объективных и субъективных, и эти силы формируют как организационные процессы, так и организационные результаты. Поэтому вне зависимости от того, будем мы рассматривать организацию как действующее лицо или сотрудников организации как носителей конкретного поведения, мы будем наблюдать некие действия, будем стараться их понять и оказать на них влияние.

Концепции организационного поведения позволяют менеджерам:

1. **Составить описание.** Менеджер должен быть в состоянии, описывая поведение каждого человека, находящегося под его началом, идентифицировать все факторы, влияющие на него.
2. **Понять.** Руководителям важно понять, как именно можно оказать влияние на поведение сотрудников.
3. **Предсказать.** Сотрудники различаются своей производительностью, стрессоустойчивостью, мотивацией. Менеджеры должны иметь основания для реализации индивидуального подхода, способствующего поддержанию эффективной деятельности всей организации, вне зависимости от особенностей отдельных сотрудников.
4. **Организовать контроль.** Менеджеры в организациях должны обучать своих подчиненных непрерывно, нацеливать их на развитие навыков, развитие производительности и усовершенствование отдельных действий. Это непрерывный процесс, требующий контроля со стороны менеджера. Он должен установить такой контроль, чтобы энергия сотрудников была направлена на реализацию организационных целей.

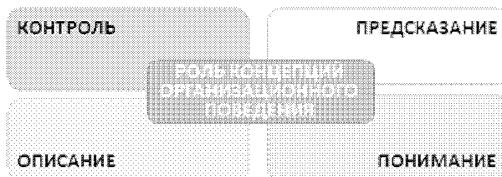


Рис. 1. Роль концепций организационного поведения

Организация в рамках теории организационного поведения выступает одновременно и как база исследования (место, где исследование проводится), и как объект исследования (определение особенностей организации, влияющих на поведение ее сотрудников), и как предмет исследования и воздействия (формулирование организационной стратегии, направлений организационных изменений). Поведение сотрудников организации оказывается, прежде всего, объектом исследования (в том случае, когда поведения расценивается как основополагающий фактор организационной эффективности), но может быть и предметом исследования (выявление типичных, эффективных, деструктивных моделей поведения).

Теория организационного поведения до сих пор не сложилась как единая научная теория. Организационным поведением занимаются экономисты, психологи, социологи, философы, правоведы, и все находят свои аспекты теоретического осмысливания проблем организационного поведения и практического использования обнаруженных закономерностей. Именно поэтому в различных учебниках по организационному поведению мы можем встретить разные формулировки объекта и предмета этого научно-практического направления.

Что такое организация?

Понятие «организация» имеет три смысловых содержания.

Организация как социальная общность. Имеется в виду форма коллективного объединения людей, разделяющих одни и те же взгляды или имеющих одни и те же проблемы, например – религиозная община, профсоюз или ассоциация инвалидов.

Организация как хозяйствующий субъект, юридическое лицо. Здесь, прежде всего, подчеркивается экономический или правовой статус организации, она воспринимается как своеобразная «материальная точка», действующая в социально-экономическом пространстве.

Организация как системаобразующее начало (функций, сил, субъектов). Организация в этом смысле – способ сосуществования различных элементов системы, вариант реализации функций через алгоритмы и нормы (что делать – организовывать). Организация – результат целенаправленного процесса конструирования идеальных или оптимальных образцов деятельности и сам процесс этого конструирования, определения того, как именно следует решить ту или иную задачу, посредством чего достичь той или иной цели. Организация здесь выступает как одна из функций управления наряду с распределением, контролем, мотивацией и принятием решений.

Что такое поведение?

Термин «поведение» для описания и взаимодействия автономного организма с окружающей средой ввел в активный научный оборот И. П. Павлов. В начале XX в. поведение стало объектом исследований в разных странах, но уже к середине XX в. отечественная наука и практика выработали своеобразное отношение к понятию «поведение». В отечественной научной традиции использование понятия «поведение» означало, что речь идет:

о животных. Животные обладают поведением, в то время как человек осуществляет деятельность. Поведение – объект исследования биологов, в частности – этологов;

о детях. Дети не могут удерживать деятельность, она носит несистемный характер, находится в процессе становления в силу особенностей развития высших психических функций. Поведение детей – предмет заботы педагогов или родителей;

об асоциальных (или о «несознательных») личностях. Взрослые люди, которые должны полностью контролировать себя, руководить своими действиями, выглядеть адекватными своему статусу и ситуации, в которой они находятся, не всегда отличаются нормативным (или ожидаемым) поведением. Использование термина «поведение» в этом случае призвано обратить внимание на недопустимые проявления, означает негативную оценку действий взрослого человека, указывает на его несостоятельность.

Позитивное отношение к понятию «поведение» применительно к взрослым людям появилось в отечественной практике только после введения курса «Организационное поведение» в учебные программы управленческих специальностей.

1.3. Основные концепции и теории организационного поведения

Поведение сотрудников организаций (предприятий, учреждений) описывалось с разных точек зрения и в разных терминах. Прежде всего, это связано с той концепцией человека, которая лежит в основе представлений о роли людей в организациях, причинах, по которым сотрудники выбирают того или иного работодателя, смыслах, которые усматривает трудящийся человек в своей жизни и работе.

Понимание человека, парадигма человека менялись в рамках космоцентризма (сущность человека — его физическое тело, часть физического мира); теоцентризма (человек есть результат творения, не имеющий собственной сущности и, соответственно, целей); антропоцентризма

(человек — вершина природных и социальных процессов, их первопричина); социоцентризма (человек — общественное существо).



Рис. 2. Разнообразие концепций организационного поведения

В начале XX в. была еще сильна модель «экономического человека». Она предполагала, что человек работает хорошо, когда ему хорошо платят, поэтому тот, кто платит, вправе требовать полной отдачи. Деньги определяют характер поведения: от выбора рабочего места до конкретных трудовых проявлений.

В середине XX в. стала востребована иная идея — концепция «психологического человека». Она была рождена еще в первой трети двадцатого столетия усилиями пионеров психологических направлений — психоанализа, поведенческой психологии. Идеи концепции «психологического человека» сводятся к утверждению силы психологических приемов воздействия на людей. С этой целью, во-первых, разрабатываются технологии психодиагностики (для определения индивидуальных или типологических особенностей), во-вторых, — технологии психологического воздействия и влияния.

Научно-технический прорыв 1960-х гг. породил новую доктрину — «технологического человека». Положительной стороной этой концепции стало всеобщее внимание к образованию и профессиональной подготовке, но на этом фоне вернулись механистические подходы, люди стали восприниматься в большей степени как носители знаний и навыков, чем чувств и переживаний.

Конец XX в. ознаменован формированием идей «информационного человека», живущего в сетевых структурах, открытого к коммуникации и любым источникам информации. «Информационный человек» может быть «человеком этическим», ориентированным на формирование взаимодействия с другими людьми, настроенным на совместную работу по достижению общих целей, но может быть и «человеком pragmatическим», использующим возможности сетевых структур только для собственного продвижения.

Точно так же, как важно понимание образа человека, лежащего в основе каждой теории, важно и понимание образа организации. Так, Г. Морган в книге «Образы организации» («Images of Organization», 1996) выделяет восемь основных вариантов, каждый из которых характеризуется целью использования сотрудников на работе, способами оказания воздействия на них и основными формами организационного поведения. К этим организационным вариантам относятся:

1. **Организация-машина** — просто устроенная система производства конкретного продукта. В организации-машине работают люди-машины, в частности — конвейерные рабочие. Организация-машина ориентирована на достижение конечных целей, а все действия персонала организации носят инструментальный характер.

2. **Организация-организм** — сложно организованная живая система, в которой наблюдается тотальная взаимозависимость при стремлении к единой цели. В организации-организме работают разные по своим характеристикам сотрудники, но все они находят себе применение в соответствии со своими особенностями. Организация-организм прочно связана с внешней средой и ориентирована на обмен с другими организациями, являясь открытой системой.

3. **Организация-мозг** — высокоспециализированная организация, населенная квалифицированным персоналом. Сотрудники строят целенаправленные связи и самостоятельно организуют взаимодействие для решения конкретных задач. Для такой организации характерны проектный подход и командные формы работы. Подразделения организации нацелены на формирование своих способов обработки информации, организации внимания. Именно поэтому современные организации не могут полностью рационализировать свою деятельность.

4. **Организация-культура** — особый мир, выстроенный по законам, ведомым только ему самому. Такая организация обеспокоена адаптацией сотрудников, превращением их в корпоративных людей, преданных правилам и нормам, своеобразных служителей организационного культа. Организационная культура — особая система координат, посредством которой организуется повседневность деятельности.

5. **Организация — политическая система** — жесткая и сложная конструкция, в которой каждый сотрудник вынужден ориентироваться в большей степени на идеологию, властные отношения, чем на содержание профессиональной деятельности. В такой организации процветают временные союзы, подковерные игры, сложные многоходовые решения карьерных проблем.

6. **Организация — психическая тюрьма** — часто внешне ничем не примечательная, «обычная» организация, в которой сотрудники находятся под жестким контролем, не имеют права на самостоятельные действия, вынуждены исполнять приказы и не могут воспользоваться свободой коммуникаций и информации. Такие организации придают особую значимость условиям и формальностям, что делает невозможными какие бы то ни было трансформации и реорганизации.

7. **Организация-поток.** В такой организации руководители ориентированы на то, что их основная задача — создание контекстов, в которых возникают необходимые формы самоорганизации. В таких организациях приветствуются противоположные тенденции, конфликт между которыми разрешается через постоянные трансформации.

8. **Организация — инструмент господства.** Организация является инструментом эксплуатации, системой «добычи результата». Поэтому в ней процветают трудоголизм, профессиональные заболевания, постоянные стрессы и психические расстройства. Основная особенность такой организации — ожидание от сотрудников немедленной реакции даже в самых сложных ситуациях, так как считается, что современные информационные технологии позволяют решить любую задачу, было бы желание.

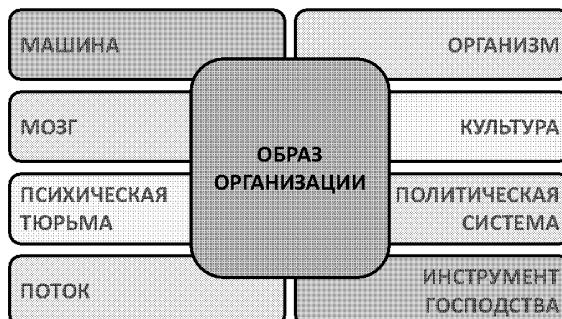


Рис. 3. Образы организаций (по Г. Моргану)

Разнообразие теорий организационного поведения можно разделить на три группы.

Первая группа теорий в области организационного поведения состоит из **pragmaticических теорий**. Они объясняют организационную жизнь с точки зрения полезности событий, форм и изменений. Это тот случай, когда «что такое организация» объясняется посредством ее способности

удовлетворять требованиям или использовать возможности внутренней и внешней среды. Подобная трактовка представлена работами Г. Минтцберга. Организационное поведение рассматривается как рационально реализуемый комплекс действий и поступков работника, связанных с синхронизацией его профессиональных возможностей и интересов с функциональным алгоритмом производственного процесса. Каждый раз, когда «что такое организация» объясняется посредством адекватности ее целей и стратегии контексту (внешней среде), — это прагматическая теория. Технологические, экономические, организационно-управленческие, функциональные и социальные стандарты, согласно данному подходу, задают вектор поведению работника.

Вторая группа теорий — это **институциональные теории**. Институты — это относительно стабильные и типизированные образцы, модели в социальной структуре общества или в сетях социального взаимодействия. В институциональных теориях полезность организационного устройства — вещь второстепенная. Результат получается определенным способом, так как институционализированные нормы или правила предлагают направления действий в явной или неявной форме. Развитие институтов, — пишет основоположник классического институционального направления Т. Веблен, — есть развитие общества. Институты — это, по сути дела, распространенный образ мысли в том, что касается отдельных отношений между обществом и личностью и отдельных выполняемых ими функций. Институционалисты (например, Дж. Коммонс в «Правовых основаниях капитализма») шли к экономике от права и политики, пытаясь изучать проблемы современной экономической теории методами других наук об обществе. Самим институтам, согласно классику неоинституциональной теории Д. Норту («Institutions, Institutional Change and Economic Performance», 1990), дается мягкая трактовка. В качестве таковых рассматриваются «правила игры» в обществе, или созданные человеком ограничительные рамки, которые организуют взаимоотношения между людьми.

Третья группа теорий — это теории **культурологического направления**. Эти теории обращаются к ценностям, предпочтениям, значимым символам и психическим программам в широком смысле. В данном подходе полезность также второстепенна, однако она неожиданно возникает как функция предпочтений и ценностей. Культурологическая теория делает акцент на том факте, что польза различна в зависимости от того, кто именно является «действующими лицами». Организационная культура воспринимается как особое пространство действий, во многом определяющее как сами действия, так и их смысл.

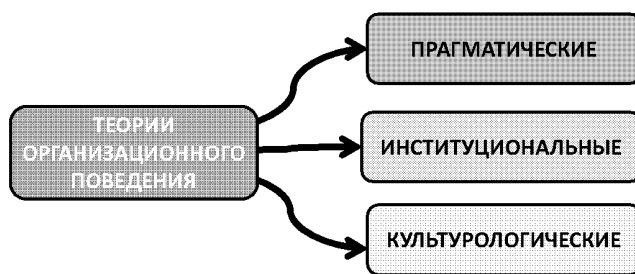


Рис. 4. Группы теорий организационного поведения

Различные подходы к пониманию сущности человека как участника организации и сущности самой организации, концепции и теории сформировали четыре базовые модели организационного поведения, лежащие в основе создания технологий управления персоналом в организациях.

1. **Авторитарная модель** основывается на власти. В условиях автократии менеджеры ориентированы на формальные, официальные полномочия, делегируемые через право отдавать приказы подчиненным. Предполагается, что работников надо направлять, принуждать к работе, в чем и состоит основная задача руководства. Данный подход обуславливает жесткий контроль менеджмента над трудовым процессом. Работники ориентированы на подчинение руководителю, в силу чего возникает психологическая зависимость от начальника. Авторитарная модель оценивалась как приемлемая при отсутствии альтернативных подходов и до сих пор адекватна определенным условиям (например, для находящейся в кризисе организации).

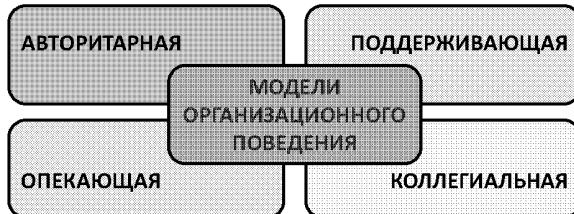
2. **Модель опеки.** Эта модель отношений и поведения предполагает, что работодатель и каждый руководитель является «старшим братом» сотрудников, о которых он заботится. Забота позволяет поддерживать работоспособность, повышать квалификацию сотрудников, развивать их способности, которые используются организацией для достижения социально значимых целей. Опека приводит к усилению зависимости работника от организации, сотрудникам компании постоянно внушается мысль о заботе, проявляемой в их адрес со стороны работодателя, формируется особая форма мотивации. Основным достоинством модели является то, что она дает работникам чувство безопасности и удовлетворенности.

3. **Поддерживающая модель.** Она базируется на «принципе поддерживающих взаимоотношений» Ренсиса Лайкерта. Основной лозунг данной модели — «Сотрудник — главный ресурс организации». В этой модели

Глава 1. Основы организационного поведения

основным элементом выступает добрая воля сотрудника, ориентированная на собственное развитие и использование своего потенциала на конкретном рабочем месте. Работодатель инвестирует свои средства для того, чтобы активизировать и направлять свободное волеизъявление сотрудников на достижение организационных целей.

4. **Коллегиальная модель.** Эта модель объясняет особенности поведения сотрудников через идеи творческого отношения к деятельности. Полагается, что в современных организациях важной стороной является признание творческой свободы сотрудников. Одним из проявлений свободы выступает готовность сотрудников к добровольному активному взаимодействию, преодолевающему организационные формальности и условности. Сотрудники воспринимают друг друга, прежде всего, как равные коллеги, а не так как в модели «руководитель — подчиненный».



Rис. 5. Модели организационного поведения

Современный взгляд на организационное поведение складывается, прежде всего, в рамках исследований эффективности и качества управления. Замечено, что важным моментом организационной жизни является система понимания, оценки информации, модели принятия решений. Это в еще большей степени показывает значимость анализа организационного поведения для решения общих вопросов менеджмента.

1.4. Содержание учебной дисциплины «Организационное поведение»

Организационное поведение — дисциплина, которая должна помочь понять поведение сотрудников в организации, найти правильные решения в ситуациях конфликтов, противостояния, недопонимания, сформировать технологии направленного воздействия на персонал. Изучение организационного поведения традиционно, начиная с работ Г. Левитта и Ф. Лютанса, предполагает исследование трех основных «срезов» поведения:

- 1) на уровне отдельного сотрудника (в разных учебниках его называют индивидом, что некорректно с точки зрения гуманитарных дис-

- циплин, или личностью, что более правильно, но только с точки зрения персоналистских теорий);
- 2) на уровне сообществ (рабочих групп и команд, неформальных объединений);
- 3) на уровне персонала в целом (трудового коллектива — с точки зрения формального подхода, или организации — с точки зрения общего и стратегического менеджмента).

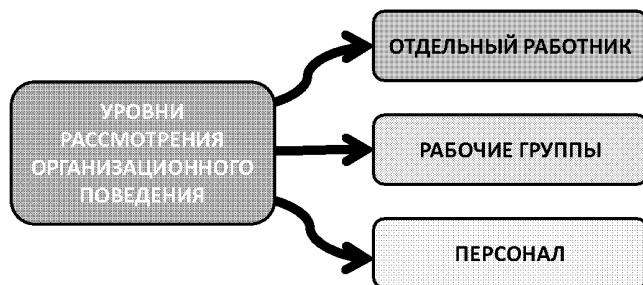


Рис. 6. Уровни рассмотрения организационного поведения

Также организационное поведение как учебная дисциплина предполагает выделение особых предметов управленческого воздействия, к которым относятся:

- поведение отдельных сотрудников и различных персонал-групп;
- процессы, происходящие в организации (постоянные, поддерживающие организационную деятельность, и внезапные, нарушающие ее целостность);
- деятельность организации как бизнес-единицы, стратегия ее развития.

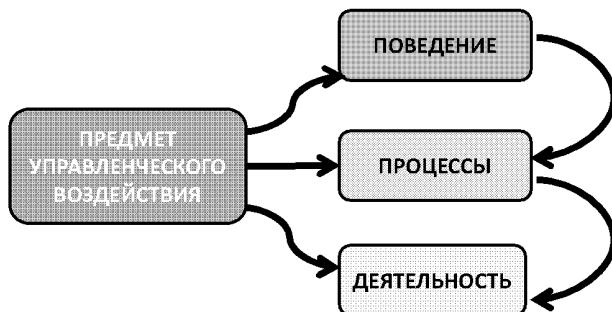


Рис. 7. Предмет управленческого воздействия

Глава 1. Основы организационного поведения

Организационное поведение — это дисциплина, которая возникла на пересечении многих дисциплин, внесших достаточный вклад в ее становление: социологии, психологии, теории организаций, управления персоналом, физиологии труда. Многие распространенные в настоящее время концепции менеджмента составляют важные разделы организационного поведения.

Таким образом, организационное поведение изучает:

- что такое поведение сотрудников в организации;
- что такое поведение организации по отношению к сотрудникам;
- что такое поведение организации по отношению к агентам внешней среды;
- кем является сотрудник для организации;
- чем является организация для сотрудников?

Теория организационного поведения постоянно развивается, она вышла за пределы применения поведенческой науки к рабочим ситуациям. Это развивающаяся сфера, в которой остается множество вопросов и возможностей для усовершенствования. Основные проблемы, с которыми сталкиваются рядовые сотрудники и руководители различных уровней, традиционно описываются в тех категориях, которые легли в основу содержания последующих разделов.

Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение понятию «организационное поведение», предложенное Ф. Лютансом:

- А) описание, объяснение, предсказание и управление человеческим поведением в организации;
- Б) синтетическое направление, сочетающее сведения из менеджмента, психологии, социологии, философии, культурологии;
- В) подход от человека и его особенностей, через рассмотрение групп и их разнообразия — к конструированию сложных социальных систем.

2. Какие категории использовала советская наука в исследованиях, посвященных феноменам и закономерностям организационного поведения?

- А) трудовой энтузиазм, пролетарская сознательность, социалистическое соревнование;
- Б) деятельность, трудовой коллектив, психологический климат;
- В) правильные ответы «А» и «Б».

3. Что является объектом теории организационного поведения для поведенческих наук?

- А) свойства и качества сотрудников, закономерности и типологические характеристики;

- Б) индивидуальные и коллективные формы поведения людей;
В) организация как единый социальный организм, вступающий во взаимодействие с социальными институтами и системами.

4. Концепция «психологического человека» предполагала:

- А) человек может быть ориентированным на взаимодействие с другими людьми, но при этом может заниматься только собственным продвижением;
Б) характер поведения человека определяется размером оплаты его труда;
В) технологии психоdiagностики и психологического воздействия влияют на поведение людей.

5. Какая организация, по утверждению Г. Моргана, уделяет серьезное внимание вопросам адаптации сотрудников:

- А) организация-организм;
Б) организация-культура;
В) организация-поток?

6. Для организации как инструмента господства характерны:

- А) жесткий контроль, отсутствие прав на самостоятельные действия;
Б) трудоголизм, профессиональные заболевания, стрессы;
В) «подковерные» игры, многоходовые решения карьерных проблем.

7. Какие теории рассматривают организационное поведение как комплекс действий и поступков работника, связанных с синхронизацией его возможностей и интересов с производственным алгоритмом:

- А) pragматические теории;
Б) институциональные теории;
В) культурологические теории?

8. Основным элементом какой модели выступает добрая воля сотрудника, ориентированная на использование своего потенциала на рабочем месте:

- А) коллегиальная модель;
Б) поддерживающая модель;
В) модель опеки?

9. Для находящейся в кризисе организации наиболее адекватной является:

- А) авторитарная модель организационного поведения;
Б) поддерживающая модель организационного поведения;
В) коллегиальная модель организационного поведения.

10. Организационное поведение предполагает исследования:

- А) на уровне личности;
Б) на уровне рабочих групп и команд;
В) на уровне отдельного сотрудника, сообществ, персонала в целом.

Глава 2

Организационное поведение в системе менеджмента

2.1. Современные проблемы организационного поведения

«Сегодня общепризнано, что передовые технологии, информационные системы и тотальное качество — это данности, непременные условия, определяющие «игровое поле» организаций в глобальной экономике. Сейчас, а особенно в XXI в., единственным значимым конкурентным преимуществом любой организации становятся ее человеческие ресурсы. Таким образом, научные основы организационного поведения и их применение на практике путем управления человеческими ресурсами превращаются в важное (если не важнейшее) направление в области менеджмента», — пишет в своей книге Ф. Лютанс, предваряя текст ее восьмого издания («Organizational behavior», 1997).

Организационное поведение как область знания представляет собой поведенческий подход к менеджменту, но не менеджмент в целом. Теория менеджмента складывается и из иных подходов и концепций, таких как процессуальный, количественный, системный, стратегический и ситуационный. Иными словами, организационное поведение не имеет намерения охватить всю сферу менеджмента.

Сегодня основными вызовами среды в адрес менеджмента являются:

- глобализация;
- информационное пресыщение;
- ориентация на тотальное качество.

Эти проблемы не могут не затрагивать вопросов организационного поведения. В настоящий момент организационное поведение действительно стало четко обозначенным предметом научных исследований и имеет определенное влияние на эффективность управления человеческими ресурсами в современных сложных организационных системах. В то же время взгляд на сущность и роль организационного поведения в менеджменте будет все дальше отходить от традиционных специализированных тем поведенческих наук (свойства и качества личности, определяющие поведение) и сосредотачиваться на следующих управленческих темах:

- 1) организационная среда;
- 2) организационный стресс;
- 3) проектирование труда;
- 4) постановка целей;

- 5) удовлетворенность трудом;
- 6) организационные обязательства;
- 7) модификации поведения;
- 8) рабочие группы;
- 9) трудовые конфликты;
- 10) организационная власть и политика;
- 11) неформальная организация;
- 12) управленческие роли;
- 13) межличностные коммуникации;
- 14) управленческое лидерство;
- 15) организационное развитие;
- 16) формулирование и принятие решений.

2.2. Организационное поведение и развитие организаций

Взаимозависимость организационного поведения сотрудников и состояния организации на сегодняшний момент ни у кого не вызывает сомнений. Кризисные явления в организации порождают у сотрудников агрессию или депрессию (в зависимости от глубины и продолжительности кризиса), организационный рост сопровождается напряжением от новых задач и эйфорией по поводу даже небольших успехов.

Теория менеджмента подробно описывает **цикл организационного развития**, обращая внимание не только на внешние, но и на внутренние причины организационной динамики. В своей замечательной работе («Динамическое развитие предприятия. Как предприятия-пионеры и бюрократия могут стать эффективными», 1978) Ф. Глазл и Б. Ливехуд показали, что передовые компании сражаются с циклическими тенденциями организационного развития в том числе за счет того, что меняют (через изменение «управленческой машины») отношение к различным проявлениям поведения сотрудников: те тенденции поведения (например, личная привязанность), которые приветствовались на первом этапе развития организации, становятся помехой при дальнейшем развитии, а проявления, которые ранее порицались (например, тщательность проработки деталей любого вопроса), оказываются наиболее востребованными.

Современные организации, действующие в условиях непрерывных изменений внешней среды, представляют нам также примеры постоянно «мутирующих» и меняющихся структур. Они переживают череду процессов централизации, слияний, и децентрализации, а также реструктуризирования систем менеджмента, вплоть до процедур реструктуризации собственности и развития сети малых фирм вокруг сохраненного ядра материнской компании.

Таблица 1

**Соотношение этапов организационного цикла
и особенностей поведения сотрудников**

№	Содержание этапа	Приветствуемые формы поведения	Отвергаемые формы поведения
1	Пионерство	Личная преданность, конформность	Индивидуализм, профессионализм
2	Дифференциация	Профессиональная специализация, ориентация на регламенты, нормы, стандарты	Профессиональная некомпетентность, отсутствие «здравого pragmatизма»
3	Интеграция	Дружелюбие, толерантность, ориентация на групповые формы работы	Прагматизм, карьеризм, индивидуализм
4	Ассоциация	Креативность, широта взглядов	Приверженность стандартам и нормативам

Одним из примеров модели роста является модель Л. Данко, описанная в книге И. Адизеса («Managing Corporate Lifecycles», 1999). Модель Данко представляет классический вариант жизненного цикла организации, демонстрирует как преимущественные настроения на разных этапах жизненного цикла компании, так и основные роли сотрудников — инициаторов и активных участников конкретного этапа.

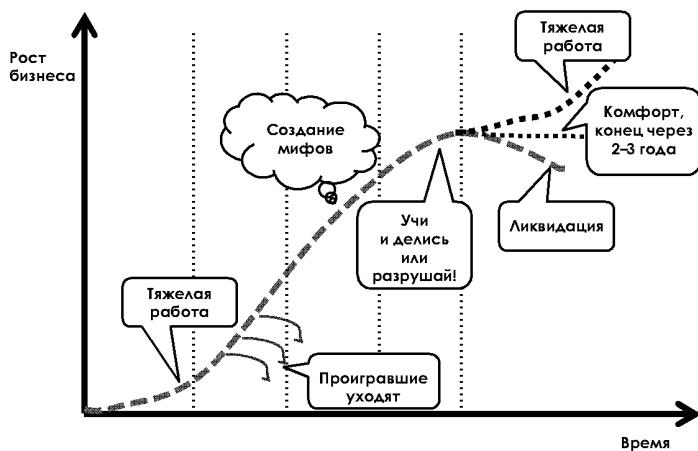


Рис. 8. Модель организационного развития Л. Данко

Известный интерес представляет модель жизненного цикла организации И. Адизеса. В ней более подробно рассматривается вторая часть организационного цикла. Автор показывает, что развитие организационной бюрократии играет отрицательную роль и способствует спаду организационной активности.

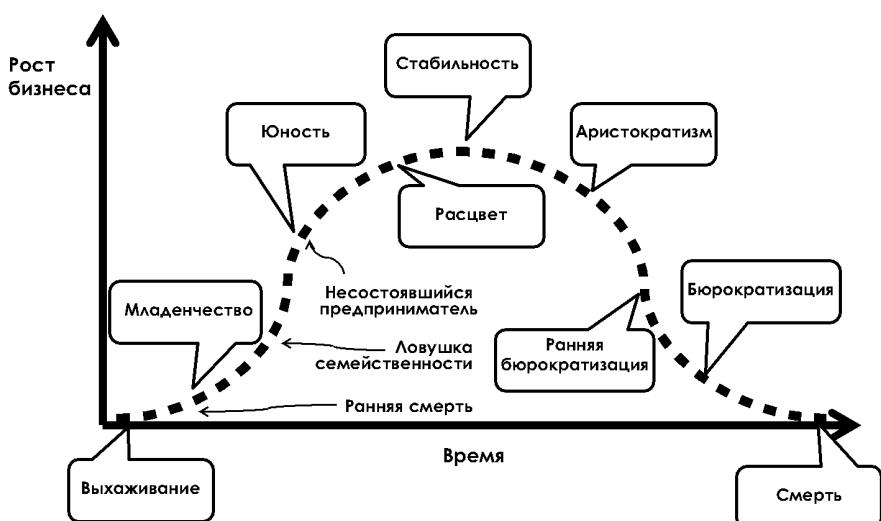


Рис. 9. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса

Также достаточно популярна модель Л. Грейнера («Эволюция и революция в процессе роста организаций», 2002). В ней рассматривается два фактора – возраст организации и размер организации (в частности – рост объемов производства или оборота, увеличение штата сотрудников или количества подразделений). Сочетание этих факторов позволяет определить не только фазы развития организационного цикла, но и существование кризисов, знаменующих фазовые переходы.

Модель «фаза – кризис» выглядит следующим образом:

1. **Творческий (спонтанный) рост** – кризис руководства: дефицит управленческих компетенций, отсутствие разделения полномочий, опасение привлекать профессионалов, не имеющих личных отношений с руководителем организации. Выход из кризиса – дифференциация управления.
2. **Направленный рост** – кризис автономности: появление специалистов, формализация задач, сохранение прежних компетенций, первые трудности

Глава 2. Организационное поведение в системе менеджмента

организации взаимодействия подразделений. Выход из кризиса — развитие процессного управления, направленного на конкретные достижения.

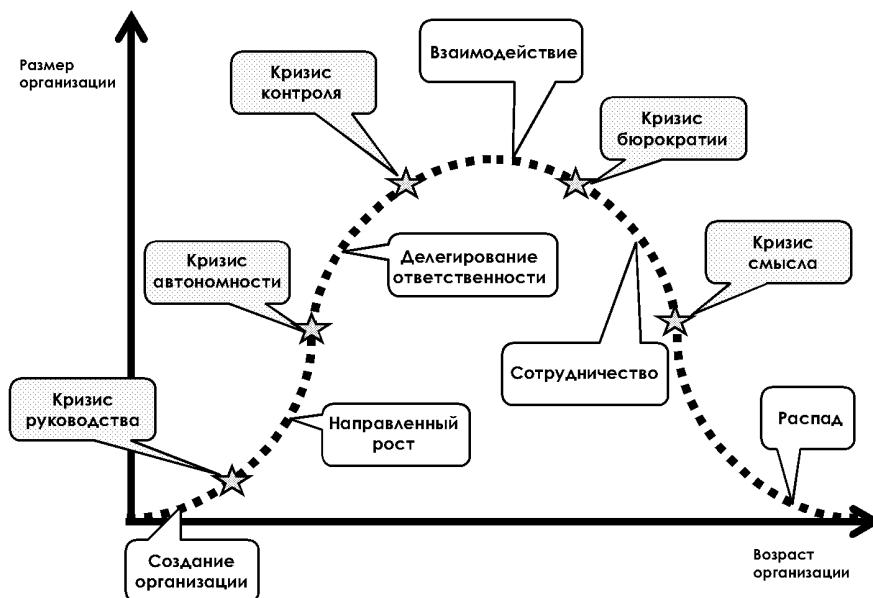


Рис. 10. Модель «фаза — кризис» Л. Грейнера

3. Рост ответственности и самостоятельности — кризис контроля: усложнение контроля, развитие предпринимательской мотивации, создание системы внутреннего заказа, формирование инвестиционного подхода. Выход из кризиса — развитие делегирования, формирование стратегического управлеченческого центра.

4. Рост взаимодействия — кризис запретов и ограничений (кризис бюрократии): развитие менеджмента качества, превращение руководителей в наставников, создание самостоятельных процедур обсуждения и принятия решений, управленческой оценки, рост бюрократического аппарата. Выход из кризиса — оптимизация портфеля активов, развитие гудвилла.

5. Рост сотрудничества — кризис смысла: отсутствие качественных инноваций, снижение компетенций управленческого центра.

Представленная модель наглядно демонстрирует связь между фазами развития организаций и поведенческими проблемами, ощущаемые как на

уровне отдельных сотрудников, так и на уровне персонала в целом. Особое внимание следует обратить на последнюю фазу: развитие через рост сотрудничества. Л. Грейнер не дает четкого определения тому кризису, который наступает в конце этой фазы. Однако другие современные авторы, занимающиеся проблемами стратегического развития организаций (в частности Дж. П. Ходкинсон и П. Р. Сперроу), однозначно указывают на существование этого кризиса. Это кризис «замыленного глаза», сформированной стереотипии мышления, что существенно мешает организации двигаться дальше.

Любая из представленных моделей утверждает, что невозможно понять состояние организации без оценки поведения ее сотрудников, которое четко укажет не только на проблемы управления, но и на то, какой путь в своем развитии организацией уже пройден и что у нее впереди.

2.3. Организационное поведение и эффективность

Все более распространяющаяся форма организации деятельности сотрудников через проектный менеджмент повлекла за собою стирание служебных границ между начальниками и подчиненными. П. Друкер в книге «Задачи менеджмента в XXI веке» («Management Challenges for the 21st Century», 1999) указал на следующее обстоятельство: «Все чаще «служащими» следует управлять как «партнерами», а партнерство уже исключает «управление», поскольку предполагает равенство участников. Партнеры не могут указывать друг другу. Они могут убеждать друг друга. Следовательно, можно сказать, что менеджмент все больше становится похожим на «маркетинговую деятельность». А в маркетинге никто не начинает с вопроса «Чего мы хотим?» Все начинается с вопросов: «Чего хочет другая сторона? Каковы ее ценности? В чем состоят ее цели? Каких результатов она хочет достичь?». И тут уже не подходит ни теория «X», ни теория «Y», ни любая другая теория управления персоналом».

Сотрудники как партнеры все больше напрямую влияют на эффективность деятельности организации как единого целого. Только на сборочном конвейере, производящем товары массового потребления, можно наблюдать старые технологии «сложения эффективности сотрудников» за счет простых и ясных управленческих технологий. Чем больше деятельность сотрудников направлена на создание сложного интеллектуально емкого продукта или высококачественной услуги, тем меньше толка от механистических приемов управления, тем больше зависимость конечного результата от индивидуальной эффективности. В этой связи важно рассмотреть ряд феноменов, определяющих индивидуальную эффективность.

Прежде всего, речь идет о феномене **вложенного труда**. Каждый человек в большей степени, чем другими компонентами (например затраченным

временем или физическими усилиями), дорожит личностно значимым отношением, вкладываемым в деятельность. Вследствие своей социальной сущности, человек испытывает потребность в том, чтобы ценимое и переживаемое им как вложенный труд стало предметом признания и положительной оценки со стороны других. При игнорировании вложенного труда сотрудника со стороны менеджмента организации или коллег по работе падает мотивация, появляется равнодушие, последующая деятельность выполняется формально. Иными словами, вложенный труд — психологическое переживание собственной продуктивности, так как для каждого человека любой продукт его деятельности ценен ровно настолько, насколько в него вложен собственный труд. С точки зрения менеджмента — продуктивность индивидуального труда меряется в иных категориях и представляет собой совсем не психологическое, а материально-экономическое явление. Продукт труда — материальный объект, получаемый в процессе выполнения работы. Его ценность определяется значимостью для потребителя в большей степени, чем затратами производителя. Следовательно, то, что для работника представляется психологическим, внутренним явлением, для руководителя является внешним, социально оцениваемым объектом. Это различие и порождает систему противоречий между работником и руководителем (или работодателем) в вопросах оценки эффективности деятельности и факторов, существенно влияющих на нее.

Управленческие дисциплины в вопросах оценки эффективности используют понятия продуктивности, производительности и результативности труда.

Производительность труда — это способность сотрудников создавать конкретные материальные продукты.

Производительность труда — соотношение количества произведенного продукта и времени, затраченного на его производство.

Результативность труда — способность работников достигать в деятельности целей, сформулированных менеджментом (или превосходить ожидания менеджмента относительно возможных результатов труда).

Результативность труда оценивается с учетом:

- показателей непосредственных результатов труда;
- показателей условий достижения результатов труда (препятствий или благоприятных факторов);
- показателей поведения.

На результативность труда оказывают влияние следующие факторы:

- квалификация работника;
- степень технической оснащенности рабочего места;

-
- качество организации труда в подразделении;
 - особенности принятой в компании системы стимулирования;
 - вся система корпоративного управления.

Что такое рестрикционизм?

Рестрикционизм (англ. restriction – ограничение) – сознательное ограничение работниками своей производительности труда, использование не в полную силу своих физических и умственных способностей при выполнении служебных обязанностей. Может выступать формой пассивного сопротивления нововведениям или саботажа со стороны сотрудников, а также служит признаком скрытой текучести кадров.

В США и Японии рестрикционизм нередко используется для давления на работодателей со стороны наемных работников и профсоюзов. Если владельцы предприятия отказываются выполнить их требования, устраивается своеобразная забастовка: сотрудники приходят на работу и выполняют свои обязанности, но только в рамках официальных должностных инструкций, и не более того. Поскольку эффективность любой профессиональной деятельности выходит далеко за рамки формальных критерии, отраженных в официальных документах, общая производительность труда в такой компании катастрофически падает. В то же время владельцы предприятия не могут уволить находящихся под защитой профсоюзов работников, поскольку юридически они не нарушают никаких норм и предписаний. И нередко работодатели вынуждены уступить: повысить зарплату или предоставить дополнительные льготы.

Р. Д. Пritchard в своей части фундаментального учебника «Руководство по промышленной (организационной) психологии» («Organizational productivity Handbook of Industrial/Organizational Psychology», 1992) указывает, что понятие «производительность» понимается по-разному носителями различных организационных ролей и специалистами разных областей организационной практики. Более того, он предлагает, вслед за Э. Лоулером, принять производительность как слагаемое двух факторов: продуктивности и эффективности. Отношение к этим феноменам определяется тем, к какой области профессиональной деятельности принадлежит работа того или иного специалиста:

- экономист рассматривает соотношение объема произведенного продукта к исходным материалам, т. е. — эффективное преобразование сырья в готовый продукт;

Глава 2. Организационное поведение в системе менеджмента

-
- бухгалтер рассматривает соотношения доходов и расходов, выраженное в разных вариациях, например — соотношение объема продаж и затрат на персонал;
 - производственный руководитель (начальник участка, цеха) рассматривает производительность с точки зрения создания промежуточного продукта, за который отвечает участок или цех. Он, как правило, не видит затрат, которые несет организация на управленческое обеспечение и организацию коммерческой деятельности;
 - психолог, оценивая производительность, сосредотачивается на особенностях поведения и полагает, что существует прямая связь между изменениями поведения и производительностью труда;
 - менеджер полагает, что производительность — сложный параметр, на который оказывают влияние все факторы: от объема продукции до отношений с клиентами и текучести кадров. Производительность — это то, что можно улучшить, создавая организационные изменения. Однако позиция менеджера не предполагает четких определений существа производительности и способов ее измерения.

Что такое оценка результативности труда?

Оценка результативности труда — направление деловой оценки персонала организации. При оценке результативности труда определяется уровень эффективности выполнения работы оцениваемым сотрудником. Оценка результативности труда связана с выделением и определением конкретных значений показателей оценки. Эти показатели можно разделить на следующие группы:

- показатели непосредственных результатов труда;
- показатели условий достижения результатов труда;
- показатели профессионального поведения;
- показатели, характеризующие личностные качества.

Показатели непосредственных результатов труда определяются требованиями к должности или рабочему месту, а также возможностью оцениваемого сотрудника влиять на финансовые, производственные и иные показатели деятельности организации в целом или какого-либо из ее подразделений. Качество выполнения требований к должности, а также уровень или динамика показателей деятельности организации (подразделения) могут быть выбраны показателями непосредственных результатов труда. Под показателями условий достижения результатов труда понимаются главным образом способности или желание к выполнению общих функций управления как по отношению к объектам воздействия, так и по отношению к самому себе:

- планирование;
- стимулирование;
- организация, регулирование;
- анализ, учет и контроль хода работы.

Данные показатели характеризуют степень осознания работником своей функциональной роли.

Известный американский психолог В. Врум («Toward a Stochastic Model of Managerial Careers», 1968) предложил следующую формулу:

Индивидуальная результативность = f (компетенции + мотивация).

Эта формула позволяет менеджерам получить гораздо больше информации о том, что же, собственно, происходит на рабочем месте, какие факторы в большей степени определяют показатели результативности конкретного работника. Сегодня уже разработаны достаточно надежные методики для объективного измерения уровней компетентности и мотивации. Для того чтобы проанализировать полученные данные, построим матрицу, осями которой будут компетентность и мотивация. Поскольку результативность зависит от обоих параметров, то мы можем получить четыре различные ситуации:

- 1) низкая компетентность + низкая мотивация = низкая результативность (персонал — **балласт**);
- 2) высокая компетентность + низкая мотивация = средняя результативность (персонал — **ресурс**);
- 3) низкая компетентность + высокая мотивация = средняя результативность (персонал — **риск**);
- 4) высокая компетентность + высокая мотивация = высокая результативность (персонал — **актив**).

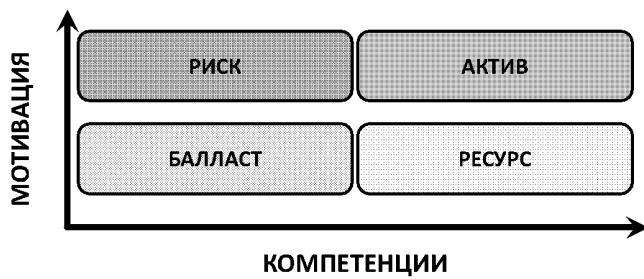


Рис. 11. Типология персонала по критериям «компетенции — мотивация»

Глава 2. Организационное поведение в системе менеджмента

Представление итоговых оценок результативности помогает менеджерам не только более объективно оценить ситуацию в подразделении, но и выявить тенденции ее изменения, наметить пути улучшения положения, т. е. собственно управлять результативностью.

Кроме того, анализ соотношения «компетенции — мотивация» позволяет выявить серьезные проблемы в сфере управления персоналом в компании, оценить качество кадрового менеджмента:

- если работник демонстрирует низкий уровень развития компетенций и низкий уровень мотивации, скорее всего — это ошибка подбора;
- если высокомотивированные сотрудники демонстрируют недостаточный уровень развития профессиональных компетенций, то налицо проблемы в области обучения и развития;
- если профессионалы демонстрируют низкий уровень мотивации, то возможны проблемы с системой стимулирования, корпоративной культурой и (или) качеством управления компанией в целом.

Что такое компетенции?

Компетенция (от лат. *competo* — добиваюсь, соответствую, подхожу) — это личная способность специалиста решать определенный класс профессиональных задач. Также под компетенцией понимают формально описанные требования к личностным, профессиональным и т. п. качествам сотрудников компаний (или к какой-то группе сотрудников). В данном понимании компетенции используются при оценке персонала.

Совокупность компетенций, наличие знаний и опыта, необходимых для эффективной деятельности в заданной предметной области, называют компетентностью (от англ. *competence*).

Ряд полезных статей, разъясняющих смысл этих понятий, а также их отличие от, например, знаний и навыков, и т. п. можно найти в электронных ресурсах на странице: www.hr-zone.net/index.php?mod=articles&go=list&id=35, содержащей подборку материалов по теме «Компетенции».

Ряд интересных деталей и подробностей можно посмотреть на сайте IPMA Competence Baseline (ICB) URL: www.12manage.com/methods_ipma_competence_baseline.html.

В частности там же приведена легко запоминающаяся формула:

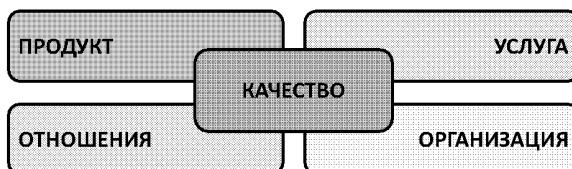
$$\text{Компетенция} = \text{Знания} + \text{Опыт} + \text{Поведение}$$

Основоположниками модели ключевых компетенций считаются известные авторы Г. Хамел и К. Прохлад, упоминание о которых можно найти, например, на сайте: www.12manage.com/methods/corecompetence_ru.html. Большая статья с многочисленными ссылками, посвященная модели Хэмела – Прохлада, находится на страничке англоязычной Википедии: http://en.wikipedia.org/wiki/Core_competency.

Наряду с понятиями продуктивности, производительности, результативности менеджмент использует и понятие эффективности. Повсеместно указывается, что **эффективность** — соотношение результата и затрат. В то же время всем понятно, что эффективность — это не только конкретные результаты, достигнутые в нужное время оптимальными средствами, это еще и получение нового качества в разных областях:

- новое качество продукта, о котором никто не догадывался до того, как этот продукт был произведен;
- новое качество услуги, на которую еще не рассчитывают потребители;
- новое качество отношений (например, переход конкурентов в состояние партнеров);
- новое качество организации (изменение ее имиджа, узнаваемость бренда).

Фактически речь идет о новом качестве среды, которую формирует организация посредством своей деятельности.



Rис. 12. Эффективность — это качество

Индивидуальная эффективность сотрудников во многом определяется такими факторами, как:

1) понимание ценности времени, готовность «укрупнить время» (термин П. Друкера), стремление сотрудников к пониманию значимости конкретных «элементов» рабочего времени, таких как совещания, конференции, заседания рабочих групп;

Глава 2. Организационное поведение в системе менеджмента

- 2) инициатива, стремление к продвижению собственных идей, решений, технологий, готовность сотрудников использовать свои конкурентные преимущества для создания лучшего продукта;
- 3) ориентация на результат, умение сотрудников оценивать свои достижения только по фактическим результатам труда, а не по тем процессам, в которых они участвовали;
- 4) ценности и этика, готовность ориентироваться на свободу, интересы и возможности других участников рабочих отношений, прежде всего, подчиненных и клиентов.

Подводя итог рассуждениям об эффективности организационной деятельности, можно сказать, что основным показателем, характеризующим сегодня деятельность организаций, является **конкурентоспособность**. На нее и влияют в качестве факторов те феномены, которые были описаны выше:

- 1) эффективность — готовность организации соответствовать потребностям клиентов;
- 2) производительность — умение использовать имеющиеся ресурсы как для производства, так и для решения проблем;
- 3) способность к изменению — готовность организации к вызовам внешней среды.

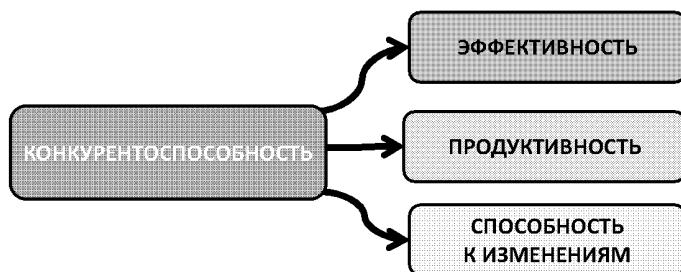


Рис. 13. Факторы конкурентоспособности

Эффективность организации складывается не только из «индивидуальных эффективностей» ее сотрудников. Для развития организационной эффективности необходимо формировать особые «техники сложения»: систему бизнес-процессов, систему менеджмента, систему взаимодействия — все то, что составляет совокупность предметов управленческого ведения.

М. Хьюзелид, Б. Беккер и Р. Битти («The workforce scorecard: managing human capital to execute strategy», 2005) считают, что для определения эффективности работы организации важно оценивать следующие показатели:

1. **Успех персонала** — формирование уникальности и индивидуальности организации, выражаяющихся прежде всего в отношениях с контрагентами.
2. **Образ мышления и культура персонала** — нормы, которые необходимо выполнять, и ожидания, которым необходимо соответствовать.
3. **Компетенции персонала** — готовность к разрешению разнообразных рабочих проблем.
4. **Поведение персонала** — соответствие поведения задачам, определяемым стратегией организации, соответствие поведения сотрудников избранным моделям.



Рис. 14. Показатели успеха организации

Таким образом, управляя поведением персонала и его представлениями об организации, своей работе, ключевых задачах, можно оказывать влияние на общую эффективность деятельности организации. Именно поэтому изучение организационного поведения и феноменов, из которых оно складывается, становится неотъемлемой задачей руководителей всех уровней, а не только тех, кто специализируется непосредственно в области управления персоналом.

Вопросы для самопроверки

1. Для современных подходов к анализу организационного поведения характерны:
 - А) ориентация на основные вызовы в адрес менеджмента;
 - Б) отход от тем поведенческих наук и сосредоточение на управленаческой тематике;
 - В) разработка психодиагностических и стимулирующих форм работы с персоналом.

Глава 2. Организационное поведение в системе менеджмента

2. Профессионализм сотрудника как отвергаемая форма поведения характерна для такого этапа организационного развития, как:
 - А) пионерство;
 - Б) ассоциация;
 - В) интеграция.
3. Какие преимущественные настроения сотрудников характерны, согласно модели Л. Данко, для этапа жизненного цикла компании «Грабитель»:
 - А) тяжелая работа;
 - Б) учи и делись;
 - В) проигравшие уходят?
4. Какие риски существуют для организации на этапе «Юность», согласно модели И. Адизеса:
 - А) преждевременное старение;
 - Б) ранняя бюрократизация;
 - В) смерть?
5. Кто является автором высказывания: «Все чаще «служащими» следует управлять как «партнерами», а партнерство уже исключает «управление»»:
 - А) Ф. Лютанс;
 - Б) П. Друкер;
 - В) Ф. Глазз?
6. Феномен вложенного труда — это:
 - А) психологическое переживание собственной продуктивности;
 - Б) затраченные на работу время, физические и умственные усилия;
 - В) созданный в результате этого труда продукт?
7. Результативность труда — это:
 - А) соотношение количества произведенного продукта и времени, затраченного на его производство;
 - Б) способность работников достигать в деятельности целей, сформулированных менеджментом;
 - В) способность сотрудников создавать конкретные материальные продукты?
8. Персонал является ресурсом в ситуации:
 - А) высокая компетентность + высокая мотивация = высокая результативность;
 - Б) высокая компетентность + низкая мотивация = средняя результативность;
 - В) низкая компетентность + высокая мотивация = средняя результативность?

9. Низкий уровень мотивации профессиональных сотрудников — это проявление:

- А) проблем подбора персонала;
- Б) проблем обучения и развития персонала;
- В) проблем корпоративной культуры и управления?

10. Факторами, влияющими на конкурентоспособность организации, являются:

- А) эффективность, продуктивность, способность к изменениям;
- Б) ориентация организации на результат и умение сотрудников оценивать свои достижения по фактическим результатам труда;
- В) высокая компетентность и высокая мотивация персонала?

Глава 3

Организационный контекст

3.1. Формальная сторона организационной жизни

Каждая организация представляет собой особую систему, развивающуюся под воздействием множества факторов. В качестве таковых определяют миссию и стратегию, задаваемую руководителями или владельцами бизнеса, структуру и технологии, способствующие реализации основной задачи деятельности организации. Организационный контекст — внутренняя среда организации, определенная видом деятельности и особенностями продуктов, создаваемых организацией, ее размером, особенностями распределения функций и спецификой управления. Организационный контекст создается совокупностью объективных и субъективных факторов.

Вне зависимости от причин создания организации, ее деятельности и результатов, вне связи с конкретными отдельными людьми, которые эту деятельность осуществляют, организации представляют собой особую форму социального устройства. Связано это, прежде всего, с особенностями включения организаций в социум. Здесь мы обращаемся к пониманию организации как «материальной точки», место которой в материальном мире определено системой юридических норм. Организация — юридическое лицо, и все, что связано с ее деятельностью (как во внешней среде, так и внутри организации) является юридически значимым и может иметь соответствующие последствия. Именно это обстоятельство и приводит к тому, что организационная деятельность пронизана юридическими нормами, особыми формами взаимодействия и особыми способами фиксации результатов деятельности.

Факторами, принципиально влияющими на формализацию организационной жизни, выступают:

- форма собственности организации (государственная, частная);
- форма управления (единоличная, коллегиальная);
- вид деятельности (производство, коммерция, услуги);
- размер штата сотрудников;
- особенности организационной структуры (целостная, диффузная, сетевая).

Формальная структура образует каркас отношений в организации, придает им необходимую устойчивость, позволяя облегчить и рационализировать процесс целедостижения. Вместе с тем, она порождает ряд неустранимых

дисфункций, поэтому служит для специалистов самых разных направлений объектом критики.

Основные феномены, относящиеся к формальному контексту организационного поведения, связаны с организационной структурой, дифференцирующей такие позиции как:

- статусы;
- функции;
- инструменты и технологии управления;
- организационные элементы (бизнес-единицы).

В рамках сложившихся представлений о **формальном статусе работника** в организации можно выделить две существенно отличные точки зрения. Первая точка зрения, высказанная Дж. Морено и Т. Парсонсом («роли статуса»), более традиционна: формальный статус означает прежде всего позицию, занимаемую работником в структуре вертикальных властных, иерархических отношений. Он выступает характеристикой, предопределяющей то, что в классической традиции именовалось формальным авторитетом работника. Такая точка зрения на статус работника в организации в отечественной традиции ярко представлена в работах А. И. Пригожина, который идентифицирует должностную позицию работника с понятием «формальный статус», а для характеристики позиции в горизонтальных отношениях употребляет понятие «функция».

Согласно второй точке зрения на статус работника в организации, высказанной Р. Линтоном и развиваемой в современной теории социальных ролей (теория театра), формальный статус рассматривается:

- как характеристика социальной структуры, а не личности в организации;
- как горизонтальная (функциональная) характеристика места работника в системе формальных отношений.

Формальный статус как характеристика социальной структуры фиксирует профессиональную принадлежность работника, а также вытекающие из нее предписанные права и обязанности. Следовательно, любой работник в организации обладает формальным статусом. Статус рассматривается в ряду таких переменных, как:

- актор (активный субъект деятельности);
- личность (человек, имеющий статус);
- роль (поведение, диктуемое статусом);
- экспектации, или ожидания, предъявляемые к актору в процессе исполнения роли разными инстанциями и группами делового взаимодействия.

Глава 3. Организационный контекст

Экспектации (ожидания) интерпретируются и в разной степени учитываются актором при исполнении роли:

- 1) экспектаций, предписанные сценарием, — ожидания, заданные формальной структурой;
- 2) экспектаций других акторов — ожидания коллег по работе, других профессионалов;
- 3) экспектаций аудитории — ожидания потребителей услуг (руководитель, клиенты).

Такая точка зрения является наиболее адекватной механизму функционирования современных административных организаций на Западе.

Деятельность сотрудников в организации, их отношения и способы взаимодействия жестко регламентированы. **Организационные регламенты** выступают как:

- совокупность принципов, сформулированных в организации и регулирующих ее деятельность;
- совокупность внутренних нормативных документов, создаваемых в организации и закрепляющих эти принципы.

Организационные регламенты — документы нормативно-справочного, организационно-распорядительного и информационного характера. Среди них выделяются локальные нормативные акты.

Локальные нормативные акты — документы, разрабатываемые для регламентации трудовых отношений в данной организации и установления работодателем условий труда в пределах своей компетенции в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами, коллективным договором и соглашениями. Локальные нормативные акты содержат правила и нормы, которые обязаны соблюдать те сотрудники, деятельность которых этими актами описана. Это может быть весь штат (например «Правила внутреннего трудового распорядка») или группа сотрудников (например «Должностная инструкция менеджера отдела оптовых продаж»).

Организационные регламенты определяют несколько важных аспектов формальной организации деятельности сотрудников. К ним относятся:

1. **Организационно-функциональная структура** — структура распределения функциональной ответственности, полномочий и взаимоотношений между элементами организационной структуры предприятия — подразделениям и сотрудниками.

2. **Организационно-функциональная модель** — модель, описывающая состав организационных звеньев компании, функции, поддерживающие в компании (функционал), и распределение ответственности за их

выполнение. Модель отвечает на вопросы о том, что делается в компании и кто за это отвечает.

3. **Обязанности** — нормативно закрепленный круг действий, возложенных на орган управления или работника и безусловный для исполнения ими. Служебные обязанности подразделяются на общие, специальные, служебные (должностные).

4. **Оперативное подчинение** — связь между элементами организационного реестра, устанавливающая взаимодействие типа «отчетность/управление».

5. **Прямое подчинение** — связь между элементами штатного расписания, устанавливающая взаимодействие типа «начальник — подчиненный».

6. **Ответственность** — необходимость, обязанность отдавать кому-нибудь отчет в своих действиях, поступках. В этой связи каждый работник организации должен знать не только свои права, но и обязанности, и то, за что он лично несет ответственность. Реализация на практике категории ответственности означает создание четкой организационной структуры; разработку положений о подразделениях организационной структуры, положений о правах и обязанностях руководителей, должностных инструкций для исполнителей; разработку положений о премировании работников и т. п.

7. **Категория сотрудников** — детальная классификация групп сотрудников в зависимости от их статуса, для которой устанавливаются относящиеся к персоналу правила.

Формальная структура организации определяет такие важные стороны организационных взаимоотношений, как:

- **служебная иерархия** — система служебного подчинения одних руководителей, вместе с их подразделениями, другим руководителям, занимающим более высокую ступень на иерархической лестнице;
- **объем контроля** — количество сотрудников, непосредственно подчиненных каждому руководителю того или иного ранга. В одних случаях это число невелико и соответственно объем контроля узок. Здесь имеет место высокая (или пирамидальная) организационная структура, включающая в себя множество управлеченческих уровней. Обычно очень высокими являются государственные бюрократические структуры. В других случаях, наоборот, каждый руководитель имеет гораздо большее число подчиненных. Объем контроля здесь оказывается более широким, и, в целом, это приводит к плоской организационной структуре. К такой структуре тяготеют современные западные деловые организации. Число работников, находящихся в непосредственном подчинении одного руководителя, должно

Глава 3. Организационный контекст

иметь определенные ограничения, во избежание его психологической перегрузки и снижения эффективности управления. Большинство теоретиков организационного управления утверждает, что количество подчиненных не должно превышать шести-семи;

Сколько подчиненных выдержит один начальник?

Систематическое изучение числа контактов в управленческих системах начал В. А. Грейкюнас в 1933 г. Он определил, что необходимо учитывать не только непосредственные (прямые) контакты между людьми, но и косвенные. В результате замеров было установлено, что число контактов возрастает кратно быстрее, чем растет число подчиненных у одного руководителя. В. А. Грейкюнас приводит следующие данные:

Число подчиненных	3	4	5	6	7	8
Непосредственные контакты	3	4	5	6	7	8
Косвенные контакты	3	6	10	15	21	28
Групповые контакты	4	11	26	57	120	247
ИТОГО	10	21	41	78	148	283

- **формы взаимодействия** — конкретные способы и технологии организации взаимодействия сотрудников в процессе выполнения должностных обязанностей. Выделяют непосредственное взаимодействие (обсуждения, согласования) и опосредованное взаимодействие (обмен документами). В связи с этим важную роль играет знание сотрудниками тех организационных форматов, в которых возможно совместное решение тех или иных вопросов, в частности, понимание того: какие документы создаются при решении конкретных задач, кто именно участвует в их создании, кто и в каком порядке их рассматривает и какие решения может принимать на их основании; какие организационные мероприятия решают определенные управленческие задачи, например, чем отличается собрание от совещания, какое именно мероприятие необходимо организовать в случае потребности выбора одного из возможных решений конкретного вопроса и т. п.

Непонимание системы формальной регламентации или пренебрежение ею приводит не только к формированию зон неэффективности

в организации, но и создает дискомфорт сотрудников и мешает им адекватно реагировать на организационные реалии.

В этой связи необходимо сослаться на концепцию неправовых трудовых практик, выдвинутую Т. И. Заславской («Социетальные трансформации в современном российском обществе», 2002). Она считает, что быстрое изменение условий деятельности организаций привело к началу 2000 гг. к развитию особых форм взаимодействия, при котором либо в принципе нарушаются нормы законодательства, либо создаются внутренние организационные нормы, противоречащие действующему законодательству.

Отношения, из которых складываются практики:

- отношения спроса и предложения рабочей силы на рынке труда, в значительной мере определяющие уровень его оплаты;
- персонального выбора работником работодателя и работодателем работника;
- согласования условий оформления найма (постоянная работа с записью в трудовой книжке, работа по трудовому договору или по устной договоренности);
- согласования конкретных условий найма (содержания, условий, режима, продолжительности и безопасности труда, а также уровня, сроков и порядка его оплаты);
- выполнения обеими сторонами взаимных обязательств (договорных условий), соблюдения прав друг друга;
- трудового поведения работника (дисциплинированность, исполнительность, инициатива) и управленческого поведения работодателя (уровень организации работ, точность,уважительное отношение к работнику и пр.);
- освобождения рабочего места (увольнение, выход на пенсию, переход или перевод на другую работу).

Практически каждое из названных отношений может осуществляться как в правовом, законном, так и в неправовом, незаконном пространстве. В современном трудовом пространстве отчетливо выделяются следующие типы неправовых взаимодействий:

1. Конфликтные, антагонистические — при которых работодатель нарушает значимые трудовые права работников, а работники этому противодействовать не могут в принципе, либо это противодействие не обходится без неблагоприятных последствий для себя.

2. Взаимовыгодные — при которых и работодатели, и работники получают определенный выигрыш за счет государства (например, при сокрытии доходов, облагаемых налогами).

3. Солидаристические, предполагающие противозаконные действия, приносящие непосредственную выгоду работникам в условиях очевидных ограничений, нарушений прав, неблагоприятных условий труда. Работодатели солидаризируются с работниками, стремясь компенсировать низкий уровень их зарплаты и/или тяжелые условия труда различными преференциями или намеренным отсутствием контроля деятельности сотрудников (например, дозволением получать неконтролируемые чаевые).

3.2. Человеческие отношения в организации

Формальная сторона организационных отношений тесно связана с другой стороной — **неформальной** (или психологической). В отличие от системы формальных отношений неформальные отношения связаны исключительно с психологическими механизмами взаимодействия, многие из которых людьми не осознаются и не контролируются. Именно поэтому в системе неформальных отношений кроется большинство стрессов, конфликтов, иных источников дискомфорта сотрудников.

Большая часть неформальных отношений выстраивается не сотрудниками, а руководителями организаций. Это связано с несколькими причинами:

- дефицит управленческих ресурсов, отсутствие инструментов достижения управленческих целей (времени, денег, людей, технологий);
- дефицит управленческих навыков, неспособность руководителей адекватно использовать имеющиеся управленческие ресурсы;
- дефицит управленческого сознания, неготовность руководителя увидеть управленческую задачу, подмена задач управления задачами исполнения.

Жесткость и манипулятивность неформальных отношений может быть гораздо выше, чем воздействие формальных ограничений и норм. Ведь источником неформального воздействия является представление о зависимости человека в организации, его несвободе.

Что такое моббинг?

Моббинг (от англ. mob – толпа) — форма психологического насилия в виде травли сотрудника в коллективе, как правило, с целью его последующего увольнения.

Моббинг может принимать самые разные формы — бойкот, распространение слухов, порочащих репутацию, игнорирование просьб, пресечение деловых контактов, предоставление ложной информации, провоцирование стрессовых ситуаций, угрозы, запугивание, унижение. Более опытные сотрудники отказываются объяснять что-либо молодому коллеге, ссылаясь на вечную занятость, а потом, если работа последнего оказывается невыполненной, осыпают коллегу насмешками, приправляя их рассуждениями — мол, с такими результатами можно и не рассчитывать на долгую работу в компании. Конечной целью подобного говора обычно является уход неугодного сотрудника, причем в особо тяжелых случаях неугодными могут оказываться один за другим все новенькие.

По данным статистики, в Польше 25% сотрудников являются жертвами моббинга, а в Германии испытывает на себе давление и вовсе половина персонала. Впервые опрос относительно данного явления был проведен в Великобритании в начале 1990-х гг. Уже тогда жертвами издевательств на рабочем месте оказались около 3 млн человек — каждый восьмой работник. В настоящее время испытывают на себе давление более половины британцев. По оценкам экспертов, моббинг ежегодно обходится этой стране в 30 млрд евро. С каждым годом явление становится все более сопоставимым по масштабам со стихийным бедствием — и в некоторых странах уже разрабатываются специальные законы для борьбы с ним.

Интересную классификацию отношений в организации представил В. В. Гудимов. Он предполагает, что организации отличаются конкретным типом человеческих отношений, которые в ней процветают:

1. Развивающиеся отношения («сады») — кадровое обновление сопровождается ростом потенциала отношений и, вполне закономерно, высоким качеством работы. Новые сотрудники демонстрируют успешную адаптацию и быстрый рост.
2. Замороженные отношения («консервы») — отношения между сотрудниками не развиваются, находятся в застывшем состоянии по разным причинам (неготовность узловых фигур, инертность персонала, нецелесообразность и пр.). Качество работы и линейка продуктов соответствуют прошлым стандартам, но пока находят своего покупателя.
3. Распадающиеся отношения («вампиры») — характеризуются в первую очередь опасностью для организации, поскольку деятельность в этом случае часто связана с риском для личной позиции работника (система поглощает его энергию). В узловых точках управления находятся низкопотенциальные руководители, которые «питаются подчиненными». Подобные организации нестабильны, их жизненный цикл в большинстве случаев достаточно короток.

Типология «сады — консервы — вампиры» помогает понять простую зависимость: тип отношений определяет направленность текучести персонала. По тем сотрудникам, кто приходит и уходит («вымывается») из организации, можно понять характер отношений в ней и, следовательно, прогнозировать специфику проблем, с которой организация сталкивается в настоящем и столкнется в будущем.

В системе неформальных отношений манипуляциям противостоит феномен асертивности.

Асертивность — термин, заимствованный из английского языка, где он выступает производным от глагола assert — настаивать на своем, отстаивать свои права. Американские психологи разработали модель асертивного (самоутверждающего) поведения. С психологической точки зрения асертивное поведение — это поведение цельного человека. Ниже приведены так называемые асертивные права, которыми обладает каждый человек, а также манипулятивные предубеждения, которые блокируют эти права.

Что такое асертивные права?

1. Я имею право оценивать собственное поведение, мысли и эмоции и отвечать за их последствия. *Манипулятивное предубеждение*: я не должен бесцеремонно и независимо от других оценивать себя и свое поведение. В действительности оценивать и обсуждать мою личность во всех случаях должен не я, а кто-то более умудренный и авторитетный.

2. Я имею право не извиняться и не объяснять свое поведение. *Манипулятивное предубеждение*: я отвечаю за свое поведение перед другими людьми, желательно, чтобы я отчитывался перед ними и объяснял все, что я делаю, извинялся перед ними за свои поступки.

3. Я имею право самостоятельно обдумать, отвечаю ли я вообще или до какой-то степени за решение проблем других людей. *Манипулятивное предубеждение*: у меня большие обязательства по отношению к некоторым учреждениям и людям, чем к себе. Желательно пожертвовать моим собственным достоинством и приспособиться.

4. Я имею право изменить свое мнение. *Манипулятивное предубеждение*: в случае если я уже высказал какую-то точку зрения, не надо ее никогда менять. Я должен был извиниться или признать, что ошибался. Это бы означало, что я не компетентен и не способен решать проблемы.

5. Я имею право ошибаться и отвечать за свои ошибки. *Манипулятивное предубеждение*: мне не положено ошибаться, а если я сделаю какую-то ошибку, я должен чувствовать себя виноватым. Желательно, чтобы меня и мои решения контролировали.

6. Я имею право сказать: «я не знаю». *Манипулятивное предубеждение*: желательно, чтобы я смог ответить на любой вопрос.
7. Я имею право быть независимым от доброжелательности остальных и от их хорошего отношения ко мне. *Манипулятивное предубеждение*: желательно, чтобы люди ко мне хорошо относились, чтобы меня любили, я в них нуждаюсь.
8. Я имею право принимать нелогичные решения. *Манипулятивное предубеждение*: желательно, чтобы я сблюдал логику, разум, рациональность и обоснованность всего, что я совершаю. Разумно лишь то, что логично.
9. Я имею право сказать: «я тебя не понимаю». *Манипулятивное предубеждение*: я должен быть внимателен и чувствителен по отношению к потребностям окружающих, я должен «читать их мысли». В случае если я это делать не буду, я безжалостный невежда и никто меня не будет любить.
10. Я имею право сказать: «меня это не интересует». *Манипулятивное предубеждение*: я должен стараться внимательно и эмоционально относиться ко всему, что случается в мире. Наверное, мне это не удастся, но я должен стараться этого достичь изо всех сил. В противном случае, я черствый, безразличный.

Понимание ассертивности как основы организационных отношений дополняется иным феноменом, отчасти противоположном феномену асертивности. Это — эмпатия.

Эмпатия — понимание эмоционального состояния другого человека посредством сопереживания, проникновения в его субъективный мир. Считается, что тот или иной уровень эмпатии является профессионально необходимым качеством для всех специалистов, работа которых непосредственно связана с людьми.

Существует широкий диапазон проявлений эмпатии. На одном полюсе находится позиция полного погружения в мир чувств партнера по общению. Имеется в виду не просто знание эмоционального состояния человека, а именно переживание его чувств, сопереживание. Такую эмпатию называют аффективной, или эмоциональной. Другой полюс занимает позиция более отвлеченного, объективного понимания переживаний партнера по общению без значительного эмоционального вовлечения в них. В связи с этим различают следующие уровни эмпатии:

- 1) **сопереживание** (когда человек испытывает эмоции, полностью идентичные наблюдаемым);
- 2) **сочувствие** (эмоциональный отклик, побуждение оказать помощь другому);
- 3) **симпатия** (теплое, доброжелательное отношение к другим людям).

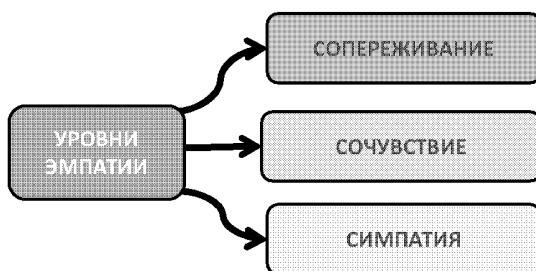


Рис. 15. Уровни эмпатии

Основой позитивных и конструктивных отношений людей, в том числе как сотрудников организаций, выступает феномен эмоционального интеллекта.

Эмоциональный интеллект — способность понимать собственные чувства и переживания и чувства других людей. Развитый эмоциональный интеллект способствует эффективности не только в поведении, но и в деятельности в целом, т. к. эмоции «работают» как катализаторы значимых действий. Достижение целей с помощью высокого развития эмоционального интеллекта обеспечивается тем, что:

- человек, обладающий высоким эмоциональным интеллектом, быстрее ориентируется в сути конфликта, т. к. быстро ориентируется в собственной мотивации и мотивах других людей;
- эмоциональный интеллект ориентирует человека на удержание отношений, исправление ситуации, а не на ее неконструктивное переживание;
- эмоциональный интеллект направлен на противостояние манипуляциям и агрессии.

Выделяют три уровня эмоционального интеллекта:

1. Низкий уровень развития — **подавление** собственных эмоций, неспособность разобраться в собственных чувствах, недовольство собой и окружением, возможны «срывы поведения», требуется время, чтобы вернуться в спокойное состояние.

2. Средний уровень развития — **управление** собственными эмоциями, наличие внутренней дисциплины, выдержки. Для коррекции собственного состояния человеку требуется некоторое время, на которое он старается остаться наедине с собой. Достижения результатов связаны с высокими внутренними затратами, которые не всегда видны со стороны.

3. Высокий уровень развития — **наблюдение** за эмоциями, возможность одновременно испытывать эмоции и продолжать конструктивную деятельность.

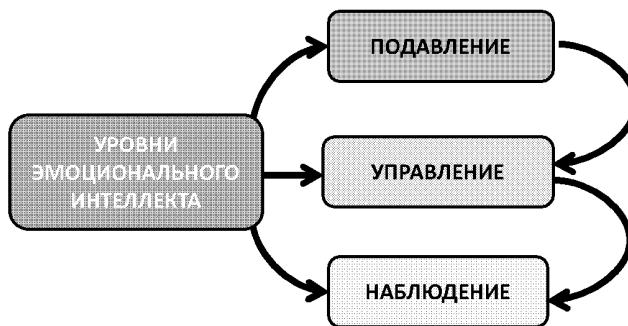


Рис. 16. Уровни развития эмоционального интеллекта

Эмоциональный интеллект является составной частью более сложного явления — социального интеллекта. Социальный интеллект направлен на понимание поведения других людей, связан не только с оценкой сиюминутной ситуации и складывающихся отношений, но и с прогнозом развития ситуации. Социальный интеллект ориентирован на организацию и поддержание длительных связей и отношений, способствует развитию адаптивности в социальной среде, помогает включению человека в различные системы отношений.

Что такое социальный интеллект?

Термин «социальный интеллект» был введен в психологию Э. Торндайком в 1920 г. для обозначения «дальновидности в межличностных отношениях». Многие известные психологи внесли свою лепту в интерпретацию этого понятия. В 1937 г. Г. Олпорт связал социальный интеллект со способностью высказывать быстрые, почти автоматические суждения о людях, прогнозировать наиболее вероятные реакции человека. Социальный интеллект, по мнению Г. Олпорта, — особый «социальный дар», обеспечивающий гладкость в отношениях с людьми, продуктом которого является социальное приспособление, а не глубина понимания. Создателем первого надежного теста для измерения социального интеллекта стал Дж. Гилфорд. Согласно концепции Дж. Гилфорда, социальный интеллект представляет систему интеллектуальных способностей, не зависимую от факторов общего интеллекта.

Эти способности, также как и общеинтеллектуальные, могут быть описаны в пространстве трех переменных: содержание, операции, результаты. Дж. Гилфорд выделил одну операцию — познание (С) и сосредоточил свои исследования на познании поведения (СВ). Эта способность включает шесть факторов:

1. Познание элементов поведения (СВУ) — способность выделять из контекста вербальную и невербальную экспрессию поведения (способность, близкая к выделению «фигуры из фона» в гендерной психологии);
2. Познание классов поведения (СВС) — способность распознавать общие свойства в некотором потоке экспрессивной или ситуативной информации о поведении;
3. Познание отношений поведения (СВР) — способность понимать отношения, существующие между единицами информации о поведении;
4. Познание систем поведения (СВС) — способность понимать логику развития целых ситуаций взаимодействия людей, смысл их поведения в этих ситуациях;
5. Познание преобразований поведения (СВТ) — способность понимания исходного значения сходного поведения (верbalного и неверbalного) в разных ситуационных контекстах;
6. Познание результатов поведения (СВИ) — способность предвидеть последствия поведения исходя из имеющейся информации.

А. П. Вяткин («Психология бизнеса», 2006) выделил четыре аспекта социального интеллекта:

- 1) способность предвидеть последствия деловой ситуации и своего поведения;
- 2) способность понимать и интерпретировать в общении невербальные проявления другого участника общения;
- 3) способность понимать обороты речи в контексте ситуации и состояния делового партнера;
- 4) способность понимать существо проблемы и варианты развития сложной социальной или деловой ситуации.

Е. Б. Моргунов («Управление персоналом. Исследование, оценка, обучение», 2005) приводит список проявлений социального интеллекта (табл. 2).

Таблица 2
**Проявление низких и высоких оценок социального интеллекта
по Е. Б. Моргунову**

<i>Низкие оценки</i>	<i>Высокие оценки</i>
Плохое понимание связей поведения и его результатов. Частые ошибки, конфликтное поведение. Неверное представление о себе. Плохая ориентация в нормах поведения	Предвосхищение поступков людей. Хорошее понимание чувств, мыслей и намерений людей. Четкое выстраивание стратегии своего поведения для достижения цели
Плохое владение языком телодвижений, взглядов, жестов. Ориентация на слова, игнорирование жестов, ошибки в смыслах слов	Правильная оценка состояний, чувств и намерений людей по их мимике, позам, жестам. Повышенная способность понимать других людей
Затруднения в распознавании смыслов, зависящих от контекста ситуации. Говорение «невпопад», ошибки в интерпретации слов	Высокая чувствительность к оттенкам взаимоотношений, правильное понимание речи. Быстрое нахождение правильного тона
Трудности в анализе ситуации делового взаимодействия. Плохая адаптация к различным системам взаимоотношения людей	Умение анализировать сложные ситуации. Понимание логики развития ситуации, высокая чувствительность к изменению смысла. Успешность получения ясной картины ситуации при неполных данных

Подводя итог рассмотрению организационного контекста поведения сотрудников, определим основные разновидности отношений, в которых находятся сотрудники организации, и дадим их характеристику.

Самыми формальными, юридически значимыми, являются **трудовые отношения**, которые характеризуют взаимодействие конкретного сотрудника и организации как работодателя. Эти отношения являются добровольными, т. к. трудовой договор заключается как со стороны работника, так и со стороны работодателя по итогам переговоров. Обе стороны имеют правоказать воздействие на содержание этого договора, а значит, на формат взаимодействия, его условия. Сложностью трудовых отношений для работников является то, что практически в каждой организации неопределен четко круг лиц, которые олицетворяют эти отношения со стороны работодателя. Подпись на трудовом договоре, как правило, принадлежит первому лицу организации (директору), отдельные вопросы решает руководитель

кадровой службы (например, график отпусков), некоторые вопросы делегированы непосредственному руководителю (категория оплаты, переменные выплаты, сверхурочная занятость). В результате «оппонент» по трудовым отношениям в представлениях работника размывается, что не позволяет оперативно разрешать проблемы и стимулирует конфликты.

Более понятными для всех сотрудников организации являются **управленческие отношения**, которые связывают руководителей и их непосредственных подчиненных. Эти отношения хорошо описываются организационными документами (должностная инструкция, регламенты), очевидны для всех и участники этих отношений. Сложность заключается лишь в том, что управленческие отношения не являются добровольными. Они — следствие нахождения сотрудников в конкретных должностях. Каждый участник этих отношений не имеет возможности свободного выбора, т. к. ни подчиненные не могут выбрать себе руководителя, ни руководитель не может подобрать подчиненных только в соответствии со своими желаниями.

Самыми сложными для управления, несмотря на простоту, являются **коллегиальные отношения**. Они связывают сотрудников организации как специалистов в различных областях. Именно в зоне коллегиальных отношений находится взаимопомощь, передача опыта, добровольный обмен задачами, подмена друг друга при работе в разные смены и т. д. Коллегиальные отношения определяются только желаниями сотрудников, их очень трудно корректировать управленческим способом, т. к. их содержание и направленность не связаны с обязанностями, прописанными в должностных инструкциях и регламентах. Коллегиальные отношения являются неравными (т. к. всегда есть тот, кому нужна помощь, и тот, кто ее может оказать), добровольными, непостоянными, т. к. на их содержание влияет множество факторов, в частности — объективная возможность сотрудников отвлечься от непосредственных обязанностей и переключиться на проблемы коллег.

Совершенно не подлежащими управлению являются **личные отношения** сотрудников. Они не могут находиться в зоне управленческого контроля, т. к. их содержание не имеет отношения к рабочим задачам. Единственный способ оказания влияния на личные отношения — ограничение сотрудников в свободном времени и неконтролируемых системах коммуникации, таких как ACQ, Skype, социальные сети, электронная почта. Следует иметь в виду, что личные отношения не являются добровольными в полном смысле этого слова, т. к. люди зависимы от них и не могут просто так от них отказаться. Именно поэтому в организации могут быть наложены только технические ограничения на реализацию этих отношений, т. к. никакие иные формы ограничений не работают.

Таблица 3
Характеристики организационных отношений

Вид отношений	Характеристики отношений			
	Участники	Добровольность	Равенство	Регламентация
Трудовые	Работодатель и работник	Добровольные	Равные	Трудовой договор; правила внутреннего трудового распорядка
Управленческие	Руководитель и подчиненный	Вынужденные	Зависимые	Должностная инструкция; регламенты
Коллегиальные	Сотрудники	Добровольные	Зависимые	Отсутствует
Личные	Сотрудники	Вынужденные	Равные	Невозможна

Организационные отношения — это относительно константные взаимозависимости и взаимосвязи руководителей, сотрудников и групп, в которых реализуются должностные обязанности, права (полномочия) и ответственность. Связь организационных отношений с психологическими факторами выражается в том, насколько каждый сотрудник знает и понимает ответственность, свои права и обязанности, как к ним относится, правильно ли их реализует.

Вопросы для самопроверки

1. К факторам формализации организационной жизни относится:
А) вид деятельности организации;
Б) статусы работников;
В) ожидания, заданные формальной структурой?
2. Позиция, занимаемая работником в структуре вертикальных отношений, — это:
А) социальная роль;
Б) статус;
В) личная позиция?
3. Экспектации, предписанные организационным сценарием, — это:
А) ожидания коллег;
Б) ожидания, заданные структурой;
В) ожидания руководителей?

Глава 3. Организационный контекст

4. Нормативно закрепленный круг действий, возложенных на работника и безусловных для исполнения, — это:

- А) ответственность;
- Б) обязанности;
- В) подчинение?

5. К неправовым трудовым практикам относятся:

А) конфликтные, антагонистические отношения, когда работодатель нарушает трудовые права работников, а работники не могут этому противодействовать;

Б) солидаристические отношения, когда противозаконные действия работодателя приносят выгоду работникам;

В) и те и другие?

6. Дефицит управленческого сознания, управленческих ресурсов и управленческих навыков является причиной:

- А) психологизированных отношений;
- Б) формальных отношений;
- В) дружеского взаимодействия?

7. Организации нестабильны, их жизненный цикл достаточно короток в случае, если ведущим типом человеческих отношений в них по классификации В. Гудимова являются:

- А) «сады»;
- Б) «консервы»;
- В) «вампиры»?

8. «Я отвечаю за свое поведение перед другими людьми, желательно, чтобы я отчитывался перед ними и объяснял все, что я делаю» — это пример:

- А) манипулятивного предубеждения;
- Б) асертивного права;
- В) моббинга?

9. Понимание эмоционального состояния другого человека посредством сопереживания, проникновения в его субъективный мир — это:

- А) эмоциональный интеллект;
- Б) эмпатия;
- В) эмоциональный отклик?

10. Трудовые отношения являются:

- А) добровольными и равными;
- Б) недобровольными и неравными;
- В) добровольными, но неравными?

Глава 4

Основы персонального поведения

4.1. Теории личности

Личность — это совокупность индивидуальных социальных и психологических качеств, характеризующих человека и позволяющих ему активно и сознательно действовать. Другим свойством личности является активная деятельность, направленная на познавание и преобразование окружающего мира. И третье свойство личности заключается в устойчивости, что позволяет прогнозировать поведение человека. Поведение людей определяется эмоциональными и рациональными факторами, внутренними склонностями и внешней обстановкой, вкусами, взглядами, мотивацией.

Я. Брукс («Organisational Behaviour: Individuals, Groups and Organisation», 1993) выделяет ряд факторов, влияющих на организационное поведение (табл. 4).

Таблица 4
Факторы индивидуального поведения по Я. Бруксу

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

Концепция факторов, влияющих на поведение, была разработана К. Левином («Defining the «Field at a Given Time», 1943) и представлена формулой:

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

где B — поведение; P — личность (врожденная); E — внешняя среда.

Теория К. Левина утверждает, что на людей влияют свойственные им факторы и факторы внешней среды и что их поведение является результатом непрерывного взаимодействия этих факторов. Также эта теория предполагает, что факторы внешней среды могут быть ситуационно изменены

Глава 4. Основы персонального поведения

в организации, но они тоже могут изменить организацию. Теория предлагает изучать индивидуальное поведение с точки зрения организации (объективной) и с точки зрения персоны (субъективной).

Черты личности формируются под влиянием многих обстоятельств. Существенную роль в формировании личности играют природные свойства человека: физиологическое состояние организма, особенности высшей нервной деятельности, память, эмоции, чувства, восприятие.

Выделяются четыре группы факторов, определяющих поведение конкретной личности:

1. **Биологические** – наследственные, генетические, физиологические факторы влияют как прямым, так и косвенным образом.
2. **Социальные** – родители, семья, сверстники, соседи, друзья – также определяют личность человека. Влияние социальных факторов не прекращается и тогда, когда человек достигает взрослого возраста, а процессы социализации на рабочем месте и социальные роли воздействуют на человеческую личность, ее восприятие и поведение.
3. **Культурные** – представляют собой характеристики обширной социокультурной среды, существенно влияющей на личность и формирующей ее иерархию ценностей, социальную динамику.
4. **Ситуационные** – могут решающим образом повлиять на формирование личности или выявить какие-либо скрытые ее черты, которые проявляются только в особых ситуациях (например, спонтанные героические поступки).

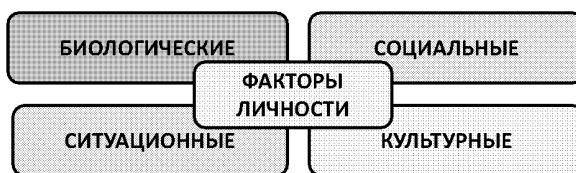


Рис. 17. Факторы личности

Проблема теоретического описания личности, определения ее структурных элементов и форм влияния этих элементов на поведение разрешается по-разному. Все зависит от того, как вообще понимается личность в рамках той или иной теории. В этой связи выделяется два противоположных подхода к трактовке личности:

1. **Номотетический подход** поддерживает точку зрения, что личности являются неизменными, их определяет наследственность, и внешние

факторы не могут существенно повлиять на них. Личность — совокупность стабильных черт, которые не меняются под воздействием ситуативных факторов. Этот подход позволяет предположить, что существует ряд четких типов личности, которые легко идентифицировать и можно измерить (в частности — с помощью тестирования), следовательно, можно предсказать поведение людей с конкретным типом личности.

2. **Идеографический подход** отражает противоположную точку зрения. Он предполагает, что личность может быть сформирована под воздействием не только внутренних, но и внешних факторов, на личность и поведение оказывает воздействие персональный опыт. Сторонники этого подхода не разделяют убеждения, что личность можно легко идентифицировать путем тестирования. Идеографический подход ориентирует на исследование конкретных обстоятельств, влияющих на особенности личности, и акцентируется на личностной исключительности.

Основные теории, описывающие особенности личности, можно разделить на несколько групп.

1. **Теории типов.** Самая старая из них — теория Гиппократа, который выдвинул гипотезу о четырех основных темпераментах: холерическом, сангвиническом, меланхолическом и флегматическом. Здесь использовалось положение, как и во всех последующих теориях типов, что каждый индивид представляет собой определенный баланс этих основных элементов. Наиболее полной типологической теорией была теория В. Г. Шелдона, который утверждал, что типы телесной организации тесно связаны с развитием личности.

2. **Теории черт.** Все теории этого вида исходят из предположения, что личность человека представляет собой совокупность черт или характерных способов поведения, мышления, чувства, реагирования и т. д. Ранние теории черт представляли собой немногим более чем списки прилагательных, и личность определялась через перечисление. Более современные подходы использовали метод факторного анализа в попытке выделить основные измерения личности. Наиболее влиятельной теорией является теория Р. Б. Кэттелла, основывающаяся на наборе глубинных черт, которые оказывают «реальные структурные влияния, определяющие личность». Согласно Кэттеллу, цель теории личности состоит в том, чтобы составлять индивидуальную матрицу черт, с помощью которой можно делать предсказания относительно поведения.

Глава 4. Основы персонального поведения

Что такое факторы личности по Р. Кетеллу?

Личностный опросник Р. Кетелла предполагает описание личности по 16 факторам. При этом низкие и высокие показатели по конкретному фактору позволяют определить конкретные поведенческие проявления.

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

3. **Психодинамические и психоаналитические теории.** Здесь собрано множество подходов, включая классические теории З. Фрейда и К. Юнга, социальные психологические теории А. Адлера, Э. Фромма, Г. Салливана и К. Хорни, более современные подходы Р. Лэинга и Ф. Перлза. Личность в них характеризуется через понятие интеграции. Взрослая личность развивается постепенно с течением времени, в зависимости от того, как происходит интеграция различных факторов. Кроме того, большое значение уделяется понятиям мотивации, и потому ни одно рассмотрение проблем

личности не считается теоретически полезным без оценки основных мотивационных синдромов.

4. **Бихевиоризм.** Основой этого направления было распространение исследования личности на основе теории обучения. Особенностью бихевиористического подхода является постановка под сомнение самого термина «личность», т. к. в основе бихевиоризма лежит представление о постоянстве среды, в которой и происходит обучение конкретным формам поведения в ответ на воздействие тех или иных повторяющихся факторов.

5. **Гуманизм.** Такие мыслители, как А. Маслоу, К. Роджерс, Р. Мэй и В. Франкл, сосредоточили свое внимание на особенностях психического опыта, на важности стремления к самоактуализации. Этот важный подход к изучению личности и дал начало движению человеческого потенциала.

6. **Теории социального научения.** А. Бандура показывает, что конкретные модели поведения связаны с тем, как окружающие реагируют на человека, особенно на его успехи и неудачи. Теория социального научения предполагает, что социальное окружение влияет на поведение, т. к. оказывает давление на самооценку, формирует потребность в защитных механизмах или укрепляет человека в представлениях о собственных способностях и возможностях, активируя его претензии на ту или иную позицию в группе.

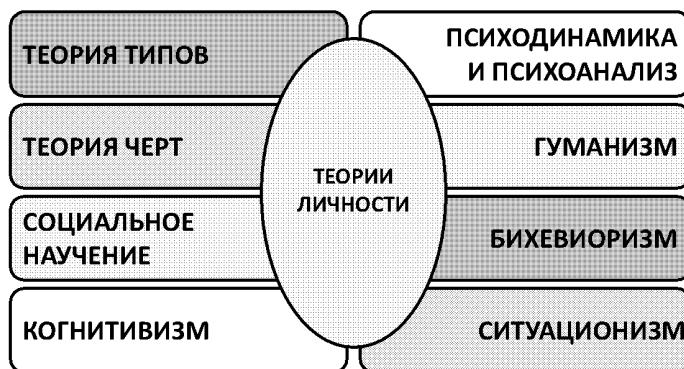


Рис. 18. Группы теорий личности

7. **Когнитивные теории** связывают особенности личности, проявляющиеся в поведении, с познавательными способностями — особенностями восприятия, свойствами памяти, характером мышления. Когнитивные стратегии помогают людям интерпретировать события, поэтому одни и те же

обстоятельства разные люди воспринимают по-разному и делают разные выводы. Часто когнитивные теории и теории социального научения воспринимаются как единое целое. Этому во многом способствовала позиция А. Бандуры, который объединил в своей концепции факторы социального воздействия и когнитивные особенности.

8. **СITUАЦИОНИЗМ.** Это направление, основоположником которого был В. Мишель, является производным от бихевиоризма и теории социального научения. Его приверженцы считают, что любая наблюдаемая устойчивая модель поведения в значительной степени определяется скорее характеристиками ситуации, чем какими-либо внутренними типами или чертами личности. Постоянство поведения приписывается скорее сходству ситуаций, в которых человек имеет тенденцию оказываться, чем внутреннему постоянству.

Обзор теорий личности показывает, что в разных теориях не только по-разному трактуется термин «личность», но и совершенно различно оценивается роль личности в формировании конкретных форм поведения.

4.2. Популярные модели личности

Некоторые модели личности наиболее часто используются для анализа поведения сотрудников в организации и для формирования программ развития организационного поведения. Одной из самых популярных моделей выступает модель «Большая пятерка» (Five Factor Model). Модель «Большая пятерка» предполагает, что наиболее важными факторами поведения выступают следующие характеристики личности:

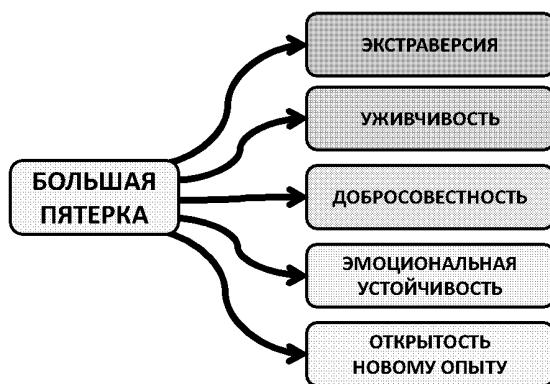


Рис. 19. Модель «Большая пятерка»

-
- 1) **экстраверсия** – ориентация на коммуникацию, контактность, выстраивание комфортных отношений;
 - 2) **уживчивость** – готовность к сотрудничеству, дружелюбие, способность подчиняться и договариваться;
 - 3) **добросовестность** – ответственность, организованность, способность доводить дело до конца, упорство, надежность в партнерстве;
 - 4) **эмоциональная устойчивость** – способность противостоять стрессу, уравновешенность, здравомыслие;
 - 5) **открытость к новому опыту** – любознательность, толерантность, обостренное чувство новизны.

Специалисты в области черт личности полагают, что индивидуальные оценки человека по параметрам «Большой пятерки» остаются стабильными примерно после 30 лет. Эта модель успешно применяется в таких областях, как профессиональная ориентация, диагностика личности, карьерное планирование, организация команд и рабочих групп, поскольку пять основных характеристик тесно связаны с совместной деятельностью в условиях организации и влияют на успех выполнения служебных функций и обязанностей.

Кроме модели «Большой пятерки» также популярна и, разработанная в соавторстве дочерью и материю, модель И. Майерс – К. Бриггс (*A Guide to the Development & Use of the Myers-Briggs Type Indicator*, 1972). Она предполагает описание личности на основании четырех факторов, предложенных еще К. Г. Юнгом:

- 1) ориентация;
- 2) восприятие;
- 3) рассудительность;
- 4) отношение к внешней среде.

Таблица 5
Перечень личностных характеристик в модели Майерс – Бриггс (MBTI)

<i>Тип личности</i>	
<i>Экстраверт</i>	<i>Инроверт</i>
Коммуникабельный	Молчаливый
Публично эмоциональный	Сдержаный
Взаимодействующий	Способный к концентрации
Говорит, потом думает	Думает, потом говорит
Общительный	Склонный к размышлению

Глава 4. Основы персонального поведения

<i>Восприятие</i>	
<i>Чувственное</i>	<i>Интуитивное</i>
Практичное	Общего характера
Специфическое	Абстрактное
Ноги на земле	Голова в облаках
Детали	Возможности
Конкретное	Теоретическое
<i>Рассудительность</i>	
<i>Мышление</i>	<i>Чувства</i>
Аналитическое	Субъективное
Ясность	Гармония
Голова	Сердце
Справедливость	Сострадание
Правила	Обстоятельства
<i>Отношение к внешней среде</i>	
<i>Суждение</i>	<i>Понимание</i>
Структурированное	Неограниченное во времени
Окончательная оценка	Экспериментирование

Сочетание перечисленных характеристик определяют тип личности и особенности поведения, которые, с точки зрения приверженцев этой модели, не меняются со временем.

О чём говорит исследование по модели Майерс – Бриггс?

Одно из исследований было посвящено оценке личностных особенностей 13 наиболее успешных бизнесменов, создавших самые известные компании (Apple Computer, FedEx, Honda Motors, Microsoft, Sony и др.). Все 13 исследованных относятся к типу интуитивных мыслителей. Это тем более интересно, т. к., по оценкам различных исследователей, людей этого типа не более чем 5% населения Земли.

4.3. Особо выделяемые личностные характеристики

Среди особых характеристик личности, которым придается значение при оценке организационного поведения, можно выделить несколько наиболее часто описываемых.

Первой из них выступает **локус контроля**. Локус контроля представляет собой склонность человека приписывать ответственность за происходящие в жизни события и результаты своей деятельности внешним силам (экстернальный, внешний локус контроля) либо собственным способностям и усилиям (интернальный, внутренний локус контроля). Людей с внешним локусом контроля принято называть экстерналами, противоположный тип — интерналы. Люди, обладающие внутренним локусом контроля, более уверены в себе, последовательны и настойчивы в достижении поставленной цели, уравновешены, доброжелательны и независимы. Склонность к внешнему локусу контроля, напротив, проявляется в неуверенности, неуравновешенности, тревожности, подозрительности, конформности и агрессивности. Интерналы чаще достигают успеха в творческой и профессиональной деятельности, менее тревожны и агрессивны, способны более стойко защищать свои принципы, чем экстерналы. Интерналы менее подозрительны во взаимоотношениях, чаще вызывают доверие, добиваясь своих целей.

Следующая важная характеристика — **уровень самооценки**. Человек может по-разному оценивать свою удачливость, значимость, иметь особые представления о том, что является его достижениями. Низкая самооценка заставляет человека полагать, что другие всегда будут более успешными и уверенными в себе. Завышенная самооценка не позволяет критично подойти к анализу своего поведения, приводит к трудностям в коммуникации. В любом случае — заниженная или завышенная — самооценка не будет адекватной, если она не соответствует реальным фактам событий, достижений, решений.

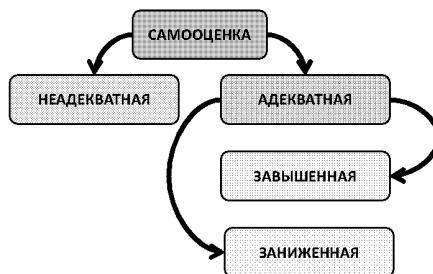


Рис. 20. Виды самооценки

Маккевиализм также называется в качестве важных личностных характеристик. Эта характеристика выражается в ярком прагматизме, способности к нарушению этических норм в том случае, если через это нарушение возможно достичь высокий результат. Человек, обладающий этой характеристикой, способен к манипулированию другими людьми, способен сохранять эмоциональную дистанцию.

Легко принять за проявление маккевиализма другую характеристику — **чувство собственного достоинства**. Люди, обладающие этой чертой, также проявляют независимость и стремление к достижению высоких результатов. Тем не менее, чувство собственного достоинства не нарушает прав других людей, с которым взаимодействует человек с ярко выраженной данной чертой. Люди с проявлением чувством собственного достоинства не склонны к нелегитимным действиям, более чем другие удовлетворены своей работой, но при необходимости готовы принять «непопулярные меры» для разрешения сложной ситуации.

Авторитаризм также рассматривается как особая личностная черта. Люди, склонные к авторитаризму, легко воспринимают организационные формальности, т. к. видят в жесткости искусственных организационных построений гарантии достижения результата. Они себя и других людей воспринимают только с точки зрения формального статуса, признают только властные действия и плохо относятся к стремлению других людей что-то обсудить или найти общий язык без обращения к формальному авторитету.

Особой личностной характеристикой, на которую все больше обращают внимание при оценке менеджерских перспектив сотрудников, выступает **склонность к риску**. Люди, обладающие этой чертой, стремятся использовать любые возможности для развития ситуации. Они не боятся сделать то, чего никто не делал, нарушают привычные правила и создают новые технологии, в возможность которых никто не верил до тех пор, пока они не дали результатов.

Популярные в обсуждении на уровне специалистов в области кадрового менеджмента характеристики сотрудников позволили создать еще одну типологию, которая становится все более популярной. Речь идет о выделении двух типов менеджеров — тип А и тип Б. Эта типология обязана своим происхождением работам американских кардиологов. Они выделили особый тип пациентов, склонных к сердечно-сосудистым заболеваниям, и для краткости назвали их «людьми типа А».

Менеджеры типа А стремятся везде быть первыми, они хотят все знать и везде успеть. Именно поэтому им часто не хватает времени, т. к. они

стремятся получить все и сразу. Они живут в постоянном напряжении, соревнуются не только со всеми и во всем, главное — соревнуются с самими собой. **Менеджеры типа Б** контролирует только себя и свои достижения. Они стремятся к дополнительным усилиям в области собственных интересов. Менеджер типа Б более креативен, способен иногда отойти от основной цели для того, чтобы найти новый подход к ее достижению. Он более терпелив, менее критично воспринимает время, но это не мешает ему достигать больших результатов.

4.4. Установки и ценности

Установки, особенно личностные, оказывают огромное влияние на то, как сотрудник ведет себя в организации. Установка как предуготованность к конкретному поведению связана с действием нескольких механизмов:

1. Эмоции и чувства — каждому человеку что-то очень нравится, что-то безразлично, а что-то не нравится категорически. Эмоционально значимые обстоятельства сильнее влияют на поведение, чем нейтральные.
2. Понимание — убеждения, мнения и знания. То, в чем человек уверен, что он знает наверняка, помогает ему быстрее сориентироваться в ситуации и понять, как именно себя вести.
3. Поведение — характерное для конкретного человека поведение помогает ему самому понять, что происходит вокруг, т. к. он не занят решением вопроса — как себя вести, и может сосредоточиться на оценке внешних обстоятельств.

Формирование установок отчасти является отражением формирования личности.

Можно выделить следующие свойства установок.

1. **Приобретенность.** Подавляющая часть установок личности не является врожденной. Они формируются (семьей, сверстниками, обществом, работой, культурой, языком, нравами, СМИ) и приобретаются личностью на основе собственного опыта (семейного, служебного и т. д.).
2. **Относительная устойчивость.** Установки существуют до тех пор, пока не будет сделано что-либо для их изменения.
3. **Вариативность.** Установки могут варьироваться от очень благоприятных до неблагоприятных.
4. **Направленность.** Установки направлены на конкретный объект, к которому человек может испытывать некоторые чувства, эмоции или иметь определенные убеждения.



Рис. 21. Свойства установки

Установка приводит к намерению повести себя каким-либо образом. Это намерение может быть исполнено или не исполнено при данных обстоятельствах. Хотя установка не всегда однозначно определяет поведение, связь между установкой и намерением вести себя каким-либо образом очень важна для менеджера.

Установки оказывают индивиду большую услугу в целесообразном выполнении намеченного поведения, в удовлетворении его потребностей. Установка создает психологическую основу приспособления человека к окружающей среде и преобразования ее в зависимости от конкретных нужд.

Установки формируются на основе взаимодействия комплекса внешних событий и личности. Источники установок следующие:

1. Опыт. Основанная на прямом опыте установка может быть очень устойчивой.
2. Социальное обучение. Фактор социальной группы может быть особенно силен и заметен в групповом поведении. Если установились нормы поведения в группе, членам группы очень трудно идти наперекор установкам группы.
3. Моделирование. Человек «моделирует» себя по образцу другого и стремится воспроизвести его поведение.

Таким образом, индивидуальный опыт и социальное окружение в равной степени могут повлиять на то, какую форму поведения изберет конкретный сотрудник в определенной ситуации. Особенно важно понимание установок при анализе поведения сотрудников в критические для организаций моменты или в ситуациях, которые несут персональную угрозу для конкретного работника.

Ниже приводится перечень характерных установок, которые используют в работе по оценке сотрудников менеджеры по персоналу и руководители подразделений.

Таблица 6

Характерные установки

<i>Позитивные установки</i>	<i>Негативные установки</i>
Работа может быть выполнена только хорошо	Начальству доверять нельзя, доверять можно только друзьям
В споре рождается истина	Слушай начальника — он за все и отвечает
Интересы потребителя превыше всего	Не старайся быть лучше всех
Успех компании — это мой успех	Хорошо работать — не самое главное в жизни
Настрой на взаимопомощь и поддержание хороших отношений с товарищами по работе	Клиенты — случайные люди, они доставляют только неудобства и мешают нашей работе
Не конкуренция, а сотрудничество	Всю работу не переделать

За установками, которые можно выявить не только через наблюдение поведения сотрудников, но и посредством опросов, скрываются более сложные и глубинные образования личности — ценности.

Ценности представляют собой набор критериев, которые используются человеком как для оценки ситуации, так и для принятия решений, осуществления конкретных действий. Ценности — глубинный пласт личности, они достаточно устойчивы и их число не так велико.

Классификация ценностей может быть проведена разными способами. В частности, М. Рокич («The Nature of Human Values», 1973) выделяет ценности инструментальные, способствующие достижению целей, и терминальные — определяющие сами цели.

Иную классификацию предлагает А. Адлер. Он предположил, что ценности представляют собой три категории, каждая из которых ориентирует человека на выбор тех или иных приоритетов. Система Адлера используется для более точного профессионального определения, часто ее используют при собеседованиях.

Таблица 7

Система ценностей человека по А. Адлеру

<i>Физические ценности</i>	<i>Эмоциональные ценности</i>	<i>Интеллектуальные ценности</i>
Ремесленная деятельность	Ответственность	Обучение
Комфорт	Эмоциональное постоянство	Творчество
Занятия спортом	Престиж	Мудрость
Богатство	Состязательность	Сложность
Внешний вид	Религия	Принятие решений
Здоровье	Безопасность	Умение абстрагироваться
Отпуск	Доверие	Независимость
Условия работы	Интимные отношения	Совершенствование
Сила	Любовь	Плановость
Проявление активности	Дружелюбие	Чтение
Путешествия	Страсть	Общение
Привлекательность	Открытость	Разум
Финансовая безопасность	Отдача	Точность
	Помощь	

Ценности в структуре личности могут взаимодействовать по-разному, в некоторых случаях они противоречат друг другу. Это замечательно показали в своей работе Ш. Шварц и В. Билски («Towards a Psychological Structure of Human Values», 1987). Они выделили десять ценностей, расположив их в своей модели по окружности. Авторы предположили, что ценности, расположенные рядом, не противоречат друг другу, а ценности, удаленные друг от друга, находятся в антагонистических отношениях. Исследования, проведенные в 20 странах, показали справедливость модели, предложенной Ш. Шварцем и В. Билски.

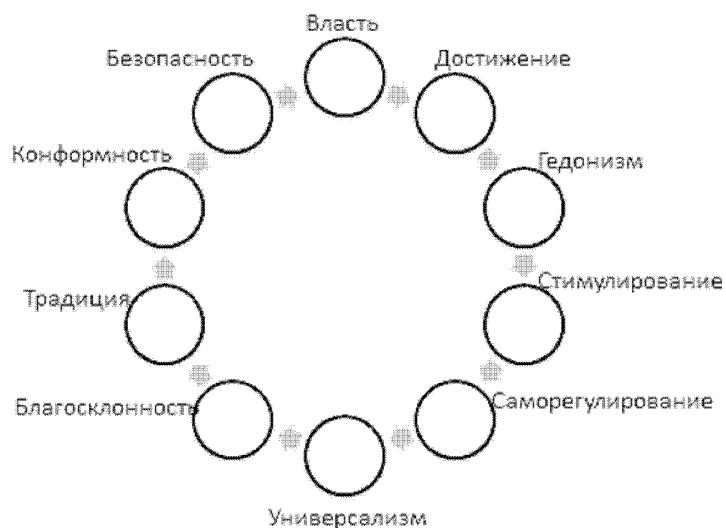


Рис. 22. Модель ценностей III. Шварца — В. Билски

- 1. Власть.** Мотивационная цель — достижение социального статуса, престижа и превосходства над людьми. Ценности: престиж, подавление, богатство, контроль над общественным мнением, социальный статус, влияние.
- 2. Достижение.** Мотивационная цель — достижение личного успеха, получение социального одобрения. Ценности: успех, способности, интеллигентность, честолюбие, компетентность, соответствие стандартам.
- 3. Гедонизм.** Мотивационная цель — чувственные наслаждения, удовольствия. Ценности: удовольствие, наслаждение жизнью, сибаритство, комфорт.
- 4. Стимулирование** (полнота жизненных ощущений). Мотивационная цель — стремление к новизне и состязанию в жизни, необходимые для поддержания уровня активности организма. Ценности: смелость, волнение, разнообразие в жизни, захватывающая жизнь, острые ощущения.
- 5. Саморегуляция.** Мотивационная цель — независимые мысли и действия, самореализация. Ценности: творческий потенциал, свобода, независимость, самоуважение, любопытство, самостоятельность.
- 6. Универсализм.** Мотивационная цель — понимание, терпимость и поддержание благополучия всех людей и природы. Ценности: широта

взглядов, мудрость, социальная справедливость, равенство, мир, красота, терпимость, единство с природой, защита окружающей среды.

7. **Благосклонность.** Мотивационная цель — повышение благополучия окружающих людей, с которыми человек находится в постоянном контакте и поддерживает личные отношения. Ценности: полезность, честность, милосердие, лояльность, ответственность.

8. **Традиция.** Мотивационная цель — уважение и поддержание традиций и обычаев, признание идей, существующих в определенной культуре и религии. Ценности: скромность, жизненный вклад, религиозность, уважение к традициям, умеренность.

9. **Конформность.** Мотивационная цель — ограничение действий, причиняющих вред другим людям или нарушающих социальные ожидания и нормы. Ценности: сдержанность, вежливость, послушание, самодисциплина, уважение к родителям и старшим.

10. **Безопасность.** Мотивационная цель — стабильность, безопасность, гармония общества, семьи и человека. Ценности: семейная безопасность, национальная безопасность, общественный порядок, взаимовыгодный обмен, принадлежность к социальному слою.

Влияние личностных ценностей на поведение человека зависит от степени их ясности и непротиворечивости. Размытость ценностей обуславливает непоследовательность поступков, поскольку оказывать влияние на такого человека легче, чем на человека с четкой и очевидной системой ценностей.

Изменение ценностей является сложной задачей для менеджеров, особенно когда трудовые, производственные ценности вступают в противоречие с остальными (например, проблема несоответствия интересов работы и семьи).

4.5. Восприятие индивидуального поведения

Можно рассматривать восприятие как процесс познания и процесс социальной информации, посредством которого люди организуют для себя:

- реагирования на внешние раздражители, события или поведение других людей;
- сортировки, избирательного реагирования только на те элементы среды, которые мы готовы признавать как существенные;
- интерпретации и классификации явлений, возможно, на основе предыдущего опыта или воспитания.

Восприятие зависит от того:

- кто воспринимает, т. к. существенно влияют установки;

- чье поведение воспринимается (оценивается), т. к. конкретные поведенческие проявления притягивают внимание или могут оставаться незаметными из-за незначительности формы проявления;
- в какой ситуации воспринимается поведение: готов ли конкретный человек вообще на кого-то обратить внимание, сколько человек присутствует в ситуации, насколько добровольно участие воспринимающего и его объекта оценивания и т. д.

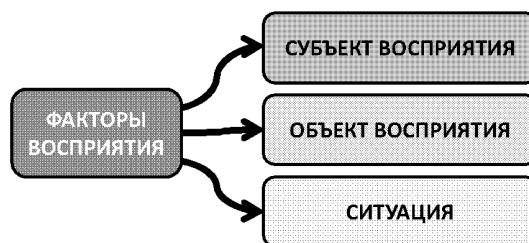


Рис. 23. Факторы восприятия поведения

В организации восприятие оказывает большое воздействие на такие виды деятельности, как отборочные собеседования, но может иметь значение в самых разных ситуациях.

Восприятие поведения других людей может быть искажено действиями особых внутренних причин, которые называют стереотипами (предубеждениями) или ограничивающими установками. Эти установки можно разделить на несколько групп:

1. Особые представления о конкретной группе людей (женщин, инвалидов, пенсионеров) — набор характеристик, которые человек приписывает каждому представителю данной группы вне зависимости от ситуации, в которой он с ним взаимодействует.
2. Готовность воспринимать конкретных людей определенным образом вследствие предшествующей или сопутствующей информации — ожидания сокращений персонала при смене руководства компании в период спада производства или продаж.
3. Центрирование на конкретной, одной, ожидаемой черте, фиксация которой создает общую оценку поведения конкретного человека (например, «вера в доброго царя»).
4. Ожидания от поведения других людей, вне зависимости от того, что они сами говорят о своих намерениях, неверие в обещания, которые дают

руководители в критический период развития компании, вне зависимости от аргументов позиции руководителя.

4.5.1. Атрибуция

Концепция атрибуции имеет отношение к восприятию, т. к. оценивает, каким образом мы воспринимаем наше поведение и поведение других людей. Каждый человек ищет причины (атрибуты) поведения для того, чтобы быстрее сориентироваться в поведении других людей и понять свое собственное поведение.

Теория атрибуции создана Ф. Хайдером («The Psychology of Interpersonal Relations», 1958) и развита Дж. Келли («A theory of personality. The psychology of personal constructs», 1963). Согласно положениям этой теории, каждый человек принимает для себя решение о том, внешние или внутренние причины влияют на конкретное поведение. На направленность атрибуции (внутренней или внешней) влияет следующий комплекс факторов (индивидуальных оценок):

1. **Согласованность** — одинаково ли ведут себя другие люди в одной и той же ситуации;
2. **Отличительность** — было ли наблюданное поведение особенным или человек в других ситуациях ведет себя так же;
3. **Устойчивость** — как долго наблюдается данная форма поведения у этого человека.

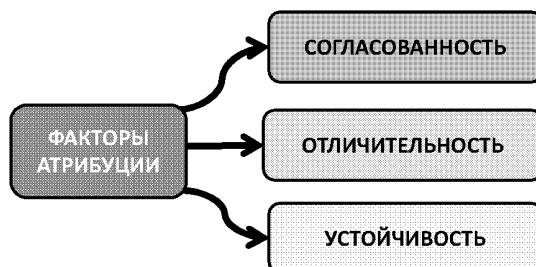


Рис. 24. Факторы атрибуции

4.5.2. Возраст

Все большее значение приобретает восприятие в организации людей старшего возраста. Эта проблема приобретает большую значимость, т. к. растет процент пожилого населения. Пожилые люди сейчас гораздо более

активны и работоспособны, чем раньше. В то же время организации быстро меняются, стремясь к большей гибкости, и проводят сокращение сотрудников старшего возраста. Повсеместно распространено стереотипное восприятие сотрудников старшего возраста как медлительных, физически слабых, которые не способны освоить новые технологии, хуже адаптируются к переменам и медленнее учатся. С другой стороны, считается, что они более преданны работодателю, более надежны, больше заботятся о потребителе, усерднее работают и обладают опытом. Есть случаи, когда работники старшего возраста сопротивляются, например, новым информационным технологиям, но во многих других отношениях стереотипное восприятие можно считать неверным, однако выгодным большому числу людей.

Хотя сотрудников старшего возраста, которых хорошо знают в организации, часто считают эффективными, проблема возникает, когда они по какой-либо причине уходят из организации и ищут новую работу: их предполагаемые качества как работников старшего возраста не позволяют им на равных конкурировать с молодыми.

Существует ли возрастная дискриминация?

Журнал Personnel Today в 2004 г. исследовал восприятие работников старшего возраста на основе опроса 500 HR-менеджеров и 1000 представителей общественности. 91% опрошенных профессионалов в области управления человеческими ресурсами считали, что компании дискриминируют людей старшего возраста (61% из представителей общественности разделяли такое же мнение), хотя кадровики говорили, что исходя из своего опыта они положительно относятся к найму работников старше 50 лет. 69% профессионалов в области управления человеческими ресурсами полагали, что их компании плохо подготовлены к последствиям приема на работу людей старшего возраста.

4.5.3. Гендерные различия

Считается, что существует принципиальная разница между поведением женщин и поведением мужчин. Различия находят в таких поведенческих областях как:

- реагирование на стресс-факторы;
- принятие решений;
- проявление эмоций.

Женщины действительно отличаются от мужчин по проявлениям эмоционального интеллекта:

- женские эмоции более выразительны, их нельзя не заметить или спутать проявления разных эмоций;
- женщины выражают эмоции чаще и более длительно;
- женщины не видят в проявлении эмоций оснований для дискомфорта;
- женщины легче улавливают чужие эмоции по невербальным проявлениям.

Основные причины, по которым мужские и женские сценарии поведения могут существенно расходиться, следующие:

- 1) в процессе воспитания мальчиков обучают сдерживать эмоции, быть твердыми и стойкими, девочкам, наоборот, объясняют, что положено быть чувствительной, мягкой, толерантной;
- 2) у женщин в большей степени развиты те области коры больших полушарий головного мозга, которые отвечают за распознавание эмоций;
- 3) женщины нуждаются в большей поддержке и социальном одобрении, которого достигают позитивным поведением, проявляя положительные эмоции.

Существует ли дискриминация по гендерному принципу?

Существует много областей, где традиционные представления менеджеров-мужчин доминируют, несмотря на отсутствие какой-либо рациональной причины (Hansard Society Commission Report, 1990), и где женщинам трудно пробиться на руководящие должности. Эта тенденция может быть очень ярко выраженной в национальных культурах, где традиционно доминируют мужчины, таких как культура Японии. Хофстеде (Hofstede, 1984) указывал, что высокое значение показателя ориентированности на мужские модели поведения в Японии затрудняет продвижение по службе менеджеров-женщин.

«Стеклянный потолок» – термин американского менеджмента, введенный в начале 1980-х гг. для описания невидимого барьера, ограничивающего продвижение женщины по служебной лестнице. Эта форма дискриминации описывается как «барьер настолько незаметный, что он прозрачен, но в то же время настолько основательный, что препятствует женщинам и представителям различных меньшинств продвигаться в управленческой иерархии».

4.5.4. Акцентуации

Акцентуации — чрезмерно выраженные черты характера, которые заметны в поведении людей всегда, особенно — в процессе исполнения должностных обязанностей и выполнения отдельных видов профессиональных работ (особенно, связанных с коммуникацией).

В зависимости от уровня выраженности выделяют две степени акцентуации:

1. Явная акцентуация относится к крайним вариантам нормы, отличается постоянством черт определенного типа характера.
2. Скрытая акцентуация — черты определенного типа характера выражены слабо или не проявляются совсем, однако могут ярко проявиться под влиянием специфических ситуаций.

Жесткой границы между условно нормальными, «средними» людьми и акцентуированными личностями не существует. Выявление акцентуированных личностей в организации необходимо для выработки индивидуального подхода к ним, для профессиональной ориентации, закрепления за ними определенного круга обязанностей, с которыми они способны справляться лучше других (в силу своей психологической предрасположенности).

Автор концепции акцентуации — немецкий психиатр К. Леонгард. Основные типы акцентуации характеров и их сочетаний:

1. Демонстративный — эгоцентризм, крайнее себялюбие, ненасытная жажда внимания, потребность в почитании, в одобрении и признании действий и личных способностей.
2. Гипертимный — высокая степень общительности, шумливость, подвижность, чрезмерная самостоятельность, склонность к озорству.
3. Астеноневротический — повышенная утомляемость при общении, раздражительность, склонность к тревожным опасениям за свою судьбу.
4. Психостенический — нерешительность, склонность к бесконечным рассуждениям, любовь к самоанализу, мнительность.
5. Шизоидный — замкнутость, скрытность, отстраненность от происходящего вокруг, неспособность устанавливать глубокие контакты с окружающими, необщительность.
6. Сенситивный — робость, стеснительность, обидчивость, чрезмерная чувствительность, впечатлительность, чувство собственной неполноты.
7. Возбудимый — склонность к повторяющимся периодам тоскливо-злобного настроения с накапливающимся раздражением и поиском объекта, на котором можно сорвать злость. Обстоятельность, низкая быстрота

мышления, эмоциональная инертность, педантичность и скрупулезность в личной жизни, консервативность.

8. Эмоционально-лабильный — крайне изменчивое настроение, колеблющееся слишком резко и часто от ничтожных поводов.

9. Инфантильно-зависимый — люди, постоянно играющие роль «вечного ребенка», избегающие брать на себя ответственность за свои поступки и предпочитающие делегировать ее другим.

10. Неустойчивый тип — постоянная тяга к развлечениям, получению удовольствий, праздность, безделье, безволие в выполнении своих обязанностей, слабость и трусивость.

В последнее время выделяют еще один тип сложного для организаций поведения, связанный с влиянием особых отрицательных характеристик личности. Это поведение называют аддиктивным, и оно связано с постоянным употреблением алкоголя, особых психоактивных веществ. Аддиктивные люди признают свои отрицательные характеристики, но считают их обязательными для «гармоничной конструкции» собственной личности.

4.5.5. Психологические защиты

Особенности поведения сотрудников связаны также и с феноменом психологической защиты. Психологическая защита — механизм избавления от неблагоприятных переживаний, связанных с неудачными формами поведения, конфликтами, вызывающими чувство вины и страха. Функцией психологической защиты является «ограждение» сферы сознания от негативных, травмирующих личность переживаний. Успешные механизмы психологической защиты позволяют снять тревогу, неуспешные — только усиливают ее. Выделяют несколько видов механизмов психологической защиты:

1. «Ничего не вижу» — человек не обращает внимания на собственные проявления негативного или неконструктивного поведения.

2. «Ничего не могу» — человек избегает решений проблем, ссылаясь на обстоятельства.

3. «Я все делаю правильно» — противостояние критике, жесткое самоутверждение.

4. «У вас тоже есть недостатки» — человек легко замечает в других недостатки, присущие ему самому.

5. «Давайте жить дружно» — человек избегает делать сам критические замечания, чтобы не подвергнуться критике в ответ.

6. «Вам это только кажется» — признание существование проблем «у людей вообще» из-за боязни признать ее за собой.

7. «Этого не может быть никогда» — неисполнимые желания «забываются» ради спокойствия.

Психологические защиты присущи всем людям, однако в наибольшей степени их проявления характерны для акцентуированных личностей и всех тех, у кого недостаточно развит эмоциональный интеллект.

4.6. Индивидуальные модели организационного поведения

В одной и той же организационной среде разные люди ведут себя по-разному. Человек всегда обладает свободой в выборе форм поведения: принимать или не принимать существующие в организации формы и нормы поведения, с другой — он может принимать или не принимать ценности организации, разделять или не разделять ее цели и философию. В зависимости от того, в какой комбинации сочетаются эти главные составляющие основы поведения, специалисты выделяют четыре модели организационного поведения человека:

1. **Преданный и дисциплинированный член организации** полностью принимает все организационные ценности и нормы поведения. В этом случае человек старается вести себя таким образом, чтобы своими действиями никак не входить в противоречие с интересами организации. Результаты действий такого человека в основном зависят от его личных возможностей и способностей и от того, насколько верно определено содержание его роли и функций в организации.

2. **Приспособленец** — человек не приемлет ценностей организации, однако старается вести себя, полностью следя нормам и формам поведения, принятым в организации. Такого человека можно охарактеризовать как приспособленца. Он делает все правильно и по правилам, но его нельзя считать надежным членом организации. Он может в любой момент покинуть организацию или совершить действия, которые могут противоречить интересам организации, но соответствовать его собственным интересам.

3. **Оригинал** — человек приемлет цели деятельности организации, но не приемлет существующие в ней традиции и нормы поведения. В данном случае человек может порождать много трудностей во взаимоотношениях с коллегами и руководством, в коллективе он выглядит «белой вороной», оригиналом. Однако если руководство организации находит в себе силы отказаться от устоявшихся норм поведения применительно к отдельным сотрудникам и дать им свободу в выборе форм поведения, то они могут найти свое место в организации и приносить ей значительную пользу.

Глава 4. Основы персонального поведения

4. **Бунтарь** — сотрудник не приемлет ни норм поведения, ни ценностей организации. Это открытый мятежник, который все время входит в противоречие с организационным окружением и создает конфликтные ситуации. Очень часто «бунтари» своим поведением рождают множество проблем, но люди, ведущие себя таким образом, нужны организации.

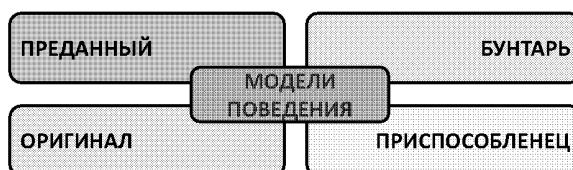


Рис. 25. Модели индивидуального организационного поведения

В корпорации IBM принята специальная программа «Вольный сотрудник». Отобранные из числа отъявленных «бунтарей» вольные сотрудники (их в IBM насчитывается примерно 50 человек) получают полную свободу действий на пять лет с единственной целью — постоянно сотрясать систему организации сверху донизу.

Возможны и иные классификации моделей организационного поведения. Важным остается то, что в каждой классификации выделяется ключевой критерий, на основании которого производится выделение тех или иных типов. Использование типологии организационного поведения имеет смысл тогда, когда критерий выделения конкретных моделей поведения совпадает с приоритетными критериями эффективности организации. В остальных случаях сведения об индивидуальных особенностях сотрудников могут быть использованы весьма непродуктивно.

Вопросы для самопроверки

1. К внутренним факторам индивидуального поведения относятся:
А) семья;
Б) личный жизненный опыт;
В) способности?
2. «Личность можно легко идентифицировать путем тестирования» — утверждают сторонники:
А) номотетического подхода;
Б) идиографического подхода;
В) психоаналитического подхода?

3. Гипотеза типологии темперамента относится к:

- А) теории черт;
- Б) теории типов;
- В) психодинамической теории?

4. Особенностью бихевиористического подхода является:

- А) представление о постоянстве среды, в которой происходит обучение конкретным формам поведения;
- Б) представление о постепенном развитии личности в зависимости от того, как происходит интеграция различных факторов;
- В) представления об особенностях психического опыта и важности стремления к самоактуализации?

5. Согласно модели А. Вайса выстраивание комфортных отношений относится к такой характеристики личности, как:

- А) уживчивость;
- Б) эмоциональная устойчивость;
- В) экстраверсия?

6. К личностным характеристикам интроверта, согласно модели Майерс-Бриггс, относятся:

- А) способность к концентрации;
- Б) структурированность суждений;
- В) справедливость?

7. Способность стойко защищать свои принципы характерна для:

- А) экстерналов;
- Б) интерналов;
- В) маргиналов?

8. Независимость и стремление к достижению высоких результатов — проявление такой личностной характеристики, как:

- А) маккевиализм;
- Б) чувство собственного достоинства;
- В) склонность к риску?

9. Неспособность устанавливать глубокие контакты с окружающими характерна для:

- А) астеноневротического типа акцентуации характера;
- Б) шизоидного типа акцентуации характера;
- В) психостенического типа акцентуации характера?

Глава 5

Мотивация: личность и деятельность

5.1. Теории мотивации

Мотивация — это энергетический потенциал человека, который питает все формы деятельности — от принятия решений до их реализации и оценки полученного результата. Мотивация имеет сложную структуру, т. к. в ней задействованы все механизмы психики, от биохимии до сознательного целеполагания.

Теории мотивации описывают мотивационный механизм и с точки зрения его структуры (содержательные теории мотивации), и с точки зрения его действия (процессуальные теории мотивации).

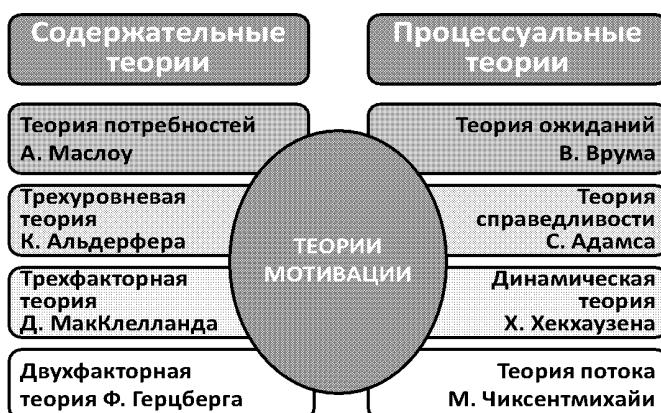


Рис. 26. Основные теории мотивации

Содержательные теории мотивации берут свое начало в концепции Г. Мюррея («Explorations in Personality», 1938), который первым развел представления о структуре потребностей человека. Именно Мюррей предложил разделять потребности на первичные (врожденные) и вторичные (приобретенные). Специалисты, занимавшиеся вопросами достижений эффективной деятельности, предложили ряд моделей, описывающих

ведущие потребности и мотивы, организующие деятельность человека вообще и производственную — в частности.

Теория потребностей А. Маслоу (*«A Theory of Human Motivation»*, 1943) была одной из первых теорий, в которой дано структурированное описание потребностей человека. А. Маслоу исходил из того, что:

- люди ощущают потребности постоянно;
- неудовлетворенные потребности заставляют человека действовать;
- отдельные потребности человека объединяются в особые комплексы — группы потребностей;
- группы потребностей иерархичны по отношению друг к другу;
- человек удовлетворяет сначала потребности более низкого иерархического уровня, т. к. они жизненно значимы;
- потребности высокого уровня управляют поведением человека, если низшие уже удовлетворены;
- потребности высшего уровня можно удовлетворить большим числом способов, чем потребности низшего уровня.

Модель потребностей А. Маслоу обычно изображается в виде так называемой «пирамиды». Необходимо помнить, что в книге А. Маслоу *«Мотивация и личность»*, где полностью описана теория потребностей, нет пирамидальной модели.

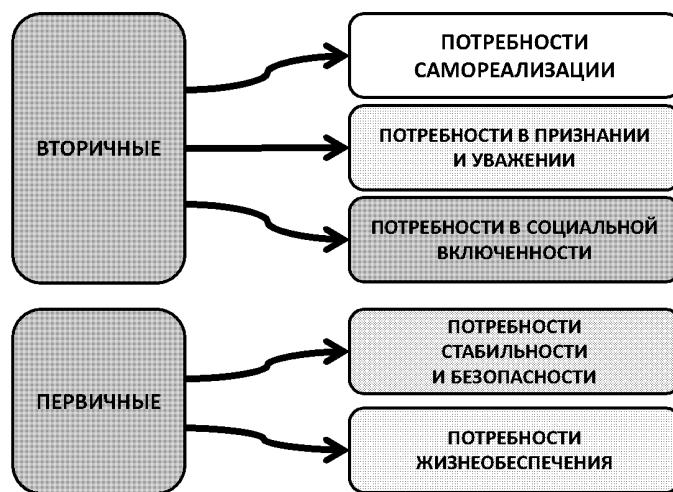


Рис. 27. Модель потребностей А. Маслоу

Глава 5. Мотивация: личность и деятельность

Трехуровневая теория К. Альдерфера («Existence, relatedness, & growth», 1972) предполагает, что все потребности человека объединены в три основные группы:

1. Потребности существования — поддержание жизнедеятельности, ориентация на физическое выживание;
2. Потребности отношений — поддержание социальных связей, стремление к завоеванию статуса;
3. Потребности роста — самоутверждение, достижения, рост уверенности в себе.

Позиция К. Альдерфера отличается от идей А. Маслоу. Альдерфер полагает, что человек — pragматическое существо. Поэтому, если нет возможности удовлетворить потребности высшего уровня, человек может «спуститься» на более низкий и усилить активность в достижении результатов, связанных с этими, более низкими (в иерархическом смысле) потребностями.



Рис. 28. Трехуровневая модель К. Альдерфера

Трехфакторная теория Д. МакКлелланда («Human Motivation», 1987) описывает направленность деятельности на достижения. Он считает, что существует три группы потребностей, которые и обеспечивают нацеленность человека на успех, активную работу и, в конечном счете, обеспечивают достижения. Факторы достижений по Д. МакКлелланду состоят в следующем:

1. Потребность во власти. Люди с ярко выраженной потребностью во власти самодостаточны, не боятся конфликтов, умеют настоять на своем. Они могут действовать как только в своих интересах, так и в интересах дела, в которое включены много людей;
2. Потребность в успехе. Люди с этой потребностью аккуратны, стараются точно все рассчитать, склонны только к умеренному риску, обладают высокой ответственностью, все доводят до конца;
3. Потребность в причастности. Люди с ярко выраженной тягой к причастности стараются «быть как все» и «быть со всеми», ориентированы на

поддержание отношений и хорошей атмосферы. Они могут быть успешны только в том случае, если их деятельность связана с другими людьми и поддерживается ими.

В отличие от предыдущих концепций, теория Д. МакКелланда не предполагает иерархии выделенных групп потребностей. Предполагается, что эти потребности выстраивают индивидуальную иерархию в зависимости от индивидуальных особенностей.

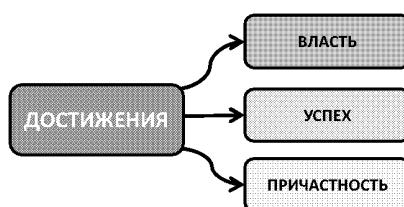


Рис. 29. Трехфакторная модель Д. МакКелланда

Двухфакторная теория Ф. Херцберга («The Motivation to Work», 1959) выросла из большого числа исследований проблем текучести кадров и производительности труда. Ф. Херцберг обнаружил, что для того, чтобы сотрудники качественно и производительно трудились и персонал был стабилен вследствие удовлетворенности работников, необходимо иметь в виду наличие двух взаимосвязанных факторов:

1. Фактор условий труда, названный гигиеническим. Этот фактор влияет напрямую на текучесть кадров. Людям необходима стабильная занятость, приемлемая заработка плата, хорошие условия труда, понятное управление, хорошие отношения на работе;

2. Фактор мотивации. Этот фактор влияет на производительность и качество труда. Сотрудники хотят успеха, достижений и признания, им интересны перспективы и возможности, в том числе – карьерные и образовательные, они хотят самостоятельности в работе и готовы отвечать за свои результаты.

Очевидно, что действие двух факторов может вызвать к жизни различное поведение сотрудников – от готовности работать бесплатно в случае интересной работы до стремления использовать рабочее место для решения собственных вопросов (например, используя дорогие средства связи, имеющиеся в организации).

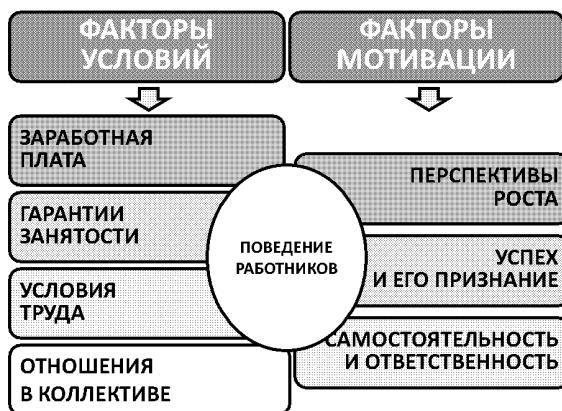


Рис. 30. Двухфакторная модель Ф. Херцберга

Процессуальные теории мотивации объясняют, как именно происходит действие мотивов, в какой момент они срабатывают. Исследование процесса мотивации важно для того, чтобы понять, в какой момент возможно оказание воздействия на поведение человека, а в какой момент это не имеет смысла.

Теория ожиданий В. Врума («Work and Motivation», 1964) построена на допущении о том, что сотрудники хорошо работают, если видят перспективу получения вознаграждения за свой труд. В теории В. Врума описано несколько факторов, которые налагаются друг на друга и дают суммарный результат:

- работник ожидает сам от себя того, что, затратив определенные усилия, он добьется ожидаемого результата (соотношение «затраты—результат»);
- работник ожидает от руководителей, что они заметят достигнутый результат и предоставят вознаграждение (соотношение «результат—вознаграждение»);
- работник ожидает, что вознаграждение за работу будет именно таким, на которое он рассчитывает (валентность).

В результате действия трех факторов определяется уровень мотивации. Сначала работник оценивает соотношение приложенных усилий и полученного результата, затем — соотношение результата и вознаграждения. В итоге процесс мотивации не останавливается, «идет на второй круг»,

либо усиливая (или поддерживая первоначальный уровень мотивации), либо снижая его.

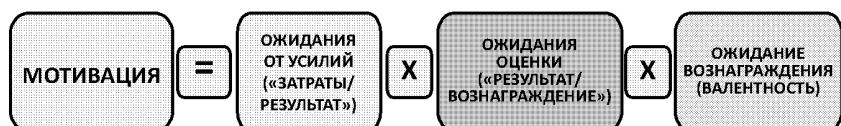


Рис. 31. Модель мотивации В. Врума

Теория справедливости С. Адамса («Inequity in social exchange», 1965) утверждает, что для работников важно не только соотношение затраченных усилий и полученного вознаграждения, но также важно и сравнение вознаграждения с вознаграждением других людей, выполняющих такую же работу. Таким образом, одновременно срабатывают два фактора:

- соотношение «затраты – результат – вознаграждение» в своей работе;
- соотношение «затраты – результат – вознаграждение» в чужой работе.

Если оказывается, что другой человек за такую же работу получил такое же вознаграждение, но есть подозрение, что ему эта работа дается легко, без усилий, то возникает чувство несправедливости. Точно так же может возникнуть ощущение несправедливости и в том случае, если получено одинаковое вознаграждение, но работа, по мнению сотрудника, была не равной, и он достиг большего результата, чем его коллеги. «Баланс справедливости» может установить руководство, более точно измеряя и оценивая результаты труда, или сами сотрудники, снижая уровень усилия для того, чтобы «уравнять» соотношение, нарушенное, по их мнению, на уровне вознаграждения.

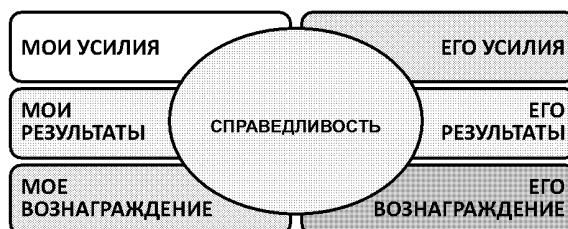


Рис. 32. Модель справедливости С. Адамса

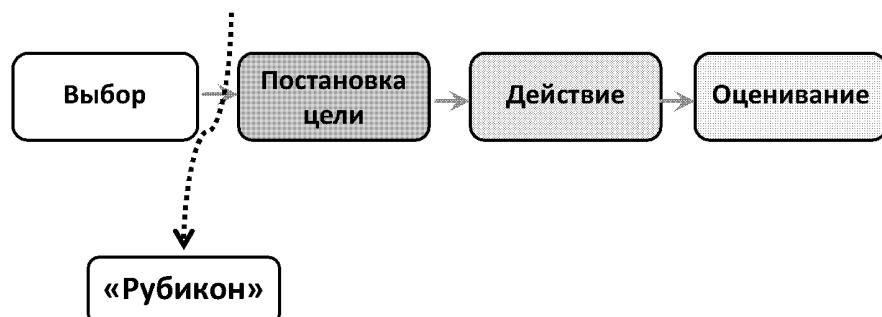
Динамическую теорию Х. Хекхаузена («Motivation und Handeln», 1980) чаще всего называют «Рубикон-моделью». Она показывает, какие этапы

Глава 5. Мотивация: личность и деятельность

содержит процесс мотивации. С точки зрения Х. Хекхаузена, процесс побуждения к действию состоит из двух компонентов: мотивация и воля. Весь процесс мотивации представлен несколькими этапами, на которых последовательно срабатывают эти компоненты:

1. Мотивация на предварительном этапе выбора – выбор способов достижения цели, оценка желания и наличной ситуации;
2. Воля на уровне целевой установки – закрепление цели, формирование ясного стремления к достижению;
3. Воля на этапе исполнения действия – контроль за ситуацией, удержание действия в ситуации помех;
4. Мотивация на этапе завершения действия – оценка результата, ориентация на возможные результаты в будущем.

«Рубикон», с точки зрения Х. Хекхаузена, – это граница первого и второго этапа. Если «Рубикон» перейден, человек считает цель действительно своей, соответствующей потребностям, достижение этой цели становится «личным делом». Если человек не обладает достаточной волей, ему можно помочь именно в этот момент, когда он мучительно определяется в цели и способах ее достижения. Далее процесс идет в зависимости от того, насколько незаметным для самого субъекта был переход между первым и вторым этапом.



Rис. 33. Динамическая модель Х. Хекхаузена

Теория потока М. Чиксентмихайи («Flow: The Psychology of Optimal Experience», 1990) показывает, что именно происходит с работниками, которые «погрузились в работу». Эта концепция очень важна в современных условиях, при которых многие сотрудники буквально «включаются в компьютер», не замечая ничего, что могло бы их отвлечь от работы. Задачу

в этой ситуации сотрудники воспринимают как вызов и оценивают рас согласование между трудностью поставленной задачи и своими способностями. Таким образом, срабатывают два фактора, определяющих несколько рабочих состояний, часть из которых оказывается непродуктивными:

- низкие способности при высоких требованиях порождают стресс;
- средние способности при высоких требованиях порождают тревогу;
- высокие способности при низких требованиях порождают стресс;
- высокие способности при средних требованиях порождают скучу;
- соответствие способностей и уровня требований — возможность вхождения в особое состояние «потока», когда человек полностью включен в деятельность и не замечает усталости.

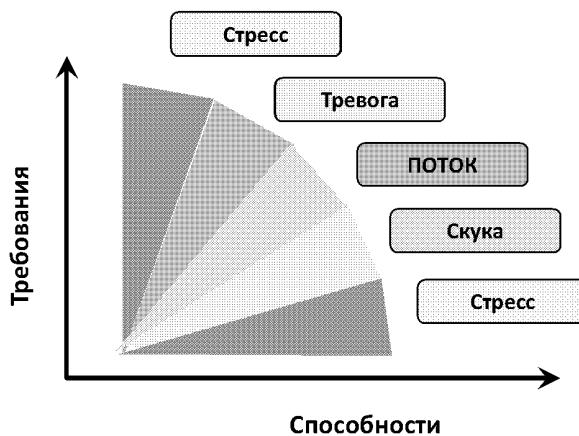


Рис. 34. Модель «потока» М. Чиксентмихайи

Многие теории мотивации созданы американскими специалистами, поэтому не удивительно, что в основе большинства из них лежит идея успеха и достижений. Тем не менее, для развития механизмов воздействия на поведение сотрудников организаций эти теории вполне пригодны. Самое главное понимать, что организация — сложная система, в которой действует много «силовых линий», и мотивация персонала — одна из них.

5.2. Факторы мотивации

Основными проблемами мотивации сотрудников являются следующие:

1. Недостаточное понимание руководителями разных уровней значения мотивации персонала. Считается, что сам факт наличия занятости, работы в конкретной организации на конкретной должности является достаточным для мотивации;
2. Преобладание «карательной» системы мотивации персонала. Система санкций ориентирована только на пресечение нарушений, мотивация сотрудников держится на страхе;
3. Отсутствие учета ожиданий сотрудников. Каждый работник имеет определенные ожидания, связанные с собственным продвижением. Для кого-то это — повышение в должности, а для кого-то — рост заработной платы. Если тому, кто просто хочет получать больше за ту же работу, предложить карьерный рост (с ростом ответственности), он может оказаться очень недовольным;
4. Отсутствие учета интересов сотрудников. Если все время за хорошую работу сотрудникам предлагать поход в ресторан, рано или поздно наступит момент, когда они вместо этого попросят деньги;
5. Большой временной интервал между достижением и поощрением. Чем более значим для организации трудовой результат конкретных сотрудников, тем быстрее должна наступить реакция руководства — не следует ждать стандартного для компании срока выплат или традиционного мероприятия для положительной оценки результатов труда;
6. Отсутствие механизмов реализации мотивационной системы. Многие организации сталкиваются с тем, что руководство не всегда выполняет собственные декларации относительно мер поддержки и поощрения персонала;
7. Отсутствие ясности в критериях мотивации. Часто сотрудники организаций не имеют четких представлений о критериях положительной и отрицательной оценки их работы, т. к. мотивационная система сформирована «в общих чертах», и конкретные решения находятся в ведении конкретных руководителей, каждый из которых использует эту нечеткую систему в своих интересах;
8. Нестабильность мотивационной системы организации. Мотивационная система тесно связана с общей эффективностью деятельности организации, ее финансовой стабильностью. Чаще всего сотрудники становятся первыми жертвами любого организационного кризиса.

Философия и практика позитивной мотивации должны содействовать улучшению показателей производительности, качества и обслуживания и помочь работникам:

- добиваться поставленных целей;
- получать хорошие возможности карьерного роста;
- адаптироваться к происходящим переменам;
- сформировать чувство собственного достоинства и адекватно оценивать возможности;
- профессионально развиваться и помогать в этом другим.

В связи с этим можно описать один из современных подходов к формированию системы мотивации персонала, который называется «менеджмент с высокой степенью вовлеченности».

Как отмечают авторы этого подхода, в частности — Э. Лоулер, достижение целей возможно, если сотрудникам организации на всех ее уровнях предлагается композиция из четырех значимых факторов:

- 1) информации;
- 2) знания;
- 3) власти;
- 4) вознаграждения.

Менеджеры обязаны научить сотрудников управлять этими факторами в многообразии организационной деятельности, специалисты по «человеческим ресурсам» выполняют функции психологической поддержки, обеспечивают информационное оснащение и координацию управленческих решений, основанных на высокой степени вовлеченности, по всей организации.

Данный подход практически полностью основан на управлении с целью активизации многочисленных психологических механизмов саморегуляции, самоуправления и самоорганизации сотрудников организации. Это выражается в содержании рабочих формул и принципов:

1. Чтобы быть эффективным, менеджмент с высокой степенью вовлеченности требует сознательного понимания сотрудниками механизмов функционирования всей организации и отдельного рабочего подразделения. Они должны иметь право доступа к финансовой и другой информации;
2. Служащим можно позволять влиять на ряд управленческих решений, которые воздействуют на их повседневную жизнь. Но прежде, чем будет поделена власть, надо поделиться знаниями и информацией. Власть без знаний опасна;
3. Риск, связанный с менеджментом высокой степени вовлеченности, существенно снижается, когда имеется поддержка этого стиля по всей

Глава 5. Мотивация: личность и деятельность

организации и когда организация изменяет свои системы, чтобы поддержать такой подход.

Данные положения разворачиваются в комплекс практических приемов, которые предлагаются руководителям для непосредственного исполнения. Исходя из этого, практика менеджмента с высокой долей (степенью) вовлечения сотрудников включает:

- 1) проведение ежегодных оценок выполнения работы для всех служащих;
- 2) возможность существенного участия сотрудников в процессе оценки выполнения работ;
- 3) проведение заседаний со всеми служащими по обсуждению карьеры и рекомендаций по выдвижению, по крайней мере, каждые два года;
- 4) возможность существенного участия служащих в процессе обсуждения карьеры и рекомендаций по выдвижению;
- 5) открытость (восприимчивость) к предложениям служащих о методах работы и рабочих операциях;
- 6) обсуждение новых идей и методов с рядовыми сотрудниками и менеджерами низшего звена, чтобы убедиться в их согласии;
- 7) обязательная реализация предложений и методов, предлагаемых рядовыми сотрудниками;
- 8) проведение регулярных встреч и обсуждений вопросов о состоянии рабочих дел (бизнеса, творчества);
- 9) ознакомление (обучение) сотрудников с актуальными вопросами экономических и финансовых знаний, их ролью в ведении бизнеса;
- 10) перекрестное обучение (или опрос) служащих и ознакомление их с работой, которая выполняется в других подразделениях;
- 11) проведение регулярных встреч, цель которых — взаимный обмен информацией между сотрудниками некоторого целостного производственного цикла;
- 12) определение вклада в выполнение работы и распределение благодарности и поощрения всеми членами подразделения;
- 13) разъяснение системы вознаграждений и компенсаций всем служащим;
- 14) обеспечение того, чтобы сотрудники получали обратную связь непосредственно от своих заказчиков, партнеров;
- 15) обеспечение служащим возможности давать регулярную обратную связь поставщикам или партнерам;
- 16) предоставление сотрудникам возможности принимать текущие решения о том, как осуществлять и планировать свою работу;

- 17) ознакомление сотрудников с тем, какое место занимает их рабочее подразделение в системе более крупной организации;
- 18) предоставление возможности сотрудникам участвовать в решениях по приему на работу (найму).

Всегда ли надо быть серьезным?

По данным Дэвида Абрамса из университета Лонг Бич, люди, радующиеся своей работе и имеющие возможность посмеяться над хорошей шуткой, лучше принимают решения, более продуктивны, реже опаздывают на работу и пропускают по болезни меньше рабочих дней, лучше взаимодействуют со своими коллегами.

Об этом задумалась Лори Локхарт, директор одного из подразделений Sprint Global Connection Services. Эта коммуникационная компания имеет семь сервисных центров в разных районах США. Более одной тысячи телефонных операторов обрабатывают по 500–800 звонков в день, затрачивая на каждый в среднем 35 секунд. Как при такой нагрузке оставаться собранным и сконцентрированным? Как обеспечить высокое качество работы и не уступить давлению со стороны конкурентов? Привычным ответом на такой вопрос будет словосочетание «укрепление дисциплины». До 1997 г. в компании существовал кодекс поведения персонала, жестко оговаривающий, какую одежду разрешено носить операторам, какую литературу можно читать, находясь на рабочем месте, и даже устанавливающий то, как можно и как нельзя сидеть в рабочем кресле.

Однако такой подход не приносил желаемого результата. И тогда Лори решилась на эксперимент. Для начала сотрудникам разрешили носить на работе любую одежду и читать в свободные от звонков минуты любую литературу. Единственное принципиальное требование — каждый оператор обязан гарантировать высокое качество ответа на запрос клиента. Если вы в состоянии это делать, занимаясь несколькими делами одновременно, никто не будет осуждать вас за детектив или клубок шерсти со спицами, лежащими на рабочем столе.

Постепенно преобразились и сами залы, в которых работают операторы. Служащим разрешили украшать их веселыми плакатами и рисунками, дали возможность проявить фантазию в обустройстве свои рабочих мест. Наконец, администрация проявила невероятную смелость и разрешила в рабочих залах трансляцию современной музыки, позволив даже танцевать всем тем, кто не был занят обслуживанием клиентов. Очень скоро музыка на рабочем месте стала неотъемлемой частью новой культуры организации. Жизнерадостная, оптимистичная, бодрящая музыка разных жанров и направлений существенно повысила общий тонус коллектива.

Вопреки опасениям скептиков такие «вольности» отнюдь не ухудшили качество обслуживания клиентов, а наоборот, помогли решить задачу, которая является камнем преткновения в любой организации, где сотрудникам приходится работать по выходным.

5.3. Система мотивации

Построение системы мотивации в организации связано с решением многих вопросов. Для того чтобы легче ориентироваться в том, что именно может повлиять на деятельность сотрудников, лучше всего ориентироваться на несколько обстоятельств, изложенных в таблице.

Таблица 8
Основные факторы построения системы мотивации

<i>Направление воздействия</i>	<i>Факторы воздействия</i>
Субъект	Отдельный работник; Группа (отдел, подразделение и т. п.); Коллектив организации в целом
Нормативная адекватность	Нарушение нормативных показателей; Соответствие нормативным показателям; Превышение нормативных показателей
Уровень профессионализма	Соответствие уровню квалификации; Повышение уровня квалификации; Повышение уровня образования; Расширение набора специальностей; Передача мастерства коллегам
Степень напряжения при выполнении работы	Физическое; Эмоциональное; Умственное; Организационное
Степень ответственности	Минимальная; Средняя; Высокая

Кудрявцева Е. И. Организационное поведение

Продолжение таблицы 8

<i>Направление воздействия</i>	<i>Факторы воздействия</i>
Предмет ответственности	Оборудование; Помещение; Качественность материалов; Адекватность технологии; Своевременность технического обслуживания; Качество продукции; Уровень издержек в производстве; Безопасность сотрудников; Обучение сотрудников и др.
Степень риска (опасности)	Здоровье; Деньги
Экономия	Рабочего времени; Материала; Финансов
Причастность к достижениям	Увеличение объема продаж; Увеличение прибыли; Загрузка производственных мощностей; Продвижение товара; Выполнение плана
Стаж работы в организации	Испытательный срок; 1 год работы в организации; 2 года работы в организации; 3 года работы в организации
Восстановление энергетических затрат	Краткосрочные (релаксация); Долгосрочные (рекреация)
Социальные выплаты и льготы	Оплата праздничных дней; Оплата отпусков; Оплата за отсутствие больничных листов; Оплата больничных листов; Оплата декретных отпусков; Медицинское страхование; Дополнительное пенсионное обеспечение; Бесплатное питание
Улучшение работы	Внесение рационального предложения; Участие во внедрении рационального предложения; За результат внедрения

Глава 5. Мотивация: личность и деятельность

Продолжение таблицы 8

<i>Направление воздействия</i>	<i>Факторы воздействия</i>
Взаимопомощь	Консультирование; Выполнение части работы; Другое участие
Руководство группами	Созданная под задачу творческая группа; Отдел, подразделение
Карьерный рост	Рядовой исполнитель; Менеджер нижнего звена; Менеджер среднего звена

5.3.1. Деньги

Большая часть трудоспособного населения любой страны работает по найму. Это означает, что люди в обмен на свой труд получают вознаграждение от организации, которое складывается из основной и дополнительной частей. В качестве постоянной части, получаемой работником, выступает зарплата или оклад. Дополнительная часть — это различные материальные и моральные блага, получаемые сотрудником в компании. Эта система дополнительных вознаграждений и представляет собой компенсационный пакет. Компенсации выполняют несколько функций, главная из которых — привлечение квалифицированных работников в организацию. Среди других функций компенсаций можно отметить следующие:

- удержание сотрудников в компании;
- стимулирование профессиональных достижений сотрудников;
- оптимизация затрат на управление персоналом;
- административное воздействие на работников.

Компенсации являются одним из самых важных элементов системы мотивации персонала любой организации. Самые распространенные элементы компенсационного пакета для менеджеров среднего и высшего звена следующие:

- 1) дополнительные командировочные расходы;
- 2) дополнительная оплата сверхурочных;
- 3) представительские расходы (оплата бизнес-ланчей, презентационных мероприятий, расходы на поддержание «представительского» внешнего вида сотрудника и т. п.);
- 4) дополнительные отпуска;
- 5) оплата обучения и профессиональной переподготовки;

- 6) доплата «за знания» (стимулирование стремления работника к повышению квалификации);
- 7) доплата за стаж работы в организации;
- 8) разнообразные бонусы (процент от оклада в конце года или квартала);
- 9) оплата мероприятий по поводу праздников и дней рождения сотрудников;
- 10) медицинское страхование;
- 11) страхование жизни;
- 12) оплата обучения детей;
- 13) скидки на выпускаемую компанией продукцию;
- 14) беспроцентные кредиты;
- 15) служебные автомобили, мобильная связь;
- 16) передача акций во владение;
- 17) содействие в трудоустройстве при увольнении.

5.3.2. Индикаторы мотивации

Для того чтобы определить, насколько конкретная система мотивации эффективна, наряду с показателями результативности и производительности труда используют несколько индикаторов мотивации. К ним относятся:

- текучесть персонала;
- удовлетворенность персонала;
- вовлеченность персонала;
- лояльность персонала.



Рис. 35. Индикаторы эффективности системы мотивации

Текущесть кадров важно оценивать с нескольких сторон. Очевидно, что высокая текучесть говорит о том, что сотрудники не могут или не хотят работать в данной организации. Тем не менее, следует отметить, что в современных условиях нормы текучести кадров для различных профильных рынков труда

Глава 5. Мотивация: личность и деятельность

серьезно различаются. Так, для молодого персонала (до 25 лет) естественно менять работу часто, и в этом случае процент текучести может приближаться к 200% в год. Для отдельных видов деятельности (охранные услуги, розничная торговля, быстрое питание) текучесть кадров может составлять от 100% до 400% в год. Это связано с тем, что данный вид рабочих мест привлекателен для:

- молодых работников, обладающих высокой трудовой динамикой;
- лиц, ищущих временную работу;
- лиц, находящихся в активном поиске другой, более подходящей работы.

Указанные причины заставляют более внимательно смотреть на показатель текучести кадров как индикатор мотивации. Самое важное здесь — не пытаться напрямую оказать воздействие на изменение показателя текучести, а выстроить систему мотивации в соответствии с теми показателями текучести, которые естественны для конкретных типов рабочих мест.

Как быть?

«Золотое рукопожатие» — метод стимулирования добровольного увольнения из организации лишних работников. Широко практикуется западными корпорациями и государственными учреждениями. Намеченным к увольнению работникам предлагаются дополнительные компенсационные выплаты и выходные пособия, размеры которых значительно выше официально положенных при увольнении. Такая политика позволяет работодателям избегать лишних проволочек из-за необходимости консультаций с профсоюзами и получения разрешения от властей, минимизировать проявления недовольства со стороны увольняющегося сотрудника, а также приобрести свободу при выборе кандидатов на увольнение.

Удовлетворенность трудом — это приятное позитивное эмоциональное состояние, происходящее из оценки своей работы или производственного опыта, которое является результатом восприятия самими работниками того, насколько хорошо работа обеспечивает важные, с их точки зрения, потребности.

Очевидно, что менеджеров должна волновать удовлетворенность или неудовлетворенность их сотрудников работой в данной организации. На удовлетворенность влияют организационные, групповые (особенно социальное окружение на работе), личностные факторы (черты и склонности).

Удовлетворенность сотрудников условиями работы измеряется путем опросов. Результаты опросов дают в целом представление о настроениях работников, но, как правило, не позволяют сделать выводы о причинах недовольства. Часто при ответах на соответствующие вопросы сотрудники производят «смещение» — недовольство условиями труда может быть обозначено как недовольство уровнем заработной платы в том случае, если сотрудники понимают, что работодатель не имеет возможности (желания) менять условия труда.

Довольны ли работники?

Раз в два года социологи пытаются сравнить экономические, социальные, политические и культурные предпочтения жителей европейских стран. С 2006 г. к европейскому социальному исследованию (ЕСС) наряду с 24 странами Европы подключилась Россия. В России опрошено 2400 человек в 150 населенных пунктах всех округов, координатором исследования стал Институт сравнительных социальных исследований (ПЕССИ).

По удовлетворенности работой Россия оказалась на последнем месте в Европе. В «старых капиталистических странах» Западной Европы удовлетворенность трудом значительно выше, чем в Восточной Европе. Исследователи объясняют это большим количеством «плохих рабочих мест»: управленцы, эксперты и предприниматели получают больше удовольствия от труда, чем рабочие. Больше половины жителей России — рабочий класс, синие воротнички, больше рабочих в структуре работающего населения только в Португалии.

Вовлеченность персонала — индикатор, значимый для руководителей. Вовлеченность персонала означает включение всех сотрудников в создание конечного продукта, их преданность организации и осознание причастности к ее результатам. Высокая вовлеченность персонала обеспечивает:

- 1) более высокий уровень лояльности клиентов к продуктам и услугам компании;
- 2) более высокий уровень удовлетворенности клиентов (в среднем на 5–10%);
- 3) более высокую рентабельность работы с клиентами (в среднем на 10–20%);
- 4) более высокую прибыль в расчете на единицу персонала (на 3 800 USD в год);
- 5) низкие расходы на привлечение и удержание талантливых сотрудников.

Сколько стоит вовлеченность?

По данным исследования, проведенного в 2003 г. в Великобритании, вовлеченность приводит к тому, что сотрудники говорят о компании хорошее и рекомендуют ее как хорошее место работы (67%), рекомендуют продукцию и услуги компании (78%), и редко уходят из компании из-за того, что в другом месте предлагают заработок больше (4%).

Стоимость же отсутствия интереса тоже впечатляет. По оценке компании Gallup, проведенной на основании анализа американских компаний, это обходится экономике США от 270 до 343 миллиардов долларов, благодаря низкой производительности равнодушных сотрудников.

Исследования показывают, что для того, чтобы создать условия, в которых вовлеченность расцветает, необходимы пять компонентов:

- 1) вдохновляющее лидерство;
- 2) сильная корпоративная культура;
- 3) фокусировка на вопросах развития талантов;
- 4) сильное чувство ответственности;
- 5) наличие и исполнение процедур управления персоналом, соответствующих целям компании.

Лояльные сотрудники используют все ресурсы и резервы для достижения максимальных результатов работы. Они способны по собственной инициативе заниматься самообразованием, обращаться за консультацией к специалистам.

Лояльность иногда отождествляют с благонадежностью персонала. Однако благонадежность сотрудника определяется как соблюдение (стремление соблюдать) человеком правовых и моральных норм, принятых в данной группе. Благонадежность иногда трактуют как законопослушность.

Лояльность — это принятие, положительное отношение человека к чему-то конкретному. Специалисты отмечают, что основой лояльности является желание быть полезным, преданность, избегание того, что может навредить. Персонал может быть лоялен к руководству компании, клиенты — по отношению к компании, предоставляющей услуги. Если сотрудник лоялен к руководителю, то это предполагает признание высокого уровня его компетентности, уважение, авторитет руководителя в глазах этого человека. Иногда такая лояльность включает чувство симпатии, сочувствие, готовность жертвовать своими интересами. Лояльность клиентов, потребителей компаний связана с признанием высокого качества ее товаров, услуг, доверием к персоналу этой компании. Следовательно, лояльность является показателем отношения личности к определенному объекту.

Обязательные атрибуты лояльности:

- 1) честность по отношению к объекту лояльности;
- 2) разделение с объектом лояльности основных убеждений, ценностей;
- 3) переживание за успех лояльности;
- 4) открытая демонстрация лояльности, доброжелательное отношение;
- 5) готовность предупредить опасность для объекта лояльности;
- 6) готовность при необходимости идти на определенные жертвы в пользу объекта лояльности;
- 7) чувство гордости за причастность к объекту лояльности (например, за принадлежность к числу сотрудников компании);
- 8) стремление наилучшим образом исполнять обязанности, функции, миссию, возложенные на человека объектом лояльности.

В каждом конкретном случае, применительно к отдельным людям и в отношении различных объектов, лояльность и благонадежность могут сочетаться по-разному:

- 1) благонадежен и лоялен (например, работник стремится честно выполнять все нормы и предписания и с большим уважением относится к руководству);
- 2) неблагонадежен, но лоялен (человек имеет склонность к воровству, мошенничеству, но по определенным причинам признает авторитет и компетентность руководства компании);
- 3) благонадежен, но не лоялен (в целом очень законопослушный сотрудник может быть крайне нелоялен к компании, осознав несправедливое отношение к себе со стороны руководства);
- 4) неблагонадежен и нелоялен (пожалуй, самое опасное сочетание, когда склонность к нарушению норм усиливается негативным отношением к компании, ее руководству).

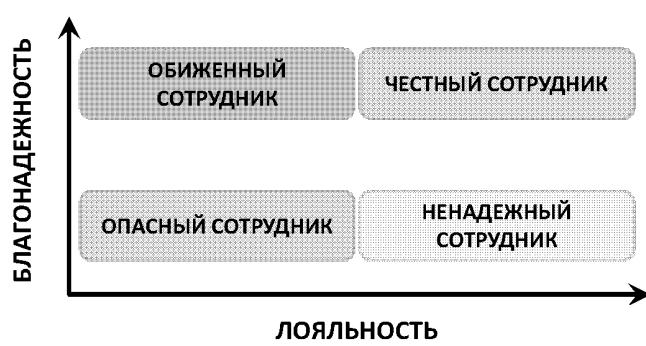


Рис. 36. Соотношение лояльности и благонадежности

Глава 5. Мотивация: личность и деятельность

В рамках одной компании возможно также сочетание лояльности и нелояльности одного и того же сотрудника к различным объектам.

С точки зрения изучения лояльности работников компаний, построения прогнозов их поведения, планирования мероприятий, направленных на повышение лояльности, большое практическое значение имеет представление об уровнях лояльности. Идею различия нескольких уровней лояльности предложил К. В. Харский («Благонадежность и лояльность персонала», 2003).

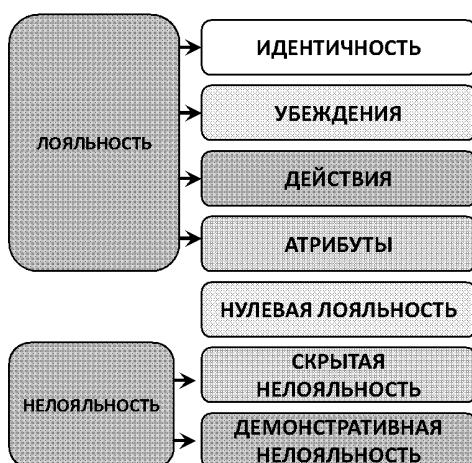


Рис. 37. Модель уровней лояльности по К. В. Харскому

По мнению Харского, сотрудников, лояльность которых не имеет выраженной положительной или отрицательной направленности, можно рассматривать как работников с нулевой лояльностью. Они иногда могут поступать как лояльные, в других случаях — демонстрировать признаки нелояльности. Главная особенность таких работников состоит в том, что они менее предсказуемы, чем лояльные или нелояльные сотрудники. Повышение или снижение их лояльности существенно зависит от того, под чье влияние они попадут в начале деятельности в данной компании.

Опасность, исходящая от нелояльных сотрудников, связана с их влиянием на других людей. Они разрушают ценности и убеждения своих коллег, порождают сомнения в целесообразности определенных действий. Скрытая нелояльность проявляется так: будучи на виду, люди исправно выполняют предписываемые правила и требования, но причина такого поведения —

не положительное отношение, а опасения наказания или ожидание вознаграждения. Зачастую именно те сотрудники, которые имеют скрытую не loяльность, распространяют негативные корпоративные слухи и сплетни.

Шкала лояльности четко указывает на то, что лояльность — динамическое образование. Чем выше уровень, тем выше степень вовлеченности и преданности сотрудника.

Первый уровень — это лояльность на уровне внешних атрибутов. С такой лояльностью человек готов носить отличительные символы и знаки компании, фирменную одежду, знаки, символизирующие статус в компании (например, продавец, старший продавец, продавец-инструктор).

Второй уровень — это лояльность на уровне поступков, поведения, связана с соблюдением ритуалов, традиций, обычаяев, принятых в компании. Такими традициями могут быть особая тональность в обращении с клиентами, формальные и неформальные собрания (вечеринки) и т. п. Для данного уровня лояльности характерна дисциплинированность.

Третий уровень — это лояльность на уровне убеждений. Большинство работников компании его не достигают. Лояльные сотрудники максимально отдают себя работе, нетерпимы к нарушениям правил со стороны других людей. Они активны в устраниении проблем, могут быть инициаторами усовершенствования деятельности, способны отстаивать конструктивные предложения.

Четвертый уровень — это лояльность на уровне идентичности. Это самый высокий уровень. Человек максимально отождествляет себя с объектом лояльности. Исследователи отмечают, что именно такой уровень лояльности у персонала формировалася японская система пожизненного найма.

Что такое пожизненный найм?

Пожизненный найм — одна из форм гарантированной занятости, применяемая в крупных компаниях и государственных учреждениях Японии, а также в некоторых корпорациях США. Впервые термин «пожизненный найм» применил американский ученый И. Абегулен в книге, посвященной японским предприятиям, которые он исследовал в 1955—1956 гг. Человек, получив образование, поступает на работу в японскую компанию и работает там до выхода на пенсию. За это время в рамках одной компании сотрудник может поменять несколько мест, сменить сферу деятельности, продвинуться по службе. Преимущество пожизненного найма в том, что каждый сотрудник в мыслях напрямую связывает себя с компанией, на которую он работает, понимает, что его личное процветание зависит от процветания его компании.

Системой пожизненного найма охвачено примерно 35% работников Японии. Система создает уверенность в завтрашнем дне, работник почти гарантирован от увольнения. Вместе с тем, пожизненный найм имеет серьезные ограничения: эта система в Японии распространяется только на работников в крупных компаниях; в случае ухудшения финансового положения компаний все равно проводят увольнения; т. к. соглашения о пожизненных гарантиях занятости не записаны в официальных документах и носят характер социального договора.

Анализируя современные тенденции в кадровой работе, специалисты отмечают общее снижение уровня лояльности людей в отношении их работодателей. Это связано с появлением на рынке рабочей силы принципиально новой категории наемных работников, которых стали называть «knowledge workers» — «знающими» или «вооруженными (обладающими) знаниями работниками». Основной особенностью этих сотрудников является их способность создавать новую стоимость за счет собственных знаний, а не за счет материальных ресурсов, предоставляемых работодателем. Поэтому такие работники склонны к более независимому поведению, гораздо легче меняют места работы, поддерживают отношения с несколькими компаниями одновременно.

5.3.3. Демотивация

Заканчивая разговор о мотивации сотрудников, необходимо перечислить основные моменты, которые существенно влияют на снижение мотивации и превращение ее в демотивацию. Демотивация — не просто спад активности. Демотивация может проявляться и в снижении лояльности, и в снижении качества работы при соблюдении формальных требований, и в росте конфликтов.

Основные причины демотивации следующие:

- нарушение негласного контракта;
- неиспользование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит;
- игнорирование идей и инициативы;
- отсутствие ощущения достижения, нет личного и профессионального роста;
- отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег;
- отсутствие изменений в статусе сотрудника.

Специалисты-практики отмечают, что перечисленные причины проявляются в хронологическом порядке: сотрудник, пришедший на новое для себя место работы, быстрее всего отмечает, что условия, которые ему обещаны, не соответствуют реальности. Дальше его начинает беспокоить, что не все его возможности используются, а его идеи не цеятся. Больше всего проблем возникает при отсутствии достижений, а еще больше — при игнорировании реальных успехов со стороны руководства и коллег. Если все это сопровождается отсутствием формального продвижения, сотрудник не имеет оснований доверия своей организации и готов расстаться с ней при первой возможности.

Конечно, это касается сотрудников на уровне специалистов. Работники рядовых исполнительских должностей в основном работают в организации по иным причинам, среди которых основу составляют условия труда, заработка плата, стабильность. Поэтому, если заработка плата растет в соответствии с темпами инфляции и ростом средней заработной платы в регионе, остальные факторы мотивации могут не иметь решающей силы.

Вопросы для самопроверки

1. К содержательным теориям мотивации относятся:
А) теория ожиданий В. Врума;
Б) динамическая теория Х. Хекхаузена;
В) трехфакторная теория Д. МакКлелланда?
2. Иерархическую модель потребностей человека представил:
А) А. Маслоу;
Б) Х. Хекхаузен;
В) Д. МакКлелланд?
3. Согласно теории потока М. Чиксентмихайи:
А) низкие способности при высоких требованиях порождают тревогу;
Б) средние способности при высоких требованиях порождают тревогу;
В) высокие способности при низких требованиях порождают скуку?
4. Позиция Э. Лоулера предполагает, что основными факторами высокой вовлеченности персонала выступают:
А) информация, знания, власть, вознаграждение;
Б) квалификация, ответственность, подчинение, стабильность;
В) квалификация, информация, конформность?
5. Обсуждение новых идей и методов с рядовыми сотрудниками и менеджерами низшего звена — мероприятие, направленное на:
А) повышение вовлеченности сотрудников;

Глава 5. Мотивация: личность и деятельность

Б) перекрестное обучение работников;

В) реализацию предложений рядовыми сотрудниками?

6. Текущесть кадров на предприятии быстрого питания равная 300% в год — это:

А) показатель неблагополучия;

Б) ничего не значащий показатель;

В) нормальный показатель?

7. Соблюдение работником правовых и моральных норм — это:

А) лояльность;

Б) благонадежность;

В) честность?

8. Законопослушный работник плохо относится к фирме, в которой работает, потому что считает, что директор к нему несправедлив. Он:

А) неблагонадежен, но лоялен;

Б) неблагонадежен и нелоялен;

В) благонадежен, но не лоялен?

9. Сотрудники публично выполняют все правила и требования, потому что ожидают за это вознаграждение. Это показатель:

А) лояльности на уровне внешних атрибутов;

Б) лояльности на уровне поступков;

В) скрытой нелояльности?

10. Решающим демотиватором для рядовых сотрудников является:

А) отсутствие стабильности;

Б) отсутствие ощущения достижений;

В) отсутствие изменений в статусе сотрудника?

Глава 6

Пределы и перспективы деятельности

6.1. Пределы работоспособности

Активная работа руководства организации по развитию и поддержанию мотивации сотрудников может быть ограничена некоторыми феноменами, невнимательное отношение к которым достаточно характерно. К этим феноменам относятся крайние формы проявления активности персонала — трудоголизм и профессиональное выгорание. И то и другое — проявление профессионального разрушения (деформации) личности сотрудника.

Деформация личности заключается в принципиальных изменениях характеристик, качеств личности, которые постепенно охватывают все компоненты личностной структуры — от навыков до ценностей. Обычно профессиональную деформацию связывают с тем, что в процессе работы человек играет постоянно одну и ту же роль, которая постепенно «прирастает», подчиняет себе остальные роли, которые требуются от человека в разных жизненных ситуациях. В результате при любых обстоятельствах человек начинает вести себя так, как в своей должности, т. к. рабочие стереотипы постепенно вытесняют иные навыки, прежде всего — в коммуникации. Крайняя форма профессиональной деформации личности у них выражается в формальном, сугубо функциональном отношении к людям. Возрастает профессиональный цинизм. Как только специалисты перестают замечать в себе признаки профессиональной деформации, становятся нетерпимы к замечаниям по этому поводу, необходимо серьезное вмешательство для коррекции их поведения.

Трудоголизм редко распознается в начале своего развития. Обычно в организации стимулируется подобная форма поведения сотрудников, т. к. очевидная польза от самозабвенно трудящихся сотрудников затмевает те проблемы, которые они могут создать.

Термин «трудоголизм» появился в начале 1970-х гг. Трудоголизм — это форма психической зависимости, очень похожая на алкоголизм. Фактически речь идет о том, что для человека работа перестает быть одним из обстоятельств жизни, а превращается в постоянную тему. При этом для трудоголика важны не достижения, а сам процесс «достижания», своеобразное «бегство в работу».

Признаками трудоголизма обычно называют:

- 1) невозможность переключиться на другую деятельность после напряженной работы, вплоть до неспособности сбросить напряжение и отдохнуть;
- 2) беспокойство о работе во время вынужденных перерывов, например, в пути на работу и с работы;
- 3) ощущение собственных способностей и возможностей только во время напряженной работы;
- 4) резкое снижение настроения вне работы и улучшение — во время работы;
- 5) беспокойство, связанное с приближением результата или конца рабочего времени, нежелание заканчивать;
- 6) высокие, недостижимые цели, завышенные требования к себе и другим.

Г. Портер полагает, что всем трудоголикам свойственны ригидное мышление, уход от действительности, прогрессирующая вовлеченность и отсутствие критики. В. Куук, напротив, описывает «доброподобных» трудоголиков:

- 1) тщательность в работе; любовь к чистоте, порядку;
- 2) большое старание, терпение и усердие, но в итоге — достижение средних результатов;
- 3) стремление к безупречности во всем — в моральных и этических нормах, требование этого от других людей;
- 4) затруднения в выборе, тщательное взвешивание в поступках, в мыслях, в стратегиях, стремление быть «правильным»;
- 5) фиксация на подробностях, деталях, моментах; чрезмерная обстоятельность;
- 6) упорство, перерастающее в упрямство, целеустремленность, прямолинейность в достижении цели;
- 7) системность в мышлении, организованность, предание чрезмерного значения второстепенному;
- 8) предусмотрительность, страх перед ошибками;
- 9) накопление стрессов, напряжений, обид (неумение расслабиться, отдохнуть, простить, открыто выразить свои эмоции).

О. Веснина предложила свою типологию трудоголиков:

1. «Трудоголик для других» — это тот, кто очень много работает и очень доволен этим. Мама и друзья, а затем жена и дети (если он их сумеет завести) могут быть очень недовольны, но поделать с этим ничего не могут. Помочь «трудоголику для других» невозможно. Это все равно, что лечить наркомана, который не хочет лечиться;

2. «Трудоголик для себя» — это тот, кто много работает, но испытывает по этому поводу противоречивые чувства, т. к. кроме работы еще чем-то интересуется;

3. «Успешный трудоголик» — это тот, кто благодаря своей работе добивается больших профессиональных/карьерных успехов;

4. «Трудоголик-неудачник» — это тот, кто рьяно занимается бесполезной деятельностью, имитирует работу, заполняя пустоту в своей жизни;

5. «Скрытый трудоголик» — это тот, кто на людях сетует, как он не любит работать, а на самом деле все свои силы и любовь отдает работе.



Рис. 38. Типология трудоголиков

Профессиональное выгорание обычно связывают с коммуникативными профессиями: в продажах, обучении, управлении. Сотрудники, занятые постоянным взаимодействием с другими людьми, рано или поздно устают от этого взаимодействия, особенно, если оно проходит по одному и тому же сценарию.

Термин «выгорание» был предложен американским психиатром Х. Дж. Фрейденбергом (*«Burn Out: The High Cost of High Achievement. What it is and how to survive it»*, 1980).

В 1982 г. К. Маслач (*«Burned-out»*, 1976) вместе с коллегами разработала научный подход к изучению проблемы профессионального выгорания. В результате был создан инструмент измерения феномена выгорания — тестовая методика Maslach Burnout Inventory (MBI). Именно шкала измерений данной тестовой методики стала самым популярным инструментом измерения степени выгорания в эмпирических исследованиях. Процесс выгорания характеризуют три понятия:

- эмоциональное истощение;
- деперсонализация (цинизм);
- снижение профессиональной эффективности (редукция профессиональных качеств).

Болезнь или нет?

По данным исследований американского Национального института проблем здоровья и профессиональной безопасности (NIOSH), в настоящее время более 35 млн человек во всем мире, и среди них 5 млн американцев, страдают клинической формой синдрома хронической усталости. Это заболевание было открыто в начале 1950-х гг. и долгое время считалось неисследованной формой вирусной инфекции.

В 1970-х — начале 80-х гг. некоторые медики обратили внимание на необъяснимую социальную избирательность нового «вируса»: до 75% заболевших относились к так называемым «белым воротничкам» или являлись членами семей этих людей. В большей степени заболеванию оказались подвержены представители творческих и «хэлперских» (связанных с обслуживанием клиентов) профессий, а также руководители компаний. Хотя на тот момент ученые не пришли к единому мнению о природе и происхождении синдрома хронической усталости, ими была установлена прямая связь между стрессами на работе, профессиональными перегрузками и ростом числа больных.

Дж. Гринберг (*«Job hazard — how «burnout» affects corporate managers and their performances»*, 1981) предлагает рассматривать эмоциональное выгорание как пятиступенчатый прогрессирующий процесс.

1. «Медовый месяц» — работник обычно доволен работой и заданиями, относится к ним с энтузиазмом. Однако по мере продолжения рабочих стрессов профессиональная деятельность начинает приносить все меньше удовольствия, и работник становится менее энергичным;

2. «Недостаток топлива» — появляются усталость, апатия, могут возникнуть проблемы со сном. При отсутствии дополнительной мотивации и стимулирования у работника теряется интерес к своему труду или исчезают привлекательность работы в данной организации и продуктивность его деятельности. Возможны нарушения трудовой дисциплины и отстраненность (дистанцирование) от профессиональных обязанностей. В случае высокой мотивации работник может продолжать гореть, подпитываясь внутренними ресурсами, но в ущерб своему здоровью;

3. Хронические симптомы — чрезмерная работа без отдыха, особенно «трудоголиков», приводят к таким физическим явлениям, как измаждение и подверженность заболеваниям, а также к психологическим переживаниям: хронической раздражительности, обостренной злобе или чувству-

подавленности, «загнанности в угол». Постоянное переживание нехватки времени (синдром менеджера);

4. Кризис — как правило, развиваются хронические заболевания, в результате чего человек частично или полностью теряет работоспособность. Усиливаются переживания неудовлетворенности собственной эффективностью и качеством жизни;

5. «Пробивание стены» — физические и психологические проблемы переходят в острую форму и могут спровоцировать развитие опасных заболеваний, угрожающих жизни человека. У работника появляется столько проблем, что его карьера находится под угрозой.

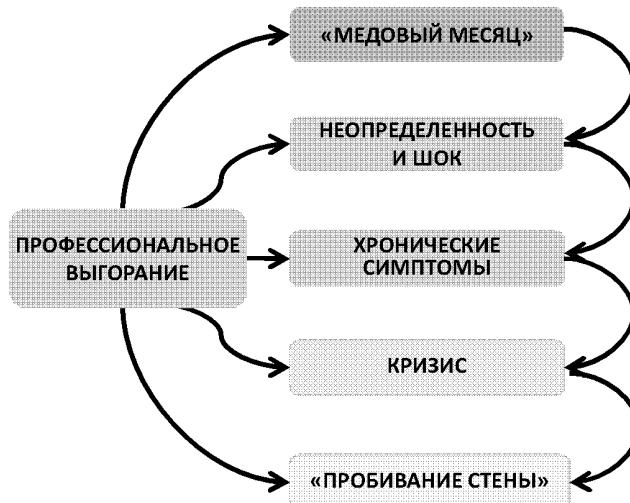


Рис. 39. Этапы профессионального выгорания по Дж. Гринбергу

Сбои мотивации возможны не только по причинам усталости от работы и действия постоянных стресс-факторов, связанных с особенностями профессии или условий труда. Примерно такие же особенности поведения, как при профессиональном выгорании, можно наблюдать и в противоположной ситуации — в состоянии затяжной безработицы.

Л. Е. Пельцман («Стрессовые состояния у людей, потерявших работу», 1992), описывая особенности поведения безработных (на материалах европейских исследований), выделяет четыре фазы состояния «без работы».

Глава 6. Пределы и перспективы деятельности

1. Неопределенность и шок. Растряянность и страх выступают как факторы риска, при которых человек становится подвержен другим неприятностям: болезням, несчастным случаям. Фаза характерна не только для уже потерявших работу, но и для тех, кто находится под угрозой потери работы. Затянувшийся период неуверенности и ожидания решения собственной судьбы становится причиной значительного снижения удовлетворенности работой и источником стресса.

2. Психологическая адаптация к ситуации. Не надо ежедневно по утрам спешить на работу, исчезает тяжелый груз профессиональных обязанностей, появляется много свободного времени. Человек начинает испытывать состояние психологического комфорта и удовлетворения жизнью (особенно, если есть сбережения, на которые можно прожить некоторое время).

3. Утяжеление состояния. Оно наступает после 6—7 месяцев отсутствия работы. Ситуацию усугубляет отсутствие средств к существованию. К этому времени обычно ухудшается финансовое и социальное положение, наблюдается дефицит активного поведения, ограничение круга общения, разрушение жизненных привычек, интересов, целей. Сил для противостояния неприятностям становится все меньше и меньше.

4. Беспомощность и примирение со сложившейся ситуацией. Отвыкнув от напряженного трудового ритма, порой человек уже сам не хочет найти работу. Состояние апатии возрастает с каждым месяцем. Человек прекращает попытки изменить положение и привыкает к состоянию бездеятельности. Он перестает следить за собой, начинает пить, опускается на социальное дно.

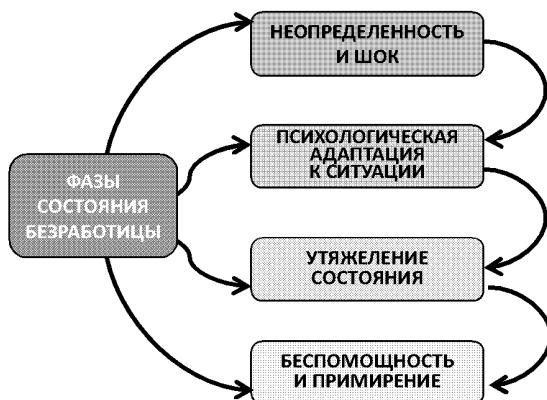


Рис. 40. Фазы состояния безработицы по Л. Е. Пельцману

Следует иметь в виду, что сам факт нахождения новой работы не всегда способствует избавлению от всех симптомов апатии и депрессии, связанных с безработицей, точно так же, как отдых или перемена работы не всегда помогают избавиться от проявлений профессионального выгорания.

6.2. Обучение персонала

Способом управления развитием персонала выступает **обучение**. П. Сенге в своем фундаментальном труде «Пятая дисциплина» («The Fifth Discipline», 1994) описал так называемые обучающиеся организации. Это организации, в которых происходит постоянное развитие персонала вследствие формирования, накопления, оборота и сохранения знаний. Обучающаяся организация, по мнению Сенге, обладает пятью ключевыми признаками:

- 1) сотрудники обладают системным мышлением;
- 2) сотрудники обладают персональным мастерством;
- 3) организация культивирует определенные модели восприятия действительности, мышления, анализа;
- 4) сотрудники организации обладают общим видением;
- 5) сотрудники ориентированы на групповое обучение.

Обучение может быть организовано по-разному, и не всегда оно выглядит как стандартная учебная процедура, в которой очевидны учитель, ученик, учебное содержание и оценка его усвоения. Обучение в современных условиях мы обнаруживаем в следующих формах:

- 1) **систематическое решение проблем** — поиск новых форм работы, привлечение сотрудников к разработке новых направлений, подходов, технологий;
- 2) **эксперименты** — изучение новых методов, технологий, сырья для изменения качества продукции и получения новых свойств, привлечение персонала разных уровней к исследованиям и пробам;
- 3) **обучение на опыте прошлого** — открытая и доступная для персонала информация о прошлых успехах и неудачах при производстве тех или иных продуктов;
- 4) **обучение на опыте других** — постоянный анализ решений из смежных отраслей, знакомство сотрудников с технологическими новинками;
- 5) **распространение знаний** — технологии передачи знаний более широкому кругу сотрудников, обмен знаниями среди сотрудников.

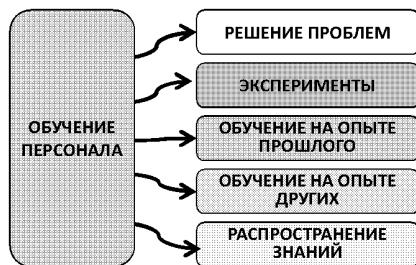


Рис. 41. Формы обучения персонала

Распространение знаний оказывает тем большее воздействие, чем большую аудиторию оно охватывает. Активизация процесса распространения знаний возможна несколькими способами, к которым все чаще прибегают организаций:

1. **Отчеты** — письменные, устные сообщения, аналитические справки, сопровождаемые визуальными материалами (чаще всего — в формате Power Point), которые доступны сотрудникам, т. к. либо размещаются на интранет-портале компании, либо распространяются как самостоятельные документы (доклады, справки).
2. **Визиты и экскурсии** — посещения рабочих площадок, на которых размещено производство новой продукции, реализуются новые технологии.
3. **Ротация персонала** — временное перемещение сотрудников на иные должности, в другие подразделения для освоения всей системы бизнес-процессов компании.
4. **Стандартизация** — введение ясных и четких правил выполнения работ, которые легко запомнить, легко контролировать и оценивать их выполнение.
5. **Семинары, тренинги** — образовательные программы, направленные на формирование необходимых навыков, развитие компетенций.

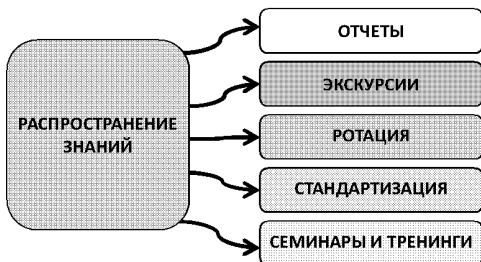


Рис. 42. Способы распространения знаний

Развитие сотрудников через обучение для них самих выглядит как особый путь изменения компетентности. Ноэль Бертч («Learning a New Skill is Easier Said than Done», 1970) предложил модель, которая часто приписывается А. Маслоу. Эта модель предполагает четыре формы компетентности:

1. **Неосознаваемая некомпетентность** (я не знаю, чего я не знаю). Сотрудникам кажется, что они хорошо справляются со своими обязанностями и практически все знают об области своей деятельности.
2. **Осознаваемая некомпетентность** (я знаю, чего я не знаю). Сотрудники сталкиваются с проблемами, пути разрешения которых им либо не известны, либо не доступны. Они понимают, чего от них ждут, но не имеют возможности достичь желаемого результата.
3. **Осознаваемая компетентность** (я знаю, что я знаю). Сотрудники четко разделяют область ясных представлений, знаний и умений и область неизвестного, не понятного и не освоенного.
4. **Неосознаваемая компетентность** (я не знаю, что я знаю). Сотрудники считают, что они еще не достигли совершенства в своей области, что им необходимо постоянно учиться, хотя уровень их деятельности соответствует высоким стандартам качества.

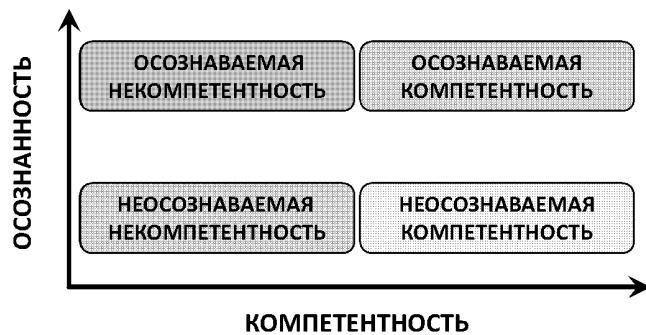


Рис. 43. Формы компетентности по Н. Бертчу

В результате управляемого процесса развития персонала сотрудники развивают **профессиональный интеллект**. Д. Б. Куинн, Ф. Андерсон и С. Финкельштейн («Knowledge as love», 2007) считают, что профессиональный интеллект действует на четырех уровнях, значимых как для самого профессионала, так и для организации, в которой он работает:

1. **Когнитивное знание** — ответ на вопрос «Что?» — базовый уровень владения, недостаточный для коммерческого успеха;

2. **Передовые навыки** — ответ на вопрос «Как?» — способность применять правила к реалиям;
3. **Системное понимание** — ответ на вопрос «Почему?» — решения комплексных проблем, позволяющие создавать новую стоимость;
4. **Самомотивированное творчество** — ответ на вопрос «Зачем?» — преимущество интеллектуальных лидеров, заставляющих организацию двигаться.

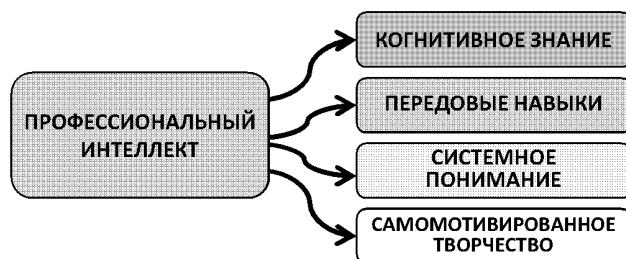


Рис. 44. Уровни реализации профессионального интеллекта

6.3. Карьера

Помимо направленного обучения развитию сотрудников существенно содействует **профессиональная и должностная карьера**. Как уже отмечалось, продвижение является важным фактором мотивации, условием ее формирования и поддержки. Сотрудники, которые видят для себя возможность карьерного роста, более мотивированы, а мотивированные — более успешны в карьере.

В современных условиях под термином «карьера» понимают не только формальное продвижение по служебной иерархии, но и более широкий спектр изменений позиции сотрудника в организации. В частности, речь идет о так называемой «центро斯特ремительной» карьере, при которой сотрудник не меняет должность и формальный статус, но становится влиятельной фигурой вследствие участия в различных управлеченческих мероприятиях.

В теории управления персоналом карьера — это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.

Карьера — траекторию своего движения — человек строит сам, сообразуясь с особенностями внутри- и внеорганизационной реальности и главное — со своими собственными целями, желаниями и установками.

Факторы, обеспечивающие карьерную успешность, сформулированы Е. Г. Молл («Менеджмент: Организационное поведение», 2000).

К ним относятся:

- активность, особенно надсituативная — чрезвычайные усилия, использование информации, концентрация власти, расширение функционала;
- баланс пассивной и активной адаптации: пассивная адаптация — адаптация к условиям, активная адаптация — изменение условий;
- возможность ротации на уровне руководящих должностей.

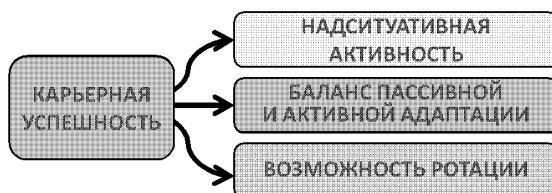


Рис. 45. Факторы карьерной успешности по Е. Г. Молл

С точки зрения самого сотрудника возможности карьерного роста связаны с влиянием следующих факторов:

- 1) длина должностного ряда — количество иерархических уровней должностей, возможных к освоению;
- 2) время — плановый карьерный период;
- 3) последовательность — возможность «скакка» карьеры;
- 4) длительность — время пребывания на одной должности;
- 5) скорость продвижения — темп смены должностей;
- 6) разнообразие — предполагаемые изменения сферы деятельности, ее направленности;
- 7) точность — соответствие представлений о возможной карьере реальным условиям;
- 8) адекватность — соответствие представлений о своей карьере реальным возможностям замещения должностей;
- 9) ближайшая зона — срок ближайшего карьерного перемещения;
- 10) целостность образа карьеры — гибкость карьерных планов в соответствии с меняющимися условиями без изменения общей модели карьеры.

«Образ карьеры» связан с устойчивыми представлениями и опытом специалиста. В этой связи необходимо помнить, что представления о возможной карьере каждый сотрудник строит исходя из следующих позиций:

- 1) опыт — пройденный управленческий путь влияет на представления о возможной карьере в будущем;
- 2) конечная должность — цель профессионального и управленческого развития;
- 3) уровень интеллекта — чем выше интеллект, тем более долгосрочные и менее оптимистичные карьерные планы;
- 4) акцентуации характера — мнительность сокращает плановый карьерный период, гипертимность существенно влияет на представления о скорости продвижения.

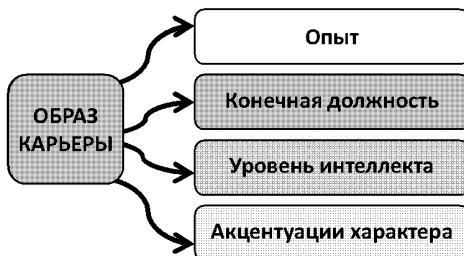


Рис. 46. Факторы, влияющие на характеристики образа карьеры

Что такое амакудари?

Амакудари — японский термин, обозначающий переход высших в отставку высокопоставленных правительственные чиновников на ключевые посты в транснациональные корпорации, банки, частные компании. Как правило, эти люди знают, как достигать поставленных целей, имеют большой авторитет, многолетний опыт управления людьми, эффективные навыки общения с представителями различных социальных слоев, обширные деловые и личные связи в политической и бизнес-сфере. Это гарантирует эффективное управление бизнес-корпорациями, учет и лоббирование их интересов при формировании государственной политики. Амакудари широко практикуется не только в Японии, но и во всем мире.

6.4. Оценка эффективности сотрудников

Понимание собственных перспектив для сотрудников связано прежде всего с позицией руководителей, с тем, насколько четко руководители производят оценку достижений персонала и как используют эту оценку для принятия управленческих решений.

Оценка достижений сотрудников может быть произведена различными способами. Специалисты выделяют в качестве наиболее действенных методы, ориентированные на оценку результата. К ним относятся:

- оценка соответствия стандартам исполнения: плановое время, использование обязательных средств или инструментов, выполнение алгоритма;
- оценка соответствия действий заранее сформулированным целям: «объем продаж не ниже...», «количество новых клиентов не меньше...», «размер среднего контракта по клиенту в пределах...», «уровень знания английского не ниже...».

Оценка по целям является элементом **управления по целям**, принципы которого сформулировал П. Друкер («Managing for Results: Economic Tasks and Risk-Taking Decisions», 1964). В основу оценки по целям положены ключевые показатели эффективности (англ. Key Performance Indicators, KPI) — финансовая и нефинансовая система оценки, которая помогает организации определить достижение стратегических и тактических (операционных) целей. Их использование дает организации возможность оценить свое состояние и помочь в оценке реализации стратегии.

KPI — система показателей, с помощью которой работодатели оценивают своих сотрудников. Она имеет много общего с обычным плановым подходом. С одним серьезным отличием: показатели работы каждого отдельного сотрудника привязывают к общим KPI всей компании (таким как прибыль, рентабельность или капитализация). Цель системы — добиться того, чтобы действия сотрудников из разных служб не были противоречивыми и не препятствовали работе специалистов из других подразделений. Работа по KPI позволяет специалистам лучше понимать, что им нужно делать, чтобы быть эффективными. Четкая, документированная информация о том, чего работодатель ждет от сотрудников, очень упрощает работу. Каждый сотрудник имеет персональные задачи и сроки их выполнения, а компания регулярно с помощью оценки контролирует его работу.

Во многих компаниях, помимо ежемесячного контроля, результаты всех KPI берутся за основу ежегодной оценки эффективности работы персонала. После проведения годовой оценки дирекция по персоналу составляет

списки наиболее перспективных специалистов для зачисления их в кадровый резерв компании и повышения в должности.

Что говорят специалисты про KPI?

- Мы начали внедрять метод KPI в нашей компании несколько месяцев назад, т. к. он обладает объективными преимуществами, — говорит Маргарита Багирова, специалист Управления по работе с персоналом ЗАО «Комкор-ТВ».
- С помощью ключевых показателей можно оценить эффективность каждого сотрудника — от уборщицы до топ-менеджера — и в соответствии с этим рассчитать им премию. Это способствует развитию мотивации среди работников, потому что они понимают, что именно от их усилий зависит размер бонуса.

Организация может выбрать одну из двух существующих процедур проведения оценки, которые оказывают прямое влияние на стиль и результаты оценки:

1. Американская процедура оценки: оценка проводится для определения соответствия сотрудника своему рабочему месту, определения тех измерений в его работе, которые произошли со времени проведения последней оценки. Результаты оценки влияют на оплату, статус в компании;
2. Европейская процедура оценки: акцент делается на получение обратной связи от сотрудника для планирования развития карьеры, индивидуального развития, планирования обучения. Сама процедура должна быть максимально неформальной, открытой, не приводящей к серьезным изменениям финансового и карьерного положения сотрудника.

Совместить эти две цели в одной процедуре не представляется возможным, поэтому предварительно необходимо точно определить, что является для компании наиболее важным в данный момент времени.

Сколько стоит оценка эффективности сотрудников?

Джим Тринка, исследуя по заказу американского правительства (ФБР) проблемы мотивации и оценки персонала в 2003 г., обнаружил следующее. 8 500 опрошенных им сотрудников показали, что руководители тратят достаточно много времени на оценку их работы. Сами руководители (трое из каждого четырех) подтвердили, что тратят 15–20% своего рабочего времени на оценку своих подчиненных и беседы по результатам этой оценки.

Д. Тринка утверждает, что правильная работа руководителя по оценке подчиненных может повысить производительность труда персонала на 25%.

Несколько факторов влияют на понимание сотрудниками того, что руководство внимательно относится к оценке их достижений и использует оценку для продвижения и развития персонала. К ним относятся:

- факт положительной оценки (похвалы) за работу в течение последней рабочей недели;
- учет мнения сотрудника при принятии решений;
- постоянный контакт с конкретным руководителем, отвечающим за оценку деятельности;
- факт обучения и/или должностного роста за прошедший год;
- факт обсуждения успехов сотрудника на работе (в корпоративных мероприятиях) в течение прошедшего полугодия.

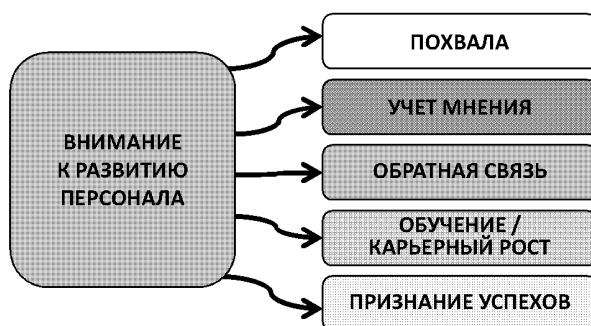


Рис. 47. Факторы развития персонала

Ориентация сотрудника на эффективную работу через ясную и последовательную оценку достижений, правильное планирование карьеры, непрерывное обучение — все это, несомненно, дает четкие представления о перспективах и возможностях, открываемых организацией своему персоналу. Активность системы управления, нацеленная на развитие сотрудников, во многом снижает риск проявления крайних феноменов мотивации — трудоголизма и апатии. Сотрудники откликаются эффективным организационным поведением только на сбалансированную систему управления, в которой одновременно внимание уделяется как количественным показателям результативности, так и качественным показателям мотивации: текучести, вовлеченности, лояльности и удовлетворенности персонала.

Вопросы для самопроверки

1. Ригидность мышления, уход от действительности, прогрессирующая вовлеченность и отсутствие критики, по мнению Г. Портера, являются признаками:
 - A) деформации личности;
 - B) трудоголизма;
 - B) профессионального выгорания?
2. Тот, кто много работает, но испытывает по этому поводу противоречивые чувства, по типологии О. Весиной:
 - A) скрытый трудоголик;
 - B) трудоголик для других;
 - B) трудоголик для себя?
3. Этапами профессионального выгорания, по Дж. Гринбергу, являются:
 - A) эмоциональное истощение, деперсонализация;
 - B) «медовый месяц», «пробивание стены»;
 - B) оба ответа правильные?
4. Состояние комфорта и удовлетворения жизнью может испытывать безработный в фазе:
 - A) беспомощности и примирения;
 - B) адаптации к ситуации;
 - B) утяжеления состояния?
5. Признаком обучающейся организации, по мнению П. Сенге, является:
 - A) систематическое решение проблем;
 - B) системное мышление сотрудников;
 - B) удовлетворенность сотрудников своей работой?
6. Сотрудникам кажется, что они хорошо справляются со своими обязанностями и практически все знают об области своей деятельности. Это:
 - A) неосознаваемая некомпетентность;
 - B) осознаваемая компетентность;
 - B) неосознаваемая компетентность?
7. Способность решения комплексных проблем, позволяющих создавать новую стоимость, является признаком профессионального интеллекта, характерным для:
 - A) уровня профессионального интеллекта «Передовые навыки»;
 - B) уровня профессионального интеллекта «Системное понимание»;
 - B) уровня профессионального интеллекта «Самомотивированное творчество»?

8. Что в теории управления персоналом называется карьерой:
А) продвижение по служебной иерархии;
Б) результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности;
В) оба ответа правильные?
9. Для американской практики оценки персонала характерно:
А) определение соответствия сотрудника своему рабочему месту;
Б) получение обратной связи от сотрудника для планирования развития его карьеры;
В) совмещение этих действий в одной процедуре?
10. Снижение риска проявления трудоголизма и апатии возможно при:
А) учете мнений сотрудников при принятии решений;
Б) нацеленности системы управления на развитие сотрудников;
В) последовательности развития карьеры сотрудников?

Глава 7

Основы группового поведения

7.1. Классификация групп

Групповое поведение рассматривается как особая сфера организационного поведения. Социальная природа человеческого поведения заставляет каждого сотрудника в организации ориентироваться не только на формальный организационный контекст. В большей степени для каждого сотрудника важно оценивать, как именно ведут себя окружающие, насколько конкретный коллектив (цех, отдел) следует формальным предписаниям, что именно говорят коллеги, как они советуют вести себя в той или иной ситуации. Непосредственное взаимодействие сотрудников приводит к тому, что на их поведение начинает влиять микроклимат непосредственного социального окружения, поведение тех людей, с которыми они постоянно соприкасаются. В такой ситуации невозможно не выстраивать особые отношения, в которых содержательная, профессиональная сторона становится лишь фоном, а на первый план выступает социально-психологическая феноменология групповых отношений.

Группа — относительно обособленное объединение людей, взаимодействующих, взаимозависимых и взаимовлияющих друг на друга. В зависимости от целей анализа группового поведения в гуманитарных науках по-разному определяется сущность группы, ее основные характеристики и дается классификация групп, в зависимости от того, какие именно характеристики группы считаются наиболее значимыми.

Иногда один и тот же тип групп попадает в несколько классов, иногда один и тот же класс групп может иметь различающиеся наименования в разных классификациях. В конечном итоге важно только одно — в зависимости от характеристик группы можно ожидать появление тех или иных феноменов в поведении участников этих групп.

В качестве основных характеристик, определяющих особенности социальной группы, выделяют следующие:

1. **Причины возникновения группы.** Объединение отдельных людей может быть обусловлено различными факторами — от действия социально-психологического закона группирования, приводящего к созданию спонтанных и временных союзов, до действия юридических норм, обязывающих людей объединяться с другими людьми, иногда в противовес собственному

желанию. По критерию причины возникновения группы можно разделить на следующие типы:

- **спонтанные** — группы, возникшие случайно, как правило — из-за того, что люди просто оказались рядом в той или иной ситуации. В организациях редко можно наблюдать спонтанные группы — только в случае, если одновременно на работу принято несколько новых сотрудников. Они-то и объединяются в такую группу, особенно, если одновременно будут проходить адаптационные мероприятия — инструктажи, вводные беседы и т. п.;
- **целевые группы** — группы, возникновение которых заранее спланировано и подчинено какой-то цели. Целевыми группами могут оказаться новые подразделения в организации, рабочие группы по решению конкретных управленческих задач и т. д.

2. **Размер группы.** Большинство исследователей склоняются к тому, что группой можно назвать объединение людей в составе трех и более человек. Предполагается, что пара (диада) не может быть названа группой, т. к. в случае парного союза в силу вступают особые правила взаимодействия, не совпадающие с теми, которые характерны для других групп. Таким образом, можно выделить в качестве отдельных классов такие группы, как:

- **диада** — объединение двух людей, характеризующееся сплоченностью, четким разделением задач, особой системой отношений;
- **малая группа** — несколько человек, взаимодействие которых определяется тем, что каждый может свободно взаимодействовать с любым другим членом группы, в группе нет секретов, люди склонны договариваться между собой;
- **большая группа** — объединение людей, которые не могут непосредственно взаимодействовать по принципу «каждый с каждым», поэтому для организации их взаимодействия используются специальные процедуры объединения: управленческие механизмы и мероприятия (собрания, процедуры голосования, согласование через подписи и т. п.).

3. **Групповая структура.** Люди, объединяющиеся в группы, не могут быть полностью равны между собой как по своим индивидуальным особенностям, так и по отношению к причинам, приведшим их к объединению. Каждая группа может быть охарактеризована разнородностью своего состава. Особенности каждого члена группы принято описывать через категорию групповых ролей, отражающих не только индивидуальные особенности, но и характер их появления в групповом поведении.

4. **Этап развития группы.** Объединение людей в группы не происходит мгновенно, группы развиваются по особым законам. Фактически, группа

Глава 7. Основы группового поведения

представляет собой живой организм, подчиняющийся общим закономерностям развития живых систем. Именно поэтому в развитии любой группы можно наблюдать различные стадии — от зарождения до угасания. В зависимости от того, на каком этапе развития находится группа, отношения в ней будут проявляться в разных феноменах, а поведение людей будет существенно отличаться от поведения в других группах, находящихся на других стадиях развития.



Рис. 48. Основные характеристики группы

Указанные базовые характеристики групп могут быть дополнены другими, определяющими в большей степени отношение конкретных людей к данной группе и господствующими в этой группе формами взаимодействия.

Так, для конкретного человека важно, включен он в данную группу волей обстоятельств или сам выбирал ее как значимую для себя. В случае, если эта группа состоит из авторитетных для человека персон, ее называют **референтной** (оказывающей влияние на оценки, мнения).

Особой характеристикой, значимой для понимания групповых отношений и управления ими, является характер существования группы — насколько она воспринимается как постоянное или временное явление. Конечно, постоянных групп в буквальном смысле нет, но в восприятии как их участников, так и сторонних наблюдателей многие группы оцениваются как «вечные», в то время как другие группы имеют четкий срок существования. Например, создавая рабочую группу, руководство всегда определяет срок ее полномочий. **Временные группы** — это группы, участники которых понимают, что их взаимодействие определено конкретными обстоятельствами, которые могут измениться, и тогда изменится или состав временной группы, или характер ее деятельности. Временные группы должны закончить свою деятельность к определенному сроку, и это во многом определяет и характер взаимодействия людей в них. Постоянные группы обладают большей устойчивостью, следовательно оказывают более глубокое влияние на поведение своих членов.

Так же немаловажно и то обстоятельство — является ли конкретная группа вообще **реальной** или существует только в воображении. На людей оказывают влияние не только те, кто находится рядом, но и те, кто вообще

не является некой самостоятельной группой. Просто человек «собирает» в своем опыте образцы поведения, мнений, оценок и руководствуется этими образцами, словно советуясь с теми людьми, которых в данный момент рядом нет. К такой воображаемой группе могут относиться учителя и наставники, бывшие коллеги, авторы учебников и рекомендаций. Это — условная референтная группа, но ее статус не снижает возможностей влияния на поведение конкретного человека.

Особой характеристикой группы является система отношений членов группы между собой. Все зависит от того, какими именно правилами руководствуются участники группы для выстраивания взаимодействия: юридическими нормами, формализованными правилами, взаимными договоренностями, неписаными законами, психологическими закономерностями. Характер отношений обычно описывается через оппозицию **«формальная группа — неформальная группа»**, однако разновидностей групповых отношений можно усмотреть гораздо больше.

В целом классификация групп может быть представлена так, как это выглядит в таблице 9.

Таблица 9
Классификация групп

<i>Критерий классификации</i>	<i>Виды групп</i>	<i>Основные характеристики</i>
<i>Причины формирования</i>	Спонтанные	Случайно создавшиеся, стихийные
	Целевые	Направленно созданные, управляемые
<i>Размер</i>	Диада	Особая форма отношений
	Малые	Непосредственная коммуникация «каждый с каждым»
	Большие	Опосредованная коммуникация, потребность в особых инструментах и процедурах организации взаимодействия
<i>Характер членства</i>	Референтные	Оказывающие существенное влияние на поведение человека
	Группа принадлежности	Влиянием группы отдельный участник может пренебречь
<i>Реальность</i>	Реальные	Объективно существующие, члены группы осведомлены о своем включении в нее

Глава 7. Основы группового поведения

Продолжение таблицы 9

<i>Критерий классификации</i>	<i>Виды групп</i>	<i>Основные характеристики</i>
	Условные	Существующие только в сознании конкретного человека, реального объединения нет
<i>Тип отношений</i>	Формальные	Отношения подчинены юридическим нормам и формализованным правилам
	Деловые	Отношения строятся на основании переговоров
	Неформальные	Отношения строятся на основании психологических закономерностей
<i>Характер существования</i>	Постоянные	Существенно влияют на поведение, «подчиняют» членов
	Временные	Опосредованно влияют на поведение членов

Особенности характеристик групп и разнообразие их классов свидетельствует о том, что принадлежность к группе важна только в том случае, если само наличие группы облегчает принятие решений и реализацию конкретного поведения. Если факт принадлежности к группе или факт существования конкретной группы не влияет на поведение сотрудника, не определяет его решений, группа не может считаться фактором индивидуального поведения. В этом случае группы называются **номинальными** — они существуют (иногда только в документах), но не определяют поведение сотрудников, включенных в их состав.

7.2. Феноменология группового поведения

Для того чтобы понять, как именно принадлежность к той или иной группе может оказывать влияние на поведение конкретного человека, необходимо определить ключевые феномены, которые можно условно разделить на следующие виды:

1. Особенности группы как целого. Группа — это особое социально-психологическое явление. В зависимости от того, к какому классу относится та или иная группа, в ней обязательно возникают определенные явления. Они затрагивают всех членов группы, т. к. реализуются в совместном поведении;

2. Особенности индивидуального поведения. Группа влияет на конкретных людей, которые в нее входят. В зависимости от индивидуальных

особенностей человека это влияние может быть очень сильным или поверхностным, человек может пытаться сопротивляться этому влиянию или с удовольствием ему подчиняется. Более того, многие люди пытаются оказать влияние на членов любой группы, в которые они входят.

Одной из основных особенностей групп выступает **наличие групповых норм** и правил. Люди формируют социальную интеграцию для того, чтобы облегчить решение каких-нибудь задач. Обычно появление групп связано с необходимостью выйти из состояния неопределенности, в котором находятся люди по стечению обстоятельств. Группирование и возникает вследствие необходимости разобраться в ситуации, понять ее, найти собственные задачи и определить способы их решения. Вне зависимости от того, случайно или целенаправленно создана группа, ее эффективность для тех, кто входит в ее состав, определяется тем, насколько принадлежность к группе помогает справиться с неопределенностью и выработать конкретный план поведения. В этом смысле групповые нормы выступают как универсальный регулятор поведения, т. к. определяют:

- перечень обязательных действий (ритуалы);
- перечень действий, которые нельзя совершать ни при каких обстоятельствах (табу);
- последовательность действий (алгоритмы);
- формы сигналов об опасностях, проблемах, результатах, успехах;
- типичные отношения к ключевым факторам (работа, время, деньги, другие люди, знания и т. д.).

Групповые нормы заставляют людей по-разному оценивать обстоятельства: каким-то начинают придавать большое значение, ориентироваться на них, какие-то не замечаются вовсе. Это помогает сориентироваться, сосредоточиться на чем-то одном. В результате под влиянием групповых норм складываются определенные формы поведения.

Групповые нормы, соответственно, выполняют несколько функций:

- фасилитация — облегчение понимания сложной ситуации;
- адаптация — понимание своей роли и задач в ситуации;
- нормализация — разделение обстоятельств на обычные (типичные, ожидаемые) и случайные (неожиданные, странные);
- типизация — формирование способов поведения, одинаковых для разных людей.

Групповые нормы не только помогают людям справиться с конкретной ситуацией, но и обеспечивают социальный контроль индивидуального поведения. Таким образом, к перечисленным функциям добавляется еще одна, важная не для членов группы, а для самой группы, — функция социального

Глава 7. Основы группового поведения

контроля. Через систему санкций группа ревностно оберегает своих членов от стремления к пренебрежению нормами и правилами. Санкции — это универсальная форма оказания группового давления, именно они и определяют влияние группы на поведение ее членов.



Рис. 49. Функции групповых норм

Поддержание всеми членами группы групповых норм позволяет реализации других феноменов группового поведения, расцениваемых как особенности группы как целого.

К ним относятся:

1. **Групповая сплоченность** — готовность членов группы разделить одни и те же идеи, оценки, совершив общие действия, одинаково отреагировать на воздействие извне. В группе появляется чувство «мы», объединяющее людей и их реакции на окружающую действительность. В противовес «мы» выделяются «они» — все те, кто не должен оказывать влияние на членов группы, т. к. является чужаком, посторонним, а иногда и врагом групповых интересов. Групповая сплоченность повышается при наличии угроз, общих для всех членов группы или для группы как таковой (например, угроза увольнения). Сплоченность выражается в том, что интенсивность и значимость отношений внутри группы для членов группы будут существенно выше, чем за пределами группы, следовательно, влияние сплоченной группы на каждого ее члена всегда повышается. Иногда сплоченность выражается в «эффекте бумеранга», при котором группа стремится к осуществлению действий, противоположных тем, к которым ее призывают извне.

2. **Закрытость группы** — стремление членов группы избежать утечки сведений о процессах, происходящих в группе, за ее пределы. Закрытость выражается в отказе от комментариев по поводу поведения отдельных членов группы, в отказе в приеме новых членов. Закрытость группы свидетельствует об особой ценности данной группы для ее членов и стремлении группы выделиться в ряду других групп.

3. **Групповой фаворитизм** — стремление способствовать действиям членов своей группы и препятствовать действиям других людей, не принадлежащих к группе. Групповой фаворитизм также призван повышать статус группы в глазах других людей. В случае группового успеха члены группы связывают его всегда с внутренними процессами, в случае неудачи — склонны обвинять внешние факторы.

4. **Групповой эгоизм** — стремление группы подчинить своим интересам позиции отдельных членов группы. Интересы отдельных членов группы могут быть принесены в жертву групповой цели.

5. **Групповая поляризация** — усиление доминирующих тенденций поведения членов группы. Отдельные идеи и мнения могут быть многократно усилены только от того, что их начинают обсуждать другие члены группы. Поляризация приводит к тому, что случайно оброненное слово может стать пусковым механизмом в реализации групповой программы действий (в частности — опасение, высказанное одним из участников совещания, может перерости в ходе обсуждения в план мероприятий по предотвращению несущественной угрозы с выделением больших средств на его реализацию).

6. **Групповая эмоциональная динамика** — особое чередование эмоциональных состояний членов группы. Проявляется в эффекте маятника (чередование активных и пассивных периодов деятельности группы в зависимости от временных циклов) и эффекте пульсара (влияние внешних стимулов на активность группы).

7. **Социальная леность** — снижение персональных усилий вследствие размытования индивидуальной ответственности в группе. Групповые действия, общее для всех поведение снижают представление об ответственности как за конкретное поведение, так и за членство в конкретной группе. Открыл это явление М. Рингельман, который обнаружил, что с ростом числа участников группы уменьшается индивидуальный вклад каждого в результаты ее работы.

8. **Деиндивидуализация** — утрата чувства индивидуальности членами группы, стандартизация поведения, превращение членов группы в «серую массу». Особенно проявляется при действии сопутствующих факторов — одинаковой одежды, отсутствия персонального рабочего места. Отрицательная сторона потери индивидуальности заключается в снижении уровня сознательного контроля за ситуацией, опасность утраты внимания к деталим и гибкости.

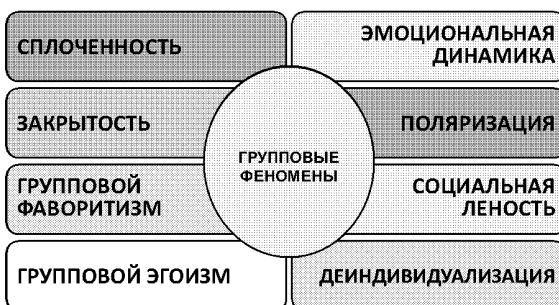


Рис. 50. Основные групповые феномены

В зависимости от того, насколько выражены конкретные феномены в действиях группы, на индивидуальном уровне также могут быть отмечены особенности, связанные с нахождением человека в конкретной группе. Феноменология поведения человека в группе также широко обсуждается в различных исследованиях. Изучение влияния группы на личность позволило выделить два взаимоисключающих фактора:

1. Социальная фасилитация — облегчение проявления индивидуальных особенностей под влиянием группы. Эффект впервые описан Н. Триплеттом в 1898 г. («The dynamogenic factors in pacemaking and competition», 1898). Факт нахождения в группе освобождает человека от многих страхов и условностей, он становится более раскрепощенным, а его поведение — более свободным;

2. Социальная ингибиция — тенденция к ухудшению показателей деятельности, производимой в присутствии других людей. Присутствие других людей усложняет ситуацию, ведет к большему напряжению и способствует ошибкам.

Противоречие факторов социальной фасилитации и ингибиции может быть снято следующими соображениями. Присутствие других людей облегчает выполнение простой и известной работы и затрудняет выполнение сложных и решение новых задач.

Разнообразие индивидуального поведения в группе связано с проявлением следующих феноменов:

1. **Стремление к принадлежности** — желание человека входить в какую-нибудь группу, не чувствовать себя одиноким и покинутым. Феномен впервые описал У. МакДугалл в 1908 г. («An Introduction to Social Psychology», 1908). Стремление к принадлежности уже обсуждалось при

анализе теорий мотивации как один из факторов, фигурирующих в содержательных теориях.

2. **Конформность** — изменение индивидуального поведения под воздействием группового давления. Феномен открыт С. Эшем в середине 1940-х гг. («Forming Impressions of Personality», 1946) и стал одним из первых выявленных факторов группового поведения. Конформный человек соглашается «разделить поведение» с членами группы, легко поддается влиянию. Конформность может быть полной (абсолютное следование предписаниям группы) и частичной (следование предписаниям группы только в присутствии других членов группы). Конформность зависит от размера группы (наиболее высока в группах из трех-пяти человек), от возраста (резко снижается после 15 лет) и от задачи, которую решает человек посредством участия в группе.

3. **Заражение** — зависимость мнения члена группы от групповой оценки. Точно так же, как и конформность, экономит силы члена группы. Использование мнения и оценок других людей позволяет быстрее ориентироваться в сложной ситуации, но и формирует соответствующие иллюзии. Часто заражение называют «эффектом ореола» — влияние мнений группы о конкретном человеке, которое полностью разделяется одним из ее членов.

4. **Усиление** — поддержание одним членом группы идей, мнения, высказанного другим членом группы. В том случае, если автором идеи становится авторитетный участник группы, то феномен усиления выглядит как простое присоединение к мнению авторитета. В иных случаях усиление служит как продвижению идеи в группе, так и усилиению влияния члена группы на других членов.

5. **Лидерство** — способность оказать влияние на поведение членов группы, способность к организации взаимодействия внутри группы, концентрация групповых усилий на достижение общих для всех членов группы целей. Лидерство способствует формированию баланса интересов членов группы между собой, интересов членов группы и группы в целом, интересов группы и других элементов социальной среды.

6. **Влияние меньшинства** — оказание давления на групповые процессы, решения и действия по принципу «влияние без влияния». Меньшинство не может добиться пересмотра позиции всей группы, но может заставить группу признавать дополнительные факторы при определении характера групповых действий. Способность человека к реализации принципа «влияния меньшинства» может не противоречить его приверженности групповым нормам и проявлению конформности.

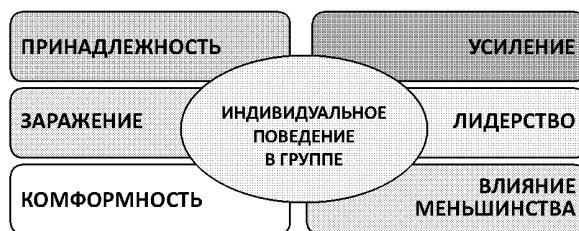


Рис. 51. Феноменология индивидуального поведения в группе

7.3. Групповые роли

Многие исследователи группового поведения обращают особое внимание на структуру группы, а именно на такие явления, как групповой статус и групповая роль. **Статус** члена группы — позиция, которую признают за конкретным членом группы другие участники этой группы. Статус определяет возможность оказания влияния на членов группы, возможность выступать от имени всей группы, принимать решения без согласования с другими членами группы, самостоятельно применять санкции. В зависимости от статуса член группы либо обладает этими возможностями, либо нет. Разнообразие статусов зависит от многих характеристик группы, прежде всего — от числа членов, причин возникновения группы, характера взаимодействия.

Групповая роль — фиксированный рисунок поведения конкретного члена группы, узнаваемый набор действий. В целом по совокупности факторов выделяют следующие виды групповых ролей:

1. Индивидуальные — зависят от личностных особенностей. Проявляются в том, что вне зависимости от того, в какие группы входит конкретный человек, он стремится играть в них одну и ту же роль. Как правило, узость диапазона индивидуальных ролей связана с акцентуациями, описанными в разделе «Личность»;

2. Функциональные — зависят от целей формирования группы и групповых задач. Для достижения целей члены группы определяют, кто из них и с помощью каких действий будет способствовать групповому успеху.

Индивидуальные и функциональные роли могут быть предписанными (жестко закрепленными группой за одним из членов) или воспринимаемыми (признанными группой в результате наблюдения за поведением своего участника).

Разнообразие групповых ролей может быть предметом самостоятельного исследования, однако для задач, решаемых в пределах анализа организационного поведения, более значимыми классификациями ролей являются только те, которые описывают поведение сотрудников в особых условиях командной работы (см. главу 8).

7.4. Групповая динамика

Групповая динамика исследуется в социальной психологии, начиная с 1940-х гг., когда появился этот термин усилиями К. Левина («Defining the Field at a Given Time», 1943). Важно понимать, что данное понятие охватывает не только последовательность фаз развития группы, но и массу других явлений, таких как лидерство, влияние, принятие решений и конфликты.

На групповую динамику влияют противоположные тенденции дифференциации и интеграции. Именно они заставляют членов группы то близко сходиться во взглядах и оценках, то усиливать индивидуальное влияние друг на друга.

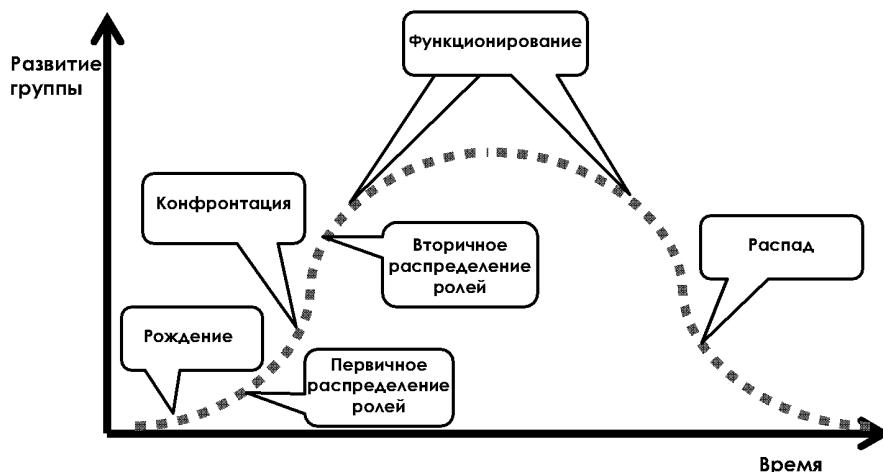


Рис. 52. Стадии развития группы

Для оценки поведения сотрудников в организации важно понимать, что их принадлежность к разным группам будет по-разному влиять на их поведение в зависимости от того, на каком этапе развития находится та или иная группа. Именно с этих позиций необходимо определить основные элементы групповой динамики (см. рисунок 52 и таблицу 10).

Глава 7. Основы группового поведения

Таблица 10
Влияние групповой динамики на индивидуальное поведение

<i>Этап развития группы</i>	<i>Характеристики группы</i>	<i>Особенности индивидуального поведения</i>
<i>Рождение группы</i>	Диффузная группа, отсутствие общности	Ожидания, связанные с вхождением в группу, контроль собственных интересов
<i>Первичное ролевое распределение</i>	Группа, стремящаяся к упорядочиванию. Участникам предписываются роли и контролируется их поведение в соответствии с этими ролями	Попытки использования особенностей поведения других членов группы для реализации своих интересов. Возможно недовольство устанавливаемыми нормами и предписываемой ролью, стремление к демонстрации конформного поведения
<i>Конфронтация</i>	Группа, в которой нарастает противоборство. Конфликты затрагивают всех участников, происходят бурно	Стремление к оказанию влияния, борьба за лидерство или за присоединение к обозначающимся лидерам
<i>Вторичное ролевое распределение</i>	Группа, определившая функциональные роли всех участников. Формирование общих правил и норм, мягкий контроль следования им	Согласие с собственной ролевой позицией, способность использовать функциональную роль для совмещения индивидуальных и групповых интересов
<i>Функционирование</i>	Группа, достигающая своих целей, признанная другими группами, способная к формированию межгрупповых отношений	Закрепление отношений, способность использовать не только групповые, но и внегрупповые отношения для решения собственных задач, относительная автономия от группы
<i>Распад</i>	Группа, исчерпавшая свой ресурс или выполнившая свою задачу	Поступательный отход от выполнения групповых обязательств, усиление влияния внегрупповых отношений

Описанные феномены характерны в большей степени для спонтанно возникших групп. Как уже было отмечено, для них характерны задачи адаптации к ситуации, действие психологических механизмов организации взаимодействия и принципиальное влияние индивидуальных особенностей. Именно такие группы в большинстве случаев попадают в классификационную категорию «неформальные группы». Современные подходы к оценке организационного поведения более мягко, чем раньше, относятся к дифференциации групп на формальные и неформальные, предпочитая использовать иные категории, в частности рабочие группы и рабочие команды.

Вопросы для самопроверки

1. Основными характеристиками социальных групп являются:
А) диада, малая группа, групповая структура;
Б) причины возникновения, размер, структура;
В) спонтанность, целевое образование?
2. Группа, участники которой понимают, что их взаимодействие определено конкретными обстоятельствами, — это:
А) референтная группа;
Б) временная группа;
В) условная группа?
3. Группа, факт принадлежности к которой не влияет на поведение сотрудника, считается:
А) номинальной;
Б) неформальной;
В) условной?
4. Перечень действий, которые участникам группы нельзя совершать ни при каких обстоятельствах, — это:
А) фасилитация;
Б) групповая норма;
В) санкция?
5. Если интенсивность и значимость отношений внутри группы для членов группы выше, чем за пределами группы, то речь идет о:
А) закрытости группы;
Б) групповом эгоизме;
В) групповой сплоченности?
6. Социальная леность участников группы — это:
А) стремление препятствовать действиям других людей, не принадлежащих к группе;

Глава 7. Основы группового поведения

Б) снижение персональных усилий вследствие размытания индивидуальной ответственности;

В) утрата чувства индивидуальности членами группы, стандартизация поведения?

7. Присутствие других людей, затрудняющее выполнение сложных задач, является примером:

А) социальной фасилитации;

Б) социальной фрустрации;

В) социальной ингибиции?

8. Зависимость мнения члена группы от групповой оценки есть проявление феномена:

А) заражения;

Б) конформности;

В) усиления?

9. Фиксированный рисунок поведения конкретного члена группы, при котором он в каждой ситуации стремится играть одну и ту же роль, относится к:

А) индивидуальным групповым ролям;

Б) функциональным групповым ролям;

В) ситуативным групповым ролям?

10. Недовольство устанавливаемыми нормами и предписываемой ролью может быть характерно для индивидуального поведения на этапе развития группы:

А) конфронтация;

Б) первичное ролевое распределение;

В) вторичное ролевое распределение?

Глава 8

Рабочие группы и команды

8.1. Рабочие группы

Рабочими группами принято называть временные объединения сотрудников, нацеленных на решение конкретной задачи или выполнение проекта. Особенностью рабочих групп является то обстоятельство, что они редко формируются по желанию работников. Основными причинами включения сотрудника в состав рабочей группы являются его компетенции или должность, т. к. рабочие группы формируются либо по принципу компетентности, либо по формальному принципу должностных функций. Вне зависимости от базового принципа формирования состава рабочей группы, этот состав должен обеспечить эффективное решение задач, поставленных перед группой. Для этого важно, чтобы работники, включенные в рабочую группу:

- понимали актуальность поставленных задач. Это обеспечивается, либо учетом существующей мотивации сотрудников (например, рабочая группа по определению эффективного дизайна рабочих помещений), либо созданием дополнительных инструментов мотивации (премирование за успешное выполнение проекта, переход группы в статус постоянных экспертов);
- понимали существование проблем. Для этого в состав рабочей группы необходимо включать только тех сотрудников, которые непосредственно разрабатывали схожие проекты, решали соответствующие профессиональные задачи;
- имели достаточные полномочия для реализации своих предложений. Для этого необходимо предусмотреть, чтобы у них была возможность напрямую влиять на исполнительный персонал, а также — возможность получать необходимые данные, материалы, ресурсы.

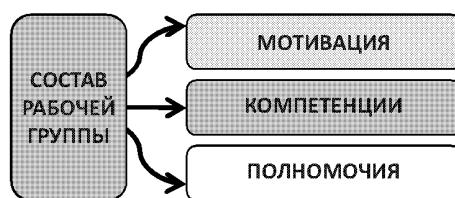


Рис. 53. Определение состава рабочей группы

Глава 8. Рабочие группы и команды

Как правило, формирование рабочей группы не означает, что сотрудники собраны в особый коллектив. Участие в рабочей группе не освобождает сотрудников от выполнения работ в рамках должностного функционала. Именно поэтому сложность управления деятельностью рабочих групп сопряжена с тем, что сотрудники могут находиться в двойном подчинении — при наличии руководителя рабочей группы они также выполняют задачи, поставленные их непосредственным штатным руководителем.

Для того чтобы организовать деятельность рабочей группы, формируется **регламент** ее работы. Регламент должен включать в себя следующие вопросы:

1. Место и время проведения совещаний рабочей группы — важно, чтобы у рабочей группы было заранее отведенное самостоятельное рабочее место, что способствует эффективности ее работы и препятствует влиянию на работу группы других сотрудников;
2. Формат деятельности рабочей группы — определение того, в чем состоит самостоятельная работа членов группы между совещаниями, с какими материалами должны прийти участники рабочей группы на очередное совещание;
3. Внутренний контроль и организация — определение члена группы, ответственного за ведение протоколов совещаний, их хранение и дальнейшее использование;
4. Внешний контроль и результаты — определение, в каком виде и когда должны быть представлены результаты работы группы.



Рис. 54. Регламентация деятельности рабочей группы

Часто в управленческой практике рабочие группы называют командами. На самом деле рабочие группы и команды — не тождественные явления.

8.2. Команды как особые формирования сотрудников

Основное отличие команд от рабочих групп кроется в характере взаимодействия сотрудников, включенных в эти объединения. Рабочая группа не мешает автономии сотрудника, включение в состав рабочей группы, как

правило, не влияет на реализацию интересов и индивидуальных амбиций. Команды, наоборот, могут эффективно работать только тогда, когда сотрудники, включенные в нее, полностью подчиняют собственные интересы задачам деятельности команды. Команды характеризуются особой взаимозависимостью участников, невозможностью получить результат самостоятельно.

Разнообразие определений понятия «команда»

Армстронг: **команда** — это небольшое число людей со взаимодополняющими навыками, собранных для совместного решения задач в целях повышения производительности и в соответствии с подходами, посредством которых они поддерживают взаимную ответственность.

Салас, Берд и Тапенбаум: **команда** — это небольшое количество людей (чаще всего 5—7, реже до 15—20), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности и взаимоопределяют принадлежность свою и партнеров к данной группе. Кроме того, члены команды имеют взаимодополняющие навыки, принимают ответственность за **конечные результаты, способны выполнять любые внутригрупповые роли**.

Катценбах и Смит: **команда** — это небольшая группа людей, взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей. Организация команды строится на продуманном позиционировании участников, имеющих общее видение ситуации и стратегических целей и владеющих отработанными процедурами взаимодействия. Команда проходит эволюцию от рабочей группы (Working Group), которая создается для выполнения того или иного вида деятельности, до команды высшего качества (High Performance Team).

Сандстром, ДеМюсе и Фатрелл: **рабочая команда** — это взаимозависимая группа людей, которые совместно отвечают перед организацией за конкретные результаты.

В целом отличие команд от рабочих групп можно определить так, как это представлено в таблице 11.

Таблица 11

Отличительные характеристики рабочих групп и команд

Рабочая группа	Характеристика	Команда
Возможна реализация индивидуальных интересов	<i>Интересы</i>	Индивидуальные интересы подчинены целям команды
Индивидуальные цели	<i>Цели</i>	Общие цели
Включение в группу не влияет на иные отношения	<i>Принадлежность</i>	Участие в команде определяет иные отношения
Формальная	<i>Организация работы</i>	Обязательная
Определяется внешними задачами	<i>Характер деятельности</i>	Определяется взаимными обязательствами
Зависит от процедур согласования	<i>Результат</i>	Зависит от мотивации участников
По индивидуальным результатам	<i>Оценка индивидуального вклада</i>	По общим результатам
Возможна	<i>Внутренняя конкуренция</i>	Недопустима
Внешняя	<i>Характер мотивации</i>	Внутренняя
Формально регламентированное	<i>Особенности взаимодействия</i>	Открытое взаимодействие, основанное на обратной связи
Условное	<i>Степень доверия</i>	Абсолютное
На основе процедур	<i>Принятие решений</i>	На основе распределения ролей

Основными индикаторами команды, свидетельствующими о том, что она состоялась, являются:

- принятые и разделенные всеми участниками нормы команды;
- способы распределения власти;
- сплоченность и связанность членов команды;
- характерные способы организации и протекания командного взаимодействия (командных процессов — координации, коммуникации, деятельности по разрешению конфликтов и принятию решений, налаживанию внешних связей);
- организация ролевого распределения.

Каждая команда действует в определенном организационном контексте, который оказывает на нее существенное влияние. Основными факторами, определяющими влияние организационной среды на команду, являются:

- организационный климат;
- компетентность руководящих органов организации в управлении командной деятельностью;
- сложность и структурированность бизнес-процессов организации в целом;
- особенности действующей системы регламентации и контроля;
- степень определенности задач;
- интенсивность и характер стрессовых воздействий, характерных для организации и профильного рынка, на котором она работает.

Д. Леонард и У. Сван («When Sparks Fly: Igniting Creativity in Groups», 1999) выделили следующие признаки эффективных команд:

- 1) ясные цели, которые принимаются всеми участниками;
- 2) согласованность и гармония;
- 3) принятие во внимание культурных различий, взаимоуважение и взаимопонимание в команде;
- 4) доверительные отношения между участниками команды;
- 5) способность эффективно решать задачи и преодолевать внутренние конфликты;
- 6) способность учиться коллективно на базе имеющегося опыта;
- 7) знание участниками команды своего собственного стиля мышления и стилей мышления других членов команды;
- 8) сочетание различных личностных качеств, с одной стороны, и, с другой стороны, необходимых знаний и навыков, равномерно распределенных между всеми участниками команды;
- 9) знание и принятие каждым своей собственной роли в команде и ролей других участников;
- 10) соответствие между ролью и функцией в команде для каждого из членов команды;
- 11) комфортная атмосфера работы, в которой люди проявляют уважение, доверие, прислушиваются к мнению других и высказывают полезные замечания о работе друг друга;
- 12) открытый доступ к информации, необходимой для решения командных задач, для каждого из участников команды;
- 13) постоянное обучение членов команды;
- 14) наличие лидера, развивающего творческие способности команды.

Конечно, в команде, как и в рабочей группе, проходят процессы, которые были описаны при рассмотрении проблем группового поведения и взаимодействия. Прежде всего, речь может идти о динамике становления и развития команды, наличии особых конфликтов, обусловленных спецификой командного взаимодействия. Тем не менее, принципиально команду можно в этом смысле рассматривать как особый случай группы.

8.3. Типология команд

Команды различаются, прежде всего, по задачам, которые перед ними поставлены.

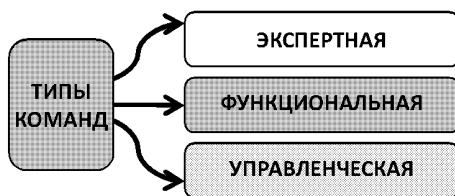


Рис. 55. Типология команд

По типу задач можно выделить следующие типы команд:

1. **Экспертные (аналитические) команды** — призваны сформировать основной подход к решению сложной организационной задачи, например — подготовить организацию к введению новых продуктов или технологий. Основными результатами деятельности экспертной команды являются рекомендации, система мероприятий или программа действий.
2. **Функциональные команды** — направлены на развитие (удержание) какого-либо бизнес-процесса, например: команда продаж, команда сервиса. Результаты, ожидаемые от такой команды, — постоянная или нарастающая эффективность.
3. **Управленческие команды** — создаются для организации и удержания управления направлениями или ресурсами. Управленческие команды решают вопросы инвестирования ресурсов в конкретные проекты и организуют работу по этим проектам. Результаты управленческой команды — развитие компании, увеличение ее стоимости, развитие конкурентоспособности отдельных направлений деятельности.

8.4. Командные роли

Согласно теории Р. М. Белбина («Team Roles at Work», 1995), важную роль в структуре команды играют уровень профессиональной компетенции и индивидуальные способности участников. Под профессиональной компетенцией понимаются знания и навыки людей, подтверждаемые дипломами, свидетельствами о повышении квалификации и трудовым стажем. Напротив, сфера индивидуальных способностей включает в себя свойства, которые сложно оценить количественно, например: воля, поведение, характер и талант. В своей теории командных ролей Белбин выделяет девять ролей, которые могут играть участники команды.

Командные роли объединяют личностные характеристики, которые каждый из участников команды привносит в нее. Важно, чтобы эти роли распределялись равномерно между всеми членами команды, и при этом между ролью каждого из них и его должностными функциями соблюдалось соответствие. Члены команды также должны знать, какие роли они играют сами, а какие принадлежат другим участникам команды, и принимать эти роли.

Таблица 12
Классификация командных ролей по Р. М. Белбину

Виды командных ролей	Необходимые личностные качества и вклад в деятельность команды	Допустимые недостатки
<i>Мыслитель (генератор идей)</i>	Творческая направленность, богатое воображение, неординарность мышления; Стремление к новаторству; Источник оригинальных идей для команды	Недостаточность опыта межличностного общения; Психологическая неустойчивость; Может долго задерживаться на рассмотрении «интересных идей»
<i>Исполнитель</i>	Претворяет идеи в практические действия; Превращает решения в легковыполнимые задания; Вносит упорядоченность в деятельность команды	Недостаточная гибкость; Неприязнь к фантастическим идеям; Неприязнь к частым изменениям планов

Глава 8. Рабочие группы и команды

Продолжение таблицы 12

<i>Виды командных ролей</i>	<i>Необходимые личностные качества и вклад в деятельность команды</i>	<i>Допустимые недостатки</i>
<i>Доводчик</i>	Усердие и добросовестность; Следит за тем, чтобы задания выполнялись полностью; Отслеживает своевременность выполнения заданий	Чрезмерная обеспокоенность состоянием дел; Склонность к внутренним переживаниям; Нежелание перепоручать свои обязанности; Неприятие несерьезного отношения к его обязанностям со стороны других
<i>Оценщик (эксперт)</i>	Исповедует беспристрастный критический анализ ситуации; Стратегический подход и проницательность в оценках; Точность суждений, стремление рассматривать все возможные варианты решения	Недооценка факторов стимулирования и воодушевления; Недостаточность вдохновения и творческого воображения; Способность сбивать других, подавляя их инициативу
<i>Исследователь ресурсов</i>	Владение искусством проведения переговоров, разнообразие контактов; Талант импровизатора, изучает благоприятные возможности; Энтузиазм, коммуникабельность	Теряет интерес по мере угасания энтузиазма; Пересякает от одной задачи к другой; Нуждается в повышенном внешнем давлении
<i>Формирователь</i>	Постоянная ориентированность на решение поставленной задачи; стимулирует работу всей команды; Способствует реализации принятых решений; побуждает сотрудников работать интенсивнее; Энергичность, стремление к превосходству и работе с полной отдачей сил	Легко переходит к состоянию раздражительности; Импульсивность и нетерпеливость; Нетерпимость к нечетким формулировкам и нерешительности в поведении; Результат — любой ценой

Продолжение таблицы 12

<i>Виды командных ролей</i>	<i>Необходимые личностные качества и вклад в деятельность команды</i>	<i>Допустимые недостатки</i>
<i>Коллективист</i>	Способствует гармонизации отношений в команде и устраниению разногласий; Внимательно выслушивает собеседника, опирается на мнения других; Чуткость, отсутствие чрезмерной самоуверенности	Нерешительность в кризисных ситуациях; Стремление избегать обострения ситуаций; Может воспрепятствовать совершению действий в решающий момент
<i>Председатель (координатор)</i>	Четко формулирует цели, хорошо выполняет функции ведущего во время дискуссий; Способствует эффективному принятию решений; Имеет хорошие коммуникативные навыки; Социальный лидер	Может производить впечатление человека, склонного к манипуляциям; Склонность к переложению своих обязанностей на других; Может приписывать себе заслуги всей команды
<i>Специалист</i>	Обладает редко встречающимися навыками и знаниями; Целеустремленность и способность концентрировать усилия; Инициативность и способность всецело отдаваться работе	Полезен только в узкой профессиональной сфере; Зачастую слабые коммуникативные навыки; Иногда, образно выражаясь, «не видит леса за деревьями»

Для того чтобы команда извлекала максимальную пользу из всего разнообразия командных ролей, каждому ее члену должны быть известны особенности командных ролей его коллег. Только в этом случае команда сможет установить, нет ли в числе девяти ролей таких, которые не принадлежат к естественным сильным сторонам личности каждого из членов команды. Если такая ситуация имеет место, то тем сотрудникам, для которых недостающие естественные командные роли являются вторичными, придется постараться восполнить этот пробел. Очевидно, что легче это сделать в атмосфере откровенности и доверительности, которая обычно присутствует в хорошо организованных и управляемых командах.

Несколько мифов о команде

Д. Махони, исследуя представления бизнес-тренеров о сущности тренингов командообразования, выявил несколько мифов о команде. В частности, он определил, что в основе методологии командообразования положены следующие допущения:

1. Любую работу лучше выполнять вместе, чем поодиночке (но есть работы, которые нельзя выполнить вместе);
2. Общность цели определяет успех (но у членов команды общей может быть цель, не соответствующая интересам организации);
3. Команда строится по принципу психологической совместимости (психологическая совместимость может усилить сплоченность команды, не всегда полезную для организации);
4. Командная форма работы позволяет избежать конфликтов (но многие конфликты являются источником развития организации);
5. Команда должна быть лояльна руководству (первому лицу) (возникает угроза формирования «свиты»).

Как показывает исследование Д. Махони, искусственное наращивание командных форм работы в организации может стать источником многих проблем.

8.5. Факторы командного успеха

В 1993 г. Дж. Р. Каценбах и Д. К. Смит («The discipline of teams», 1993) перечислили следующие требования для создания эффективных команд:

- команды должны быть небольшими по составу;
- члены команды должны обладать соответствующими уровнями дополнительных навыков;
- у команды должна быть действительно значимая цель;
- у команды должна быть особая задача или задачи;
- команда и ее члены должны выработать ясный подход к командной работе;
- члены команды должны обладать чувством взаимной ответственности.

Р. Белбин в своих работах показал, что успешное создание рабочей команды связано с действием нескольких ключевых факторов. К ним относятся:

1. **Ясные ожидания:** четко ли руководство согласовало ожидаемую производительность команды и ожидаемые результаты? Понимают ли члены команды, зачем она создана? Демонстрирует ли организация неизменное стремление обеспечивать команду людьми, временем и деньгами?

2. Контекст: понимают ли члены, почему они входят в команду? Понимают ли они, как стратегия использования команд поможет организации добиться своих целей? Понимает ли команда свое место в общем контексте целей, принципов, видения и ценностей организации?

3. Приверженность: хотят ли члены команды участвовать в ней? Осознают ли члены команды важность главной цели? Готовы ли члены посвятить себя достижению главной цели команды и ожидаемых результатов? Вдохновляет ли членов команды на решение сложных задач перспектива командной работы?

4. Компетентность: считает ли команда, что в ее состав входят подходящие люди; что ее члены обладают знаниями, навыками и способностями для решения проблем, для которых она сформирована; что она обладает ресурсами, стратегиями и поддержкой, необходимой для выполнения своей миссии?

5. Устав — определение цели: определила и обговорила ли команда свои цели, ожидаемые результаты и вклад в дело организации, свои сроки исполнения, и как она будет измерять результаты своей работы и оценивать порядок действий, которого она придерживается для выполнения своей задачи? Поддерживает ли руководство то, что согласовала команда?

6. Контроль: достаточно ли у группы свободы и полномочий для ощущения монополии, необходимой для достижения ее целей? В то же время, четко ли члены команды понимают границы своей деятельности? Определила ли организация право команды давать рекомендации и реализовывать ее план? Определена ли процедура пересмотра?

7. Сотрудничество: понимает ли команда командный и групповой процесс? Понимают ли члены команды этапы развития группы? Эффективна ли совместная работа членов группы на основе межличностного сотрудничества? Понимают ли все члены команды роли и обязанности?

8. Общение: четко ли знают члены команды приоритетность своих задач? Существует ли установленный способ получения командами открытой обратной связи о работе? Общаются ли между собою члены команды открыто и честно? Высказывают ли члены команды различные мнения? Возникают ли неизбежные конфликты и принимаются ли меры по ним?

9. Творческое новаторство: организация действительно заинтересована в переменах? Ценит ли она творческое мышление, уникальные решения и новые идеи? Вознаграждает ли она людей, которые разумно рисуют, чтобы добиться улучшения? Обеспечивает ли она необходимую подготовку, совершенствование и т. д.?

10. Последствия: чувствуют ли члены команды ответственность и обязанность отчитываться за командные достижения? Оцениваются и признаются

ли успехи команды? Ценится и поощряются ли разумный риск? Могут ли члены команды видеть свой вклад в повышение успешности организации?

11. **Координация:** координируются ли команды центральным руководством, которое помогает им получать все необходимое для успеха? Составлены ли приоритеты и распределение ресурсов между отделами?

12. **Изменение культуры:** признает ли организация, что командная, сотрудническая, оказывающая поддержку, предоставляющая возможности организация будущего отличается от традиционной, иерархической организации, какой она, возможно, является сегодня? Признает ли организация, что чем больше она приблизится к атмосфере поддержки команд, тем больше она получит в ответ от работы команд?

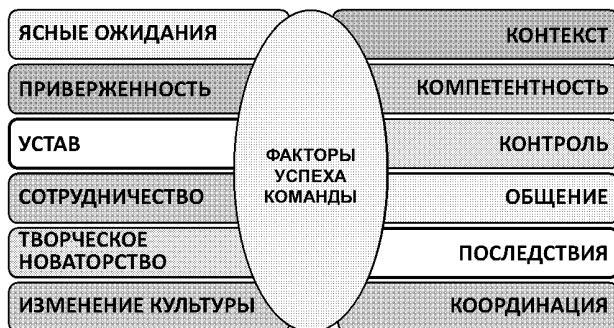


Рис. 56. Факторы успеха команды

Особые случаи представляют собой так называемые топ-команды — группы руководителей высокого уровня, отвечающие за эффективность использования ресурсов организации. Так, Э. Херб, К. Лесли, К. Прайс («Teamwork at the top», 2001) из консалтинговой компании МакКинси показали, что эффективность команды зависит от трех факторов:

- 1) способность выбирать направление;
- 2) способность к обновлению;
- 3) способность к согласованным действиям.

Их рекомендации в адрес топ-команд сводятся к следующему:

1. **Работа на нескольких направлениях.** Топ-менеджеры должны уделять основное внимание тем неотложным задачам, решать которые могут только они. Лучше всего сплачивают команду такие виды деятельности, как разработка стратегии компании, планирование мероприятий по повышению эффективности, выстраивание отношений в группах по интересам

и воспитание нового поколения талантливых управленцев. Именно от этой деятельности зависит, будет ли найден верный курс развития компании и сможет ли она обновляться, а анализ результатов своего труда позволяет членам команды наладить более тесное взаимодействие.

2. Равнение на лучших. Успешные команды берутся за решение трудных задач, всегда готовы к борьбе с конкурентами и, оценивая свою деятельность, равняются на лидеров отрасли или главных конкурентов, — обсуждения имеют смысл только тогда, когда открыто и честно обсуждается реальное положение дел в компании.

3. Минимальное вмешательство со стороны. Любой команде трудно перестроить свою деятельность без посторонней помощи. Однако нельзя ей просто сообщить, как решать свои проблемы, — это только подорвет и без того плохое взаимопонимание и ослабит взаимодействие ее членов.

4. Поощрение пытливости и склонности к размышлению. Примерно 80% опрошенных исполнительных директоров признали, что тратят мало времени на анализ причин стоящих перед компанией проблем. Акционеры все настойчивее требуют ограничить срок пребывания в должности генеральных директоров, и у большинства топ-команд просто нет времени на улучшение своей работы. Но если ускорить процесс прохождения топ-командой цикла «действие — осмысление», то результаты появятся уже через три месяца.

Сбитые ориентиры

Многие генеральные директора считают, что члены их команд, как и они сами, разделяют общие представления о корпоративных целях и ценностях. Официально закрепленные за каждым сотрудником функции и должностные полномочия, а также корпоративные стратегии и планы призваны укрепить эти предположения. Однако все гораздо сложнее.

Отсутствие согласованной позиции. Выслушивая пространные речи генерального директора о его видении стоящих перед компанией задач, исполнительные директора могут дружно кивать, но это вовсе не означает, что у них есть общее мнение о том, как воплощать это видение в реальность. Когда пятерых исполнительных директоров — членов руководящей команды одной известной энергетической компании попросили перечислить десять главных приоритетов их организации, результат оказался плачевным. Всего было названо 23 приоритета, причем только два попали в списки всех опрашиваемых, семь — в списки трех человек, а 14 не повторялись ни у кого из опрашиваемых. Члены руководящей команды часто не могут договориться друг с другом о том,

как оценивать работу компаний и ее подразделений, кто работает лучше всех и как поощрять сотрудников за особые достижения.

Отсутствие глубокого понимания. Даже если члены команды достигают согласия относительно планов, их дальнейшие действия не всегда соответствуют принятым решением. В этом проявляется привычка руководителей, принимая решение, не вдаваться в детали и не анализировать логические обоснования этих решений.

Отсутствие наполненности на решение стратегических задач. Не придерживаясь общего направления, руководящие команды тратят основное время на повседневные дела и «пожарные» меры, а не на выявление задач и работу, которую могут делать только они. А ведь эта работа важна для всей компании, и, кроме того, она дает команде топ-менеджеров возможность создавать стоимость. Команды, сосредоточенные на стратегических целях, заботятся о развитии талантливых сотрудников и реализации инициатив, способствующих росту компании, а лишенные такой «фокусировки» — тратят время на перепроверку решений, принятых линейными менеджерами, и погрязают в мелочах. Половина опрошенных нами исполнительных директоров считают, что не создают значительную стоимость.

Выгода от эффективной топ-команды очевидна: она лучше разрабатывает стратегии, последовательнее руководит компанией и завоевывает доверие заинтересованных групп. Когда достигаются положительные результаты, тогда не только вся команда, но и те, кем она руководит, получают удовлетворение от работы.

Вопросы для самопроверки

1. Возможности напрямую влиять на персонал, получать необходимые данные, материалы и ресурсы, относится к следующему необходимому условию формирования рабочих групп:

- А) мотивация;
- Б) компетенции;
- В) полномочия?

2. Формат деятельности рабочей группы — это:

- А) заранее отведенное самостоятельное рабочее место групп;
- Б) определение того, в чем состоит самостоятельная работа членов группы между совещаниями;
- В) определение члена группы, ответственного за ведение протоколов совещаний?

3. Команда отличается от группы тем, что:

- А) характер ее деятельности определяется внешними задачами;
- Б) ее результат зависит от мотивации участников;

В) в ней возможна реализация индивидуальных интересов?

4. Что из перечисленного является основным индикатором состоятельности команды:

- А) характерные способы организации и взаимодействия;

Б) компетентность руководящих органов;

В) ясные цели, которые принимаются всеми участниками?

5. Что из перечисленного является результатом деятельности функциональной команды:

- А) рекомендации, система мероприятий или программа действий;

Б) постоянная или нарастающая эффективность;

В) развитие компании или конкурентоспособности отдельных направлений деятельности?

6. Оценщик, доводчик, координатор — командные роли, предложенные:

А) М. Армстронгом;

Б) Р. Белбином;

В) К. Прайсом?

7. Точность суждений, стремление рассматривать все возможные варианты решения являются необходимыми личностными качествами члена команды, претендующего на такую роль, как:

А) оценщик (эксперт);

Б) исследователь ресурсов;

В) формирователь?

8. Слабые коммуникативные навыки являются допустимым недостатком такого члена команды, как:

А) исполнитель;

Б) специалист;

В) формирователь?

9. Мифом о команде является следующее высказывание:

А) общность цели определяет успех;

Б) команда строится по принципу психологической совместимости;

В) оба ответа правильные?

10. К ключевым факторам успешного создания рабочей команды относится:

А) лояльность команды первому лицу организации;

Б) признание организацией того, что командная культура отличается от традиционной культуры;

В) наращивание командных форм работы в организации?

Глава 9

Организационная информация

9.1. Феномены группового мышления

Описание специфики групповой и командной работы позволяет обратить внимание на такую важную особенность деятельности сотрудников, как характер обмена информацией: откуда и как они извлекают полезные для своей работы сведения, как их анализируют, какие делают выводы на основе собственного анализа.

В современных организациях все большее значение придается информационным процессам, т. к. они составляют основу деятельности большинства сотрудников, формируют имидж организации во внешней среде, прежде всего среди ее клиентов и партнеров.

Одним из наиболее важных феноменов организационных информационных процессов является феномен группового (командного) мышления, заставляющий всех участников сплоченной группы или команды использовать одни и те же механизмы извлечения и оценки информации, что порождает массу организационных сложностей. Групповое мышление выражается в том, что участники тесно связанной, особенно управляемой, группы, стремясь прежде всего к групповому единодушию, жертвуют при этом реалистической оценкой действительности и разумным выбором путей действия. Обычно для группы, вовлеченной в подобную стратегию принятия решений, поиск консенсуса становится столь важен, что члены группы добровольно отказываются от каких-либо сомнений и возможностей взглянуть на задачу новым, оригинальным, нетрадиционным взглядом. Отдельные члены группы могут даже превратиться в своеобразных «стражей мысли», быстро фиксирующих и жестко наказывающих любое инакомыслие.

Феномен, названный **феноменом группового мышления**, исследовал И. Дженинс («Groupthink», 1971). Он показал, что для того, чтобы возник феномен группового мышления, необходимо соблюсти ряд условий:

1. Привлекательность членства в данной группе. Самой сплоченной будет та группа, принадлежность к которой очень привлекательна для большинства ее членов. В таких группах царит подчеркнутое единодушие, единомыслие, и члены тесно сплоченных групп легко меняют свои собственные взгляды, приспосабливая их к мнению большинства. Каждый при этом

убежден, что делается это во имя высоких целей: сохранения гармонии, поддержания добрых отношений, предотвращения разногласий.

2. Наличие властного, авторитарного лидера, директивно навязывающего свою точку зрения всей группе. В этом случае мнение «первого лица» может не только выдаваться, но и реально восприниматься как мнение всей группы.

3. Закрытость группы, ее самоизоляция. Групповое мышление возникает в тех группах, которые огорожены от критики, недосягаемы для контроля. Прежде всего, это топ-команды. Чем строже поддерживается «неприкосновенность», тем с большей вероятностью появится феномен группового мышления.

4. Решения группы не подвергаются внешней экспертизе. Управленческие команды присваивают себе право выступать от имени всех сотрудников, и собственное мнение они начинают воспринимать как безусловленное, абсолютно истинное.

5. Сильное групповое давление, обусловленное взаимовлиянием членов группы друг на друга. Привлекательность группы, статус ее членов, статус самой группы в организации заставляет всех участников ревностно следить друг за другом, чтобы в группе не появилось «слабое звено».

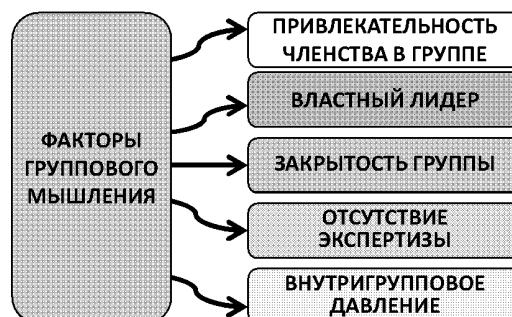


Рис. 57. Факторы, вызывающие феномен группового мышления по И. Дженнинсу

Кроме пяти условий, выделенных Дженисом, К. МакКоули («The nature of social influence in groupthink: Compliance and internalization», 1989) обнаружил еще одно — шестое условие. Он утверждает, что помимо групповой сплоченности необходимо еще чувство неуверенности членов группы относительно того, как их воспринимают и оценивают в группе, поэтому, на всякий случай, демонстрируется повышенная лояльность групповым решениям.

Феномен группового мышления, согласно И. Дженису, проявляется в следующих особенностях поведения:

1. **Иллюзия неуязвимости** — самодовольство и убежденность в собственном превосходстве над всеми и во всем: в уровне интеллекта, в силе собственного влияния, в хитрости и, наконец, в безнаказанности. Как результат — принятие непродуманных, рискованных и неадекватных решений.
2. **Групповая рационализация** — участник группы, совершив заведомо иррациональные, неразумные действия, придумывает для них рациональные, логические объяснения и получает поддержку группы.
3. **Вера в свою непогрешимость** — команды, особенно управленческие, способны воспринимать себя как образец поведения. В то же время участники команды могут скрывать от всех истинное положение вещей, принимать непопулярные меры, не раскрывая их сущности перед другими сотрудниками и т. д.
4. **Стереотипы в отношении «чужих»** — «другие», «чужие» предстают в карикатурном, искаженном, далеком от реальности виде. В отношении «чужих» формируется высокомерное и вместе с тем чересчур настороженное злобное отношение, обусловленное страхом и ненавистью. Такой способ восприятия «других» укрепляет группу в чувстве собственного превосходства и правоты.
5. **Прямое давление на инакомыслящих** — кто-то из членов группы, сохранивших собственную точку зрения, начинает выражать сомнение относительно принятого группой решения. Группа оказывает на него как скрытое, так и явное давление, позволяет понять, что каждый участник должен соблюдать два правила: а) не сообщать о своих сомнениях «чужим» или в присутствии посторонних, чтобы сохранялась видимость единства и отсутствия разногласий; б) в случае сомнений в частностях и готовности критиковать детали, не имеет права оспаривать «генеральную линию» группы. Но даже и при соблюдении этих требований малейшее отклонение от общей позиции повлечет санкции со стороны группы.
6. **Самоцензура** — групповое мышление побуждает членов группы самостоятельно подавлять собственные сомнения, отказываться от них, то есть использовать самоцензуру.
7. **Иллюзия единодушия** — отсутствие высказанных сомнений создает у всей группы иллюзию единомыслия. Таким образом, даже имея различные точки зрения, членам группы и группе в целом удается сохранить уверенность, что все придерживаются одного мнения.
8. **Наличие «умохранителей»** — речь идет об идеологах групп. Идеолог ревностно следит за тем, чтобы все члены группы выражали солидарность и поддерживали общие решения.



Рис. 58. Проявления феномена группового мышления

Сходную картину, но только при исследовании профессиональной деятельности отдельных сотрудников, выявил Р. Розенталь (*«The «File Drawer Problem» and the Tolerance for Null Results»*, 1979). Он назвал это явление **эффектом Пигмалиона**, ссылаясь на то, что именно в греческой мифологии впервые описано явление «оживления» собственных представлений, их реализация. Эффект Пигмалиона выражается в том, что ожидания от деятельности людей (подчиненных, учеников), сформированные на основании неподтвержденной информации, удивительным образом начинают оправдываться. Так, руководители, ожидающие от конкретных сотрудников высоких результатов, как правило, их действительно получают, а те, кто выражает недоверие своим подчиненным, видят их реальную неуспешность.

9.2. Информационные потоки

Идеи отдельных сотрудников, выводы руководителей, групповые обсуждения текущих задач, командное проектирование — все это невозможно без организации информационных потоков. Организационная информация представляет собой, прежде всего, набор фактов (данных), перечень решений, набор задач, сформулированных на различных управленческих уровнях. Для того чтобы эти сведения были доступны тем, кто должен их использовать в своей непосредственной работе, в организации и формируются определенные информационные потоки. Задачами формирования информационных потоков являются:

- 1) обеспечение сотрудников сведениями, необходимыми для выполнения их функциональных обязанностей;
- 2) обеспечение руководителей сведениями о результатах выполненной работы;

- 3) формирование перечня вопросов, требующих немедленного принятия управленческих решений;
- 4) формирование перечня вопросов, касающихся общей стратегии организации.

Информационные потоки позволяют реализовать основные направления управленческой деятельности:

- планирование;
- контроль;
- учет;
- оценка результатов.

Именно поэтому в организации информационные потоки прежде всего ориентированы на руководителей разных уровней, выступающих одновременно как потребители и производители значимой для организации информации. Основные свойства информационного потока, ориентированного на систему управления, заключаются в следующем:

- 1) информационный поток представлен сведениями, имеющими количественные и качественные параметры;
- 2) представленные сведения ориентированы на многократное и полифункциональное использование;
- 3) информация может накапливаться в больших объемах и классифицироваться по разным критериям;
- 4) организационная информация имеет ценность и полезность, определяемые ее своевременностью, полнотой, разнообразием, возможностью использования и затратами, понесенными на ее формирование, хранение и использование.

Среди типичных недостатков системы информационных потоков российских предприятий, которые отмечаются как исследователями, так и практиками, следует назвать:

- дублирование предоставляемой информации;
- отсутствие существенной информации;
- отсутствие однозначного распределения ответственности за документы;
- несвоевременность предоставления информации;
- информация может не доходить до адресата;
- после получения информации могут потребоваться уточнения.

Перечисленные проблемы не только замедляют процесс обмена информацией, но и создают существенные препятствия, т. к. возникают сложности с определением источников информации и мест ее хранения, возможности ее получения конкретным сотрудником.

Информационные потоки могут содержать и формальные барьеры, такие как необходимость сохранения коммерческой тайны организации, ответственность за использование личных данных, организация защиты конфиденциальности контрагентов (партнеров, поставщиков, клиентов). В современных организациях возникает много проблем при решении таких вопросов, как информационная открытость и информационная защита. В любом случае, эти вопросы решаются посредством правильной организации информационных потоков и выбора технологий обработки и хранения организационной информации.

Основными требованиями к информационным потокам выступают:

- 1) **своевременность** — информация должна поступать тогда, когда еще имеет смысл ее анализировать;
- 2) **достоверность** — источники сведений должны быть надежны;
- 3) **релевантность** — получаемые сведения должны помочь в принятии решений, снизив неопределенность конкретной ситуации, которая анализируется;
- 4) **полезность** — эффект от использования информации должен превышать затраты на ее получение;
- 5) **полнота** — сведения обеспечивают представление целостной картины;
- 6) **понятность** — получаемые сведения должны однозначно интерпретироваться, не требовать дополнительной работы по переводу их в доступный для использования вид.



Рис. 59. Требования к организационным информационным потокам

Информационные потоки значимы не только для руководителей, но и для сотрудников, ежедневно использующих разнообразные сведения в своей непосредственной работе. Основной проблемой современных организаций в этой связи является то, что различные сотрудники должны пользоваться одними и теми же сведениями, а каждый сотрудник получает значимую для него информацию из разных источников, иногда имея к ним эксклюзивный доступ. Именно поэтому для каждой организации важным

становится вопрос организации обмена сведениями, удобства их хранения, своевременности пополнения баз данных.

9.3. Организационная коммуникация

Важным фактором, определяющим эффективность информационных процессов в организации, выступает **организационная коммуникация** — система инструментов и процедур, с помощью которых сотрудники могут получить нужную для них информацию, высказать собственные представления о задачах, способах их выполнения, поделиться находками или обсудить трудности.

Структура организационной коммуникации лучше всего описана Г. Д. Лассвеллом («Psychopathology and Politics», 1952) в модели, известной как модель 5W (who-what-what channel-whom-what effect). Более развернутое представление о структуре организационной коммуникации включает восемь категорий:

- 1) отправитель — человек (или группа), желающий сообщить информацию;
- 2) сообщение — информация, смысл и идея, которые хочет передать отправитель;
- 3) канал — способ, которым передается информация: устно, письменно, невербально, по телефону, через Интернет и т. п.;
- 4) код — система знаков и символов, посредством которой передается смысл сообщения. В качестве кода могут выступать: слова, произнесенные вслух, написанный текст, жесты, мимика, условные сигналы и т. п.;
- 5) контекст — внешняя среда, обстановка, ситуация, наполненные индивидуально различимыми смыслами и ассоциациями;
- 6) получатель — человек (или группа), до которого отправитель хочет донести свое сообщение;
- 7) шумы (помехи) — все, что искажает смысл сообщения;
- 8) обратная связь — реакция (отклик) получателя на воспринятое им послание.

Структура организационной коммуникации позволяет определить основные проблемы информационного обмена. К ним, несомненно, относятся психологические сложности на уровне отправителя и получателя (непонимание темы, неготовность взаимодействовать именно с этим человеком и т. п.), проблемы функционирования канала связи (отсутствие доступа в Интернет или «обвал» внутренней сети), сложности в вычленении нужной информации из большого информационного потока и многие другие проблемы.



Рис. 60. Структура организационной коммуникации

Основными барьерами организационных коммуникаций принято считать:

- 1) искажение сообщений — возможно по причинам: непреднамеренно, в результате затруднений в межличностных коммуникациях; сознательно, когда кто-либо из менеджеров среднего звена не согласен с сообщением и модифицирует его таким образом, чтобы сообщение отражало его интересы; в результате фильтрации; из-за статусных различий; из-за страха перед наказанием или при ощущении бессмыслицности коммуникации;
- 2) информационные перегрузки — превышение реальных возможностей системы и входящих в нее людей обрабатывать информацию;
- 3) неэффективную структуру организации — чем выше в организации вертикаль власти (количество иерархических уровней), тем больше вероятность искажения информации;
- 4) некомпетентность персонала — коммуникативная, профессиональная и методологическая некомпетентность, препятствующая правильной сортировке информации, ее адекватному использованию;
- 5) неэффективный способ организации работ и распределение задач;
- 6) конфликты как между подразделениями, так и между отдельными сотрудниками.

В целом организационная коммуникация может быть охарактеризована четырьмя базовыми проблемами.

1. **Пропуск существенной информации** — сотрудники имеют возможность извлечь нужную информацию из потока, уточнить ее значимость через инструменты организационной коммуникации, но пренебрегают этими возможностями. В результате важные для деятельности организации сведения просто игнорируются сотрудниками, не попадают в качестве оснований для принятия управленческих решений. Упускается время для коррекции деятельности, накапливаются ошибки, нарастает угроза падения эффективности организации.

2. **Принятие несущественной информации за существенную** — сотрудники многократно увеличивают значимость отдельных сведений, делая их ключевыми при анализе ситуации и принятии управленческих решений. Деятельность как отдельных сотрудников, так и подразделений (а иногда и организаций) смещается, отклоняется от стратегически определенного вектора, возникают неадекватные корректирующие действия, представляющие большую нагрузку на организационные ресурсы. В результате возрастает риск решения второстепенных проблем и пропуск основных, на решение которых может не хватить времени или организационных возможностей.

3. **Замена существенной информации недостоверной** — сотрудники по разным причинам «сочиняют» информацию. Иногда это делается для скрытия собственной некомпетентности или забывчивости, иногда — с целью намеренно ввести в заблуждение руководителей. Так в базах данных появляются несуществующие клиенты, в отчетах появляются сведения о мероприятиях, которые никогда не проводились и т. п. В подобных случаях руководство организации дезориентируется и может полностью потерять контроль над реальным ходом деятельности.

4. **Неадекватное использование существенной информации** — сотрудники, своевременно получая необходимые для работы сведения, не могут правильно ими воспользоваться. Как правило, делаются неверные выводы, разнонаправленная информация объединяется в одну группу сведений, а односторонняя попадает в разные базы данных. В результате искажается целостная картина деятельности организации и исчезает ясность представлений о том контексте, в котором она работает.



Рис. 61. Основные дефекты организационной коммуникации

Проблемы организационной коммуникации могут быть решены только через создание определенных технологий, с помощью которых можно решить задачи сбора, использования, хранения информации. К таким

технологиям традиционно относятся технологии обсуждения проблем и технологии принятия решений.

9.4. Собрания и совещания

Собрания в организации используются для того, чтобы сократить затраты на передачу информации и получение обратной связи от сотрудников. Основными задачами проведения собрания являются:

- 1) широкое информирование сотрудников по вопросам общей значимости (реорганизации, изменение нормативов);
- 2) введение в должность руководителей высокого уровня (представление нового лица, возможность задать интересующие вопросы);
- 3) представление управленческого решения по важному вопросу, имевшему широкое обсуждение до принятия решения (изменение системы оплаты труда или компенсационного пакета в целом);
- 4) представление управленческих оценок, на основании которых будет в дальнейшем организована деятельность сотрудников (представление лучших работников и критерии оценки их эффективности).

Собрание проводится для того, чтобы создать гарантии осведомленности всех сотрудников в тех вопросах, которые затрагивают их деятельность. Именно через участие в собрании сотрудники наделяются ответственностью за обязательное использование в своей работе тех сведений, которые они получили непосредственно от руководителей на собрании. Собрание может предоставить сотрудникам и возможность для обратной связи, т. к. на каждом собрании практически любой сотрудник имеет право на выступление. Реализуя это право, сотрудники имеют возможность донести свои идеи непосредственно до руководителей. Однако на каждом собрании возможность выступления регламентирована заранее.

Совещание, в отличие от собрания, предполагает большие возможности для обсуждения различных вопросов. Участники совещания исходят из того, что они могут иметь различные точки зрения, поэтому основной задачей совещания является не нахождение компромисса, а, прежде всего, точное определение зоны разногласий. Иначе на результаты совещания могут повлиять феномены группового мышления.

Основные разновидности организационных совещаний:

1. **Оперативное** — подведение итогов, представление плана работ, инструктаж. Оперативное совещание проводится, как правило, руководителем подразделения. Продолжительность — не более 15 минут;
2. **Экспертное** — необходимость сформировать итоговое заключение на основании анализа и оценок, произведенных различными специалистами

Глава 9. Организационная информация

(экспертами). Основная задача — найти консенсус относительно приоритетов. Продолжительность совещания определяется сложностью предмета экспертизы и полнотой экспертных сведений;

3. **Чрезвычайное** — необходимость принятия ключевых решений и определения плана действий в ситуации неопределенности. Как правило, чрезвычайные совещания проводятся тогда, когда ни один из участников не обладает полной информацией о случившемся. Анализ ситуации производится в процессе совещания, часто — по косвенным данным;

4. **Административное** — способ контроля выполнения планов. На таких совещаниях участники представляют отчеты о выполненной работе, указывают на возникшие трудности и предлагают варианты действий, которые позволяют в дальнейшем добиться выполнения планов более длительного периода.



Рис. 62. Виды совещаний

Очевидно, что собрания и совещания являются только базовыми информационными технологиями. Они не могут в полной мере решить все проблемы организационной коммуникации и информации. Именно поэтому в современных организациях используются различные коммуникативные технологии. К ним можно отнести:

- 1) видеоконференции — особенно актуальны в организациях, имеющих широкую филиальную сеть;
- 2) круглые столы — свободное обсуждение проблем с возможностью участия сотрудников любого уровня по их желанию;
- 3) конференции — широко используются для встреч сотрудников низовых уровней с руководителями высокого ранга;
- 4) семинары — форма обмена информацией и обучения, позволяют оперативно ввести в использование новые данные.

Использование различных коммуникативных технологий позволяет руководителям и сотрудникам иных уровней формировать единые представления об организационной деятельности, иметь одни и те же ориентиры, применять общие принципы деятельности. Это укрепляет организацию,

уберегает ее от информационных дефектов и позволяет на всех уровнях управления принимать адекватные решения.

Как решать проблемы?

Ринги — организационно-управленческая процедура, практикуемая в японских компаниях. В «Большом японско-русском словаре» под ред. Н. И. Конрада термин «ринги» трактуется как «получение согласия на решение путем опроса без созыва заседания» (от «рин» — спрашивать нижестоящего, «ги» — совещаться, обсуждать, обдумывать).

В основу процедуры «ринги» положены принципы, благодаря которым процессы принятия управленческих решений получают высокий уровень социально-психологического опосредования и поддержки со стороны персонала. Такой подход обеспечивает эффективность деятельности организации, измеряемую не только успехом конечного результата, но и наличием общей удовлетворенности всех участников, включенных в единый творческий процесс поиска оптимального решения.

Социально-психологическую основу метода «ринги» составляет ряд принципов, на которых в дальнейшем и строится процедура:

- в основе принимаемого решения должен присутствовать факт достаточного и необходимого согласия (консенсуса) различных сторон, компетентных и заинтересованных в исходе принимаемого решения;
- эффективность реализации принятого решения определяется мерой информированности различных сторон о путях достижения, его деталях и аспектах;
- мотивация максимальной причастности различных сторон (исполнителей, соучастников и руководителей) как к процессу формулирования проекта решения, так и к средствам его реализации;
- формулирование устойчивых каналов связей и мотивации готовности к исполнению еще до того момента, когда решение будет официально утверждено;
- формирование механизмов коллективной ответственности за весь процесс как принятия решения, так и путей и способов его реализации;
- снижение вероятности конфликтов и взаимного непонимания в вертикалях и горизонталях организационных связей, отношений и взаимодействий.

9.5. Принятие решений

В современном бизнесе менеджер находится под давлением следующих факторов:

- усиление конкуренции;
- ограниченность времени;
- информационные потоки;
- увеличение цены ошибки;
- увеличение уровня неопределенности;
- изменение рынка;
- изменяющиеся потребности и ожидания потребителя;
- усложнение структуры бизнеса;
- усложнение операционной среды.

Зачастую менеджер вынужден принимать решение при недостатке начальной информации и при необходимости достаточно точного прогнозирования последствий принимаемого решения.

На процессы принятия решений в организации влияют многие факторы, в том числе — внутренняя структура самой организации, а также степень стабильности или нестабильности внешней среды. Исследование процесса принятия решений на уровне организации выявило четыре подхода, основанных на разных моделях:

1. **Подход на основе теории управления** — использование количественных данных и факторного анализа для определения ключевых действий. Использование этого подхода породила зависимость менеджмента организаций от компьютерных программ и структур баз данных. Эффективность этого подхода высока, но и высок риск ошибки использования данных, извлекаемых из систем, без проверки на основании «живых фактов».

2. **Модель Карнеги** — названа в честь университета Карнеги-Меллон, специалисты которого разрабатывали именно этот подход. Его суть заключается в том, что любое управленческое решение возможно принять только в управленческой команде. Создание управленческих команд способствует более оперативному и точному использованию организационной информации. Практически не существует в организации специалистов, способных работать со всем информационным потоком, поэтому, создавая команды, организация расширяет возможности эффективного использования разнородных сведений.

3. **Модель инкрементального процесса** принятия решения —концепция Т. Минцберга («Structure in fives: Designing Effective Organizations», 1983). Она заключается в том, что решение разбивается на три этапа, каждый из

которых представляет особый проект. На первом этапе происходит идентификация проблемы, на втором — разрабатываются альтернативные подходы и проекты, на третьем — осуществляется конечный выбор лучшего варианта.

4. **Модель «мусорного ящика»** — подход М. Коэна, Д. Марча и Д. Олсена («A garbage can model of organizational choice», 1972). Они исходят из того, что процесс принятия решения обусловлен четырьмя факторами: проблемы, потенциальные решения, участники решения проблем, благоприятные возможности для выбора. Одно из возможных последствий использования этой модели — решения могут быть предложены даже тогда, когда проблемы не существует.

Вне зависимости от того, на основе какой модели в организации формируются процедуры принятия решений, все они исповедуют классическую структуру решения, состоящую из четырех базовых этапов:

- 1) постановка проблемы: возникновение новой ситуации, появление проблемы, сбор необходимой информации, описание проблемной ситуации;
- 2) разработка вариантов решений: формулирование требований-ограничений, сбор необходимой информации, разработка возможных вариантов решений;
- 3) выбор решения: определение критериев выбора; отбор решений, отвечающих критериям, оценка возможных последствий, выбор предпочтительного решения;
- 4) организация выполнения решения и его оценка: план реализации выбранного решения; контроль за ходом реализации решения; оценка решения проблемы и возникновение новой ситуации.

Для каждого из перечисленных этапов важно, какая информация используется участниками обсуждений, как она получена, какое значение ей придается. В любом случае, эффективность принятых решений зависит как от процедур обсуждения, так и от того массива сведений, который анализируется при подготовке решений в организации.

Вопросы для самопроверки

1. Фактором, вызывающим феномен группового мышления, является:
А) авторитарный лидер группы;
Б) творческое новаторство группы;
В) высокий профессионализм участников группы?
2. Феномен группового мышления, согласно И. Дженису, проявляется в следующих особенностях:
А) закрытость группы;

Глава 9. Организационная информация

- Б) привлекательность членства в группе;
В) групповая рационализация?
3. Одной из задач формирования информационных потоков является:
А) формирование перечня вопросов, касающихся общей стратегии организации;
Б) планирование;
В) набор фактов и задач, сформулированных на различных управленческих уровнях?
4. Одно из основных свойств информационного потока, ориентированного на систему управления, заключаются в том, что:
А) происходит формирование перечня вопросов, требующих немедленного принятия управленческих решений;
Б) сведения ориентированы на многократное и полифункциональное использование;
В) осуществляется дублирование предоставляемой информации?
5. Информация должна поступать тогда, когда еще имеет смысл ее анализировать — это одно из требований к информационным потокам, определяемое как:
А) полезность;
Б) релевантность;
В) своевременность?
6. Система знаков и символов, посредством которой передается смысл сообщения, является такой составной частью структуры организационной коммуникации, как:
А) код;
Б) контекст;
В) канал?
7. Коммуникативные барьеры — это:
А) отсутствие в организации закрытых каналов связи;
Б) организационный дефект;
В) индивидуальные особенности сотрудников?
8. Подведение итогов, представление плана работ, инструктаж являются такой разновидностью совещания, как:
А) административное совещание;
Б) оперативное совещание;
В) экспертное совещание?
9. Любое управленческое решение возможно принять только в управленческой команде. Это подход к принятию решений, описанный в:
А) модели Карнеги;

Б) модели инкрементального процесса;
В) подходе, основанном на теории управления?

10. Классическая структура решения — это:

Б) планирование, контроль, учет, оценка результатов;
А) постановка проблемы, разработка вариантов решений, выбор решения, организация выполнения решения;
В) оба ответа правильные?

Глава 10

Проблемные зоны организационной деятельности

10.1. Организационный стресс

Организация взаимодействия сотрудников посредством специальных процедур (собрания, совещания, согласования) не позволяет полностью избежать сложностей в работе. Как бы ни была отлажена система управления деятельностью сотрудников, в их работе можно обнаружить не только влияние организующих факторов, но и явное присутствие дестабилизирующих и раздражающих обстоятельств. Эти дестабилизирующие явления не всегда можно четко распознать, ими трудно управлять. Тем не менее именно современные подходы к управлению серьезно относятся к трудноуловимым организационным процессам, т. к. именно они могут принципиально повлиять на эффективность сотрудников, особенно — в условиях офисной деятельности. Один из самых обсуждаемых современных феноменов организационной деятельности — организационный стресс.

Организационный стресс — результат напряжения, в котором постоянно находятся сотрудники организации. Стресс — результат требований при невозможности их удовлетворить в полном объеме, результат дефицита ресурсов и компетенций, следствие неопределенности, связанной с высокими темпами изменений на профильных рынках и в экономике в целом. Стресс — результат неадекватных решений руководителей, неправильных действий исполнителей, непонятных требований заказчиков. Фактически стресс — вызов адаптационным механизмам сотрудников, формируемый сложностью организационной ситуации.

Основными источниками организационного стресса являются:

1. **Компетенции сотрудников** — недостаток компетенций, выраженный в неспособности сотрудников обеспечить решение стоящих перед ними задач. Этот дефицит может быть связан как с общей неподготовленностью работников к определенной деятельности, так и со сменой условий (введение новых технологий, новых требований). Выходом из ситуации является обучение персонала, в крайних случаях — замена сотрудников.

2. **Компетенции системы управления** — недостаток менеджмента, проявляющийся в неправильной постановке задач, неадекватности оценки результатов и обстоятельств. Эти проблемы связаны, как правило, с отставанием управленческой системы от темпов организационной динамики,

ее «укорененности» на предыдущем этапе развития организации. Именно управленческая система может поддерживать стереотипы деятельности сотрудников. Выход — в реорганизации системы управления, введении новых управленческих процедур, дифференциации или интеграции направлений управления, в том числе учета и контроля.

3. **Организационные ресурсы** — неготовность организации как целого соответствовать декларированным обязательствам. В частности, в таких ситуациях, как дефицит товара при заключенных договорах на его поставку, дефицит финансов при необходимости закупки сырья и тому подобное. Эти обстоятельства негативным образом влияют на сотрудников, т. к. они понимают, что их собственные возможности как специалистов блокированы факторами, от них не зависящими. Очень часто именно в подобных ситуациях организации прибегают к использованию потенциала сотрудников как единственному организационному ресурсу, особенно — через увеличение реальной продолжительности рабочего времени.

4. **Характеристики рынка**, на котором работает организация, — резкие изменения, сводящие на нет усилия предыдущего периода деятельности. Вне зависимости от того, на каком рынке работает организация (услуги, товары, социальное обслуживание, государственные услуги), характеристики этого рынка могут подвергнуться изменениям. К этим изменениям относятся: законодательное регулирование, объем потенциальных клиентов, средняя стоимость услуги или товара, ситуационная потребность. Так, в период кризиса, снижается объем потенциальной клиентской базы, а в условиях бурного роста экономики одновременно растет потребность в товарах и услугах и внимание к их качеству и разнообразию. В этих условиях важно не оказаться в пленах стереотипов, связанных с предыдущим периодом работы, быть готовыми к быстрым изменениям, что далеко не всегда возможно для конкретной организации.



Рис. 63. Основные источники стресса

Глава 10. Проблемные зоны организационной деятельности

Описывая разнообразие причин стресса, В. Зигерт и Л. Ланг («Руководить без конфликтов», 1990) выделяют следующие страхи у работников:

- страх не справиться с работой;
- страх допустить ошибку;
- страх быть обойденным другими;
- страх потерять работу;
- страх потерять собственное «Я».

Различные специалисты, исследовавшие феномен организационного стресса, показывают, что в качестве субъективно переживаемых обстоятельств, ведущих к высокому напряжению и срыву работоспособности, выступают:

- 1) факторы времени — спешка, нарушение планирования;
- 2) факторы оценки или отношений — отсутствие адекватной оценки усилий сотрудника, несправедливость компенсаций, конфликты с руководством;
- 3) факторы технологии — затянувшаяся рутина, монотония или, наоборот, резкое изменение применяемых в работе технологий;
- 4) факторы ситуации — форс-мажорные обстоятельства, стихийные бедствия, несчастные случаи.

Всех сотрудников организации можно условно разделить на четыре основных типа по реакции на организационный стресс.

1. **Неустойчивые** к стрессу сотрудники — обладают высокой зависимостью от собственных установок, проявляют жесткие стереотипы. Они раздражительны, неконструктивны, конфликтны. Могут работать только в стабильной обстановке, поэтому предпочитают рабочие места, на которых стресс маловероятен.

2. **Тренируемые** сотрудники — проявляют готовность к переменам и неожиданностям, но не способны находиться в состоянии длительной неопределенности. Им важно, чтобы стресс-факторы не накапливались. Они готовы к решению проблем «по мере поступления».

3. **Зависимые** от стресса — способны к быстрым изменениям собственного поведения только в том случае, когда могут увидеть скорый результат, в частности — изменение своего статуса в организации.

4. **Стрессоустойчивые** — готовы относительно спокойно принимать любые перемены, какой бы характер — длительный или мгновенный — они ни носили. Они обычно сами начинают процессы преобразований или даже революций, возглавляют их. Умеют эффективно действовать в нестабильных, кризисных условиях, но плохо приспособлены для работы в организациях с устоявшимися традициями. Нередко стрессоустойчивые выбирают

себе профессии, связанные с риском и постоянным нахождением в экстремальных ситуациях.



Рис. 64. Типы реакций сотрудников на организационный стресс

При анализе организационного стресса выделяют уровни его проявления — от внутриличностных, индивидуальных переживаний дискомфорта до организационных потрясений. Можно выделить четыре уровня проявлений стресса:

1. **Внутриличностный** — острые переживания сотрудника, часто свидетельствующие о начале профессионального выгорания. Работники, переживающие стресс, стараются решить проблемы на индивидуальном уровне — уходят в отпуск, иногда — стремятся найти новую работу. Как правило, в большинстве случаев стресс, проявляющийся только на субъективном уровне, остается незамеченным другими сотрудниками.

2. **Поведенческий** — изменения в поведении, раздражительность, ошибки при исполнении обычных действий, невнимание к важным составляющим привычной работы. Сотрудники уже не скрывают своего состояния, но не склонны его связывать с дефицитом собственных компетенций. В этих ситуациях чаще всего обвиняется либо руководство организации, либо обстоятельства, принадлежащие к внешней среде. Этот уровень проявления стресса богат конфликтами и демонстративными действиями со стороны сотрудников, в частности — групповыми увольнениями и иными формами шантажа в адрес руководителей.

3. **Когнитивный** — внешняя готовность сотрудников работать в любых обстоятельствах. Они стремятся следовать распоряжениям руководителей, требованиям клиентов, максимально контролируют свое поведение. При этом растет непонимание ситуации, появляются ошибки деятельности, которые нельзя увидеть сразу. Возникают проблемы, описанные в предыдущей главе как проблемы организационной коммуникации. Сотрудники всех уровней могут принимать желаемое за действительное, что, в конце концов, проявится в резком изменении позиции организации на профильном рынке.

Глава 10. Проблемные зоны организационной деятельности

4. **Организационный** — признание руководством организации существующих сложностей при отсутствии изложения ясной стратегии выхода из ситуации. Руководители призывают сотрудников к мобилизации, но не помогают увидеть ресурс решения поставленных задач. Организация в такой ситуации буквально находится в параличе деятельности.



Рис. 65. Уровни проявления организационного стресса

Организационный стресс и здоровый образ жизни

Постоянный стресс на работе — прямая дорога к увеличению объема талии работника. К такому выводу пришли ученые-специалисты по проблемам питания из медицинской школы при британском университете в Рочестере после изучения состояния здоровья работников в одной из компаний в штате Нью-Йорк, информирует интернет-издание LiveScience. Они выяснили, в частности, что у находившихся под постоянным стрессом сотрудников компании индекс массы тела (BMI — соотношение массы жировых тканей к общей массе тела) был примерно на одну единицу в среднем выше, чем у их более расслабленных коллег. Этот показатель, как убеждена Изабель Фернандес, ведущий автор исследования из Рочестера, чрезвычайно важно принимать во внимание в периоды, когда происходят массовые увольнения рабочих и служащих.

Исследователи изучили и провели замеры индекса BMI у 2782 работников компании среднего возраста и с образованием на уровне колледжа. Все обследованные сотрудники сохранили за собой свои рабочие места после серии увольнений. Выяснилось, в частности, что у работников с большим грузом ответственности и меньшими возможностями контролировать стрессовые ситуации индекс BMI был на один пункт выше по сравнению с тем, кто обходился меньшей ответственностью и одновременно мог эффективнее контролировать стресс. Те из сотрудников компаний, кто посвящал просмотр телепрограмм для снятия усталости от 2 до 3 часов в день, индекс BMI возрастал на 2,37 пункта по сравнению с теми, кто уделял телевизору менее двух часов в сутки.

Один из выводов ученых, которым они делятся на страницах специализированного медицинского издания *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, заключается в том, что стресс на работе заставляет рабочих и служащих пренебрегать здоровым образом жизни за рамками офиса. Это важно знать работодателям, подчеркивают исследователи, поскольку лишний вес, а тем более ожирение ведут к дополнительным расходам по медицинским счетам работников: на \$201 и \$644 в год соответственно.

10.2. Организационные конфликты

Современная литература, посвященная проблемам организационного поведения, изобилует материалами, посвященными конфликтам. Конфликтами занимается особая научная отрасль — конфликтология, в рамках которой рассматриваются все виды конфликтов и факторы их динамики. Для оценки организационных обстоятельств, принципиально влияющих на поведение сотрудников, стоит сузить поле рассмотрения конфликтов и ограничить его собственно организационными конфликтами.

Организационный конфликт проявляется, прежде всего, в несоответствии друг другу основных элементов организационной деятельности, в частности несоответствие:

- реальных ресурсов организации декларированным целям;
- выбранных способов решения характеру поставленных задач;
- компетенций сотрудников функциям должностей, которые ими выполняются;
- способа оценки результатов характеру выданных распоряжений и тому подобные расхождения.

Организационный конфликт, являющийся объективным по своей сути, может быть представлен в разных формах, что иногда приводит к его ошибочной трактовке. Распространенными формами организационного конфликта являются:

1. **Конфликт между отдельными сотрудниками** организации, часто воспринимаемый как межличностный конфликт. На самом деле, в основе этого конфликта лежат организационные дефициты, с которыми столкнулись конкретные работники при выполнении своих задач. Так например, сотрудник может столкнуться с отсутствием данных, за пополнение которых отвечает другой работник, или два сотрудника одновременно пытаются воспользоваться одним и тем же оборудованием и не могут определить очередность пользования.

Глава 10. Проблемные зоны организационной деятельности

2. **Конфликт между сотрудником и группой** (подразделением). Часто возникающие конфликты, причиной которых является различие в компетенциях, особенно — в глубине анализа ситуации. Более компетентный работник быстрее и точнее понимает динамику ситуации, пытается предупредить своих коллег о необходимости изменений в работе и встречает сильное сопротивление. Внешне такой конфликт выглядит как противостояние личности группе, а по сути, является борьбой за выход организации на новый уровень развития.

3. **Конфликт между сотрудником и руководителем** может восприниматься и как межличностный конфликт, и как конфликт уровней управления. Чаще всего этот конфликт свидетельствует о функциональном дефиците управления, о системных проблемах организации и не может быть урегулирован на локальном уровне. За таким конфликтом скрывается или ошибка должностного назначения, или дефицит управленческого инструментария, или кризис организационного развития. В любом случае, подобный конфликт трудно разрешить только поведенческими (психологическими) средствами.

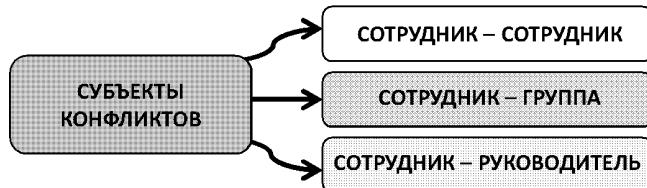


Рис. 66. Субъекты организационных конфликтов

Традиционно организационные конфликты разделяют на горизонтальные, вертикальные и диагональные. Речь идет о принадлежности участников конфликта уровням управления:

1) **горизонтальные** конфликты — участники конфликта находятся на одном управленческом уровне (оба — исполнители или оба — руководители подразделений);

2) **вертикальные** конфликты — участники конфликта находятся в прямых управленческих отношениях (руководитель и его подчиненный, руководитель и руководитель более высокого уровня);

3) **диагональные** конфликты — участники конфликта принадлежат разным управленческим уровням, но не связаны между собой прямыми управленческими отношениями (руководитель подразделения и сотрудник другого подразделения).

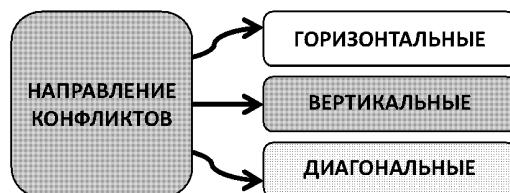


Рис. 67. Разновидности организационных конфликтов

В целом классификация организационных конфликтов достаточно разнообразна, т. к. авторы выдвигают различные факторы в качестве классификационных критерии. Для того чтобы в целом охарактеризовать виды конфликтов, приведем основные классификации в соответствии с их базовыми критериями:

- 1) по **источнику** конфликта — ситуационные, связанные с влиянием конкретных обстоятельств, и системные, причиной которых является отсутствие принципиальных решений в организации по ряду основных вопросов деятельности;
- 2) по **содержанию** конфликта — субъективные, имеющие отношение к представлениям отдельных сотрудников, и объективные, связанные с реальным положением дел в организации;
- 3) по **значимости** конфликта — конфликты, требующие немедленной реакции по их разрешению, и конфликты, которые могут быть решены в течение какого-то времени без ущерба для основной деятельности;
- 4) по **типу разрешения** конфликта — разрешенные, отложенные к разрешению, свернутые;
- 5) по **форме выражения** конфликта — явные, в которых участники и содержание противостояния не являются секретом, скрытые, в которых участники и содержание не проявлены, подразумеваемые, в которых участники догадываются о сторонах конфликта и в целом правильно оценивают содержание конфликта;
- 6) по **формализации** — «неформальные» или неоформленные конфликты, урегулирование которых проходит на уровне договоренностей, и формальные, юридически оформленные конфликты и способы их разрешения (фиксация в локальных нормативных актах);
- 7) по **социально-психологическому эффекту** — конфликты, развивающие позицию одной из сторон или способствующие развитию всех участников конфликта;

Глава 10. Проблемные зоны организационной деятельности

8) по результату — конфликты конструктивные, способствующие развитию организации, и деструктивные, связанные с развитием проблем в организации вплоть до блокирования ее деятельности.

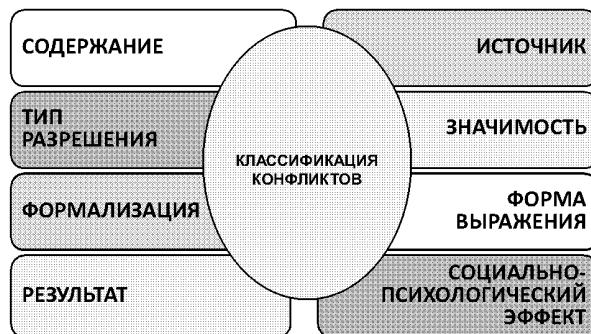


Рис. 68. Классификация организационных конфликтов

По У. Линкольну («The Course in Collaborative Negotiations», 1986), положительное воздействие конфликта проявляется в следующем:

- конфликт ускоряет процесс самосознания;
- под его влиянием утверждается и подтверждается определенный набор ценностей;
- конфликт способствует осознанию общности, т. к. может оказаться, что у людей схожие интересы и они стремятся к тем же целям и результатам и поддерживают применение тех же средств — до такой степени, что возникают официальные и неофициальные союзы;
- конфликт приводит к объединению единомышленников;
- конфликт способствует разрядке и отодвигает на второй план другие, несущественные конфликты;
- конфликт способствует расстановке приоритетов;
- конфликт играет роль предохранительного клапана для безопасного и даже конструктивного выхода эмоций;
- благодаря конфликту обращается внимание на недовольство или предложения, нуждающиеся в обсуждении, понимании, признании, поддержке, юридическом оформлении и разрешении;
- конфликт приводит к возникновению рабочих контактов с другими людьми и группами;
- благодаря конфликту стимулируется разработка систем справедливого предотвращения, разрешения конфликтов и управления ими.

Отрицательное воздействие конфликта часто проявляется в следующем:

- конфликт представляет собой угрозу заявленным интересам сторон;
- конфликт угрожает социальной системе, обеспечивающей равноправие и стабильность;
- конфликт препятствует быстрому осуществлению перемен;
- конфликт приводит к потере поддержки;
- конфликт ставит людей и организации в зависимость от публичных заявлений, от которых невозможно легко и быстро отказаться;
- конфликт вместо тщательно взвешенного ответа ведет к быстрому действию;
- вследствие конфликта подрывается доверие сторон друг к другу;
- конфликт вызывает разобщенность среди тех, кто нуждается в единстве или даже стремится к нему;
- в результате конфликта подрывается процесс формирования союзов и коалиций;
- конфликт имеет тенденцию к углублению и расширению;
- конфликт в такой степени меняет приоритеты, что ставит под угрозу другие интересы.

Управление конфликтом предполагает умение поддерживать его ниже того уровня, на котором он становится угрожающим для организации, группы, межличностных отношений. Умелое управление конфликтом может привести к его разрешению, т. е. к устранению проблемы, вызвавшей конфликт, и восстановлению взаимоотношений сторон в том объеме, который необходим для обеспечения деятельности. Управление конфликтом может выражаться в: урегулировании, завершении, предотвращении, достижении консенсуса, профилактике, ослаблении, подавлении, отсрочке и т. д.

Межличностное управление конфликтом отражается известной схемой К. Томаса («Conflict and conflict management», 1976), описывающей различные стратегии поведения в конфликтной ситуации в зависимости от двух основных характеристик: степени настойчивости в удовлетворении собственных интересов и степени сотрудничества в удовлетворении интересов других. В терминологии Томаса:

- 1) конкуренция: соперничество, подавление, открытая борьба за свои интересы, отстаивание своей позиции;
- 2) приспособление: изменение своей позиции, перестройка поведения, сглаживание противоречий, отказ от своих интересов;
- 3) избегание: уклонение от конфликта, стремление выйти из конфликтной ситуации, не разрешая ее;
- 4) компромисс: урегулирование разногласий через взаимные уступки;

Глава 10. Проблемные зоны организационной деятельности

5) сотрудничество: совместный поиск решения, удовлетворяющего интересы обеих сторон.

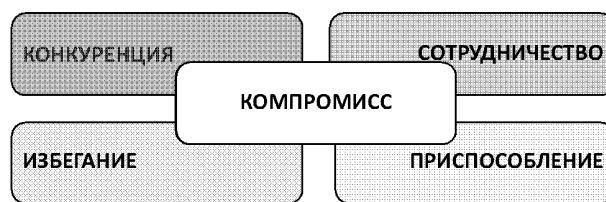


Рис. 69. Стратегии поведения в конфликте по К. Томасу

В управлении конфликтами большое значение имеет ведение переговоров с целью достижения взаимного согласия. Выдвигая конкретные предложения по конкретным проблемам, партнеры по переговорам ставят целью одновременное удовлетворение своих интересов и интересов других сторон. Результатом переговоров является план решения проблемы, выяснение доли участия партнеров в ее решении и взаимные обещания конкретных действий.

Подготовка к переговорам — сложный и ответственный процесс. Он включает в себя следующие этапы:

- 1) выявление области взаимных интересов;
- 2) подготовка, установление контакта с партнером;
- 3) решение организационных вопросов;
- 4) нахождение общего подхода и подготовка переговорной позиции, в том числе формулировка вариантов решения и предложений по обсуждаемым вопросам.

Подготовительная работа к переговорному процессу заключается в определении содержания предстоящих переговоров и решения организационных вопросов. Обе задачи связаны между собой, т. к. содержание переговоров влияет на то, как они должны быть организованы.

Анализ проблемы и диагностика ситуации являются ключевым элементом подготовительного этапа. В процессе подготовки к переговорам выявляются интересы участников переговоров, понимание интересов противоположной стороны. Непонимание интересов партнера часто приводит к срыву процесса переговоров.

Что такое медиация?

Медиация — это альтернативная форма разрешения конфликта с участием третьей нейтральной, беспристрастной, не заинтересованной в данном конфликте стороны — медиатора, который помогает сторонам выработать определенное соглашение по спору, при этом стороны полностью контролируют процесс принятия решения по урегулированию спора и условия его разрешения. Имеет определенные условия и правила ведения, очередность действий, фаз, а также основывается на следующих принципах:

- добровольность,
- конфиденциальность,
- взаимоуважение,
- равноправие сторон,
- принятие,
- нейтральность и беспристрастность медиатора,
- прозрачность процедуры.

Выделяют несколько направлений медиации:

- медиация, ориентированная на решение проблем (problem-solving or settlement-directed approach);
- трансформативная медиация (transformative approach), направленная на изменение позиций;
- нарративная медиация (narrative approach), ориентированная на прояснение отношений участников к ситуации;
- экосистемная медиация (ecosystemic or family-focused approach), ориентированная на сохранение отношений и объединение усилий сторон;
- медиация, основанная на понимании (understanding-based approach), связанная с принятием сторонами ответственности за последствия принятых решений;
- оценочная медиация (evaluative approach), при которой медиатор активно сам дает оценки происходящему и именно через оценки влияет на динамику переговоров.

10.3. Организационные изменения

Организации не стоят на месте, не работают в стационарных условиях. В современном мире все быстро меняется, поэтому и организационная действительность постоянно подвержена разнообразным переменам. Эти перемены, в основном, и являются причинами организационных стрессов и конфликтов, т. к. далеко не все сотрудники согласны с тем, что

Глава 10. Проблемные зоны организационной деятельности

необходимо постоянно отказываться от сформированных навыков и развивать новые, необходимо постоянно учиться и менять только что устоявшиеся взгляды и способы организации работы.

Основные направления организационных изменений перечисляет И. Шумпетер в своей работе («Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung», 1911):

- использование новой техники, новых технологических процессов или нового рыночного обеспечения производства (купля — продажа);
- внедрение продукции с новыми свойствами;
- использование нового сырья;
- изменения в организации производства и его материально-технического обеспечения;
- появление новых рынков сбыта.

Именно этому автору принадлежит и понятие «инновации», которое он ввел в своих публикациях 1930-х гг.

Организационные инновации могут быть как внутренними, так и внешними, как плановыми, так и спонтанными (вынужденными). В любом случае, организация как целостная система стоит перед необходимостью перестройки собственной деятельности. Именно это и вызывает наибольшие проблемы, т. к. инновационный процесс рано или поздно захватит все подразделения и коснется всех сотрудников.

В качестве основных факторов, которые оказывают существенное влияние на эффективность организационных изменений и вовлеченность сотрудников, можно выделить следующие (по материалам компании ЭКОПСИ):

- 1) раннее информирование и вовлечение сотрудников в проводимые реформы — 99%;
- 2) наличие «политической воли» высшего руководства — 82%;
- 3) необходимость интеграции организационных изменений и развития персонала — 75%;
- 4) адекватность изменений корпоративной культуры компании — 66%;
- 5) управление инновационными проектами — 60%;
- 6) согласованность ожиданий между инициаторами и исполнителями инновационных проектов — 42%.

Сотрудники далеко не всегда демонстрируют положительный отклик на изменения, особенно в том случае, если перемены затрагивают систему сложившихся отношений, ведут к изменению статусов сотрудников и меняют систему ответственности и компенсаций. Именно эти обстоятельства, в первую очередь, и становятся причиной сопротивления организационным изменениям. Основные факторы сопротивления:

- 1) **экономические** — потенциальная угроза потери заработанной платы или источников дохода, страх перед безработицей, лишением льгот и привилегий, высокие затраты времени и средств на внедрение изменений;
- 2) **организационные** — нежелание менять сложившуюся систему производственных и личных отношений, установившуюся расстановку сил, опасение за будущую карьеру, место работы, реакция на предыдущий неудачный опыт изменений;
- 3) **личностные** — нежелание менять привычки, инертность, страх перед новым, угроза потери занимаемой должности, личной власти, статусу в организации, потеря уважения в глазах руководства и коллег, осознание своей некомпетентности к восприятию нового, неверие в личные возможности, нежелание брать на себя новые ответственности и принятие решений.

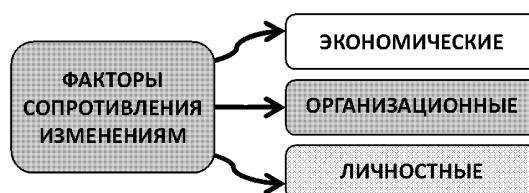


Рис. 70. Факторы сопротивления изменениям

Причины сопротивления сотрудникам изменениям американские психологи Н. Тичи и М. Деванна («Transformational Leader», 1996) проанализировали по схеме «технология — политика — культура».

Тремя основными **техническими причинами** сопротивления изменениям названы:

1. **Привычки и инерция.** Они вызывают сопротивление, которое связано с решением отдельных задач. Именно по техническим причинам людям, которые делали что-то одним способом, весьма трудно изменить свое поведение;
2. **Страх перед неизвестным** или сложность предсказуемости развития организации. Незнание будущего или трудности с его предвидением вызывают у многих сотрудников тревогу, а следовательно, и сопротивление. Когда, например, компьютеры вводятся на средний уровень управления и для решения специальных задач, сотрудники, успешно работавшие при другой системе, склонны оказать сопротивление таким изменениям;

3. Снижающиеся издержки. Даже понимая, что перемены ведут к потенциальной выгоде, многие организации часто неспособны на них из-за успокоительного воздействия снижающихся издержек и при старом способе ведения дел.

Среди политических причин называются:

1. Угроза влиятельным коалициям. Общая угроза состоит в конфликте старой и новой гвардии;

2. Принятие решений по принципу нулевой суммы из-за ограниченности ресурсов. При планировании изменений всегда необходимо принимать решения о том, кто получит больше финансовых и материальных ресурсов, а кто — меньше. Руководители большинства компаний призывают к большей производительности и инновационной активности с меньшими издержками и накладными расходами. Эти игры с нулевой суммой политически проводить труднее, а это, в свою очередь, ведет к большему сопротивлению изменениям;

3. Обвинение лидеров за прошлые проблемы. Вероятно, основное сопротивление изменениям возникает из-за того, что лидерам нужно критически отнестись к своим прошлым решениям и поведению для осуществления новых перемен. Психологически людям очень трудно перестроиться, если они ощущают свою собственную ответственность за проблемы, которые они теперь пытаются разрешить. В этом смысле намного легче прийти со стороны.

К культурологическим причинам сопротивления изменениям Н. Тичи и М. Деванна отнесли:

1. Культурные фильтры на пути селективного восприятия. Организационная культура проповедует определенные ценности, затрудняющие для членов данной организации иной способ ведения дел. Она определяет то, как люди воспринимают возможное;

2. Возврат к старым добрым временам. Часто мы чувствуем большую безопасность, возвращаясь к прошлому. Преобразования требуют отказа от привычного ведения дел, поэтому возникает сопротивление;

3. Дефицит «климата изменений». Часто организации различаются по климату, благоприятствующему изменениям. Там, где процветает конформизм, нередко одновременно ощущается и недостаток восприимчивости к изменениям. Большинство из крупных корпораций в этом отношении не являются исключением. Лидеры реорганизаций должны учесть это и обеспечить условия для формирования соответствующего климата.

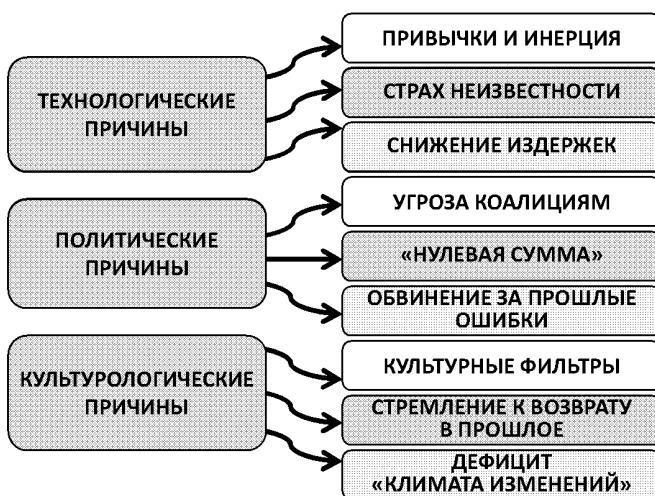


Рис. 71. Причины сопротивления изменениям по Н. Тичи и М. Деванна

В зависимости от того, что именно стало причиной сопротивления, сотрудники демонстрируют различные формы организационного поведения, с помощью которых они пытаются адаптироваться к новой для себя ситуации. В результате можно наблюдать следующие варианты поведения:

1. **Стремление к политическому (идеологическому) лидерству.** Именно это чаще всего называют «неформальным» лидерством. Сотрудник ощущает угрозу лично для своей позиции, у него формируется ожидание возможных потерь. Пытаясь сохранить свою позицию, он ищет сторонников, которые недовольны грядущими или состоявшимися переменами вне зависимости от причин этого недовольства;

2. **Распространение слухов.** Низкая степень доверия к руководителям, олицетворяющим перемены. Неправильное понимание сути изменений, их целей и стратегии их реализации приводят к тому, что сотрудники начинают компенсировать дефицит представлений собственными логическими построениями, домыслами. Это происходит само собой, без специальных усилий, а в результате организацию наполняет поток недостоверной, но эмоционально значимой информации;

3. **Открытое несогласие.** Ярко выражено при неадекватной оценке последствий перемен или их отсутствия. Сотрудники пытаются воспользоваться всеми доступными для них источниками информации, что часто

Глава 10. Проблемные зоны организационной деятельности

приводит к обнаружению противоречий в сведениях. Эти противоречия воспринимаются как сознательное введение в заблуждение и приводят к открытому сопротивлению;

4. **Повышение ценности прошлых достижений.** Сотрудники, опасающиеся того, что изменения обнажат дефицит их собственной компетенции, стараются «опередить» события, повышая значимость результатов, достигнутых ранее практикуемыми способами. В результате дискредитируется ценность предполагаемых инноваций, снижается уровень ожиданий.



Рис. 72. Поведение сотрудников при изменениях

Э. Хьюз («Organizational development and change», 1975) предлагает несколько факторов, которые существенно влияют на силу и конкретные формы проявления сопротивления, а также определяют и характер преодоления сопротивления сотрудников. К этим факторам относятся:

- 1) индивидуальные особенности сотрудника, его ожидания и система ценностей;
- 2) значение авторитета руководителя для сотрудников, уровень влияния непосредственного руководителя на позиции подчиненных;
- 3) информированность сотрудников о текущей ситуации и предстоящих изменениях;
- 4) единство понимания, общность в подходах к оценке ситуации;
- 5) чувство принадлежности к группе и ощущение защищенности.

Исследования российских специалистов показывают, что в качестве основных причин сопротивления сотрудников выступают следующие:

- непризнание проблем или несогласованность в понимании их причин;
- опасения увеличения объема работ;
- «навязывание» изменений;
- игнорирование традиций;
- «революционность» изменений;
- отсутствие обратной связи с руководством;
- недоверие к инициатору реформ.

Как показывают исследования на российских предприятиях, осуществляющих программы развития, для преодоления сопротивлений использовались и мягкие и жесткие методы:

- 1) **жесткие** — принуждение сотрудников к работе по новым правилам, замена персонала;
- 2) **мягкие** — вовлечение сотрудников в процесс изменений, создание для них возможности вносить свои предложения по целям и методам изменений, обсуждение с персоналом принимаемых организационных решений, убеждение в необходимости и правильности методов перемен, обучение смежным профессиям и новым методам работы, информирование о планах и ходе изменений;
- 3) **компромиссные** — заключение соглашений, создание гарантит сохранения положения сотрудников, снижение радикальности изменений.

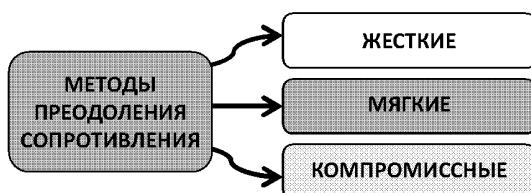


Рис. 73. Методы преодоления сопротивления

Самым популярным методом оказался метод убеждения (личные беседы, публичные выступления и обучающие мероприятия, цель которых — изменить точку зрения адресата информации относительно предмета разговора). Если рассмотреть ситуацию с учетом характера изменений, то оказывается, что «жесткие» способы воздействия на сотрудников применялись чаще в ходе «вынужденных» изменений. «Вынужденные» изменения деятельности организации начинаются вследствие неожиданного изменения условий во внешней среде или внутри организации, которые угрожают ее существованию. Выбор стратегии преодоления сопротивления (жесткие или мягкие методы) во многом зависит от компетенций руководства в применении этого метода, от компетенций сотрудников, от характера изменений. Сочетание метода убеждения с другими мягкими методами приводит к эффективному преодолению сопротивления.

Вопросы для самопроверки

1. Организационный стресс — это:
 - А) вызов адаптационным механизмам сотрудников, формируемый сложностью организационной ситуации;
 - Б) недостаток компетенций сотрудников организации, выраженный в неспособности сотрудников обеспечить решение стоящих перед ними задач;
 - В) недостаток менеджмента организации, проявляющийся в неправильной постановке задач, неадекватности оценки результатов и обстоятельств?
2. Сотрудники, которые проявляют готовность к переменам и неожиданностям, но не способны находятся в состоянии длительной неопределенности, — это:
 - А) неустойчивые к стрессу;
 - Б) зависимые от стресса;
 - В) тренируемые?
3. Раздражительность, ошибки при исполнении обычных действий, невнимание к важным составляющим привычной работы — это:
 - А) внутриличностный уровень проявлений стресса;
 - Б) поведенческий уровень проявлений стресса;
 - В) организационный уровень проявлений стресса?
4. Конфликты в организации являются следствием индивидуальных особенностей сотрудников:
 - А) отчасти верно;
 - Б) категорически неверно;
 - В) верно?
5. Конфликт между техническим директором и начальником отдела оптовых продаж — это:
 - А) вертикальный конфликт;
 - Б) горизонтальный конфликт;
 - В) диагональный конфликт?
6. Скрытые конфликты, в которых участники лишь догадываются о сторонах конфликта, классифицируются:
 - А) по форме выражения;
 - Б) по содержанию конфликта;
 - В) по социальному-психологическому эффекту?

7. Отрицательное воздействие конфликта часто проявляется в том, что он:

- А) приводит к быстрым действиям;
- Б) способствует расстановке приоритетов;
- В) обращает внимание на недовольство сотрудников.

8. Перестройка поведения и отказ от своих интересов — стратегия поведения в конфликте, определяемая как:

- А) компромисс;
- Б) приспособление;
- В) избегание.

9. Существенное влияние на эффективность организационных изменений и вовлеченность сотрудников оказывает:

- А) адекватность изменений корпоративной культуры компании;
- Б) использование новой техники, новых технологических процессов;
- В) появление новых рынков сбыта.

10. Опасение за будущую карьеру и место работы относится к такой группе причин сопротивления организационным изменениям, как:

- А) личностные причины;
- Б) организационные причины;
- В) экономические причины.

Глава 11

Эффективное поведение руководителя

11.1. Власть и управление

Позиция руководителя существенно отличается от позиций иных сотрудников организации. Компетенции, характерные для руководящей должности, определяются, прежде всего, формальными обстоятельствами: полномочиями, ответственностью, ресурсами. Руководитель для решения вопросов организации деятельности сотрудников обладает формальной властью, которая им используется в основном для решения тактических задач. Власть основывается на отношениях субординации, т. е. многоуровневого подчинения, иерархии. Субординация устанавливается соответственно действующей структуре управления.

Власть — форма социальных отношений, определяющая характер использования ресурсов и влияющая на действия людей. Власть основана на использовании различных средств влияния. К ним относятся:

1) формальные средства власти — фиксированные полномочия лица (группы лиц), определенные в соответствии с целями оказания воздействия. Эти полномочия определяются законами, а для организации — локальными нормативными актами;

2) психологические средства власти — способности лица (группы лиц) оказывать воздействие на поведение других людей.

В иерархии больший или меньший уровень власти зависит от уровня должности — чем выше должность, тем большей властью наделяется руководитель.

В процессе функционирования системы менеджмента возникают проблемы власти, которые предопределяются силами, которые действуют на менеджера, на подчиненных и на ситуацию.

Власть руководителя реализуется, прежде всего, через **полномочия** — формальные ресурсы, приписываемые в организации конкретной должности. Руководитель, занимающий должность, получает все полномочия, ейственные. К основным полномочиям руководящих должностей относятся:

- обязанности — круг задач, решаемых руководителем, и основные способы решения, определенные для должности;
- формы реализации полномочий, к которым относятся такие, как право формировать приказы, отдавать устные распоряжения, права

согласовывать различные решения и подписывать соответствующие документы;

- способы организации деятельности сотрудников — использование собраний, совещаний, индивидуальных встреч;
- право участия в управленческой деятельности организации — участие в совещаниях руководителей, право знакомиться со стратегически значимыми документами (сведениями, данными).

Полномочия руководителя и умение их использовать определяют форму власти, к которой можно отнести деятельность конкретного руководителя. Формами власти являются:

1. **Власть, основанная на принуждении.** Управление через ограничение (лишение). Руководитель имеет возможность наказать подчиненного за невыполнение распоряжений (рекомендация к увольнению, понижению в должности, объявление взысканий).

2. **Власть, основанная на вознаграждении.** Управление через поощрение. Руководитель имеет возможность оказать поддержку стремлениям подчиненного (начисление переменных выплат, рекомендация к повышению в должности).

3. **Экспертная власть.** Управление через компетенции. Руководитель обладает специальными экспертными знаниями, опытом, которые положительно оцениваются подчиненными.

4. **Эталонная власть.** Управление через доверие. Руководитель обладает профессиональными и управленческими компетенциями, достаточными для того, чтобы не прибегать в управлении к формальным процедурам. Подчиненные доверяют его решениям и оценкам.

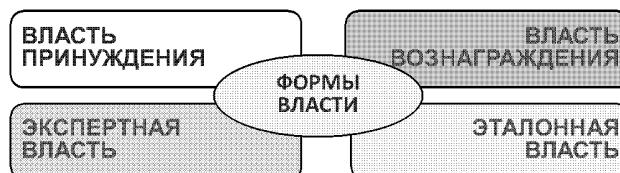


Рис. 74. Формы власти

Власть руководителя можно оценить не только с точки зрения средств, которыми пользуется субъект власти, но и по критерию направленности их использования. Важно, для чего руководитель использует властный ресурс, которым он обладает, какие задачи он решает через свои властные возможности. По направленности выделяют несколько видов власти:

Глава 11. Эффективное поведение руководителя

1. Ресурсная власть — распоряжение ресурсами, вверенными руководителю. Руководитель имеет право распоряжаться человеческими ресурсами (распределение работ, расстановка кадров), финансовыми ресурсами (формирование и исполнение бюджетов), материальными ресурсами (оборудование, сырье и материалы).

2. Власть принятия решений — руководитель имеет возможность принимать самостоятельные решения в зоне своих полномочий и оказывать влияние на решения более высокого управленческого уровня. Фактически, речь идет о прямом проявлении власти руководителя по отношению к подчиненным.

3. Информационная власть — руководитель обладает большей полнотой сведений, имеет доступ к тем информационным ресурсам, которые не в полной мере доступны другим сотрудникам. Обладая информированностью, руководитель создает информационное поле и для своих подчиненных, формируя их представления о контексте, в котором реализуется их деятельность.

4. Власть отношений — руководитель может использовать систему социальных отношений для выполнения стоящих перед ним задач. Возможность прямого обращения как к подчиненным, так и к руководителям более высокого уровня для решения конкретных проблем существенно облегчает деятельность любого руководителя, делая ее более эффективной.



Рис. 75. Виды власти

Наряду с полномочиями, каждый руководитель наделяется ответственностью за выполнение задач, поставленных перед ним в связи с должностью его уровня. Ответственность предполагает обязательства руководителя перед организацией (работодателем, системой управления, персоналом), нарушение которых определено как существенная помеха в решении стратегических и тактических задач. Ответственность руководителя можно разделить на два вида:

1. Неиспользование полномочий — руководитель мог, но не использовал те ресурсы и возможности, которые предоставлены ему для решения соответствующей задачи. В результате организация не смогла использовать имеющийся у нее ресурс.

2. Неадекватное использование полномочий — руководитель использовал полномочия для решения иных задач (например личных), проявил некомпетентность (в частности, не смог провести бесконфликтное собрание в своем подразделении). Организация не получает эффекта, ожидаемого от использования своих ресурсов.

И в том и в другом случае можно усмотреть как общую ответственность, заключающуюся в создании (несоздании) необходимых условий для деятельности сотрудников, так и функциональную, связанную в решением конкретной содержательной задачи.

Полномочия и ответственность, которыми наделяется должность, должны соответствовать задачам, выполняемым данным руководителем. Если же ответственность за принимаемые решения слишком высока, то может быть ограничена управленческая инициатива.

11.2. Феноменология управленческой власти

Власть руководителя может проявляться по-разному. Также по-разному ее воспринимают и те, кому она адресована — подчиненные сотрудники. Для того чтобы управленческие возможности руководителя были реализованы в полной мере, в его поведении должны присутствовать определенные компетенции, которые позволяют подчиненным ориентироваться не только на формальные атрибуты управленческих отношений (приказы, распоряжения). Руководитель должен обладать реальным влиянием на своих подчиненных.

Для того, чтобы оказывать влияние, поведение руководителя должно соответствовать ряду условий:

- предметом влияния должна быть понятная для сотрудника потребность (например, необходимость выполнить плановое задание, достичнуть заранее сформированных численных показателей);
- сотрудник, на которого оказывается влияние, должен быть уверен в том, что руководитель обладает соответствующими полномочиями;
- сотрудник должен иметь ясные представления о соотношении действий, к которым его призывают, и результатов, на достижение которых они направлены;
- сотрудник должен быть уверен в том, что его усилия будут адекватно оценены.

Бесспорным феноменом власти руководителя является его **авторитет**. Авторитет руководителя — это разделяемое большинством подчиненных, коллег и вышестоящих руководителей положительное мнение о личностном соответствии данного руководителя требованиям занимаемой должности.

Глава 11. Эффективное поведение руководителя

Это концентрированное отражение в решениях руководителя и в сознании подчиненных убеждающего потенциала личности руководителя. Следует отметить, что авторитет руководителя (как мера влиятельности) зависит не столько от занимаемой должности, сколько от личностных качеств.

M. Вебер («Gesammelte Aufsätze zur Soziologie und Sozialpolitik», 1924) полагал, что существует три формы авторитета:

- 1) легальный (легитимный) — основанный на правовых решениях, закрепленный юридически;
- 2) традиционный — основанный на социокультурных механизмах, приписываемый отдельным людям в соответствии с определяемым для них статусом (возрастным, семейным, социальным);
- 3) харизматический — основанный на положительном восприятии индивидуальных особенностей личности, оцениваемых как значимые.

Авторитет, приписываемый конкретному лицу, ярко высвечивает индивидуальную манеру реализации власти. Специалисты выделяют так называемый «архетип руководителя», или совокупность психологических особенностей и стилей поведения, выражющихся в выполнении руководителем той или иной управленческой роли. Различают четыре основных роли, в которых реализуется управленческое поведение:

- 1) **лидер** — умеет общаться с людьми, способен оценить потенциал каждого человека и заинтересовать его в полном использовании этого потенциала;
- 2) **администратор** — способен выявить место сбоя в работе и принять необходимые меры для его устранения;
- 3) **плановик** — стремится к оптимизации будущей деятельности организации, концентрируя ресурсы в решающих областях деятельности организации для достижения поставленных целей;
- 4) **предприниматель** — стремится изменить динамику развития организации, ищет новые направления деятельности и возможности расширения номенклатуры продукции, смело экспериментирует, не боясь риска, ставит новые, более сложные задачи.



Рис. 76. Роли руководителя

Руководители, неадекватно использующие властные ресурсы, не понимающие, что авторитет — неустойчивая позиция, оказываются в состоянии управленческой деформации.

Чаще всего **управленческая деформация** проявляется как административный произвол — использование формальных полномочий для решения личных проблем. Административный произвол — одна из форм психологической защиты некомпетентных руководителей, которые стараются скрыть свои управленческие трудности за формальными атрибутами должности. Выглядит административный произвол как проявления деспотизма, формализма. В самых крайних формах административный произвол имеет форму административного восторга — упоения руководителем своими властными возможностями.

Управленческая деформация может носить более сложенные формы, например, выглядеть как управленческая эрозия («порча властью»). Длительное пребывание на управленческих должностях приводит к своеобразной потере управленческой чувствительности, решения становятся все более шаблонными, направленными в большей степени на поддержание собственной позиции, чем на пользу дела. «Испорченные» властью руководители становятся все более эгоцентричными. Проблема сохранения и расширения властных полномочий становится для них важнейшей. Они постоянно расширяют сеть контролирующих или репрессивных средств. Желая оправдать свои шаги, могут создавать мифы о врагах и всяческих угрозах для организации.

Основным методом профилактики управленческой эрозии является ротация (замена) на руководящих должностях. Поэтому во многих организациях определен максимальный срок выполнения руководящих функций.

В. Зигерт и Л. Ланг («Management Without Conflicts», 1990) предлагают особый рецепт, который призван спасти руководителя от управленческой деформации. Они считают, что власть по отношению к сотрудникам реализуется прежде всего в возможности оказать давление. Давление, в свою очередь, определяется оценкой вины подчиненного за неэффективно решенную задачу. В. Зигерт и Л. Ланг считают, что управленческая деформация наступает в том случае, если виновность подчиненного определяется как сам собой разумеющийся факт. Для того чтобы этого избежать, они предлагают каждому руководителю ответить на три вопроса:

1. Кто выбрал этого человека для исполнения этой задачи?
2. Кто и как инструктировал исполнителя?
3. Как осуществлялся контроль работы сотрудника?

Глава 11. Эффективное поведение руководителя

Использование простых правил помогает руководителям избежать управленческой деформации. Кроме этого, следует иметь в виду, что проблемы реализации управленческой деятельностью связаны и с другими частыми ошибками. Их перечень можно встретить практически в любой книге, посвященной проблемам управленческого поведения. Совокупность наиболее часто описываемых ошибок такова:

- перенос или откладывание решения на завтра (или на неопределенный срок);
- выполнение работы наполовину;
- стремление все сделать сразу;
- стремление все сделать самому;
- убеждение, что руководитель знает все лучше всех;
- поиск виновных.

Обладают ли руководители авторитетом?

Лишь 1% россиян искренне любят своих руководителей, а 4% — испытывают ненависть к своему непосредственному руководителю, утверждают специалисты исследовательского центра портала Superjob.ru, опросив 2 300 работающих респондентов старше 18 лет по всей стране. По данным опроса: 13% — симпатизируют своему начальнику, 31% — равнодушны к начальству, более трети (40%) испытывают уважение.

11.3. Стили управления

Стиль управления — система методов воздействия руководителя на подчиненных. Это — определенная манера, свойственный рисунок управленческого поведения, который отличает данного руководителя от других руководителей, выполняющих сходные задачи. Стиль управления оценивается по нескольким критериям, поэтому в литературе можно встретить различные классификации стилей.

По характеру участия сотрудников в принятии решений традиционно выделяют три стиля (по К. Левину):

- 1) **авторитарный** — единоличное принятие решений руководителем, сотрудники не всегда понимают основания таких решений;
- 2) **демократический** — участие сотрудников в принятии решений через заранее определенные процедуры, например, голосование;

3) **либеральный** — участие сотрудников в принятии решений на основании их компетенций, политика невмешательства со стороны руководителя в тех случаях, когда речь идет о стандартных для сотрудников задачах, согласование решений в условиях новой задачи.

По способам воздействия на сотрудников выделяют четыре управленческих стиля:

1) **инструктирующий** — направленный на четкую постановку задач, ориентированный на то, что сотрудник обладает достаточной мотивацией на выполнение этих задач;

2) **наставнический** — сочетающий в себе подробный инструктаж и пошаговую мотивацию (через контроль и оценку);

3) **стимулирующий** — адресованный компетентным сотрудникам со сниженной мотивацией, состоит из согласованной с сотрудником системы контроля и оценки его действий;

4) **делегирующий** — ориентированный на компетентных и мотивированных сотрудников, способных достичь результата самостоятельно. В этом случае применяется только контроль результатов.

По средствам воздействия на подчиненных можно выделить такие стили, как:

1) **директивный** или **указующий** — использование команд, распоряжений;

2) **разъясняющий** — использование инструкций, пояснений, активное включение информационных ресурсов;

3) **демонстрирующий** — наглядная демонстрация возможностей действия, собственный пример, совместные действия руководителя и подчиненного.

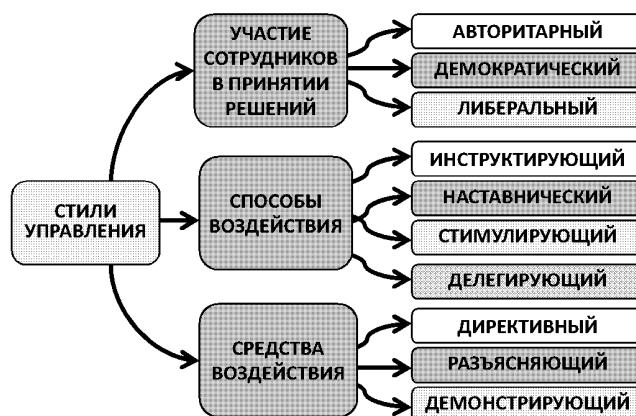


Рис. 77. Классификация стилей управления

В чем специфика российского стиля управления?

Российских менеджеров порой упрекают в том, что они слишком отстали в развитии от западных коллег. Но как выясняется, подчиненные совсем не хотят, чтобы их руководитель соответствовал иностранным идеалам. По просьбе Slon.ru портал SuperJob.ru опросил 2 500 работников с целью понять, какие управленческие качества они хотели бы видеть в своих руководителях. Консультанты полагали, что настоящий лидер-управленец должен не только ставить четкие задачи и принимать ответственные решения, но и быть убедительным, советоваться с сотрудниками, бороться со стереотипами, вдохновлять подчиненных, учить их и в целом быть образцом подражания для коллектива. Но оказалось, что этот набор настоящего начальника совсем не впечатляет российских работников. Просто поставьте задачи и не трогайте нас — вот что больше всего устраивает российский персонал.

Руководитель должен четко формулировать свои ожидания и строить ясную систему стимулов — это самый популярный ответ среди опрошенных сотрудников (34%). 15% респондентов полагают, что все решения руководитель должен принимать самостоятельно (за то, чтобы решение принимались совместно с коллегами, высказались 7% сотрудников). И только 9% респондентов считают, что настоящий руководитель должен вдохновлять сотрудников и внушать им оптимизм. Такой же процент опрошенных полагают, что руководитель должен на своем примере демонстрировать лучшие качества. 35% респондентов вообще не могут сказать, что они ценят в своем нынешнем руководителе. И лишь для 4% опрошенных сотрудников руководитель является образцом для подражания.

Директор исследований «Института лидерства» при Южно-Калифорнийском университете Лос-Анджелеса Мартин Стивенсон считает, что российские сотрудники и сами руководители путают две вещи: ненужное вмешательство в повседневную работу и умение проложить четкий маршрут к цели.

11.4. Модель эффективного управленческого поведения

Традиционная проблема, обсуждаемая при анализе эффективности управленческого поведения, — соотношение функций руководителя и компетенций лидера. Различие между лидерами и руководителями четко охарактеризовал профессор Гарвардской школы бизнеса А. Залезник («Managers and Leaders: Is there a difference?», 1977). Он утверждал, что лидеры терпимо относятся к хаосу, отсутствию структуры и готовы держать

ответ в ситуации неопределенности. Руководители добиваются порядка и контроля, стремятся избавиться от проблемы еще до того, как поняли ее смысл. Лидеры характеризуются таким образом, что они, скорее, относятся к категории артистов, ученых и других творческих работников, чем к категории руководителей.

Следует иметь в виду, что подобное четкое различие характеристик руководителя и лидера свойственно позициям, сформулированным до 1980-х гг. Современный менеджмент исходит из того, что функции менеджмента (формализованного управления) и лидерства (поведенческого управления) должны сочетаться в позиции каждого руководителя. Поэтому речь в большей степени идет не о различиях в роли руководителя и лидера, а в перечне основных лидерских компетенций, которые необходимы каждому руководителю. Их список может быть представлен следующими компетенциями:

- готовность взять на себя ответственность;
- предпочтение общего результата личному;
- позитивное отношение к людям;
- обучаемость, стремление развиваться;
- умение и готовность вдохновлять;
- умение слышать других;
- готовность и способность учить других;
- умение организовать других;
- способность отстаивать собственную точку зрения;
- готовность к непопулярным решениям;
- стрессоустойчивость;
- отсутствие стремления самоутверждения за счет других.

Эффективное управленческое поведение сочетает в себе позиции контроля и делегирования, распоряжения и доверия позиции других людей. В современных моделях управленческих компетенций делегированию придается большое значение, т. к. все больше факторов эффективности организации связано с компетенциями всех сотрудников, а не только тех, которые занимают руководящие позиции. Решение вопросов, что именно можно делегировать подчиненным, является залогом успеха в деятельности руководителей всех уровней. Поэтому важно знать, что именно подлежит делегированию в первую очередь. Характер задач делегирования определил Д. Эйзенхаэр, решая вопросы управления войсками. Он предположил, что в деятельности руководителя присутствует два фактора — срочность и важность. Соответственно, существует четыре области задач.

1. **Несрочные и неважные** — можно спокойно отдать в распоряжение своих сотрудников и определить только срок и форму контроля.

Глава 11. Эффективное поведение руководителя

2. **Не срочные, но важные** — необходимо поставить в собственный план, сотрудников можно использовать только как помощников (например для сбора данных).
3. **Не важные, но срочные** — необходимо передать подчиненным, снабдив их четкой инструкцией.
4. **Срочные и важные** — необходимо делать самому, делегирование решения этих задач приводит к большим издержкам.

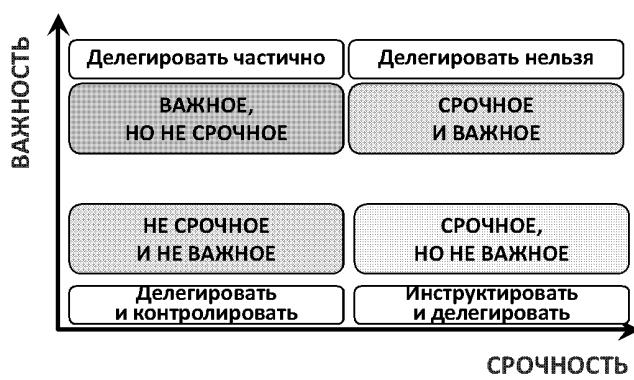


Рис. 78. Модель делегирования Д. Эйзенхауэра

Эффективное делегирование связано и с содержанием тех задач, которые стоят перед руководителем, поэтому при определении того, что именно можно поручить сотрудникам для самостоятельного выполнения, руководитель должен следовать простым принципам:

- 1) при делегировании необходимо точно определить желаемый результат, показать, каковы его основные (измеримые) характеристики;
- 2) задача должна быть понятна сотруднику, он не должен выбирать, кому именно правилу (инструкции, заданию) следовать;
- 3) сотрудник должен быть наделен ресурсами, необходимыми для решения поставленной задачи;
- 4) способы и сроки оценки результата должны быть оговорены заранее;
- 5) сотрудник должен четко понимать, что его ждет в случае правильного выполнения задачи и что в случае неадекватного выполнения, также необходимо обговорить заранее возможные последствия.

Правильное делегирование не только высвобождает рабочее время руководителя, но и формирует ясное понимание сотрудниками их роли в общей деятельности организации. В современных условиях, когда персонал

воспринимается не как исполнитель, а как стратегический партнер менеджмента, эффективное поведение руководителей становится определяющим фактором успеха не только на должностном уровне, но и в масштабах всей организации.

Эффективное управленческое поведение связано с влиянием множества факторов. Исследователи достаточно долго время связывали эффективность со стилем управления. Однако стало ясно, что стиль управления может быть гибким, т. к. один и тот же руководитель в разных условиях применяет разные приемы воздействия на подчиненных. Более того, становилось понятным, что поведение руководителя связано с характером задач, которые решает он сам и его подчиненные. Для того чтобы точно определить перечень факторов, влияющих на управленческую эффективность, необходимо оценивать не только связку «руководитель — подчиненный», но и тот рабочий контекст, в котором реализуется эта связь. Так были разработаны подходы ситуационного лидерства, наиболее точно описывающие основные факторы управленческой эффективности.

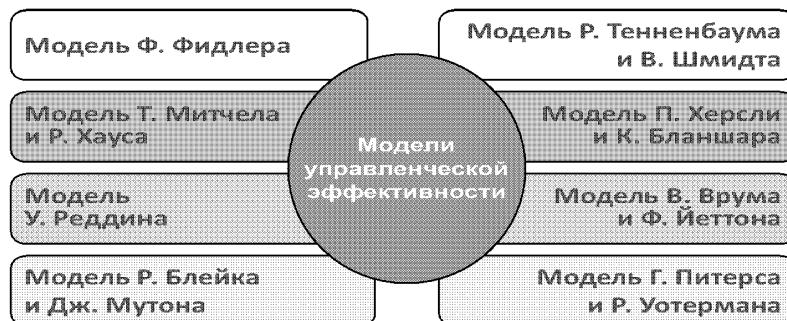


Рис. 79. Модели управленческой эффективности

Модель Ф. Фидлера («A Theory of Leadership Effectiveness», 1967). В рамках этой модели рассматриваются три фактора: отношения, структура задачи, должностные полномочия. Ф. Фидлер предполагал, что стиль управления является фиксированной позицией руководителя, поэтому следует подбирать для каждого руководителя такую ситуацию, в которой он будет максимально успешен. Важно, что в концепции Фидлера эффективность оценивается именно как соответствие поведения руководителя структуре задачи и ожиданиям подчиненных. Поэтому один и тот же руководитель может восприниматься как эффективный и как неэффективный – в разных условиях.

Модель лидерского континуума Р. Тенненбаума и В. Шмидта («How to choose a leadership pattern», 1973). Вторая половина XX в. заставила исследователей обратить внимание на три фактора: позиция самого руководителя, его система ценностей, отражающаяся, в частности, в отношениях к подчиненным; позиция подчиненных, демонстрируемая либо непосредственно, либо через характеристики деятельности; особенности ситуации, выражющиеся в особенностях задачи. Р. Тенненбаум и В. Шмидт первыми обратили внимание на то, что характеристики ситуации должны определять в первую очередь поведение руководителя.

Модель Т. Митчела и Р. Хайса («Path-goal theory of leadership», 1974). Эта модель связывает поведение руководителя с мотивацией подчиненных. Модель часто называется «путь — цель». Согласно этой модели, руководитель должен определить, какие ожидания сформированы подчиненными, т. к. воздействие на эти ожидания и определяет успех управления. В различных условиях подчиненные стараются достигать высоких результатов или только выполнять распоряжения. В зависимости от этого руководитель может выбрать в качестве средства воздействия поддержку или указание.

Модель П. Херсли и К. Бланшара («Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources», 1969). Эта модель ориентирует управленческое поведение в двух факторах — направленность на задачу и направленность на отношения. В результате взаимодействия этих факторов определяются четыре стиля управленческого поведения:

1. Приказывающий — односторонняя коммуникация, основанная на указаниях незрелым, неспособным и не желающим отвечать за свою работу сотрудникам, что и как нужно делать. Руководитель должен ориентироваться в первую очередь на решение организационно-технических проблем, а затем уже на налаживание человеческих отношений.

2. Продающий — руководитель вырабатывает большинство указаний. Он стремится путем двухсторонней связи и эмоциональной поддержки заставить подчиненных психологически «закупать» те решения, которые они должны были сделать.

3. Участвующий — руководитель и подчиненные участвуют в процессе принятия решений через двухстороннюю коммуникацию и оказание помощи (поддержка, поощрение и т. д.). Подчиненные обладают способностью и знаниями для выполнения задачи.

4. Делегирующий — подчиненные могут работать по своему усмотрению. Руководитель делегирует свои полномочия, поскольку уровень зрелости подчиненных высокий, они готовы и способны принимать ответственность за свою деятельность.

Основной идеей модели Херсли — Бланшара является возможность гибкого управления в том случае, если руководитель сможет поступательно переходить от одного стиля к другому.

Модель У. Реддина («Managerial Styles Made Effective», 1988). Модель является логическим продолжением идей Херсли и Бланшара. Она включает в себя уже три фактора: ориентация на задачу, ориентация на отношения и эффективность. Соотношение трех факторов позволяет выделить восемь типов управленческого поведения:

1. Администратор — ориентирован на решение существенных задач и высокий уровень взаимоотношений с учетом ситуации, обеспечивающей принятие эффективных решений.

2. Соглашатель — применяет высокую степень ориентации на задачи и на отношения в ситуации, которая этого не требует. Он слаб в принятии решений, позволяет воздействовать на себя различным факторам давления и предпочитает минимизировать существующее давление, чем максимизировать производство в перспективе.

3. Доброжелательный автократ — применяет высокую степень ориентации на задачи и низкую степень ориентации на отношения в ситуации, которая приемлет такое поведение, следовательно, он более эффективен.

4. Автократ — применяет высокую степень ориентации на задачи и низкую степень ориентации на отношения в ситуации, которая не приемлет такого поведения, поэтому он менее эффективен. Это человек, не уверенный в других, невежливый и заинтересованный только в текущих дела.

5. Прогрессист — применяет высокую степень ориентации на отношения и низкую степень ориентации на задачи в ситуации, которая приемлет такое поведение, что делает его более эффективным. Это человек, имеющий полное доверие к людям и в первую очередь озабоченный их развитием как личностей.

6. Миссионер — применяет высокую степень ориентации на отношения и низкую степень ориентации на задачи в ситуации, которая не приемлет такого поведения, что делает его менее эффективным.

7. Бюрократ — применяет низкую степень ориентации на задачи и на отношения в ситуации, которая приемлет такое поведение, что делает его более эффективным. Это человек, в первую очередь заинтересованный в правилах и процедурах как таковых и желающий таким образом контролировать ситуацию для собственной выгоды.

8. Дезертир — применяет низкую степень ориентации на задачи и на отношения в ситуации, которая не приемлет такого поведения, что делает его менее эффективным, это пассивный человек.

Глава 11. Эффективное поведение руководителя

Модель В. Врума и Ф. Йеттона («Leadership and decision-making», 1973). Модель включает в себя три фактора: зависимость от ситуации, особенности коллектива и характер работы. Взаимодействие этих факторов позволяет выделить пять стилей:

- 1) руководитель сам принимает решения на основе имеющейся информации;
- 2) руководитель сообщает подчиненным суть проблемы, выслушивает их мнения и принимает решение;
- 3) руководитель излагает проблему подчиненным, обобщает высказанные ими мнения и с их учетом принимает собственное решение;
- 4) руководитель совместно с подчиненными обсуждает проблему, и в результате вырабатывается общее мнение;
- 5) руководитель постоянно работает совместно с группой, которая или вырабатывает коллективное решение, или принимает лучшее, не зависимо от того, кто его автор.

Модель Р. Блейка и Дж. Мутона («The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence», 1964). Модель, имеющая название «Управленческая решетка», похожа на идею Херсли и Бланшара, т. к. учитывает те же факторы — направленность на отношения и направленность на задачу. Использование модели Блейка — Мутона позволяет оценить не только позицию руководителя, но и ожидания (состояние) персонала.

Модель Г. Питерса и Р. Уотермана («In Search of Excellence», 1982). Модель ориентирует не только на отдельные факторы, сколько на результаты управленческой деятельности. Они выделили как факторы эффективности, так и факторы неэффективности управленческой деятельности. В результате был сформирован перечень принципов эффективности:

- 1) ориентация на действия и упорный труд;
- 2) внимание к подчиненным, которые отвечают им тем же;
- 3) поощрение самостоятельности и творчества;
- 4) создание условий для достижения требуемых результатов;
- 5) преданность выбранному делу;
- 6) поддержка и развитие традиций и ценностей, свойственных данному коллективу;
- 7) четкое определение зон ответственности для всех сотрудников, включая самого руководителя.

Современные подходы к определению управленческой эффективности все больше ориентируют руководителей на организацию взаимодействия как со своими сотрудниками, так и с другими участниками организационных процессов — вышестоящими руководителями, представителями

внешней (по отношению к организации) среды. Эффективное взаимодействие как управленческая задача предъявляет высокие требования именно к собственному поведению руководителя, а не только к его знаниям или опыту. Поэтому в современных моделях управленческой эффективности (моделях компетентности) уделяется большое внимание психологическим, культурным и социальным факторам, таким как толерантность, доверие, внимание к позициям другого человека, стремление к совместному успеху.

Вопросы для самопроверки

1. Если знания и опыт руководителя положительно оцениваются подчиненными, то он обладает такой формой власти, как:
 - A) эталонная власть;
 - B) экспертная власть;
 - B) власть, основанная на вознаграждении?
2. Возможность прямого обращения как к подчиненным, так и к руководителям более высокого уровня для решения конкретных проблем, относится к такой направленности власти, как:
 - A) ресурсная власть;
 - B) власть отношений;
 - B) информационная власть?
3. Для того, чтобы руководитель мог оказывать влияние на подчиненного:
 - A) сотрудник должен быть уверен в том, что руководитель обладает соответствующими полномочиями;
 - B) сотрудник должен иметь представления о соотношении действий, к которым его призывают, и результата, на достижение которого они направлены;
 - B) правильные ответы «A» и «B»?
4. Руководитель, концентрируя ресурсы в решающих областях деятельности организации для достижения поставленных целей, действует как:
 - A) администратор;
 - B) лидер;
 - B) плановик?
5. Основным методом профилактики управленческой эрозии является:
 - A) осуществление действий, направленных на поддержание управленческой позиции;
 - B) ротация руководителей;
 - B) перенос принятия управленческих решений на следующий срок?

Глава 11. Эффективное поведение руководителя

6. Участие сотрудников в принятии решений на основании их компетенций предполагает:

- А) либеральный стиль управления;
- Б) демократический стиль управления;
- В) стимулирующий стиль управления?

7. Задачи, которые необходимо поставить в собственный план работы, а сотрудников при их реализации использовать только как помощников, относятся к категории:

- А) срочные и важные;
- Б) неважные, но срочные;
- В) несрочные, но важные?

8. Стиль управления является фиксированной позицией руководителя, поэтому следует подбирать для каждого руководителя такую ситуацию, в которой он будет максимально успешен — таков постулат:

- А) модели П. Херсли и К. Бланшара;
- Б) модели Р. Тенненбаума;
- В) модели Ф. Фидлера?

9. Для такого типа управленческого поведения, как «доброжелательный автократ», характерна:

- А) высокая степень ориентации на задачи и низкая степень ориентации на отношения в ситуации, которая приемлет такое поведение;
- Б) высокая степень ориентации на отношения и низкая степень ориентации на задачи в ситуации, которая приемлет такое поведение;
- В) ориентация на решение существенных задач и высокий уровень взаимоотношений с учетом ситуации, обеспечивающей принятие эффективных решений?

10. Модель Г. Питерса и Р. Уотермана:

- А) ориентирует управленческое поведение в двух факторах — направленность на задачу и направленность на отношения;
- Б) ориентирует управленческое поведение не столько на отдельные факторы, сколько на результаты управленческой деятельности;
- В) включает в себя три фактора: зависимость от ситуации, особенности коллектива и характер работы?

Глава 12

Организационная культура и организационное поведение

12.1. Организационная культура

Проблемы организационной культуры как существенного фактора, определяющего поведение сотрудников в организации, исследуются с начала 1950-х гг. За это время разработано несколько подходов как к определению содержания организационной культуры, так и к оценке факторов влияния организационной культуры на различные показатели эффективности организации, прежде всего — на эффективное организационное поведение сотрудников.

Исследования последних лет, проводимые отечественными специалистами, показывают, что понятие «организационная культура» все шире используется практиками не только для обозначения контекста деятельности сотрудников, но и для определения ключевых задач управления. Можно выделить два основных подхода к трактовке содержания понятия «организационная культура»:

1. **Организационная культура** — один из атрибутов организации, предлагающий возможность его формирования и управления. Этот подход называют рациональным или прагматическим, поскольку культура рассматривается как результат осознанной и целенаправленной деятельности руководителей организации. Содержание организационной культуры зависит от мероприятий, направленных на оказание идеологического воздействия. Применительно к организационной культуре в этой трактовке можно применить такие показатели, как «сила культуры» или «эффективность культуры».

2. **Организационная культура** — сама суть организации, ее реальность, совокупность правил, ценностей, смыслов, которые рождены самой трудовой практикой. В этом случае организационная культура — естественное развитие отношений группы людей по поводу конкретной деятельности. Она не содержит волевой и результирующей составляющей. В этом случае описывается, прежде всего, феноменология организационной культуры: особенности производства и применяемых технологий, оснащение рабочих мест, фирменный стиль и его атрибутика, особенности поведения сотрудников.

Разнообразие подходов к описанию сущности и содержания организационной культуры может быть представлено перечнем основных концеп-

Глава 12. Организационная культура и организационное поведение

ций, использующих различные критерии для определения видов организационной культуры.

Концепция Дж. Зоннефельда («The Hero's Farewell», 1988). В типологии Д. Зоннефельда описывается четыре вида организационной культуры. В качестве критерия используется образ группы, наиболее точно отражающий характеристики соответствующей организационной культуры:

1. **Бейсбольная команда** — ключевые успешные сотрудники считают себя «свободными игроками», за них между работодателями ведется активная конкуренция на рынке рабочей силы. Работников с невысокими личностными и профессиональными показателями быстро увольняют по инициативе работодателей.

2. **Клуб** — характеризуется лояльностью, преданностью и сработанностью сотрудников, командной работой. Стабильные и безопасные условия способствуют поощрению возраста сотрудников, опыта и должностного преимущества. Карьерный рост происходит медленно и постепенно. От работника ожидают, что на каждом новом уровне он должен постигнуть все тонкости данной работы и овладеть мастерством, поэтому работники имеют широкий профессиональный кругозор.

3. **Академия** — ориентация на новых молодых сотрудников, которые проявляют интерес к долговременному сотрудничеству и согласны медленно продвигаться по служебной лестнице. Основанием для поощрения и продвижения являются хорошая работа и профессиональное мастерство. Подобная культура ограничивает широкое развитие личности сотрудника и препятствует внутриорганизационной кооперации.

4. **Легион** — отсутствие гарантии постоянной работы, возможности для профессионального роста. Организации часто приходится подвергаться реструктуризации и сокращать свой персонал, чтобы адаптироваться к новым внешним условиям.



Рис. 80. Виды организационной культуры по Дж. Зоннефельду

Модель Г. Харрисона. Ч. Хенди, популяризовавший взгляды Г. Харрисона («Understanding Organizations», 1990), показал, что Г. Харрисон

оценивал организационную культуру с точки зрения ее целевой ориентации. Определяя, на управление какими явлениями (предметами управления) направлена организационная культура, он выделил четыре основных типа:

1. **Ориентация на роли** — организации с такой культурой стремятся быть рациональными и аккуратными, насколько это возможно. В центре внимания — процедуры и правила, ясно сформулированные функциональные предписания. Работники продвигаются по службе с четко определенными карьерными путями. Стабильность и респектабельность нередко также це-няются, как и компетентность.

2. **Ориентация на задачи** — в центре внимания — гибкость, быстрота, способность справляться с новыми ситуациями и адаптироваться к ним. Власть считается законной, если она основана на соответствующих знани-ях и компетенции, а не на силе и положении. Карьера работника зависит от способности справляться с более сложными задачами. Организационная структура меняется, чтобы выполнять задания или функции.

3. **Ориентация на человека** — в таких организациях люди никогда не де-лают то, что противоречит их целям и ценностям. Здесь главное — умение и потенциал отдельных работников. Именно люди определяют успешность таких организаций. Карьера работника зависит от качества его работы и до-стижений. Человеческие ресурсы — превыше всего.

4. **Ориентация на власть** — такие организации пытаются сдерживать окружающую обстановку и подавлять возражение (сопротивление). Клю-чевая задача — рост самой организации. Руководители прилагают все уси-лия, чтобы установить абсолютный контроль над подчиненными. Работни-ки борются за стратегические посты, карьера складывается в соответствии с их положением на этой арене власти.



Рис. 81. Типы организационной культуры по Г. Харрисону

Модель Т. А. Деала и А. А. Кеннеди («Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life», 1982). Согласно этой модели, можно выделить четыре типа организационной культуры на основании оценки способа

Глава 12. Организационная культура и организационное поведение

организации деятельности (особенности бизнес-процессов). В модели оцениваются такие факторы, как обратная связь, уровень неопределенности и ожиданий сотрудников, форма вознаграждения, уровень организационного риска. Авторы выделили следующие типы организационной культуры:

1. **Культура «высокого оборота»** — быстрая обратная связь, высокая доходность, низкий риск. Стресс возникает только от объемов работы, а не от ее характера. Примером организаций, для которых характерен данный тип культуры, могут служить рестораны и отели.

2. **Культура «крутого мачо»** — быстрая обратная связь, высокий риск. Организационный стресс связан с риском потерь, сотрудники сосредотачиваются только на актуальных задачах. Примеры: полиция, медицина катастроф, спорт.

3. **Культура процесса** — медленная обратная связь, низкий риск. В результате — низкая напряженность персонала, сидячая, малоподвижная деятельность, ориентация на комфорт и безопасность. Персонал ориентирован на внутреннюю политику и строение организации, а не на характер деятельности. Примеры: банки, страховые компании.

4. **Культура «большой ставки»** — медленная обратная связь, высокая доходность и высокий риск. Стресс персонала возникает из-за неопределенности, связанной с высоким риском бизнеса, отсрочки результата. Много труда вкладывается без ясной уверенности в то, что он принесет плоды; часто меняются планы. Примеры: крупные предприятия, строящие корабли и самолеты, нефтяные компании (нефтедобыча).



Рис. 82. Типы организационной культуры по Т. А. Деалу и А. А. Кеннеди

Модель Т. Парсона («The Social System», 1970). Разработана на основе спецификации определенных функций, которые любая социальная система (в том числе организация) должна выполнять, чтобы выжить и добиться успеха. Первые буквы английских названий этих функций в аббревиатуре дали наименование модели — AGIL: adaptation (адаптация); goal-seeking (достижение целей); integration (интеграция) и legitimacy (легитимность). Суть модели состоит в том, что для своего выживания и процветания любая организация должна быть способна адаптироваться к постоянно меняющим-

ся условиям внешней среды, добиваться выполнения поставленных ею целей, интегрировать свои части в единое целое и, наконец, быть признанной людьми и другими организациями. Адаптивная культура — культура, способная быть катализатором изменений, именно от этой функции зависит способность организации работать в долгосрочном периоде. Ценности, поддерживаемые адаптивной культурой: доверие, склонность к риску, предпринимательство, креативность, инновации и т. д. Организационная культура должна быть адекватна поставленным задачам, помогать реализовать выбранную стратегию, достигать заявленные цели. Адаптация к меняющимся условиям требует интеграции усилий сотрудников, что заставляет организацию в целом ориентироваться на развитие системы взаимодействия. Процесс интеграции — процесс создания и развития персонала происходит одновременно с процессами решения проблем и достижения заданных целей. Организационная культура должна разделяться большинством сотрудников, а деятельность организации должна быть законной и признанной обществом. Модель AGIL исходит из того, что ценности являются наиболее важными средствами (инструментами) реализации функций этой модели. Если разделяемые в организации верования и ценности помогают ей адаптироваться, достичь целей, объединиться и доказать свою полезность людям и другим организациям, то очевидно, что такая культура будет влиять на достижение успеха данной компании.



Рис. 83. Модель организационной культуры успеха по Т. Парсону (AGIL)

Модель К. Камерона и Р. Куинна (*«Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework»*, 2005). Данные авторы предложили оценивать два фактора, определяющие характер организационной культуры, — «гибкость — стабильность» и «интегрированность — дифференцированность». В результате определяются четыре разновидности организационной культуры на основании оценки конкурирующих ценностей:

1. **Клан** — ориентация на сплоченность, контроль, участие, ценится преданность делу.

Глава 12. Организационная культура и организационное поведение

2. **Адхократия** — новаторство, ориентация на развитие, поддержка предпринимательства и творчества.
3. **Бюрократия** — ориентация на системность, рентабельность, стабильность, ценятся организаторские способности.
4. **Рынок** — конкуренция вплоть до жесткого соперничества, продуктивность в борьбе за лидерство, ценится ориентация на достижения.



Рис. 84. Характер организационной культуры по К. Камерону и Р. Куинну

Кроме моделей, определяющих типологию организационной культуры, существуют концепции, позволяющие описать ее сущность и содержание.

Модель Ф. Харриса и Р. Морана («Organizational Culture and Individual Sensemaking: A Schema-Based Perspective», 1994). Авторы предлагают рассматривать конкретную организационную культуру на основе десяти характеристик. В каждой категории выделяются две взаимосвязанные, но отличные особенности культуры:

- 1) идентификация и цель;
- 2) коммуникации и язык;
- 3) одежда и внешний вид;
- 4) пища и способ ее подачи;
- 5) время и осознание времени;
- 6) взаимоотношения и различия людей;
- 7) ценности и нормы;
- 8) убеждения и отношения;
- 9) ментальные привычки и обучение;
- 10) особенности и методы работы.

Стенли Г. Харрис («Organizational Culture and Individual Sensemaking: A Schema-Based Perspective», 1994) предположил, что организационную культуру определяют своеобразные матрицы или схемы восприятия. Автор выделяет пять схем.

1. Представление о себе в организационной модели (схеме) — определение собственной роли в организации.

2. Представление о других людях в организации — впечатление о поведении других людей или ожидание конкретного поведения на основании опыта наблюдений.

3. Представления о группах — определение оснований группирования, взаимодействия.

4. Представление об организации — ориентация на то, что поведение в большей степени определено структурой организации, чем людьми, которые ее составляют.

5. Представление о достижениях — понимание того, какие социальные достижения возможны в данной организации (карьера, уровень доходов, статус).

Организационная культура складывается в том случае, когда матрицы (схемы), на которые ориентируются разные люди, становятся сходными. Этому способствуют организационные коммуникации и иные формы обмена знаниями и смыслами.

Модель Э. Шейна («Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View», 1992). В модели выделяется шесть параметров, определяющих содержательные особенности организационной культуры:

1. Выработка языка и концептуальных понятий группы. Если участники группы не смогут общаться и понимать друг друга, ее создание становится невозможным по определению.

2. Определение групповых границ и критериев для включения и исключения новых членов. Группа должна как-то определить: кто входит и кто не входит в нее, в чем состоит критерий принадлежности к ней.

3. Распределение властных и служебных полномочий. Каждая группа должна разработать собственную иерархию, а также критерии и правила, занятые и потеря определенных иерархических позиций и прав работниками.

4. Разработка норм доверительных и дружеских отношений. Каждая группа должна выработать правила и нормы отношений сотрудников, стоящих на одной иерархической ступени, а также представителей разного пола. Организационные задачи должны решаться в атмосфере открытости и взаимного доверия.

5. Определение и распределение поощрений и наказаний. Каждая группа должна ясно понимать, когда могут применяться меры поощрения и наказания и в чем они должны состоять.

6. Объяснение необъяснимого — идеология и религия. Каждая группа, подобно любому сообществу, может сталкиваться с необъяснимыми явлениями, которые должны быть как-то объяснены ее членам, дабы у них не возникало ощущения, что они имеют дело с чем-то непостижимым и неподконтрольным.

Глава 12. Организационная культура и организационное поведение

Модель Г. Джонсона («Rethinking Incrementalism», 1988). Модель «культурной сети» организации, включающей в себя следующие составляющие:

- символика;
- мифы и истории;
- структуры власти и управления;
- организационные структуры и процедуры;
- системы контроля;
- ритуалы и рутина.

С. А. О’Рейли, Дж. Чарман и Д. Ф. Колдуэлл («People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit», 1991) разработали модель, основанную на вере в то, что организационную культуру можно определить по ряду параметров, измеряемых в организации. Их модель организационного профиля (Organizational Profile Model — OSP) включает в себя:

- инновации;
- оценку стабильности организации;
- уровень уважения к персоналу;
- ориентация на результат;
- внимание к деталям;
- управленческие команды и их состав;
- уровень агрессивности (амбициозности) организации.

Модель не предназначена для оценки того, как организационная культура влияет на эффективность организационной деятельности.

Модель Д. Денисона («Toward a theory of organizational culture and effectiveness», 1995) утверждает, что организационная культура может быть описана через четыре общих измерения:

1. Миссия — стратегическое направление, намерения, цели, задачи и видение.
2. Адаптивность — создание изменений, ориентация на клиента и организационное обучение.
3. Участие — расширение прав и возможностей, ориентация на командную работу и возможности развития.
4. Концентрация — основные ценности, взаимодействие, координация и интеграция.

Модель Денисона также позволяет описывать культуру как внешне или внутренне ориентированную, а также определять различие гибких и ригидных культур. Модель обычно используется для диагностики культурных проблем в организациях.



Рис. 85. Измерения организационной культуры по Д. Денисону

Организационная культура конкретной организации, форма, которую она принимает, связана, прежде всего, с переменами формы собственности. Это происходит при слиянии (поглощении) организаций или при смене собственника (реже — наемного менеджмента). Современные руководители в организационной культуре стараются увидеть управленческий ресурс и воспринимают ее в одной из трех трактовок:

1. Организационная культура — система отношений и правил поведения.
2. Организационная культура — механизм идентификации сотрудников с организацией. Она развивает чувство гордости за принадлежность к производителям хороших продуктов.
3. Организационная культура — механизм ориентации сотрудников на цели организации, система развития вовлеченности и лояльности.

В современных условиях все чаще говорят не просто об организационной культуре, а о **корпоративной культуре**. Отличительной особенностью корпоративности выступает четкая ориентация культуры организации на формирование идентичности сотрудников, их ориентированности на организационные цели и ценности, интеграции и взаимодействия сотрудников, принадлежащих различным уровням управления.

12.2. Особенности корпоративного поведения

Корпоративное поведение — действия сотрудников, направленные на решение задач, формулируемых системой управления организацией. Особенностью корпоративного поведения выступает его ориентация на достижение основной цели — создание экономического эффекта деятельности организации, ее успешности как производителя товаров или услуг. Таким образом, корпоративное поведение ориентировано прежде всего на участников профильного рынка.

Основными группами, в адрес которых развернуто корпоративное поведение сотрудников, выступают:

- акционеры (собственники);

Глава 12. Организационная культура и организационное поведение

- коллеги (сотрудники организации),
- конечные потребители продукта организации;
- деловые партнеры организации, находящиеся с ней в формальных и неформальных деловых отношениях (поставщики, клиенты и партнеры);
- местное сообщество, заинтересованное в формировании социальной и экологической среды;
- общество в целом, в первую очередь в лице государственных (муниципальных) институтов, взаимодействующее с организацией в политической, правовой, экономической и других сферах.

Для того чтобы поведение сотрудников действительно помогало реализации стратегических целей организации, современные компании разрабатывают систему особых правил поведения, формируя **кодекс корпоративного поведения (корпоративной этики)**. Подобные документы создаются исходя из следующих соображений:

- в российском законодательстве уже нашло отражение большинство общепризнанных принципов корпоративного поведения, однако практика их реализации, в том числе судебная, и традиции корпоративного поведения еще только формируются;
- надлежащее корпоративное поведение не может быть обеспечено только нормами законодательства;
- многие вопросы, связанные с корпоративным поведением, лежат за пределами законодательной сферы и имеют этический, а не юридический характер;
- кодекс может содержать только рекомендации относительно наилучшей практики корпоративного поведения, которые, однако, не являются обязательными для исполнения, а ориентируют сотрудников на желательные формы поведения.

Кодекс корпоративной этики может выполнять три основные функции:

1. **Репутационную** — формирование доверия к компании со стороны референтных внешних групп (описание политик, традиционно закрепляемых в международной практике по отношению к клиентам, поставщикам, подрядчикам и т. д.).
2. **Регламентирующую** — регламентации поведения в сложных этических ситуациях, определение границ допустимых ситуаций, конкретные указания на действия в особых случаях.
3. **Мотивационную** — указания на неприемлемые формы поведения, фиксация оценок различных вариантов поведения.

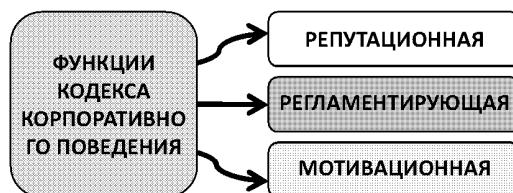


Рис. 86. Функции кодекса корпоративного поведения

Кодекс может транслировать ценности компании всем сотрудникам, ориентировать сотрудников на единые корпоративные цели и тем самым повышать корпоративную идентичность.

12.3. Имидж организации

Поведение сотрудников, соответствующее единым принципам и правилам, создает **имидж** организации — особый образ, воспринимаемый внешней средой как набор ключевых характеристик организации. Имидж способствует успешности организации, т. к. влияет на ее узнаваемость, развивает доверие к ее продукции.

На формирование имиджа организаций влияют различные факторы. Они одновременно способствуют развитию внешнего имиджа, являющегося результатом деятельности организации по отношению к элементам внешней среды (прежде всего клиентам и партнерам), и внутреннего имиджа — результата деятельности организации в адрес своего персонала. Рассогласование внешнего и внутреннего имиджа организации негативно сказывается на организационной атмосфере, вызывает конфликты и негативные состояния персонала — организационные депрессии или деформации. По соотношению внешнего и внутреннего имиджа определяются четыре типа:

1. **Организация-изгой** — отсутствие как внешнего, так и внутреннего имиджа. К такой организации нет доверия ни у клиентов, ни у сотрудников, в ней происходит частая смена персонала, сотрудники негативно относятся к руководству.

2. **Организация-бомба** — положительный внешний имидж не подкреплен внутренним. Организация позитивно характеризуется со стороны внешних партнеров и клиентов, но вызывает негативные переживания у сотрудников. Работники в любой момент могут отказать организации в лояльности, что немедленно скажется на ее внешней репутации.

3. **Организация-мафия** — негативное внешнее отношение сопровождается положительным отношением сотрудников. Как правило, эти

Глава 12. Организационная культура и организационное поведение

организации жестко действуют на рынке, что позволяет им завоевать определенные позиции. Достижения создают позитивный фон в настроении сотрудников, особенно, если они довольны системой компенсаций.

4. **Организация-партнер** — соответствие внешнего и внутреннего имиджа, развитие вовлеченности персонала, создающей гарантии выполнения поставленных задач.

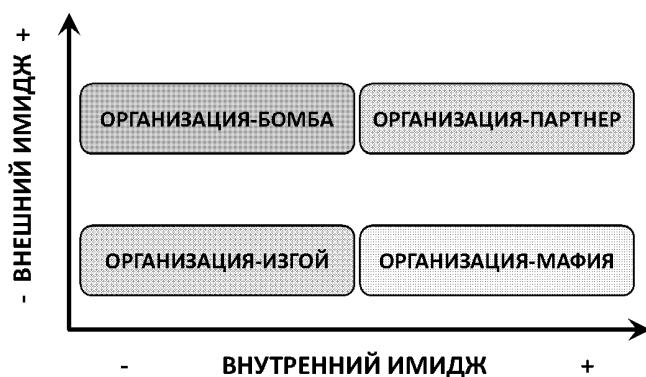


Рис. 87. Тип организаций в зависимости от ее имиджа

Для того чтобы имидж организации соответствовал ее стратегическим целям, а организационная культура стала средством его развития, необходимо использовать основные инструменты формирования имиджа, к которым относится философия организации и ее главные составляющие — видение и миссия.

Философия организации — один из самых стабильных и консервативных факторов, определяющих работу организации; она редко меняется, и такие изменения происходят плавно и постепенно. Изменения ее определяются изменениями внутренней и внешней среды организации. Именно консервативный характер философии организации обеспечивает ее стабильное и направленное развитие, определенность и предсказуемость организационного проведения при меняющихся условиях существования.

Видение — образ организации в будущем, который может включать в себя способ достижения результата. Принципиальная разница между миссией и видением заключается в том, что **миссия** раскрывает образ действия, энергию, показывает, каким образом достигаются те или иные цели или видение. Видение же, в свою очередь, — это картина будущего, то,

каким идеальным представляется положения дел, к которому стремится в идеале компания.

Существует широкое и узкое понимание миссии. В случае широкого понимания миссия рассматривается как философия, предназначение и смысл существования организации.

1. Философия организации определяет ценности, верования и принципы, на основе которых осуществляется деятельность организации.

2. Предназначение определяет действия, которые организация намеревается осуществить, и то, какого типа организацией она намеревается быть.

3. Хорошо сформулированная миссия проясняет то, чем является организация и какой она стремится быть, а также показывает отличие организации от других, ей подобных:

4. Целевые ориентиры организации отражают то, на решение каких задач направлена деятельность организации, и то, к чему стремится организация в своей деятельности в долгосрочной перспективе.

5. Сфера деятельности организации отражает то, какой продукт организация предлагает покупателям, и то, на каком рынке организация осуществляет реализацию своего продукта.

6. Философия организации находит проявление в тех ценностях и верованиях, которые приняты в организации.

7. Возможности и способы осуществления деятельности организации отражает то, в чем сила организации, в чем ее отличительные возможности для выживания в долгосрочной перспективе, каким способом и с помощью какой технологии организация выполняет свою работу, какие для этого имеются технологии, ноу-хау, передовая техника.



Рис. 88. Основные элементы организационной философии

Ясно сформулированные элементы философии организации помогают:

- сотрудникам организации осознать ключевые элементы корпоративной культуры;
- руководителям организации развивать корпоративную культуру в соответствии со стратегическими задачами организационного развития;

Глава 12. Организационная культура и организационное поведение

- субъектам внешнего окружения определить ключевые характеристики организации, на которые стоит обратить внимание для того, чтобы охарактеризовать ее.

Имидж организации — особая конструкция, своеобразный проект, реализуемый усилиями системы управления. Для того чтобы каждый сотрудник был включен в этот проект как полноправный участник, организации необходимо решить ряд задач:

- 1) формировать у сотрудников позитивное представление о компании, ее целях и задачах, способах взаимодействия;
- 2) показывать роль каждого работника в компании, подчеркивать их важность и незаменимость;
- 3) разъяснять и пропагандировать ценности компании;
- 4) обеспечивать качественный обмен информацией (точный, четкий), своевременную оперативную обратную связь «руководство — персонал»;
- 5) способствовать более тесному и эффективному взаимодействию сотрудников различных подразделений и уровней;
- 6) развивать командный дух;
- 7) предотвращать конфликтные ситуации, своевременно реагировать на них, находить оптимальные пути разрешения конфликтов;
- 8) развивать доверие и взаимопонимание между работниками, содействовать сотрудничеству, взаимопомощи, открытости, возникновению доверительных отношений, свободному обмену мнениями;
- 9) совершенствовать коммуникативные навыки работников, повышать продуктивность их взаимодействия.

Имидж организации можно рассматривать как основной результат развития корпоративной культуры. Именно такой подход позволяет обнаружить прямую связь между корпоративной культурой (и корпоративным поведением как ее составной частью) и эффективностью деятельности организации, выражющейся, прежде всего, в ее экономической успешности.

12.4. Социальная ответственность

Социальная ответственность организации является составной частью ее имиджа, важным фактором отношений к организации в обществе. Для определения социальной ответственности организации обычно рассматривают несколько аспектов ее деятельности. Анализ деятельности позволяет сделать выводы об отношения организации к разным факторам среды:

- отношение к своему персоналу, ее статус как работодателя;
- отношение к своим потребителям, ориентация на производство качественных продуктов (товаров, услуг);

- отношение к территории, на которой она действует, активное участие в решении социально значимых вопросов (экология, социальная поддержка).

Основными препятствиями, затрудняющими следование принципам социальной ответственности, выступают:

1. **Нарушение принципа максимизации прибыли.** Направление части ресурсов на социальные нужды снижает влияние принципа максимизации прибыли.

2. **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.

3. **Недостаточный уровень отчетности широкой публике.** Поскольку владельцы компаний не выбирают, они не являются подотчетными широкой публике. Рыночная система хорошо контролирует экономические показатели предприятий и плохо — их социальную вовлеченность.

4. **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.

Несмотря на очевидность перечисленных препятствий, все большее число организаций склоняется к участию в различных проектах развития социальной ответственности. Это помогает сотрудникам организаций осознать, что они являются не только частью своей компании, но и выступают как ответственные члены социального сообщества, способные оказывать влияние на широкий круг значимых для всех проблем. Позитивными сторонами развития социальной ответственности являются:

- благоприятные для бизнеса долгосрочные перспективы, поскольку у потребителей, поставщиков и местного сообщества формируется более привлекательный образ организации;
- изменение потребностей и ожиданий широкой публики. Чтобы сузить разрыв между ожиданиями и реальным откликом организаций, их вовлеченность в решение социальных проблем становится и ожидаемой, и необходимой;
- наличие ресурсов для оказания помощи в решении социальных проблем, возможность их легитимного использования;

Глава 12. Организационная культура и организационное поведение

- моральное обязательство вести себя социально ответственно, что расширяет границы регулирования отношений за пределы законодательно обусловленных.

Социальная ответственность является предметом свободного выбора. Именно поэтому данный фактор характеризует корпоративную культуру, ее направленность. Каждая организация может избрать свой способ реализации принципа социальной ответственности, однако следует помнить, что конкретный выбор отразится не только на репутации организации во внешней среде (на профильном рынке или территории), но и на внутреннем имидже организации, влияющем на поведение ее сотрудников.

Вопросы для самопроверки

1. Организационная культура, при которой положительно воспринимается возраст сотрудников, опыт и должностное преимущество, а карьерный рост происходит медленно и постепенно, определяется как:
 - A) академия;
 - Б) клуб;
 - В) легион?
2. Карьера работника зависит от качества его работы и достижений, что характерно для организационной культуры, направленной на:
 - A) роли;
 - Б) задачи;
 - В) человека?
3. По определению К. Камерона и Р. Куинна, ориентация на сплоченность, контроль и участие присущи для такого типа организационной культуры, как:
 - A) адхократия;
 - Б) бюрократия;
 - В) клан?
4. Модель «культурной сети» организации принадлежит:
 - A) С. П. Робинсу и М. Кубре;
 - Б) Г. Джонсону;
 - В) Ф. Харрису и Р. Морану?
5. Адресатами корпоративного поведения, нацеленного на создание экономического эффекта деятельности организации, являются:
 - A) участники профильного рынка;
 - Б) конечные потребители продукта организации;
 - В) деловые партнеры организации?

6. Указание на неприемлемые формы поведения, фиксация оценок различных вариантов поведения осуществляется через такую функцию кодекса корпоративного поведения, как:

- А) репутационная;
- Б) регламентирующая;
- В) мотивационная.

7. Организация, жестко действующая на рынке, завоеваывающая на нем определенные позиции, имеющая систему высоких компенсаций для сотрудников, — это:

- А) организация-бомба;
- Б) организация-партнер;
- В) организация-мафия?

8. Образ организации в будущем, который включает в себя способ достижения результата, — это:

- А) видение организации;
- Б) миссия организации;
- В) философия организации?

9. Социальная ответственность организации — это:

- А) деятельное отношение организации к социальным территориям, институтам, группам;
- Б) принцип, действовавший только в социалистическом обществе;
- В) миф, поддерживаемый корпорациями для роста своего могущества?

10. Формирование привлекательного образа организации является такой позитивной стороной развития социальной ответственности, как:

- А) создание долгосрочных перспектив для бизнеса;
- Б) изменение потребностей и ожиданий широкой публики;
- В) моральное обязательство вести себя социально ответственно?

Глава 13

Организационное поведение как бренд

13.1. Поведенческий аудит и бенчмаркинг организационного поведения

Современная организационная жизнь невозможна без постоянной ориентации организации на профильный рынок и его основных игроков — организаций-лидеров. Лидирующие организации завоевывают и удерживают свои позиции благодаря тому, что своими действиями формируют позитивный образ, привлекающий к ним как клиентов, так поставщиков и партнеров. Именно этот позитивный образ и называют брендом. **Бренд** — это ментальная конструкция, мыслеобраз, который формируется благодаря тому, что организация может продемонстрировать рынку ряд уникальных качеств, к которым относятся следующие качества:

- 1) гарантированное качество — способность организации предложить продукт (товар или услугу), соответствующую представлениям потребителей о качестве, способность поддерживать заявленное качество продукта при серийном производстве, при изменении ассортимента;
- 2) общеизвестность — распространенность продукции организации, знакомство с ней группы ключевых покупателей — основных потребителей данного продукта, способность потребителей узнать данную продукцию и выделить ее из числа прочих;
- 3) престижность — способность организации производить продукт, характеристики которого придают пользователям (потребителям) особый социальный статус;
- 4) общедоступность — способность организации удовлетворить потребности самого широкого круга потребителей, ориентация организации на работу для потребителей с различными запросами;
- 5) наличие значительного количества лояльных покупателей — способность организации увеличивать объем продаж без расширения клиентской базы, привлечение клиентов изменяющимися возможностями организации, способность перенести высокое качество с одного класса продуктов на другой.

В настоящее время все большее число организаций предлагают своим клиентам именно услуги, а не товар. Это обстоятельство принципиально меняет роль поведения сотрудников как фактора эффективности деятельности организации. Обслуживание клиентов, ориентация на их потребно-

сти становится ключом к росту экономической результативности организации, повышению ее статуса на профильном рынке. Обслуживание оказывается стержнем содержания профессиональной деятельности все большего класса сотрудников, а их поведение начинает напрямую влиять на то, какое впечатление получат клиенты от общения с конкретной организацией.

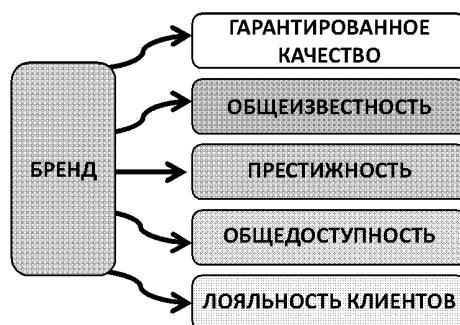


Рис. 89. Структура бренда

Организации-лидеры особое внимание обращают на структурирование поведения своих сотрудников. Проводя аудит действий сотрудников, обслуживающих клиентов, специалисты службы персонала оценивают именно те действия, которые напрямую влияют на эффективность взаимодействия с клиентом, и определяют основные параметры их измерения: скорость, частоту, количество ошибок. Также внимательно рассматриваются те показатели, которые могут свидетельствовать об эффективности деятельности сотрудников: жалобы клиентов, отказ клиентов от дальнейшего обслуживания, приток клиентов, рекомендации другим потребителям.

Поведенческий аудит позволяет организации выделить функциональные элементы поведения, закрепить и распространить их на весь персонал, а также определить дисфункциональные элементы поведения, которые негативно влияют на эффективность деятельности и требуют коррекции. Результатом аудита поведения будет выступать программа обучения персонала, в которой будут развиваться конкретные навыки сотрудников, способствующие их эффективной работе.

Стремление развития конкурентоспособности, свойственное большинству организаций, заставляет искать на рынке такие формы поведения персонала, которые в наибольшей степени способствуют организационному успеху. Наблюдение за средствами достижения успеха компаний-

лидеров, оценка их эффективности является элементом бенчмаркинга — сравнительной оценки организаций по какому-либо критерию (общность профиля деятельности, способ взаимодействия с клиентами, количество сотрудников, непосредственно работающих с клиентами и т. д.). Бенчмаркинг способствует выявлению лучших образцов организационного поведения с тем, чтобы перенять эти образцы, приспособить их к особенностям своей организации и добиться успеха именно через изменение поведения сотрудников.

Бенчмаркинг организационного поведения состоит из нескольких этапов:

- 1) определение компаний-лидеров обслуживания;
- 2) анализ бизнес-процессов компаний-лидеров, понимание, в какие структурные элементы бизнес-процессов включены конкретные позитивные формы организационного поведения;
- 3) анализ бизнес-процессов своей компании с целью определения «узких мест», связанных с поведением (действиями) сотрудников;
- 4) сравнение результативности своей компании с компанией-лидером, определение наиболее проблемных точек в системе обслуживания клиентов;
- 5) введение системы измерений для оценки возможностей и темпов преодоления разрыва показателей эффективности своей компании и компании-лидера.

Выделяют несколько видов бенчмаркинга в соответствии с задачами, которые решаются путем сравнения:

- по отношению к объекту бенчмаркинга выделяется **внешний и внутренний** бенчмаркинг. Внешний — сравнение своей организации с другой организацией (другими организациями), внутренний — сравнение различных подразделений одной организации (например, сравнение работы филиалов, расположенных в разных городах);
- по отношению к цели бенчмаркинга выделяются **общий и конкурентный** бенчмаркинг. Общий бенчмаркинг призван обнаружить находки организаций, не являющихся прямыми конкурентами, но демонстрирующими высокое качество обслуживания клиентов. Конкурентный бенчмаркинг определяет элементы конкурентного преимущества организаций, работающих на одном профильном рынке;
- по отношению к предмету бенчмаркинга выделяется **функциональный** бенчмаркинг, который позволяет оценить различные организационные функции (продажи, закупки), и **неспецифический**, ориентированный на поиск любых новых и интересных с точки зрения эффективности способов поведения сотрудников организаций, занимающихся обслуживанием клиентов.

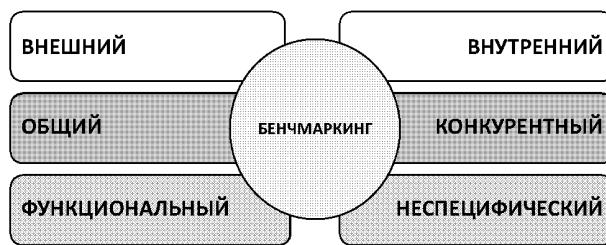


Рис. 90. Виды бенчмаркинга

Поведенческий бенчмаркинг является самым эффективным способом поведенческого маркетинга, ориентированного на развитие собственного персонала.

Кроме поведенческого маркетинга, оценивающего особенности поведения персонала, современная практика выделяет:

- 1) маркетинг клиентского поведения — оценка поведения клиентов (потребителей) услуг;
- 2) маркетинг поведения компаний-поставщиков и компаний-партнеров — оценка ключевых запросов, особенностей ведения переговоров, способов принятия решений;
- 3) маркетинг поведения акционеров — выявление ключевых потребностей акционеров, возможностей их удовлетворения в условиях профильного рынка.

Перечисленные направления маркетинговых исследований позволяют в полной мере определить те характеристики организационного поведения сотрудников, которые будут способствовать удовлетворению потребностей всех участников бизнес-процесса — от акционеров до конечных потребителей.

13.2. Типология поведения сотрудников

Маркетинговые исследования позволяют точно выделить характеристики поведения сотрудников конкретной организации. Конечно, разнообразие факторов, определяющих организационное поведение, приводит к проявлению конкретных особенностей. В то же время, можно выделить некоторые закономерности поведения персонала, существенно определяющего имидж организации, влияющие на формирования организационного бренда.

Ю. Д. Красовский («Организационное поведение», 1999) определил динамику поведения сотрудников в соответствии с этапами развития

Глава 13. Организационное поведение как бренд

организационной культуры. В его классификации выделено четыре типа ориентации поведения сотрудников.

1. **Производственная ориентация** — стремление сотрудников привлечь внимание к товару, который производит или продает организация. В результате сотрудники тратят много сил на проведение презентации товара, но не понимают, что рассказ о конкурентных преимуществах должен проводиться в терминах потребностей клиентов, а не в терминах технических параметров товара. Сотрудники не понимают, почему клиенты «не хотят брать хороший товар».

2. **Сбытовая ориентация** — стремление сотрудников продать товар любым способом. Сотрудники ориентированы на декларацию конкурентных преимуществ товара, не заботясь о том, насколько эти декларации соответствуют реальному положению дел. Иногда сотрудники сталкиваются с тем, что «на клиента никакая реклама не действует».

3. **Конъюнктурная ориентация** — стремление сотрудников «сыграть» на спросе, пойти вслед за потребностями клиентов. Эта форма ориентации развивает организацию при общем росте рынка и становится пагубной в условиях кризиса. Сотрудники видят, что «теперь уже не покупают то, что раньше разлеталось с прилавков».

4. **Маркетинговая ориентация** — четкое понимание сотрудниками того, что взаимодействие с клиентами возможно при любых внешних условиях, главное — понимать потребности и возможности клиентов и предлагать им наиболее выигрышные для них формы удовлетворения их потребностей.



Рис. 91. Ориентация поведения сотрудников по Ю. Д. Красовскому

По мере развития организационной культуры ориентации поведения сотрудников меняется, переходя от одного типа к другому. Ю. Д. Красовский указывает, что наибольшие проблемы испытывают те организации, в которых руководители высокого уровня «задержались» в той поведенческой ориентации, которая уже не соответствует задачам организации. Это влечет за собой потерю конкурентных преимуществ.

Тип ориентации поведения сотрудников характеризует особенности организационной культуры и проявляется в следующих характеристиках представлений сотрудников о своей работе:

- 1) характер целей деятельности — краткосрочные, среднесрочные или долгосрочные;
- 2) характер интересов — ориентация интересов на свою организацию («Продать!»), на клиента («Обеспечить сервис»), на акционеров («Сформировать прибыль»);
- 3) собственные потребности — деньги, имидж, перспективы;
- 4) отношение к клиентам — дифференциация клиентов, ориентация только на тех, кто покупает, стремление обслужить всех и т. д.;
- 5) ценовая политика — решение вопроса о том, что именно должно быть заложено в цену для клиента;
- 6) направленность рекламы — определение функции рекламы: привлечение, заинтересованность, обеспечение выбора;
- 7) стратегия и тактика поведения — определение цели и формы взаимодействия с клиентом;
- 8) сервис — готовность к реализации сервиса или отказ от него.

Сложность изменения поведенческой ориентации персонала связана прежде всего с тем, что в большинстве случаев причиной конкретного поведения считаются индивидуальные особенности сотрудников. Организации затрачивают достаточный объем ресурсов (прежде всего — время и деньги) на то, чтобы обновить персонал в надежде изменить общую картину поведения сотрудников. Однако, в большинстве случаев, неэффективное поведение персонала связано не с индивидуальными особенностями сотрудников, а с неадекватными формами управления.

Требования, предъявляемые к действиям сотрудника со стороны руководителя, могут способствовать как развитию функциональных элементов поведения, так и росту дисфункциональных. Особенно это заметно в сервисных организациях, в которых большинство сотрудников занято непосредственным обслуживанием клиентов. Задачи, которые ставятся перед сотрудниками, и условия, в которых они действуют (в частности — система заработной платы), формируют различные типологические черты организационного поведения, сказывающегося на качестве обслуживания клиентов.

Выделяется четыре типа поведения персонала по отношению к клиентам.

1. **Антиклиентурное поведение** — игнорирование интересов и потребностей клиентов, восприятие клиентов как «помехи в работе», обман клиентов, очевидные дефекты выполнения действий, стремление заставить

клиента все сделать самостоятельно (распечатать документы, получить подпись, обеспечить транспортировку).

2. **Псевдоклиентурное поведение** — искусственное внимание к клиенту, «отработка» на конкретном клиенте выученного стандарта обслуживания, навязывание услуги, к получению которой клиент не готов.

3. **Избирательно-клиентурное поведение** — дифференциация клиентов по усмотрению сотрудников на «тех, кто купит», и «тех, кто отнимает время». В результате на глазах у отвергнутых посетителей обслуживаю избранных, а в качестве отвергнутых оказываются клиенты, не произведшие впечатление на сотрудников своим внешним видом, уровнем компетенций, способом формулирования вопросов.

4. **Клиентоориентированное поведение** — настроенность персонала на то, что любой человек, обратившийся к сотрудникам компании в процессе выполнения им рабочих функций (нахождения на рабочем месте), является клиентом, которого необходимо качественно обслужить. Обслуживание может выглядеть в виде предоставления информации, переадресации к компетентному сотруднику, передачи документов и информационных материалов, разъяснений по вопросам эксплуатации уже приобретенных товаров, организации возврата товара и т. д.



Рис. 92. Типология поведения сотрудников по Ю. Д. Красовскому

Типологические особенности поведения персонала свидетельствуют, прежде всего, о зрелости системы управления, ее готовности к реализации конструктивной стратегии в условиях жесткой конкуренции. Поведение сотрудников может быть существенно изменено простыми, но обязательными мероприятиями, такими как профильное обучение, мониторинг эффективности (результативности) деятельности, реорганизация системы оплаты труда.

13.3. Корпоративные стандарты поведения

Важным элементом системы управления персоналом, направленным на развитие конструктивного поведения сотрудников, является **корпоративный стандарт поведения**. Корпоративный стандарт — это модель трансляции

положительного имиджа компании в адрес клиента, некая последовательность действий, осуществляя которые сотрудник благоприятно воздействует на клиента, создавая у него впечатление качественного обслуживания. Основные пункты корпоративного стандарта включают в себя подробное описание наиболее эффективных форм поведения, а также ошибочных действий. Подобный свод правил может служить своеобразным сертификатом качества услуг — постоянной и неизменной величиной, которая не зависит от конкретной ситуации и настроения персонала. Типовая структура этого документа следующая:

- политика компании в отношении обслуживания клиентов;
- общение по телефону;
- внешний вид сотрудников (дресс-код);
- поведение сотрудников в стандартных ситуациях обслуживания (переговоры, торговый зал, оформление сделки);
- правила поведения в конфликтных и нестандартных ситуациях.

Форма и содержание стандартов зависят от бизнес-задач, которые призван решить данный документ, и от организационной культуры компании. Поэтому в корпоративный стандарт включаются также разделы, определяющие поведение сотрудников по отношению друг к другу, взаимодействие сотрудников разных подразделений, особенности поведения на корпоративных мероприятиях, аспекты взаимодействия в управленических отношениях.

Корпоративные стандарты можно разделить на жесткие и гибкие. Жесткий корпоративный стандарт содержит обязательные четкие правила, снабжен конкретными инструкциями. Жесткий стандарт содержит набор обязательных речевых формул, которые должны быть выучены сотрудниками наизусть. Речевые формулы позволяют сотруднику управлять своим поведением в ситуации любой сложности, т. к. ему нет необходимости принимать решение о том, что именно и как ответить — все включено в стандарт. Речевые стандартные формулы используются для того, чтобы облегчить сотрудникам решение следующих задач:

- приветствие в адрес клиента;
- предложение клиенту конкретной услуги;
- ответ на стандартные вопросы клиента;
- переадресация лицу, компетентному разрешить нестандартную ситуацию;
- ответ на стандартные возражения клиента;
- завершение обслуживания клиента.

Часто в дополнение к речевым формулам корпоративные стандарты поведения сотрудников предполагают и жесткие элементы неречевого

поведения: способы демонстрации продукта, конкретные указательные жесты, способ передачи клиенту образцов и информационных материалов и т. д. Особенno важны такие элементы в ситуации особого персонифицированного обслуживания (ресторан, косметический салон, магазин обуви).

Гибкие корпоративные стандарты оформлены иначе. В этом случае сотрудники имеют возможность выбора конкретной формы поведения, т. к. стандарт содержит перечисление задач, принципов и правил. Правила носят рекомендательный характер и рассчитаны на добровольное принятие сотрудниками основных элементов организационной культуры, особенно — в части организации взаимодействия с клиентами и партнерами.

13.4. Высокоэффективные организации

Чарлз К. Манц и Генри П. Симс, авторы книги «Бизнес без начальников» («Business without Bosses: How Self-Managing Teams Are Building High-Performing Companies», 2001), доказывают, что организации, в которых все сотрудники обладают конструктивными и позитивными формами функционального поведения, существенно изменяют свои бизнес-характеристики. В этих организациях повышается производительность труда, улучшается качество, снижается текучесть персонала, растет лояльность сотрудников и клиентов. Эти факторы позволяют организациям снизить издержки в размере от 30% до 70%.

Организации, в которых реализован принцип «Организационное поведение — бренд», отличаются от других по характеристикам, выделенным Дж. Г. Бойеттом и Дж. Т. Бойеттом («The necessary conditions for a leading culture», 2000). К этим характеристикам относятся:

- 1) поддержка инноваций и готовность идти на риск;
- 2) внимание к обучению в самых различных формах;
- 3) четкая, но гибкая организация работы, использование проектного подхода, организация рабочих групп и команд;
- 4) роль сотрудника определяется не только содержанием его функционала, но и тем, что каждая задача требует размышлений и принятия решений;
- 5) роль руководителей не сводится к контролю, большое внимание уделяется различным формам взаимодействия руководителей со своими подчиненными: обсуждения, взаимные оценки, возможность прямого взаимодействия с руководителями высокого уровня;
- 6) в организации практически ликвидированы внутренние границы, сотрудники различных подразделений напрямую решают вопросы, не адресуясь к своим руководителям;

- 7) каждый сотрудник ориентирован на максимальное соответствие работы потребностям клиентов;
- 8) организация гибко реагирует на изменения профильного рынка, вводит новые стандарты обслуживания, применяет передовые технологии;
- 9) сотрудники добровольно прилагают усилия к тому, чтобы сделать работу максимально хорошо, вне зависимости от того, наблюдает ли их действия руководители;
- 10) сотрудники видят, что их усилия вознаграждаются, в организации прозрачная система оплаты труда и вознаграждений, в организации большой объем общедоступной информации.

Что могут высокоеффективные организации?

- Корпорация AT&T Credit Corporation использовала высокоеффективные межфункциональные команды для повышения производительности и улучшения обслуживания клиентов. Эти команды удвоили количество обработанных за сутки кредитных заявок и сократили сроки утверждения кредитов вдвое.
- В компании Federal Express команды высокой эффективности за год снизили издержки на 2,1 млн долл., сократив количество потерянных почтовых отправлений и неправильно оформленных счетов на 13%.
- В компании GE Appliance производственные команды за первые восемь месяцев сократили циклы выполнения работ более чем на 50%, повысили удовлетворение запросов на продукты на 6% и снизили расходы на инвентаризацию более чем на 20%.
- На одном из заводов компании Kodak команды высокой эффективности повысили производительность настолько, что объем работы, который ранее выполняли за три смены, стали завершать за одну смену.
- Компания Eli Lilly использовала команды высокой эффективности для вывода на рынок нового лекарственного препарата. Это было сделано в рекордно короткие сроки за всю историю компании.
- Компания Hewlett-Packard создала подразделение, основанное на принципах высокоеффективной организации, которое стало чемпионом по прибыльности среди всех ее подразделений.
- Корпорация Knight-Ridder применила принципы высокоеффективной организации в одной из своих газет, которая стала лучшей из газет корпорации и удерживала первенство три года подряд.

- Компания Motorola использовала высокоэффективные команды для развития системы управления снабжением. Эти команды добились повышения качества на 50% и сократили задержки поставок на 70%.
- Компания Weyerhaeuser использовала высокоэффективные команды для улучшения обслуживания клиентов. В результате эффективность поставок повысилась с 85% до 95% при одновременном существенном увеличении качества и производительности

Поведение сотрудников является визитной карточкой организации и определяет ее успешность в условиях современного рынка. Организационное поведение оценивается не только и не столько руководителями, сколько иными участниками бизнес-процесса: клиентами, партнерами, поставщиками. Организации, не рассматривающие поведение персонала как элемент бренда, существенно проигрывают в острой конкуренции.

Вопросы для самопроверки

1. Распространенность продукции организации, знакомство с ней группы ключевых покупателей — такая составная часть бренда, как:
 - A) общедоступность;
 - Б) общеизвестность;
 - В) престижность?
2. Бенчмаркинг, ориентированный на поиск любых новых и интересных с точки зрения эффективности способов поведения сотрудников организаций, называется:
 - A) конкурентный бенчмаркинг;
 - Б) функциональный бенчмаркинг;
 - В) неспецифический бенчмаркинг?
3. Оценка ключевых запросов, особенностей ведения переговоров, способов принятия решений — это:
 - A) маркетинг клиентского поведения;
 - Б) маркетинг поведения компании-поставщиков и компаний-партнеров;
 - В) поведенческий бенчмаркинг?
4. Стремление сотрудников привлечь внимание к товару, который предоставляет организация, — это:
 - A) производственная ориентация поведения сотрудников;
 - Б) сбытовая ориентация поведения сотрудников;
 - В) маркетинговая ориентация поведения сотрудников?

5. Искусственное внимание к клиенту, «отработка» на конкретном клиенте выученного стандарта обслуживания, навязывание услуги, к получению которой клиент не готов, — это:

- А) антиклиентурное поведение;
- Б) псевдоклиентурное поведение;
- В) избирательно-клиентурное поведение?

6. Речевые формулы, позволяющие сотруднику управлять своим поведением в ситуации любой сложности, являются составной частью:

- А) жесткого корпоративного стандарта поведения;
- Б) гибкого корпоративного стандарта поведения;
- В) любого корпоративного стандарта поведения?

7. Способ переадресации клиента лицу, компетентному разрешить нестандартную ситуацию:

- А) необходимо регламентировать с помощью стандарта;
- Б) возможно отдать на самостоятельное решение сотруднику;
- В) определяется только организационной структурой?

8. Большое внимание уделяется формам взаимодействия руководителей с подчиненными в организациях, исповедующих принцип:

- А) бизнес без начальников;
- Б) организационное поведение — бренд;
- В) клиент всегда прав?

9. Организации, в которых все сотрудники обладают конструктивными и позитивными формами функционального поведения:

- А) существуют лишь в идеале;
- Б) снижают свои издержки;
- В) не нуждаются в руководителях?

10. Дж. Г. Бойеттом и Дж. Т. Бойеттом установлено, что:

А) все сотрудники, вне зависимости от уровня компетенций, нуждаются в руководстве извне;

Б) роль сотрудника определяется не только содержанием его функционала, но и тем, что каждая задача требует размышлений и принятия решений;

В) роль сотрудника четко определена функционалом его должности и способом управления со стороны руководителя?

Глава 14

Организационное поведение в системе международного бизнеса

14.1. Особенности современного бизнеса

Глобализация мировой экономики приводит к стремительному росту транснациональных корпораций. Компании открывают офисы и производство по всему миру, и все чаще в качестве сотрудников одной организации можно встретить представителей разных стран и культур. Уже к началу 1990-х гг. не менее 30% глобального валового продукта производилось совместными предприятиями, а сегодня этот показатель приближается к 40%. Среди известных в мире фирм и компаний, где трудятся носители различных культур, языков, вероисповеданий, ценностей, традиций, взглядов и норм, можно назвать: 3M, Ernst & Young, Coca-Cola, Cisco, THK-BP, PricewaterhouseCoopers, Nestle, Pepsi Cola, Mars, Philip Morris, «М-Видео», «Паттерсон», «Мосмарт» и многие другие менее известные. Неудивительно, что такое разнообразие национальностей нередко становится причиной сложностей не только в общении сотрудников друг с другом, но и в управлении всей командой, представители которой являются людьми различной культурной и этнической принадлежности.

Этнические различия, проявляющиеся в подходах и стандартах трудовой деятельности, а также ценностях, взглядах и привычках, становятся причинами непонимания среди сотрудников и сложности управления многонациональной командой. Нередко подобные сложности прослеживаются не только в общении, но и в особенностях стимулирования деятельности сотрудников различных культур.

Как люди воспринимают друг друга?

«Стиль работы русских и иностранных сотрудников отличается разительно, — утверждает Денис Плишкин, генеральный директор компании PRC-Consulting RU. — И это проявляется во всем. Если, к примеру, для русских более характерно стремление делать „много“ и „одновременно“, то для иностранцев типична методичная последовательность и неторопливость в работе». При подобном различии ритмов работы действительно нелегко наладить командную деятельность и добиться, чтобы члены команды работали в унисон.

Кроме того, преграды на пути эффективной деятельности возникают и по причине различного восприятия друг друга членами интернационального коллектива.

То, что приемлемо для представителя одной нации, нередко является запретом для другого. То, над чем смеются русские, не вызывает и тени улыбки на лице у японца. Россияне убеждены: американцы — карьеристы. Они невероятно предприимчивы, стремительны и пунктуальны. Граждане азиатских государств, в отличие от американцев, не так меркантильны, у них отсутствует культ денег. Англичане консервативны и педантичны, итальянцы — гостеприимны, красноречивы и великодушны, готовы поставить себя на место собеседника, но чрезмерно эмоциональны и непоследовательны, для них невероятно важны статус и личностные отношения. Японцы — трудолюбивы, неспешны и требовательны, обладают ярко выраженной подчиненностью лидеру и уважением к старшим. Они относятся к своим руководителям как дети к родителям и ради коллектива японцы готовы пожертвовать всем.

Иностранные коллеги, в свою очередь, уверены, что при открытости, гибкости мышления и трудолюбии русские одновременно могут быть ленивы, неуправляемы, бес tactны, пессимистичны, необязательны, нелогичны и непредсказуемы. Так, зарубежные топ-менеджеры, которым пришлось руководить русскими подчиненными, недоумевают, почему их подопечные обижаются на замечания, стыдятся собственных амбиций, часто в течение рабочего дня меняют настроение, опаздывают, а нередко их поведение и вовсе не поддается никакой логике.

В американских компаниях деятельность сотрудников жестко регламентирована, прежде всего — ведется строгий учет рабочего времени и конкретных результатов труда. В этих компаниях приветствуется настойчивость, работоспособность и лояльность сотрудника. Персонал американских компаний выражает готовность поддерживать своего работодателя даже в ситуациях, выходящих за пределы работы, в частности, сотрудники берут на себя обязательство не использовать в личных целях продукцию компаний-конкурентов (компьютерную и бытовую технику, продукты питания и т. д.). Сотрудники американских компаний привыкли к жесткой и частой отчетности, у них принято сообщать руководству о признаках нелояльности других сотрудников, об их ошибках. Американская компания на свое территории не допускает никаких признаков гендерной дискриминации, поэтому даже попытка открыть дверь перед проходящей в нее женщиной может быть расценена как признак дискриминационного поведения.

Азиатские компании отличаются жесткостью дисциплины. Сотрудники проводят вместе и под контролем руководства не только рабочее время, но личное, входящее в «ореол» рабочего дня — завтраки перед работой, обеды, а иногда и ужины. Особенно это характерно для Южной Кореи. Кроме этого в азиатских компаниях принято петь гимн компании перед началом каждого рабочего дня и на всех корпоративных мероприятиях. Контроль над сотрудниками тотален, охватывает такие сферы, как электронная переписка и телефонные переговоры. Работникам, как правило, запрещено использовать в рабочее время персональные мобильные телефоны. В то же время сотрудники проявляют высокую лояльность не только компании, но и непосредственному руководителю.

Европейские компании отличаются, прежде всего, разработанными компенсационными пакетами, в структуру которых входят страховки на случай нетрудоспособности, кредиты для приобретения жилья и другие достаточно серьезные компенсации. Также используются и менее дорогие, но не менее значимые «знаки признания», например персональное парковочное место перед офисом.

Различия, наблюдаемые как на уровне организационного устройства, так и на уровне поведения сотрудников компаний, показывают, насколько сложной оказывается решение задачи по организации деятельности в условиях другой культуры. В то же время, наблюдается постоянный рост мультинациональных команд не только в менеджменте, но и в узкопрофессиональных сферах: строительство, освоение недр, производство товаров общего назначения. Нередко эффективные команды (особенно в транснациональных компаниях) создаются именно тогда, когда ее члены не являются гражданами одной страны. Практика крупнейших компаний мира доказывает, что коллектив, состоящий из представителей различных культур, способен достигнуть более значительных результатов. Мультинациональные команды генерируют самые неожиданные идеи, обмениваются опытом, быстрее добиваются поставленных задач.

Опыт, который приобретают специалисты, работая в иностранной компании, очень важен. Он помогает увидеть проблемы по-другому, повышает ответственность за собственные действия, помогает объективно оценивать как ситуацию, так и других людей.

В то же время, становится понятным, что ведение современного бизнеса невозможно без знания особенностей культуры других стран, без понимания и признания ценностей, которые утверждаются этой культурой, без развития толерантности. В связи с этим возникла необходимость изучения особенностей национальных культур и их влияния на организационное поведение

и организационную культуру компаний, разработки подходов и методов повышения межкультурного взаимодействия, культурной адаптации, мотивации, лидерства, принятия решений в разной культурной среде.

Особенностями современного бизнеса становится и необходимость учета специфики территории, на которой формируется то или иное предприятие. Ведь компания приносит свой менеджмент, а конкретная территория снабжает компанию персоналом, который вносит собственное понимание принципов управленческого взаимодействия, свою культуру труда и специфику отношений. На организацию принципиально влияют социальные характеристики, прежде всего — уровень образования, демографическая структура, особенности организации быта. Сотрудники демонстрируют собственные представления об этике, морали, возможности оказания юридического давления. Они имеют особые ожидания в области условий труда, заработной платы, гарантий со стороны работодателя.

14.2. Особенности национальной деловой культуры

Национальная деловая культура определяет ключевые нормы и правила, которых должен придерживаться каждый участник деловой коммуникации. Некоторые из этих норм и правил являются общими если не для всех, то для большинства национальных деловых культур, некоторые являются узкоспецифическими. Практика показывает, что именно несоблюдение специфических норм и правил вызывает наиболее острую реакцию, т. к. воспринимается как знак неуважения к участникам ситуации.

Исследование особенностей национальных деловых культур проводится специалистами различных стран. Наиболее авторитетными считаются работы голландца Г. Хофтеде и американца Р. Льюиса.

Г. Хофтеде («Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values», 1980) начал свои исследования в корпорации IBM, отделения которой расположены в 64 странах. Последующие исследования других ученых охватили студентов в 23 странах, политическую и экономическую элиту в 19 странах, выборочных респондентов в 23 странах, богатых потребителей в 15 странах и чиновников социального сектора в 14 странах. Все вместе эти исследования выявили и подтвердили пять независимых измерений различий национальных культур.

1. **Отдаленность власти** (или дистанция власти) — это степень, в которой рядовые сотрудники соглашаются с тем, что власть распределена неравномерно и сконцентрирована в верхнем эшелоне управления. Есть общества, в которых признается неспособность к распределению власти «сверху вниз», в иных обществах, наоборот, считается недопустимой концентрация

власти, руководители воспринимаются скорее как символы власти, а не как ее носители;

2. **Индивидуализм против коллективизма** — это показатель склонности к объединению. На индивидуалистическом полюсе мы находим общества, в которых связи между сотрудниками очень слабы: все заботятся лишь о себе и своей теперешней семье. На коллективистском полюсе мы находим общества, в которых люди с самого рождения включаются в жесткие, сильно сплоченные группы, часто это расширенные семьи, которые продолжают оберегать их взамен на безоговорочное принятие семьи;

3. **Маскулинность против феминности**, означает распределение ролей между полами, и это тоже является важнейшим фактом жизни общества. Исследования корпорации IBM показали, что:

- ценности женщин различаются в разных обществах меньше, чем ценности мужчин;
- ценности мужчин радикально отличаются в разных странах — от напористости и конкурентности и максимально отличаются от женских — на одном полюсе, и скромность, и заботливость, т. е. большое сходство с ценностями женщин, — на другом полюсе.

Полюс старательности и агрессивности был назван «маскулинистичным», а скромные и заботливые люди — «феминистичными». Женщины в феминистичных странах такие же скромные и заботливые, как мужчины в этих странах; в маскулинистичных странах женщины немного более старательные и конкурентные, но совсем не в той степени, чем мужчины в этих странах. Поэтому маскулинистичные страны демонстрируют разрыв между ценностями женщин и мужчин;

4. **Избегание неопределенности** имеет дело с переносимостью обществом неопределенности и неясности, что сильно связано с поиском правды. Это измерение показывает, в какой степени культура закладывает в разделяющих ее людей чувство дискомфорта или, наоборот, невозмутимости в ситуациях с непонятными причинами и неизвестным исходом. Избегающие неопределенности культуры пытаются минимизировать возможность возникновения таких ситуаций жесткими законами и правилами, различными мерами безопасности, а на философском и религиозном уровнях — верой в абсолютную правду, «правда только одна, и она нам дана». Люди в избегающих неопределенности странах более эмоциональны. Противоположный тип культуры, принимающий неопределенность, более терпим к мнениям, отличающимся от тех, к которым привыкли. Люди в этих культурах более флегматичны и погружены в себя, окружающие не ожидают от них выражения эмоций;

5. Долгосрочная ориентация против краткосрочной — это пятое измерение было получено в исследовании среди студентов в 23 странах по всему миру. Использовался вопросник, составленный китайскими учеными. Ценности, связанные с долгосрочной ориентацией, — это расчетливость, бережливость и настойчивость, ценности, связанные краткосрочной ориентацией, — это уважение традиций, выполнение общественного долга, и защита своего лица. Как позитивный, так и негативный полюса этого измерения отражены в учении Конфуция, однако это измерение применимо и к странам, в которых не распространено его наследие.

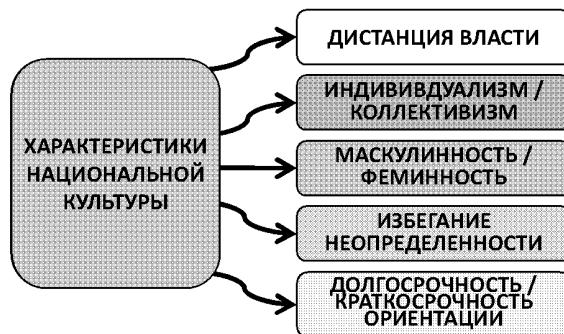


Рис. 93. Различия национальных культур по Г. Хоффстеде

Измерение национальных культур, проведенные под руководством Г. Хоффстеде за последние двадцать лет, позволяют сделать важные выводы.

Таблица 13
Результаты измерений национальной деловой культуры по Г. Хоффстеде

Страна	Дистанция власти	Индивидуализм/ коллективизм	Маскулинность/ феминность	Избегание неопределенности	Долгосрочность/ краткосрочность ориентации
Россия	76	26	28	92	67
США	40	91	62	46	42
Германия	35	67	66	65	23
Япония	54	46	95	92	95

Характеристики национальной культуры по пяти измерениям соответствуют некоторым важным экономическим и социальным показателям развития соответствующих стран. Так, большая дистанция власти всегда совпадает с тенденциями использования насилия во внутренней политике, большим разрывом в уровне доходов наиболее имущих и наименее имущих групп населения. Индивидуализм присущ странам с высоким уровнем внутреннего валового продукта, в этих странах ярко выражена вертикальная мобильность поколений. Наиболее «маскулинные» общества неохотно тратят собственные деньги для оказания помощи странам третьего мира. Стремление к избеганию неопределенности связано с готовностью граждан всегда иметь при себе документы, удостоверяющие личность. Долгосрочная ориентация демонстрирует явные корреляционные связи с уровнем экономического роста страны за последние двадцать пять лет.

Р. Льюис («Cross culture», 1990) в своих исследованиях вводит новый критерий — отношение ко времени. Этот критерий позволяет все культуры разделить на три группы:

1. **Моноактивная культура** — ориентирует людей на то, чтобы делать в один конкретный момент только одно дело. Деятельность в этом случае делится на строго очерченные этапы, следующие один за другим. Такой тип отношения ко времени характерен для британцев, американцев, северных европейцев;

2. **Полиактивная культура** — стремление попутно делать много дел, что часто приводит к тому, что ни одно из них не доводится до конца. Такими характеристиками обладают культуры стран Латинской Америки и Южной Европы;

3. **Реактивная культура** — ориентирует деятельность людей на контекст, в котором она происходит. В этом случае дела либо вообще не планируются, либо планы нарушаются из-за того, что происходит что-то более важное, на что необходимо отреагировать.

Р. Льюис показывает, что ориентация на его классификацию позволяет лучше подготовиться к работе в условиях чужой для себя культуры, понимать своих партнеров по переговорам, настроить собственный менеджмент для работы с персоналом других стран.

Модель Ф. Р. Клакхона и Ф. Д. Стодтбека («Variations in value orientations», 1961) предлагает оценивать национальную деловую культуру по пяти критериям, каждый из которых имеет три градации:

1. Отношение к людям — преимущественно настороженное, нейтральное или дружелюбное;

2. Отношение к природе — идея господства над природой, гармония с природой, подчинение природным силам;
3. Отношение ко времени — ориентация на прошлое, ориентация на настоящее, ориентация на будущее;
4. Способ активности — быть, быть и становиться, действовать;
5. Особенности отношений — объединение, взаимодействие, индивидуализм.

Авторы показывают, что конкретные культуры представляют собой сложное сочетание показателей по данным критериям. В частности, для американцев, принадлежащих к среднему классу, характерны индивидуализм, ориентации на будущее, действие, господство над природой, настороженное отношение к другим людям.

14.3. Российская деловая культура

Российская деловая культура имеет сложную историю, в которой чередуются периоды внимания к деловой этике и периоды пренебрежения важными аспектами деловых отношений. Так, в 1912 г. российским деловым сообществом были приняты «Семь принципов ведения дел в России», которые можно считать отправной точкой формирования современного этического кодекса российской деловой культуры. Эти семь принципов следующие:

1. Уважай власть. Власть — необходимое условие для эффективного ведения дела. В связи с этим проявляй уважение к властителям порядка в узаконенных эшелонах власти;
2. Будь честен и правдив. Честность и правдивость — фундамент предпринимательства, предпосылка здоровой прибыли и гармоничных отношений в делах. Российский предприниматель должен быть безупречным носителем добродетели, честности и правдивости;
3. Уважай право частной собственности. Свободное предпринимательство — основа благополучия государства. Российский предприниматель обязан в погте лица своего трудиться на благо своей Отчизны. Такое рвение можно проявить только при опоре на частную собственность;
4. Люби и уважай человека. Любовь и уважение к человеку труда со стороны предпринимателя порождает ответную любовь и уважение. В таких условиях возникает гармония интересов, что создает атмосферу развития у людей самых разнообразных способностей, побуждает их проявлять себя во всем блеске;
5. Будь верен своему слову. Деловой человек должен быть верен своему слову. «Единожды солгавши, кто тебе поверит»? Успех в деле во многом зависит от того, в какой степени окружающие доверяют тебе;

Глава 14. Организационное поведение в системе международного бизнеса

6. Живи по средствам. Не зарывайся. Выбирай дело по плечу. Всегда оценивай свои возможности. Действуй сообразно своим средствам;

7. Будь целеустремлен. Всегда имей перед собой ясную цель. Предпринимателю такая цель нужна как воздух. Не отвлекайся на другие цели. Служение «двум господам» противоестественно. В стремлении достичь заветной цели, не переходи грань дозволенного. Никакая цель не может затмить моральные ценности.

Данные принципы были фактически забыты на 90 лет, в течение которых в стране происходили сложные процессы формирования иной экономической модели и развития особой культуры труда. Возврат к рыночной экономической модели привел к тому, что наряду с общими тенденциями, характерными для деловых культур развитых стран, в России сформировалась специфическая модель делового выживания. Данная модель реализуется в одной из четырех стратегий.

1. Выживаем вместе — объединение предпринимателей одной сферы бизнеса или одной территории для противостояния давлению со стороны власти.

2. Делимся со всеми — стремление откупиться от проблем вне зависимости, кому и за что приходится платить.

3. Будем умнее — декларация либеральных взглядов, стремление дистанцироваться от органов власти, умение вести переговоры.

4. Улучшим мир — активная социально ориентированная позиция, стремление максимально честно вести бизнес.

Модель делового выживания во многом определяет поведение людей в деловых отношениях, однако не в полной мере отражает особенности российской модели организационного поведения.

Для того чтобы более точно определить российскую специфику, многие авторы проводят сравнение российских особенностей деловой культуры и специфики рабочих отношений с характеристиками американской модели поведения. Вот одно из этих сравнений:

*Таблица 14
Сравнительные характеристики российских и американских моделей поведения*

<i>Россия</i>	<i>США</i>
Забота о людях является одной из основных ценностей общества. Люди работают, чтобы жить	Основными ценностями общества являются материальный успех и прогресс. Люди живут, чтобы работать

Продолжение таблицы 14

<i>Россия</i>	<i>США</i>
Отношения между людьми важнее бизнеса	Бизнес важнее отношений между людьми
Люди должны быть скромными по умолчанию. Резюме должно быть кратким и содержать только самые существенные моменты. При прохождении интервью предполагается, что тот, кто задает вопросы, должен выяснить достоинства интервьюируемого	Люди должны быть напористы, амбициозны. Резюме должно быть подробным и наилучшим образом иллюстрировать все достоинства его автора. При прохождении интервью предполагается, что интервьюируемый должен быть активным и подать себя самым выгодным образом
Решения, как правило, принимаются после длительного обсуждения на совещаниях или в комиссиях	Решения, как правило, принимаются единолично
Поощряются спокойная атмосфера внутри организации и стремление к коллективному результату	Поощряются конкуренция внутри организации и стремление каждого к получению наилучших личных результатов
Разрешение конфликта происходит на основе компромисса и переговоров	Разрешение конфликтных ситуаций происходит путем борьбы. Действует принцип «Пусть победит сильнейший»

Некоторые замечания иностранных специалистов, наблюдающих наших соотечественников в процессе совместной работы, проливают свет на те особенности организационного поведения, которые могут ускользнуть от внимания:

- россияне не любят пунктуальности, для них опоздание до 15 минут является нормой, за такое опоздание не извиняются, однако, они не любят, когда опаздывают другие участники мероприятия;
- россияне, говоря о том, что это — окончательное предложение, на самом деле склонны к продолжению переговоров и могут изменить свою позицию;
- россияне не любят признавать своего поражения, поэтому склонны демонстрировать упорство, особенно в тех вопросах, в которых лучше уступить;
- россияне внимательны к поведенческим мелочам, в частности, они следят за тем, куда и как человек кладет свои вещи, чего он касается своими руками, не терпят, когда чего-либо касаются подошвы чужой обуви;

- российские специалисты могут не сделать замечания, но обязательно запомнят «промах» другого человека и будут строить с ним дальнейшие отношения с учетом своего знания.

Несомненно, что все перечисленные особенности не являются жесткими характеристиками, закрепленными в культуре и поведении россиян навечно. Изменяющийся контекст, развитие международных связей, расширение сети иностранных производств все больше оказывают влияние на изменение принципов поведения людей в рабочей обстановке. Все чаще отечественное участие в международных проектах признается соответствующим основным принципам международной бизнес-этики.

14.4. Международные этические нормы

Этика налагает на бизнес-систему ограничения, представляющие собой сумму морально-нравственных правил и традиций, сложившихся в данном обществе. **Этика бизнеса** — деловая этика, основанная на честности, открытости, верности данному слову, способности эффективно функционировать на рынке в соответствии с действующим законодательством, установленными правилами и традициями.

Современные бизнес-отношения тесно связаны со следованием этическим нормам, о чем свидетельствуют конкретные истории, в которых фигурируют крупные и известные компании. Так, нечестное поведение фирмы Coca-Cola, случаи дачи взяток конкурентам в качестве отступного во время судебных процессов с ними стоили этой компании доли рынка, отданной PepsiCo, т. к. последняя обладала доказательной информацией о неблаговидной деятельности фирмы Coca-Cola. Компания Siemens была вынуждена признать взятки в размере более чем два миллиарда долларов, что привело к отставке председателя правления и генерального директора компании в 2007 г.

К началу 1980-х гг. в этике бизнеса сложились три главных направления: «этика филантропии», «этика справедливости», «этика личной автономии». Первое из них напрямую связывает добро с результатом, к которому добро приводит, и побуждает бизнес к благотворительной деятельности. Второе декларирует равенство и справедливость между сотрудниками фирмы. А третье направление главным моральным правилом считает соблюдение прав других субъектов — партнеров по бизнесу, клиентов и конкурентов.

Этика бизнеса действует на трех соподчиненных иерархических уровнях:

1. **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. Особо выделяются моральные обязательства компаний и предпринимателей по отношению к покупателям, работникам, владельцам и инвесторам, поставщикам, конкурентам, местному населению. Гипернормы являются главенствующими по отношению к национальным, отраслевым и корпоративным этическим кодексам и нормам.

2. **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 являются: уважение частной собственности и рыночной конкуренции, достоверность информации, отсутствие несправедливой дискrimинации на рынке труда.

3. **Корпоративный уровень** (микроуровень, в масштабе отдельной фирмы и ее клиентов). Это принципы доверия и отсутствия дискrimинации в отношениях между поставщиками и покупателями, персоналом и администрацией, менеджерами и акционерами. Нарушение данных правил также влечет за собой различные потери. На этом уровне решаются и частные этические проблемы, которые возникают буквально на каждом шагу, особенно в сфере управления людьми.

Малcolm Д. Найт («Lessons from international corporate governance standards: the ethical perspective in corporate governance», 2005) указывает на три компонента управления, которые важны для определения этического контекста:

- 1) важно понимать цели организации для того, чтобы соотнести цели менеджеров и цели акционеров;
- 2) необходимо развивать прозрачность организаций, т. к. все заинтересованные стороны должны иметь возможность наблюдения за действиями всех менеджеров и иметь доступ к интересующей информации;
- 3) обязательна подотчетность, менеджеры должны продемонстрировать, что они сделали все от них зависящее, чтобы приблизить достижение организационных целей.

Эти факторы оказывают существенное влияние на характер этических норм, поддерживаемых конкретными компаниями. Они же определяют возможности или ограничения взаимодействия компаний в широком бизнес-пространстве, включая уровень международных отношений.

P. У. Армстронг («An Empirical Investigation of International Marketing Ethics», 1992) предложил перечень факторов, определяющих направленность корпоративной этики, на которые в современном бизнесе все больше

обращается внимание как самих участников бизнес-отношений, так и сторонних наблюдателей. К числу этих факторов относятся:

- 1) традиция «малых» взяток — передача небольшой денежной суммы в адрес чиновников для того, чтобы снять ограничения или препятствия, связанные с официальными (законодательными) нормами;
- 2) традиция «больших» взяток — передача существенных сумм для влияния на политику или изменение законодательства;
- 3) личные преференции — предоставление заинтересованным лицам дорогих и экзотических развлечений, поездок, подарков;
- 4) особенности ценообразования — использование правил ценообразования, характерных для законодательства одной страны, в других странах, применение стратегии демпинга при входлении на рынок иной страны;
- 5) применение запрещенных продуктов и технологий — использование технологических элементов, запрещенных на родине компании, в других странах при размещении там производства или при сбыте продукции;
- 6) практика уклонения от уплаты налогов — использование «налоговых убежищ» или применение схем с участием аффилированных компаний;
- 7) нелегальное копирование — создание контрафактной продукции без выкупа лицензии на ее производство, применение дискомфортных (противоправных) условий труда при нелегальном производстве;
- 8) применение «серых» схем распространения продукции и скрытых форм влияния на распространение, включая использование агентов по продажам, дилеров и консультантов;
- 9) использование культурных различий — оказание воздействия на заинтересованных лиц посредством подношений, позиционируемых как особенности национальной бизнес-культуры;
- 10) включение в политическую жизнь — ассоциация крупных корпораций и политических движений, участие компаний в обеспечении военных действий и нелегального распространения технологий.

В 1994 г. в маленьком швейцарском городке Ко были приняты международные «Принципы бизнеса». Инициаторами этого документа стали руководители крупнейших транснациональных корпораций США, Западной Европы и Японии. «Декларация Ко» представляет собой первую успешную попытку синтеза этических принципов, лежащих в основе цивилизационных ценностей Востока и Запада.

Пreamble «Декларации Ко» констатирует: «Законы и движущие силы рынка являются необходимым, но не достаточным руководством к действию. Фундаментальными принципами являются ответственность за политику и действия в сфере бизнеса, уважение человеческого достоинства

и интересов участников бизнеса». «Декларация Ко» — концентрированный свод этических принципов международного бизнеса:

- ответственность бизнеса: от акционеров — к владельцам своей доли в бизнесе;
- экономическое и социальное влияние бизнеса: от эксплуатации — к прогрессу, справедливости и мировому сообществу;
- этика бизнеса: от буквы закона — к духу доверия;
- уважение правовых норм;
- поддержка многосторонних торговых отношений;
- бережное отношение к окружающей среде;
- избегание противозаконных действий.

Всеобщие этические принципы бизнеса удачно сформулированы американским социологом Л. Хосмером («The ethic of management», 1996):

1. Никогда не делай того, что не в твоих долгосрочных интересах или интересах твоей компании. Принцип основан на учении древнегреческой философии (Протагор) о личных интересах, сочетающихся с интересами других людей, и различии между долгосрочными и краткосрочными интересами.

2. Никогда не делай того, о чем нельзя бы было сказать, что это действительно честное, открытое и истинное, о чем можно было бы с гордостью объявить на всю страну. Принцип основан на взглядах Аристотеля и Платона о личных добродетелях честности, открытости и умеренности.

3. Никогда не делай того, что не есть добро, что не способствует формированию чувства общности и работы на одну общую цель. Принцип основан на заповедях всемирных религий (Святой Августин), призывающих к добрю и осознанию взаимосвязи и взаимозависимости.

4. Никогда не делай того, что нарушает закон, ибо в законе представлены минимальные моральные нормы общества. Принцип основан на учении Гоббса и Локка о роли государства как арбитра в конкуренции между людьми за блага.

5. Никогда не делай того, что не ведет к большему благу, нежели вреду для общества, в котором ты живешь. Принцип основан на этике утилитаризма — практической пользе нравственного поведения, разработанной И. Бентамом и Джоном С. Миллем.

6. Никогда не делай того, чего ты не желал бы рекомендовать делать другим, оказавшимся в похожей ситуации. Принцип основан на императиве Канта о правиле универсальной, всеобщей нормы.

7. Никогда не делай того, что ущемляет установленные права других. Принцип основан на взглядах Ж. Ж. Руссо и Т. Джефферсона на права личности.

8. Всегда поступай так, чтобы максимизировать прибыль в рамках закона, требований рынка и с полным учетом затрат, ибо максимальная прибыль при соблюдении этих условий свидетельствует о наибольшей эффективности производства. Принцип основан на экономической теории А. Смита и учении В. Парето об оптимальной сделке.

9. Никогда не делай того, что могло бы повредить слабейшим в обществе. Принцип основан на правиле распределительной справедливости Дж. Ролса.

10. Никогда не делай того, что препятствовало бы правам другого человека на саморазвитие и самореализацию. Принцип основан на теории Р. Нозика о расширении степени свободы личности, необходимой для развития общества.

Ряд конкретных международных исследований в области деловых переговоров свидетельствует о том, что достижение соглашения о стратегии, при которой выигрывают обе стороны (так называемая стратегия «win-win»), оказывается наиболее выгодным. О том, что мир в целом движется, несмотря на все конфликты, к принятию общей, глобальной этики, свидетельствуют документы таких представительных международных форумов, как, например, первый Всемирный конгресс по этике, бизнесу и экономике (Токио, июль 1996 г.).

Международный бизнес ставит перед компаниями все новые задачи. Они концентрируются не только в области ценностей и этики, но этические принципы оказываются в центре развития международных деловых связей. Этика определяет отношения компаний к таким важным основаниям менеджмента, как технологии, структуры и персонал. Новые этические подходы меняют представления о сущности человеческого капитала и направлениях развития и использования потенциала сотрудников компаний.

Вопросы для самопроверки

1. Готовность поддерживать своего работодателя даже в ситуациях, выходящих за пределы работы, характерна для:

- A) персонала азиатских компаний;
- B) персонала американских компаний;
- B) персонала европейских компаний?

2. Открытость, гибкость мышления, трудолюбие в сочетании с необязательностью и неуправляемостью зачастую присущи представителям таких национальностей, как:

- A) итальянцы;
- B) поляки;
- B) русские?

3. Учет специфики территории, на которой создается то или иное предприятие, требует от его менеджмента изучения:

- А) уровня образования потенциальных сотрудников, демографической структуры населения территории, особенностей организации быта местных жителей;
- Б) представлений местных жителей об этике и морали;
- В) варианты «А» и «Б»?

4. Вера в абсолютную правду присуща людям, стремящимся к:

- А) избеганию неопределенности;
- Б) отдаленности власти;
- В) объединению?

5. Планы могут легко нарушаться из-за того, что произошло что-то более важное, на что необходимо отреагировать, — таков поход деловой культуры, ориентирующей людей на:

- А) контекст событий, в которых они происходят;
- Б) стремление делать много дел сразу;
- В) строгую очерченность этапов, следующих один за другим?

6. В стремлении достичь заветной цели не переходи грань дозволенного — составная часть постулата «Семи принципов ведения дел в России» (1912 г.), который сформулирован так:

- А) будь целеустремлен;
- Б) будь честен и правдив;
- В) будь верен своему слову?

7. Стремление откупиться от проблем — одна из стратегий модели делового выживания предпринимателей России 90-х гг. ХХ в., формулируемая как:

- А) будем умнее;
- Б) делимся;
- В) выживаем?

8. Для современной российской модели делового поведения характерным является признание того, что:

- А) отношения между людьми важнее бизнеса;
- Б) бизнес важнее отношений между людьми;
- В) люди должны быть напористы, амбициозны?

9. Особенностью организационного поведения современных россиян зачастую является:

- А) отсутствие культа денег;
- Б) гостеприимность, красноречие и великодушие;
- В) склонность к переговорам и способность изменить свою позицию?

10. «Никогда не делай того, чего ты не желал бы рекомендовать делать другим, оказавшимся в похожей ситуации», — этический принцип бизнеса, сформулированный на основе императива Канта о правиле универсальной, всеобщей нормы и провозглашенный:

- А) социологом Л. Хосмером;
- Б) «Декларацией Ко»;
- В) Всемирным конгрессом по этике, бизнесу и экономике?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература

1. *Антонов В. Г.* Организационное поведение: учебник для вузов. 2-е изд., доп. и перераб. / В. Г. Антонов [и др.]; под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой. — СПб: Питер, 2009. — 460 с.
2. *Джордж Дж.М., Джоунс Г. Р.* Организационное поведение. Основы управления: учеб. пособие для вузов / пер. с англ. под ред. Е. А. Климова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 447 с.
3. *Захаров Н. Л.* Организационное поведение государственных служащих: учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 236 с.
4. *Карташова Л. В.* Организационное поведение: учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. / Л. В. Карташова, Т. В. Никонова, Т. О. Соломанидина. — М.: ИНФРА-М, 2010. — 383 с.
5. *Кочеткова А. И.* Введение в организационное поведение и организационное моделирование: учеб. пособие для вузов. 3-е изд. — М.: Дело, 2007. — 942 с.
6. *Красовский Ю. Д.* Организационное поведение: учебник. 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ, 2009. — 527 с.
7. *Резник С. Д., Игошина И. А.* Организационное поведение (практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации): учеб. пособие для вузов / под общ. ред. С. Д. Резника. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 256 с.
8. *Сергеев А. М.* Организационное поведение. Тем, кто избрал профессию менеджера: учеб. пособие. 3-е изд. — М.: Академия, 2008. — 282 с.
9. *Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р.* Организационное поведение: учебник. 8-е изд. / пер. с англ., под ред. Е. Г. Молл. — СПб.: Питер, 2006. — 636 с.

Литература по темам:

к главе 1 «Основы организационного поведения»

1. *Гибсон Д. Л. Иванцевич Д., Донелли Д. Х.* Организации: поведение, структура, процессы: учебник для вузов. 8-е изд. / пер. с англ. М. З. Штернгарц. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 660 с.
2. *Медоуз Д.* Пределы роста: 30 лет спустя. 3-е изд. / Донелла Медоуз, Йорген Рандерс, Денис Медоуз; пер. с англ. Е. С. Оганесян; под ред. Г. А. Ягодина, Н. П. Тарасовой. — М.: Академкнига, 2008. — 342 с.

Список литературы

3. Кравченко А. И. История менеджмента: учебник. 3-е изд., перераб. и доп.— М.: КноРус, 2010.— 431 с.
4. Суворов А. В. Метафорическая модель фирмы: психологические основы функционирования предприятия как системы: метод. пособие.— СПб., 2005.— 49 с.
5. Шаститко А. Е. Модели человека в экономической теории: учеб. пособие.— М.: ИНФРА-М, 2010.— 141 с.

к главе 2 «Организационное поведение в системе менеджмента»

1. Друкер П. Ф., Макьярелло Дж. А. Менеджмент / пер. с англ. А. Н. Свирд.— М.: Вильямс, 2010.— 699 с.
2. Полукаров В. Л., Петрушин В. И. Психология менеджмента: учеб. пособие. 2-е изд.— М.: КноРус, 2010.— 274 с.
3. Резник С. Д., Бондаренко В. В., Соколов С. Н. Персональный менеджмент: практикум: учеб. Пособие. 2-е изд., доп. / под общ. ред. С. Д. Резника.— М.: ИНФРА-М, 2010.— 256 с.
4. Шишлова Е. Э. Развитие организации. Социально-психологический аспект: учеб. пособие.— М.: Проспект, 2010.— 222 с.

к главе 3 «Организационный контекст»

1. Кибанов А. Я. Этика деловых отношений: учебник для вузов. 2-е изд., испр. и доп. / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова — М.: ИНФРА-М, 2010.— 423 с.
2. Ильин Е. П. Психология общения и межличностных отношений.— СПб.: Питер, 2010.— 573 с.
3. Этика деловых отношений; учебник для среднего проф. образования / В. К. Борисов [и др.].— М.: ФОРУМ, 2009.— 175 с.

к главе 4 «Основы персонального поведения»

1. Гром Д. Дисциплина без наказаний: Как превратить проблемных работников в ценные кадры организаций / пер. с англ. В. Швецова.— СПб.: Питер, 2009.— 334 с.
2. Носс И. Н. Психоанализика в кадровой работе: учеб. пособие / под общ. ред. А. А. Деркача.— М.: Изд-во РАГС, 2009.— 73 с.
3. Общий психологический практикум: учеб.-метод. комплекс дисциплины для студентов заочного и очно-заочного (вечернего) обучения: специальность: «Психология». Специализации: «Психология управления», «Акмеология» / науч. ред. А. А. Деркач; ред.-сост. Ю. В. Бруй.— М.: Изд-во РАГС, 2009.— 57 с.

Кудрявцева Е. И. Организационное поведение

4. *Ольсевич Ю. Я.* Психологические основы экономического поведения. — М.: ИНФРА-М, 2010. — 412 с.
5. Персональный менеджмент: учебник для вузов. 3-е изд., перераб. и доп. / С. Д. Резник [и др.]; под ред. С. Д. Резника. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 557 с.

к главе 5 «Мотивация: личность и деятельность»

6. *Клеммер Д.* Как создать команду победителей: Корпоративная культура, системы мотивации и вечные принципы успеха, которые исповедуют 100 самых эффективных и прибыльных компаний в мире. — М: Смарт-Бук, 2009. — 207 с.
7. Мотивация персонала: учеб. пособие. / Ю. Г. Одегов [и др.]. — М.: Альфа-Пресс, 2010. — 633 с.
8. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А. Я. Кибанов [и др.]; под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 523 с.

к главе 6 «Пределы и перспективы деятельности»

1. *Бакирова Г. Х.* Психология развития и мотивации персонала: учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ, 2009. — 439 с.
2. *Дубина И. Н.* Управление творчеством персонала в условиях инновационной экономики. — М.: Academia, 2009. — 374 с.
3. *Молл Е. Г.* Управление карьерой менеджера. — СПб. Питер, 2003. — 351 с.
4. *Сошников А. П., Пеленицын А.* Оценка персонала: психологические и психофизиологические методы: обеспечение кадровой безопасности. — М.: Эксмо, 2009. — 239 с.
5. *Травин В. В.* Развитие управленческого потенциала: учеб.-практ. пособие / В. В. Травин, М. И. Магура, М. Б. Курбатова. — М.: Дело, 2009. — 127 с.

к главе 7 «Основы группового поведения»

1. *Андреева Г. М.* Социальная психология сегодня: поиски и размышления. — М.: Изд-во Моск. психолого-соц. ин-та, 2009. — 159 с.
2. *Бэрон Р. С.* Социальная психология группы: процессы, решения, действия / Р. Бэрон, Н. Керр, Н. Миллер; пер. с англ. Ю. Ахмедова, Д. Циркулева. — СПб.: Питер, 2003. — 269 с.
3. *Дубовская Е. М., Кричевский Р. Л.* Социальная психология малой группы: учеб. пособие. — М.: Аспект Пресс, 2009. — 318 с.
4. *Гернер Дж.* Социальное влияние / пер. с англ. З. Замчук. — СПб.: Питер, 2003. — 256 с

Список литературы

5. Хьюстон М. Введение в социальную психологию: европейский подход: учебник для вузов. 3-е изд. / М. Хьюстон, В. Штрёбе; пер. с англ., под ред. Т. Ю. Базарова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — 594 с.

к главе 8 «Рабочие группы и команды»

1. Жуков Ю. М., Журавлев А. В., Павлова Е. Н. Технологии командообразования: учеб. пособие для вузов. — М.: Аспект Пресс, 2008. — 320 с.
2. Клеммер Д. Как создать команду победителей: Корпоративная культура, системы мотивации и вечные принципы успеха, которые исповедуют 100 самых эффективных и прибыльных компаний в мире. — М.: Смарт-Бук, 2009. — 207 с.
3. Рыженкова И. К. Профессиональные навыки менеджера: повышение личной и командной эффективности. — М.: Эксмо, 2009. — 272 с.
4. Хейдема Дж. М. Как создать команду, увлеченную своим делом. От разрушения к созиданию: практ. пособие для лидеров и членов команды / Джеймс М. Хейдема и Карол А. МакКензи [пер. с англ.]. — М.: Волтерс Клювер, 2009. — 239 с.

к главе 9 «Организационная информация»

1. Адамьянц Т. З. Социальные коммуникации: учеб. пособие. — М.: Дрофа, 2009. — 204 с.
2. Аминов И. И. Психология делового общения: учеб. пособие. 5-е изд., стер. — М.: Омега-Л, 2009. — 304 с.
3. Комарова Л. В. Технологии делового общения в управленческой деятельности: учеб. пособие. 2-е изд. — М.: Изд-во РАГС, 2009. — 147 с.

к главе 10 «Проблемные зоны организационной деятельности»

4. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология: новые способы и приемы профилактики и разрешения конфликтов: учебник для вузов. 4-е изд., испр. и доп. — М.: Эксмо, 2009. — 509 с.
5. Конфликтология: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. / А. Я. Кибанов [и др.] — М.: ИНФРА-М, 2009. — 301 с.
6. Леевик Г. Е. Загруженность персонала. — СПб.: Гименей, 2009. — 346 с.
7. Решетникова К. В. Организационная конфликтология: учеб. пособие для вузов. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 174 с.
8. Стюарт Д. Тренинг организационных изменений / пер. с англ. А. Смирнов. — СПб.: Питер, 2001. — 254 с.

к главе 11 «Эффективное поведение руководителя»

1. *Агапов В. С.* Акмеологическое становление Я-концепции руководителя / под общ. ред. А. А. Деркача. — М.: Изд-во РАГС, 2009. — 208 с.
2. *Адизес И. К.* Стили менеджмента — эффективные и неэффективные / пер. с англ. Т. Гутмана. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. — 198 с.
3. *Жадько Н., Чуркина М.* Управленческая эффективность руководителя. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. — 234 с.
4. *Фридман С.* Совершенное лидерство: Как достичь баланса без помощи тренера / пер. с англ. В. Е. Венюкова. — М.: Юрайт, 2009. — 251 с.
5. *Шпренгер Р. К.* Восстание индивидуума: Почему мы обязаны полностью заново обдумать сущность управления / пер. с нем. Н. В. Маловой. — Калуга: Духовное познание, 2007. — 308 с.
6. *Эссекс Л., Касей М.* Теперь или никогда: новый стиль управления / пер. с англ. М. Бугаев, А. Ротко. — СПб: Питер, 2003. — 244 с.

к главе 12 «Организационная культура и организационное поведение»

1. *Демин Д. В.* Корпоративная культура: Десять самых распространенных заблуждений. — М.: Альпина Паблишерз, 2010. — 137 с.
2. *Василенко С. В.* Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом. — М.: Дашков и К, 2009. — 134 с.
3. *Соломанидина Т. О.* Организационная культура компаний: учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2010. — 624 с.
4. *Шейн Э. Х.* Организационная культура и лидерство: учебник. 3-е изд. / пер. с англ. под ред. Т. Ю. Ковалевой. — СПб.: Питер, 2008. — 330 с.

к главе 13 «Организационное поведение как бренд»

1. *Ковалев С. В.* Управление качеством работы персонала: учебно-практ. пособие. — М.: Альфа-Пресс, 2009. — 382 с.
2. *Синягин Ю. В.* Комплексная диагностика и оценка управленческого персонала. — М.: Изд-во РАГС, 2009. — 67 с.
3. *Тульчинский Г. Л.* Бренд-интегрированный менеджмент. — М.: Вершина, 2007. — 352 с.

к главе 14 «Организационное поведение в системе международного бизнеса»

1. *Вальцев С. В., Шнейдер Л. Б.* Социально-психологические особенности национального менталитета: учебное пособие. — М.: Изд-во Моск. психолого-соц. ин-та; Воронеж: МОДЭК, 2009. — 207 с.

Список литературы

2. Садохин А. П. Введение в межкультурную коммуникацию: учеб. пособие. — М.: Омега-Л, 2009. — 189 с.

Дополнительные интернет-ресурсы

1. Журнал «Управление персоналом». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.top-personal.ru>
2. HeadHunter. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.hh.ru>
3. HRM.RU. HR-менеджмент. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.hrm.ru>
4. Корпоративный менеджмент. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.cfin.ru>
5. Элитный персонал. Работа и обучение для профессионалов. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.e-personal.ru>

Учебное издание

Елена Игоревна Кудрявцева

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Учебное пособие

Директор издательско-полиграфического центра *Е. Ю. Князев*
Зав. отделом учебной и научной литературы *И. Н. Савченко*

Редактор *М. А. Хмельницкая*

Корректор *Л. Г. Тюльканова*

Верстка *Г. Л. Неплоховой*

Сдано в набор 2013. Подписано в печать 2013.

Гарнитура Newton.

Формат 60×90 1/16. Усл. печ. л. 16,25.

Бумага офсетная. Тираж 100 экз.

Издательско-полиграфический центр
Северо-Западного института управления – филиала РАНХиГС
199178, Санкт-Петербург, В. О., 8-я линия, д. 61.
Тел. (факс): (812) 335-42-16. E-mail: rio@szags.ru

Отпечатано в ИПЦ СЗИУ РАНХиГС
Комплекс работ по подготовке к тиражированию выполнен
в ООО «БизнесОстров»
196105, Санкт-Петербург, ул. Рошинская, д. 36.

ISBN 978-5-89781-459-6



9 785897 814596