

Г.П. Геранюшкина, В.Н. Мунгалов

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Учебное пособие

Министерство образования и науки Российской Федерации
Байкальский государственный университет

Г.П. Геранюшкина, В.Н. Мунгалов

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Учебное пособие

Иркутск
Издательство БГУ
2016

УДК 159.9(075.8)
ББК 88.566я7
Г37

Печатается по решению редакционно-издательского совета
Байкальского государственного университета

Рецензенты д-р психол. наук, проф. А.П. Вяткин
канд. психол. наук, доц. Н.Э. Вишнева

Геранюшкина Г.П.
Г37 Психология управления [Электронный ресурс] : учеб. пособие /
Г.П. Геранюшкина, В.Н. Мунгалов. – Иркутск : Изд-во БГУ, 2016. – 194 с. –
Режим доступа : <http://lib-catalog.isea.ru>.

В учебнике представлены проблемное поле психологии управления, отечественные и зарубежные теории управления с начала XX века и до начала XXI века. Представлен новый взгляд на проблемы эффективности управления, работы с информацией, организацией функционирования предприятия, мотивации персонала.

Для студентов и аспирантов, проходящих подготовку по направлениям «менеджмент», «управление персоналом», «психология», а также специалистов работающих с персоналом организаций.

УДК 159.9(075.8)
ББК 88.566я7

© Геранюшкина Г.П.,
Мунгалов В.Н., 2016
© Издательство БГУ, 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	4
Глава 1. Введение в психологию управления	6
1.1. Предмет и проблемное поле психологии управления	6
1.2. Характеристика феномена управления. История психологии управления. Донаучный этап развития психологии управления.	9
1.3. Научный этап развития психологии управления. Основные школы управления	14
Глава 2. Психологическое сопровождение управленческой деятельности	36
2.1. Психолого-деятельностные аспекты управления. Психологические законы управления	36
2.2. Критерии эффективности управленческой деятельности	42
2.3. Функция планирования. Целеполагание, классификация целей	49
2.4. Функция организации и координации. Делегирование в управленческой деятельности	53
2.5. Функция контроля	58
2.6. Функция мотивации. Теории мотивации. Партиципация	62
Глава 3. Элементы теории организации	88
3.1. Организационная структура. Типы структур	88
3.2. Организация как социальная группа	98
3.3. Организационная культура. Типы культур.....	100
3.4. Информация в организации. Слухи	119
3.5. Принятие управленческого решения.....	129
3.6. Команды и командная работа	138
3.7. Конфликты в организации.....	159
Глава 4. Психология субъекта управления	170
4.1. Профессионально-важные качества руководителя.....	170
4.2. Стили управления.....	177
4.3. Власть, лидерство и авторитет менеджера	182
Список использованной литературы	190

ПРЕДИСЛОВИЕ

На сегодняшний день в связи с социально-экономическими изменениями возрастает необходимость изучения теоретических и прикладных аспектов управления обществом, его сферами, организациями, учреждениями и т.д. Без компетентного постоянно совершенствующегося управления невозможно преодолеть трансформации, которые происходят в нашем обществе. Современная ситуация требует уделять все большее внимание социально-психологическим проблемам управления. Управление организационными и социально-психологическими процессами и явлениями, конкретное управление людьми, их действиями и поведением образует комплекс проблем, которые рассматриваются в курсе «Психология управления».

Значение психологических знаний для совершенствования управления обусловлено тем, что существуют закономерности, определяющие динамику взаимодействия людей в процессе управления, именно они зачастую воздействуют на деятельность, поступки и подчинение людей. То есть, в процессе управления необходимо учитывать не только экономические закономерности, но и социально-психологические, а также психологию человека и групп.

Дисциплина «Психология управления» имеет свой предмет, то специфическое, что, в отличие от других отраслей знания, изучается, исследуется. Она является отраслью психологической науки, которая использует накопленный научный опыт, пытаясь преломить его в управленческой практике. Психология изучает внутренний мир человека, его духовное развитие. Мир явлений, изучаемых психологической наукой, сложен и многообразен. В него входят формы, механизмы и содержание психического отражения, психические процессы, состояния и образования личности (чувства, эмоции, ощущения и т.д.). Как отрасль психологической науки – «Психология управления» – ставит своей целью рассмотрение психологических проблем управленческого труда, управленческого взаимодействия между людьми, личности руководителя, его деятельности в различных сферах и на различном уровне. Психология управления также пытается дать ответ на вопросы: почему возникают межличностные конфликты, как организовать людей на выполнение заданий, что стимулирует работников в процессе совместной деятельности, каковы условия создания здорового социально-психологического климата в организации и т.д.

Предметом «психологии управления» являются психологические аспекты управленческих отношений, функционирующих в процессе межличностного и межгруппового взаимодействия людей в процессе трудовой деятельности. Организационные и социально-психологические аспекты управления представляют собой знание того, как работать с людьми, воздействовать на них, управлять ими. Через управление людьми осуществляется и управление экономическими и техническими объектами. В этом смысле управление организационно-психологическими процессами является исходным пунктом воздействия на экономические и технические процессы. Особенностью настоящего курса является ориентация на студентов, имеющих запас знаний по общей, социальной

психологии, но незнакомых с теорией управления. Цель курса заключается в формировании у студента системных представлений о социально-психологических закономерностях управленческой деятельности, в раскрытии специфики использования социально-психологических знаний в структуре деятельности менеджера, в освоении навыков анализа социально-психологических принципов, лежащих в основе эффективного управления

ГЛАВА 1. ВВЕДЕНИЕ В ПСИХОЛОГИЮ УПРАВЛЕНИЯ

1.1. Предмет и проблемное поле психологии управления

В самом широком смысле управление представляет собой целенаправленное воздействие на определенный объект с целью стабилизации или изменения его состояния таким образом, чтобы достичь поставленной цели.

Управление, как отмечает Г.П. Щедровицкий, возможно только объектами, находящимися в движении. Управление является одним из направлений деятельности администрации организации, наряду с руководством и организацией. Руководство как направление деятельности предполагает определение целей и создание стратегии развития. Организация – объединение ресурсов, необходимых для производства, формирование системы способной достичь поставленных целей. Организация – это работа по сбору ресурсов (человеческих, информационных, временных, финансовых, инструментальных, материальных, технологических и пр.) и установление между ними структурных взаимосвязей. Управление – деятельность по корректировке темпа движения, согласование скорости работы различных отделов, балансировке центростремительных и центробежных сил в организации в ходе достижения поставленной цели.

Без сомнения, управленческие действия в организации сопряжены с динамикой психических и психологических процессов. Их изучением и занимается психология управления или психология менеджмента (англ. «Manage» – управление). Проблемное поле психологии управления, как прикладного направления психологии, входит в проблемное поле «организационной психологии», «психологии организаций», и пересекается с проблемным полем «психологии бизнеса». Все вышеназванные направления психологии по сути своей являются разделами «социальной психологии».

Американцы дают такое определение сущности управления: «Делать что-то руками других».

В основе понятия «менеджмент» лежит английский глагол «to manage», что в переводе означает «управлять».

Менеджер – это субъект, осуществляющий управленческие функции. Важным практическим принципом в менеджменте является следующее утверждение: «Кто управляет – не производит, кто производит - не управляет».

Современные немецкие исследователи проблем управления В. Зигерт и Л. Ланг дают такое определение управления: «Управление – это такое руководство людьми и такое использование средств, которое позволяет выполнять поставленные задачи гуманным, экономичным и рациональным путем».

Известный американский ученый П. Друкер также дает определение понятий «управление». С его точки зрения «управление – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу».

Психологию управления можно рассматривать часть комплексной науки управления, и как прикладное направления психологии.

Главной особенностью прикладного гуманитарного знания (а управление и психология управления таковы) является зависимость этого знания от двух основных детерминант: места и времени его получения. Причина такой зависимости находится в плоскости психологического склада населения конкретного региона. Не секрет, что люди, живущие в разных ландшафтах, вынуждены для удовлетворения своих потребностей придерживаться разных поведенческих стратегий. Передача из поколения в поколение этих стратегий поведения и составляет значительную часть психического склада конкретного сообщества. С течением времени психические характеристики этого сообщества могут меняться в соответствии со стратегией приспособления к окружающей действительности или реализацией своего потенциала. Так психический склад населения России начала XX века по некоторым параметрам отличается от того общества, что сложилось к середине XX века. А современное общество начала XXI века имеет отличия в сравнении с обществами обоих периодов. Поэтому при знакомстве с теориями, описывающими социальные, экономические или психологические особенности больших и малых социальных групп, организаций и человека целесообразно обращать внимание на время и место их возникновения для оценки возможности использования для нужд практики.

Цель психологии управления – разработка путей повышения эффективности и качества жизнедеятельности организационных систем через управление с помощью психологических методов. Или можно сказать проще – решение проблем управления психологическими методами. Следует отметить, что решение управленческих проблем не ограничивается психологическими методами. Практически каждую управленческую проблему можно решать с помощью и других методов: организационных, финансовых, юридических и т.д. Решение же управленческих проблем психологическими методами имеет ряд особенностей:

- 1 – психологические методы требуют меньших финансовых затрат;
- 2 – психологические методы требуют больше внимания и времени;
- 3 – результаты психологических методов в сравнении с другими более устойчивы.

Предмет психологии управления – психологические аспекты деятельности управленца, при его взаимодействии с организацией, коллективом и отдельными сотрудниками.

Содержание психологии управления – разработка психологических аспектов деятельности человека, группы и организации в целом.

Источники знаний психологии управления:

- практика управления;
- менеджмент;
- экспериментальные данные и прикладные подходы из различных отраслей психологической науки;
- развитие социологии организаций.

Психология управления как научное направление решает следующие задачи:

2. Сбор и накопление научных фактов.

3. Систематизация и классификация собранных научных фактов, для выявления закономерностей и типовых решений.

4. Выявление тенденций развития и сдвигов предпочтений в решении проблем.

5. Прогнозирование угроз, предупреждение негативных последствий принятых решений.

Сбор и накопление научных фактов. Научный факт – факт реальной жизни, описанный в соответствии с требованиями науки. Следует отметить, что если факт реальной жизни не был описан научно, то он в дальнейшем научном размышлении не берется во внимание. Поэтому накопление научных фактов является базой для последующих научных построений и формулирования теорий.

В рамках психологии управления научным фактом может стать любая система управления предприятием, любое управленческое действие, описанное в соответствии с требованиями психологической науки; сама система управлением предприятием и ее проблемы; система управлением предприятием, проблемы этой системы и принятые способы решения этих проблем; система управления предприятием, проблемы, реализованные способы решения и их последствия для рынка, организации, сотрудников и пр.

Систематизация и классификация собранных научных фактов, для выявления закономерностей и типовых решений. Систематизация и классификация научных фактов позволяет выделить закономерности между проблемой, предложенным способом решения и последствиями. Соответственно в сходных условиях, обладая данной информацией, мы можем рекомендовать наиболее эффективный способ решения конкретной управленческой проблемы. Одновременно, мы можем констатировать наиболее типичные и эффективные способы решения управленческих проблем в данном обществе и в рассматриваемый временной период.

Выявление тенденций развития и сдвигов предпочтений в решении проблем. Отслеживание изменения типичных эффективных способов решения проблем с течением времени. Это нужно для определения векторов развития процессов в обществе.

Прогнозирование угроз, предупреждение негативных последствий принятых решений. На основании выявленных векторов развития процессов, происходящих в обществе, становится возможным предсказать, с какими трудностями предстоит столкнуться в будущем. И если мы способны определить эти риски, то становится важным предотвращение негативных последствий. Это возможно сделать за счет подготовки специалистов соответствующего профиля, а также в коррекции существующих процессов в нужную сторону.

В психологии управления часто употребляется понятие «человеческий фактор». Понятие означает все то, что зависит от человека, его возможностей, желаний, способностей и т.п. Важность его определяется тем, что возрастает роль человека и его возможностей в процессе управления различными объектами.

Чем сложнее управление, тем больше растут требования к интеллектуальным функциям человека и другим психическим процессам, начиная от восприятия и внимания и заканчивая ответственностью за человеческие жизни.

Недооценка человеческого фактора обычно приводит к тому, что на производстве увеличивается число производственных конфликтов, повышается текучесть кадров, увеличиваются сбои в работе, следствием чего являются потери в производительности труда.

Разумное использование человеческого фактора, т.е. учет личностных особенностей людей, может способствовать получению значительного экономического эффекта даже без экономических затрат. Примером тому может быть создание малых групп с учетом групповой сплоченности, группового единства и других важнейших социально-психологических феноменов.

Среди психологических дисциплин психология управления является самостоятельным разделом психологии. Общеизвестны ее связи с общей психологией, социальной психологией, инженерной психологией, эргономикой, экономической психологией, а также с другими науками, например, философией, социологией организаций.

Разделами психологии управления можно назвать психологию мотивации персонала, психологию подбора кадров, психологические аспекты организационной культуры, психологические аспекты функционирования информации в организации, психология принятия управленческого решения и др.

Так, например, общая психология, также, как и психология управления, изучает мотивацию, личность, волю, эмоции и чувства, стрессы и т.п. Но, в отличие от общей психологии, в которой основной проблемой является проблема личности, в психологии управления она рассматривается в прикладном аспекте: как субъект и объект управления.

Важнейшей проблемой общей психологии является также проблема мотивации. В психологии управления она занимает важное место, т.к. мотивация считается одной из самых сложных функций управления.

Известна взаимосвязь психологии управления и социальной психологии. Объектом исследования психологии управления является не только отдельно взятая личность, но и малые группы, которые являются одним из сложнейших феноменов в социальной психологии. Они изучаются не только социальной психологией, но и социологией. Основным субъектом управления считается менеджер, отвечающий за работу малых групп.

1.2. Характеристика феномена управления.

История психологии управления.

Донаучный этап развития психологии управления

Феномен управления в истории человека без сомнений возник достаточно давно, и прежде всего, связан с коллективными способами осуществления деятельности. В рассмотрении управления можно выделить два основных периода: доисторический и исторический. Доисторический период рассмотрения управления опирается на метод исторической реконструкции. Исторический период

предполагает разделение на два этапа: донаучный и научный (конец XIX – начало XX вв). Таким образом, используя метод исторической реконструкции, можно предположить, что управление как феномен появляется уже в общинах охотников, которые реализовывали коллективные способы охоты.

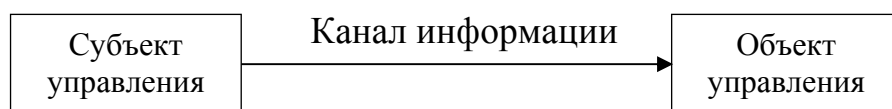
Если взглянуть на самый простой способ коллективной охоты, в котором участники делятся на загонщиков и стрелков, то можем увидеть решение всех основных управленческих задач. Во-первых, для ее осуществления необходим опытный человек, знающий повадки животного; ландшафт, на котором будет проходить охота; учитывать погоду и время года; способности каждого участника охоты и свое место в ней. Весь этот опыт важен для составления плана охоты. Во-вторых, нужно в соответствии со способностями каждого определить его место. Например, кто умеет громко кричать и имеет длинные ноги – загонщик, а тот, кто имеет зоркий глаз и твердую руку – стрелок. В-третьих, нужно провести охоту. А это значит воодушевить, замотивировать, объяснить каждому его задачу, отследить вклад каждого. И, в-четвертых, по результатам охоты выдать каждому вознаграждение.

Данная реконструкция также дает представление о специфике, как коллективного труда, так и о специфике деятельности управленца.

Так специфику коллективного труда, в отличие от индивидуального, можно описать следующим способом. Коллективный труд – это такой труд, при котором, наблюдая за действиями одного из участников невозможно предсказать конечную цель деятельности. Так роль загонщика в коллективной охоте заключается во вспугивании животного в заданном направлении. Роль стрелка – стоять на месте и ждать, когда животное побежит к стрелку. Но сам факт вспугивания животного или его ожидания в рамках индивидуальной охоты имеет низкую вероятность добычи пропитания. Однако если мы рассматриваем оба компонента системы загонщик-стрелок, то эффективность охоты возрастает в несколько раз. Эти же рассуждения справедливы и для коллективного труда в рамках конкретной организации.

Специфика деятельности управленца прослеживается в том, что постановкой задач занимается один человек, а их реализацией другие. Соответственно огромное значение в управлении приобретают процессы передачи информации. Так, согласно достаточно общей теории управления (ДОТУ) любая передача информации преследует цель управления тем, кому она предоставляется.

В самом общем виде управление можно представить в виде схемы:



Однако в этой схеме отсутствует целый ряд важных элементов: канал обратной связи, среда, цели, внутренние и внешние факторы, оказывающие влияния на систему и пр. Подробнее об этом мы рассмотрим ниже в рамках ДОТУ.

Исторический период рассмотрения управления предполагает опору на письменные источники. Так, К.С. Джордж, рассматривая эволюцию управления, выделяет пять революций:

1. «Религиозно-коммерческая революция». Появление «жрецов-бизнесменов», занимавшихся торговыми операциями. Примерно 3000 лет до н.э. в древнем Шумере.

2. С XXVIII в. до н.э., когда царь Хаммурапи издал свод законов для регулирования всего комплекса отношений между социальными группами населения. Вавилон.

3. Царь Навуходоносор II (VII в. до н.э.) попытался объединить методы государственного управления и контроля за сферами производства и строительства. Нововавилонское царство.

4. XVII–XVIII вв. Индустриальный прогресс европейской цивилизации в русле зарождающегося капитализма. Главное событие – отделение управления от собственности и зарождение профессионального менеджмента.

5. На рубеже XIX и XX вв. произошла наиболее крупная – «бюрократическая революция». Она привела к формированию крупных иерархических структур управления, к разделению труда в них, к четкому определению функций управления. По времени с ней совпало возникновение теории управления как самостоятельной научной дисциплины.

Донаучный этап развития управленческих идей.

Прежде чем перейти к рассмотрению донаучного этапа развития управленческих идей, попытаемся затронуть такой немаловажный аспект управления как оценка эффективности. Считаете ли вы, что современные технологии управления более эффективны, чем пятьдесят или сто лет назад? А считаете ли вы, что они более эффективны, чем те, что были несколько тысяч лет назад? Не спешите с ответом. Здесь, прежде чем ответить, нужно определиться с критериями оценки. По каким признакам мы можем судить об эффективности управленческих технологий? Немаловажным критерием, если мы судим о далеких временах, становятся продукты коллективной деятельности. Например, реализованные строительные проекты прошлого.

В частности, Древний Египет дал нам возможность оценить в самом общем виде управленческие технологии, которые сделали возможным существование Великих пирамид. Если мы отбросим некоторые фантастические версии их происхождения и попробуем оценить особенности их постройки с учетом доступных египтянам технологии. Мы знаем, что Пирамида Хеопса строилась примерно 20 лет и на возведение участвовало, по мнению Геродота, 100 000 чел. Этому строительству предшествовали подготовительные работы (занявшие еще 10 лет и 4000 чел.) для формирования строительной площадки. Представьте себе какие технологии управления были задействованы: нужно несколько тысяч (а то и десятков тысяч) человек ежедневно в течение 30 лет направлять на строительство одной пирамиды, обеспечивать их питанием, отслеживать качество выполнения работ. Ну а время ее существования говорит об эффективности этих технологий. Простым принуждением это сложно объяснить.

Около 4000 лет назад был написан трактат о методах и стиле управления коллективом – «Поучение Птаххотепа», который и сейчас может служить настольной книгой современного менеджера. Великий знаток искусства управления Птаххотеп советует: «Если ты начальник, будь спокоен, когда слушаешь ты слова просителя; не отталкивай его прежде, чем он облегчит душу от того, что хотел сказать тебе. Человек, пораженный несчастьем, хочет излить свою душу даже больше, чем добиться благоприятного решения своего вопроса».

Древняя Греция тоже сделала свой вклад в развитие управления. Например, предложила идеальные модели управления авторитарного и демократического типа: Афины – демократия, Спарта – авторитаризм. Кроме того, ученик Сократа Платон высказал идеи об идеальном устройстве государства. Во главе города-государства, согласно Платону должны стоять философы. По задумке автора это самые мудрые члены общества. У них не должно быть никакой собственности, семьи, детей – всего того, что отвлекает от заботы о благе граждан. Кроме этого, философы занимаются воспитанием детей и в соответствии со склонностями определяют сословную принадлежность воспитанника. Второе сословие – воины – обеспечивают защиту от внешнего и внутреннего врага. Третье сословие – ремесленники, дельцы и крестьяне обеспечивают снабжение государства. Платон предлагает женщин и детей сделать общими, а деторождение должно регулироваться государством с целью отбора лучших.

Древние государства Ближнего Востока. Еще одним примером развития управленческих технологий является строительство Хирамом Иерусалимского храма. Так, согласно легендам, Хирам ввел децентрализацию в организации управления, разделив строителей храма на учеников, подмастерьев и мастеров. На строительстве этого объекта (начало первого тысячелетия до нашей эры) был реализован вахтовый метод работы: каждый месяц менялся состав рабочих.

Большинству из вас известна библейская легенда о строительстве Вавилонской башни. Суть ее в том, что после Потопа люди собрались построить город Вавилон и Вавилонскую башню высотой до небес, вопреки воли Божией. Собралось тогда огромное количество людей для воплощения этого проекта, и приступили к делу. Однако Господь решил покарать людей и смешал их языки так, что они перестали понимать друг друга, и башня оказалась не достроена. Это история объясняет появление множества языков. Но в ней можно увидеть и управленческое прочтение: специализация труда в крупных, долгих организационных проектах провоцирует необходимость передачи опыта неопытным. Для этой цели развивается язык и приобретает формат профессионального сленга. И в настоящее время в достаточно крупных предприятиях сотрудник в отделе IT, вряд ли понимает то, о чем говорят бухгалтеры или рядовые рабочие. То есть в организации присутствуют наряду с центростремительными силами и центробежные, которые способны блокировать результативность труда кампании.

Древняя Индия. Как известно начиная с VI в до н.э. Древняя Индия не имела одной столицы и делилась на множество независимых государств и республик. Что же нам дает основание называть период до XVI века Древней Индией? Ответ на этот вопрос состоит в культуре. Во всех этих государствах сохранялся единый общественный уклад – кастовое устройство. Именно кастовая

система являлась тем, что позволяло сохранять единое культурное поле, несмотря на различия в религиозных или политических предпочтениях. Так брахманы были одинаково почитаемы (а неприкасаемые одинаково гонимы) как в своем государстве, так и в соседнем. Таким образом, Древняя Индия показывает, как единое культурное поле (корпоративная культура) может стать объединяющим фактором внутри крупной кампании.

Древний Китай также любопытен с позиции его вклада в управленческие знания. Так известный философ Конфуций в своих размышлениях о государстве приводит множество высказываний, относящихся к управленческим реалиям. Центральной категорией его представлений является идея о «благородном муже»:

- Благородный муж поспешает в делах, но медлит в речах.
- Благородный муж превыше всего почитает долг.
- Секрет доброго правления: правитель да будет правителем, подданный – подданным, отец – отцом, а сын – сыном
- Если государь чтит родителей, то и простой люд будет человечным.
- Когда ведешь себя правильно, за тобой пойдут и без приказа. Когда же ведешь себя неправильно, то не послушают, хоть и прикажешь.

Конфуций ввел в управление модель семейных отношений. То есть, согласно философу, начальник должен относиться к подчиненному как к сыну или младшему брату, а подчиненный к начальнику как к отцу, либо как к старшему брату. Подобный подход в выстраивании отношений между начальником и подчиненным позволяет быстрее находить взаимопонимание в спорных ситуациях, и работает на профилактику конфликтов.

Другой известный китайский философ Лао Цзы говорит об управлении следующее:

- Когда народ много знает, им трудно управлять.
- Наводить порядок надо тогда, когда еще нет смуты.
- Лучший правитель тот, о котором народ знает, лишь то, что он существует. Несколько хуже те правители, которых народ любит и возвышает. Еще хуже те правители, которых народ боится, и хуже всех те правители, которых народ презирает.
- Когда в государстве смута – возникают «верноподданные».
- Когда множатся законы и указы, растут разбои и грабежи.
- Кто любит народ и управляет им, тот должен быть бездеятельным.
- Самые лучшие вожди те, существование которых народ не замечает.

(Лао Цзы)

Фактически на основании идей Лао Цзы возникла идея пустого функционального звена, как формат идеального управления. Суть ее состоит в том, что сотрудник знает своего начальника и своих подчиненных, однако, он не знает начальника своего начальника и подчиненных своих подчиненных. Такое становится возможным, когда все указанные лица настолько хорошо выполняют свою работу, что не возникает желания поинтересоваться, а что там выше (или ниже) по иерархии, принятой в организации.

1.3. Научный этап развития психологии управления. Основные школы управления

В Западной Европе психология управления формировалась под названием «психология труда и организационная психология», в США – «индустриальная психология и организационная психология».

Структура этих психологических подходов составляют:

- психология труда;
- психология персонала (человеческих ресурсов);
- организационная психология.

Такое разделение обусловлено тем, что чаще всего в теории менеджмента выделяют три составляющие:

- управление трудом;
- управление людьми;
- управление организацией.

К проблемам психологии труда, возникла первой, относят: профессиональный подбор кадров, проектирование рабочих задач и привлечения работников к деятельности, создание комфортной рабочей среды; факторы удовлетворения человека в труде; самочувствие и психическое здоровье человека в процессе труда и др.

Психология персонала предметом своего анализа определяет вопросы психологических основ деятельности персонала в организации, психологические особенности личности руководителя и подчиненного, особенности лидерства и руководства, проблемы мотивации; индивидуально-психологические основы коммуникации, в частности делового общения и др.

Собственно, организационная психология концентрирует внимание на: общих психологических проблемах деятельности организации, в частности, создание и развитие организации как целостной системы; психологических аспектах управленческой деятельности и функций управления; анализе коллективного поведения людей в различных организационных группах и организации в целом; исследовании коммуникативных основ деятельности организации и коммуникации организации с внешней средой, вопросах развития корпоративной культуры и др.

Школа научного управления (1885–1920). Ее возникновение, как отмечалось, явилось ключевым событием, благодаря которому наука управления приобрела не только самостоятельность, но и широкое общественное признание. Наиболее известными ее представителями, наряду с Ф. Тэйлором, были Ф. Гилбрет, Л. Гилбрет, Г. Гант, Г. Эмерсон и др. Показательно, что и Ф. Тэйлор и Ф. Гилбрет начинали свою карьеру рабочими, а затем стали инженерами; сферой же их непосредственной деятельности было производство. Поэтому первым их шагом научного анализа труда и управления явилось не изучение административных, управленческих задач, а исследование самого содержания труда, его основных компонентов. И лишь затем представители этой школы приходят к ключевому выводу о необходимости отделения управленческих функций от фактического исполнения работы; т.е. к выводу, что управле-

ние – это особая специальность, а наука о нем – это самостоятельная дисциплина. Общая цель – повышение производительности труда – может быть, согласно взглядам этой школы, достигнута тремя основными путями:

- посредством изучения самого содержания исполнительского труда – его операций, условий, режима, а также рационализации рабочих движений. Уже одно это привело к поразительным для того времени результатам (например, производительность элементарного ручного труда повысилась на 280 %; расходы администрации на производство 1 тонны сырья уменьшились в 24 раза);

- на основе эффективной системы контроля за индивидуальным и коллективным трудом и прежде всего на базе действенной системы стимулирования и регламентации трудового процесса (например, путем отмены «уровнировки»);

- на основе определения оптимальной системы управления предприятием в целом, которая обеспечивала бы наивысшие конечные результаты работы всей организации. Например, они существенно повысились, когда власть мастера была децентрализована, а вместо одного мастера в цехе стали работать восемь мастеров-супервайзеров.

Таким образом, уже с момента своего возникновения наука об управлении неразрывно связана с анализом трудовой деятельности в целом. Более того, она в значительной мере явилась результатом объективного развития научных методов анализа содержания и условий трудовой деятельности. Благодаря ей было наглядно и убедительно показано, что цель – повышение производительности – может быть достигнута не только путем совершенствования производства, техники, но и путем лучшей организации труда (как индивидуального, так и совместного). Организация труда и управления им – это, следовательно, дополнительный и богатый возможностями резерв эффективности производства и увеличения прибыли. Лишь эти «неопровержимые аргументы» позволили преодолеть все барьеры (о которых говорилось выше), создать перелом общественного мнения в отношении к науке об управлении со стороны как административных, так и академических кругов. В этом состоит историческая миссия данной школы. Для того чтобы стать самостоятельной, науке об управлении понадобилось сразу же стать «больше, чем только наукой» – выступить наглядной и неопровержимой *непосредственной производительной силой*, которую уже нельзя было (или – невыгодно) игнорировать. И хотя сегодня «общие принципы управления трудом» Ф. Тэйлора воспринимаются как более или менее систематизированный здравый смысл, роль этого подхода в становлении теории управления важна и неоспорима. Основные из этих принципов состоят в следующем: а) научный подход к выполнению каждого элемента работы; б) научный подход к подбору, обучению и тренировке рабочих; в) кооперация с рабочими; г) разделение ответственности за результаты между менеджерами и рабочими.

Административная («классическая») школа в управлении (1920–1950). Вполне естественно, что дальнейшее развитие теории управления пошло по пути углубления, расширения и обобщения рассмотренного подхода. Главным при этом явилось его распространение с чисто производственной на общую – административную, управленческую сферу. Закономерно поэтому, что

все наиболее крупные представители этой школы были не «производственниками», а собственно администраторами, управленцами – консультантами крупных фирм. Основоположник этой школы А. Файоль, считающийся «отцом» современного менеджмента, был главой одной из крупных французских компаний, а ряд его ведущих последователей также имели непосредственное отношение к практике высшего административного управления (Л. Урвик, Д. Мунк, Э. Реймс, О Шелдон, Л. Аллен и др).

Основной целью «классической» школы являлась разработка некоторых универсальных принципов управления, пригодных ко всем типам организаций и обеспечивающих гарантированный и высокий результат их функционирования. Ее реализация осуществлялась по двум основным направлениям исследований. Первое из них связано с разработкой функционального анализа управленческой деятельности – с выделением и описанием тех основных управленческих функций, которые необходимы и достаточны для рациональной системы управления любой организацией. Основное достижение А. Файоля состоит в том, что он обосновал точку зрения на управление как на универсальный процесс, состоящий из системы основных функций (целеполагание, планирование, контроль, мотивирование и др.). Второе направление – это разработка системы универсальных принципов управления; по А. Файолю, это – следующие принципы:

- Разделение труда. Его целью является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству при тех же усилиях.
- Полномочия и ответственность. Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность есть составляющая их противоположность.
- Дисциплина. Она заключается в выполнении, как менеджерами, так и рабочими достигнутых между ними соглашений.
- Единоначалие. Работник должен получать приказ только от одного непосредственного начальника.
- Единство направления. Каждая группа должна быть объединена только одной целью, одним планом и иметь одного начальника.
- Подчиненность личных интересов общим. Организационные интересы в целом должны иметь приоритет перед индивидуальными.
- Вознаграждение персонала. Эффективная организация должна предусматривать справедливую заработную плату работников.
- Централизация. Как и разделение труда, централизация является естественным порядком вещей. Однако соответствующая степень централизации должна варьироваться в зависимости от конкретных условий.
- Скалярная цепь. Скалярная цепь – это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в этой цепочке, – вниз – до руководителя низового звена. Иначе говоря, это – принцип иерархии в руководстве.
- Порядок. Место – для всего и все на своем месте.
- Справедливость. Справедливость – это сочетание доброты и правосудия.
- Стабильность рабочего места для персонала.
- Инициатива.

- Корпоративный дух. Союз – это сила. А она является результатом гармонии персонала.

Несмотря на выдающийся вклад в развитие управленческой науки, «классическая» школа не была свободна от некоторой ограниченности своего подхода. Ее мало интересовали, например, социальные аспекты управления (что затруднило ее синтез с социологическим направлением). Явно недостаточное внимание уделялось ею важной категории факторов работы организации – собственно, психологическим, поведенческим. Поэтому данную школу обычно рассматривают как реализацию рационалистического подхода в теории управления. Вместе с тем она показала и ограниченность строго рационалистического понимания организаций; привела к необходимости разработки новых подходов, учитывающих роль субъективных факторов в управлении.

Бюрократическая теория управления М. Вебера.

В понимании немецкого социолога М. Вебера (1864–1920), бюрократия – «идеальный тип» организации, обеспечивающий наибольшую эффективность и предсказуемость поведения членов организации.

Вебер считал, что по своей эффективности, стабильности, дисциплине и надежности бюрократическая структура является лучшей, чем любая другая организационная форма. Преимущества бюрократии по отношению к другим формам, по мнению Вебера, столь же велики, как преимущества машины над немеханическим способом производства.

Идеальная бюрократия согласно Веберу должна обладать следующими характеристиками:

1. *Разделение труда и специализация.* Все задания, необходимые для достижения стоящих перед организацией целей, разделяются на узкоспециализированные виды работ. Разделение труда и специализация создают условия, при которых во всех звеньях работают специалисты-эксперты, несущие полную ответственность за эффективное выполнение своих обязанностей.

2. *Четко определенная иерархия власти.* Каждый нижестоящий работник или подразделение организации подчиняются вышестоящему руководителю. Каждый руководитель в иерархии власти отвечает перед вышестоящим руководством не только за свои решения и действия, но и деятельность всех подчиненных ему лиц. Власть руководителя основывается на должностных полномочиях, делегированных с верхних уровней иерархии. Это обеспечивает его властью и правом отдавать подчиненным приказание, которым они обязаны следовать. Таким образом, создается цепь команд. Однако власть руководителя ограничивается исключительно областью формальной деятельности организации.

3. *Высокая формализация.* Деятельность организации регулируется «последовательной системой абстрактных правил» и состоит «в применении этих правил к частным случаям». Четкие правила и инструкции должны определять ответственность каждого члена организации и формы участия в выполнении общей цели. Это обеспечивает единообразие и координацию поведения членов организации независимо от их индивидуальных особенностей и характера деятельности.

4. *Внеличный характер.* Каждое официальное лицо в организации выполняет свою работу беспристрастно и формально, постоянно сохраняя дистанцию с другими членами организации и ее клиентами. Функционирование идеальной бюрократической организации в соответствии с этим принципом исключает интерференцию личных интересов, симпатий и эмоций. По мнению Вебера, любая пристрастность неизбежно наносит ущерб делу, влияя на рациональность и справедливость решений, порождая фаворитизм, снисходительность, сведение личных счетов и т. д. Таким образом, те поведенческие факторы, которые способствовали формированию негативного стереотипа о бюрократе как беспристрастном, холодном человеке, лишенном какой-либо жалости и сострадания, с точки зрения Вебера, являются оптимальными для эффективной работы организации.

5. *Кадровые решения, основанные на достоинствах.* Наем на работу в организацию должен основываться на технической квалификации будущего работника, его опыте и деловых качествах.

6. *Планирование карьеры.* Наем в организацию – это начало карьеры на всю жизнь. В организации должна существовать система «продвижения» по службе в соответствии со старшинством и достижениями. Члены организации должны быть ограждены от произвольного увольнения. Такая кадровая политика призвана развивать «корпоративный дух» и воспитывать у работников лояльность к своей организации.

7. *Четкое разделение организационной и личной жизни членов организации.* Для того чтобы личные дела, потребности и интересы не вступали в противоречие с рациональным, безличным поведением сотрудников в организации, эти две сферы должны быть полностью отделены друг от друга.

8. *Дисциплина.* Даже если рациональное поведение будет свойственно всем членам организации, их работа может оказаться малоэффективной из-за недостатка координации между ними. Поэтому возникает необходимость в дисциплине, назначение которой состоит в ограничении «степеней свободы» организационного поведения с помощью системы правил и инструкций и иерархии контроля. Даже умная инициатива, противоречащая системе основополагающих правил функционирования организации, несовместима с бюрократической организацией, где задача всех служащих состоит в строгом следовании предписанным правилам.

Наличие указанных характеристик способно обеспечить значительное повышение действенности организации. И следует признать, несмотря на огромные изменения, которые мир претерпел с времен Вебера, бюрократическая форма организации и сегодня господствует в деловой практике всего мира.

Вместе с тем, веберовская концепция имеет некоторые ограничения, выразившиеся прежде всего в том, что характеристики идеальной организации касаются только формальных аспектов организации и носят нормативный характер. По Веберу, «рационализация» и «бюрократизация» – понятия тождественные. Он рассматривает организацию как некую безличную, механическую машину, полностью свободную от личностных дел, интересов и проблем чле-

нов организации, находящуюся во власти высшего руководителя и действующую согласно его предписаниям.

И все же, несмотря на некоторые ограничения, принципы «классической» теории и концепция М. Вебера сыграли важную роль в рационализации управления, получили широкое признание и продолжают оказывать значительное влияние на развитие теории и практики современной организации и управления.

Школа «человеческих отношений» (1930–1950); подход с точки зрения науки о поведении (1950 г. – по настоящее время). В качестве своеобразной реакции на присущие классическому подходу недостатки, главным из которых была неспособность полного учета роли человеческого фактора в организациях, возникает новая школа управления – школа «человеческих отношений». В силу этого ее часто обозначают как неоклассическая школа. Начало этому направлению было положено знаменитыми хотторнскими экспериментами Э. Мэйо на заводе «Уэстерн Электрик». Он показал, что средства, предлагаемые представителями рационального, научного управления (четкая программа трудовых операций, хорошая заработная плата, высокая организация труда и пр.), не всегда вели к повышению производительности труда. Силы, возникающие в ходе взаимодействия между людьми, часто превосходили усилия руководства. Рабочие иногда сильнее реагировали на давление коллег по группе, чем на усилия руководства или материальные стимулы. Тем самым было доказано, что в качестве сильных факторов эффективного труда и управления выступают не только причины экономического, организационного порядка. Комплекс психологических факторов – таких как личностные отношения, мотивация, потребности, отношения к работникам, учет их целей, намерений – также имеет очень большое значение. Их учет, поэтому необходим при выработке стратегии и тактики управления. Управление, по выражению одного из наиболее крупных представителей этой школы М.П. Фоллет, определяется как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». Следовательно, оно должно базироваться на учете присущих этим «другим лицам» особенностей психологического плана.

Роль этой школы состоит в показе возможности и необходимости синтеза теории управления с психологическими знаниями. Теория управления постепенно и во все большей мере начинает отходить от жестко рационалистических подходов и переходит к разработке так называемых мягких схем управления, учитывающих психологические особенности человека. «Классическая» теория фирмы (основанная на постулате «экономического человека» с присущей ему, по выражению Г. Саймона, «абсурдно всеведущей рациональностью») уступает место иным, более комплексным, подходам; формируется теория управления «с человеческим лицом».

Принципиальная переориентация исследований в направлении изучения человеческого фактора как основного элемента эффективной организации постепенно приводит к оформлению поведенческой школы в управлении. Работы Р. Лайкерта, Д. МакГрегора, К. Аржириса, А. Маслоу, Ф. Херцберга, Р. Блейка, Д. Моутона, Ф. Фидлера и др. показали, что не только межличностные отношения, но и мотивация, характер власти и авторитета, особенности лидерства,

поддержание коммуникаций, субъективное восприятие человеком своего труда и места в организации – все это выступает мощными факторами эффективной работы и управления. Таким образом, главной целью этой школы становится повышение эффективности организаций на основе человеческого фактора.

Столь радикальное изменение общей ориентации исследований имело и иные – более общие причины. В частности, это – влияние на теорию управления других, также бурно развивающихся в то время наук – психологии и социологии. В этой связи необходимо отметить возникновение и быстрое развитие промышленной психологии. Ее основатель Г. Мюнстерберг в книге «Психология и промышленная эффективность» формулирует цели новой науки, очень сходные с целями рассматриваемой школы: как находить людей, умственные качества которых делают их наиболее подходящими для предстоящей работы; в каких психологических условиях от труда каждого человека можно получить лучший результат; как предприятие может воздействовать на рабочих с тем, чтобы получить от них как можно лучшие результаты.

Другим направлением, оказавшим большое влияние на возникновение и развитие «школы человеческих отношений», явились социологические исследования воздействия на людей группового поведения (подход к управлению с позиций «социального человека» и «социальных систем»). Так, М. Вебер показал, что иерархия, власть и бюрократия являются универсальными принципами социальных, в том числе и производственных, административных организаций. Э. Дюркгейм выявил, что группы посредством установления своих ценностей и норм контролируют поведение людей в любой социальной организации. В. Парето разработал концепцию «равновесия социальных систем». Ее основное положение состоит в следующем. Социальные системы функционируют таким образом, чтобы достичь равновесия с меняющейся внешней средой и тем самым обеспечить свою эффективность и жизнеспособность.

Школа управления П. Дракера. В 1954 году в книге «The Practice of Management» предлагает идею совершенствования управленческих процессов через реализацию подхода, получившего название «Управление по целям» (англ. Management by Objectives, МВО). Данный подход впоследствии превратился в технологию и после смерти Дракера (в 2005 году) остается популярным для решения управленческих задач.

Суть управления по целям заключается в кооперативном процессе определения целей, выбора направления действий и принятия решений. Важной частью управления по целям является измерение и сравнение текущей эффективности деятельности сотрудников между собой и с набором установленных стандартов. В идеале, когда сотрудники сами вовлекаются в процесс постановки целей и определения направления действий, необходимых для их достижения, в этом случае сотрудники более мотивированы на выполнение их обязанностей.

В начале определенного периода времени подразделениям и сотрудникам компании устанавливаются цели, от достижения которых, в частности, может зависеть переменная часть зарплаты. Эти цели должны отвечать условиям SMART, то есть быть конкретными (англ. specific) для компании или ее подразделения; измеримыми (англ. measurable); достижимыми (англ. achievable);

обоснованными и последовательными (англ. relevant) и с четкими сроками выполнения (англ. time-based).

Сверху вниз устанавливаются цели для всех уровней компании, причем цели даже на самых нижних уровнях должны соответствовать целям и стратегии организации в целом.

Целей не должно быть слишком много (3-5 – оптимально).

Устанавливать цели (задачи) может как непосредственный руководитель, так и сами сотрудники с последующим обсуждением и согласованием.

Для оценки достижения целей определяются ключевые показатели эффективности (KPI).

В зависимости от стратегии компании различают разные KPI. В основном их применяют для определения результативности работы административно-управленческого персонала. Например, в стратегической цели «увеличить средний доход на клиента с 10 рублей до 15 рублей на 2008 год» ключевым показателем эффективности является «средний доход на клиента». KPI это не Ключевые факторы успеха. В примере выше, ключевыми факторами успеха будет что-либо, что необходимо, чтобы достичь указанной цели, например, организация производства нового продукта.

Ключевые показатели эффективности можно разделить на:

- запаздывающие – отражают результаты деятельности по истечении периода;
- опережающие – дают возможность управлять ситуацией в пределах отчетного периода с целью достижения заданных результатов по его истечении.

К запаздывающим относятся финансовые показатели. Финансовые показатели демонстрируют связь с желаниями собственника и возможностями компании генерировать денежные потоки, однако в силу своего запаздывающего характера не могут описывать текущую эффективность подразделений и компании в целом.

Оперативные (опережающие) показатели рассказывают о текущей деятельности подразделений и компании в целом, параллельно и косвенно отвечая на вопросы о том, какие денежные потоки могут быть в будущем, а также качество процессов и продукции, степень удовлетворенности заказчиков.

Ключевые показатели эффективности являются частью системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard), в которой устанавливаются причинно-следственные связи между целями и показателями для того, чтобы видеть закономерности и взаимные факторы влияния в бизнесе – зависимости одних показателей (результатов деятельности) от других.

Сотрудник/подразделение должен быть обеспечен ресурсами для достижения поставленных задач.

Регулярно проводится оценка результатов деятельности (англ. performance review), во время которой оценивается достигнутое и ставятся следующие цели.

Правила и принципы внедрения KPI:

1. Правило «10/80/10» – Каплан и Нортон рекомендовали использовать не более 20 KPI. Хоуп и Фрейзер предлагают использовать не более 10. Самой

лучшей рекомендацией из существующей практики является правило «10/80/10». Это означает, что организация должна иметь около 10 ключевых показателей результативности, до 80 производственных показателей и 10 ключевых показателей эффективности. Для подразделений Панов рекомендует использовать не более 10–15 КРІ, в противном случае менеджеры будут перегружены планированием, а руководство компании – «разбором полетов» по исполнению КРІ, которые не сильно влияют на результативность, как подразделения, так и компании.

2. Принцип управляемости и контролируемости – Подразделению, ответственному за определенный показатель, должны быть выделены ресурсы на его управление, а результат может быть проконтролирован.

3. Принцип партнерства – Успешное решение задачи повышения производительности требует установления эффективного партнерства между всеми заинтересованными лицами: совместная разработка стратегии внедрения системы, необходимость добиться понимания того факта, что требуются перемены.

4. Принцип перенесения усилий на главные направления – Повышение производительности требует расширения полномочий сотрудников организации, особенно тех, кто работает непосредственно на «передовой линии»: помощь сотрудникам нуждающимся в повышении квалификации, обеспечение проведения тренингов, передачу ответственности на разработку собственных КПЭ, эффективное действие коммуникаций (горизонтальной и вертикальной)

5. Принцип интеграции процессов оценки показателей, отчетности и повышения производительности – Очень важно, чтобы менеджеры создали такую интегрированную схему оценки показателей и отчетности, которая стимулировала бы конкретные ответственные действия. Необходимо регулярно проводить отчетные совещания, по срокам, в зависимости от сложности решаемого вопроса.

6. Принцип согласования производственных показателей со стратегией – Показатели производственной деятельности лишены всякого смысла до тех пор, пока они остаются не привязанными к текущим критическим факторам успеха (КФУ), составляющим сбалансированную систему показателей (ССП), и стратегическим целям организации.

Отечественная психология управления длительное время функционировала как неотъемлемая часть психологической и управленческой науки бывшего СССР. В ее становлении и развитии выделяют следующие этапы (Л. Карамушка, Л. Орбан-Лембрик):

– зарождение и развитие психологии труда и организационной психологии (20–30-е годы XX в.);

– стагнация психологии труда и организационной психологии (вторая половина 30-х – 50-е годы XX в.);

– возрождение психологии труда и психологии управления и их развитие на основе социалистической ориентации (вторая половина 50-х – конец 80-х гг. XX в.);

– развитие современной отечественной психологии управления на основе новой социально-экономической парадигмы.

Г.П. Щедровицкий отмечает, что на рубеже XIX–XX вв. как в России, так и в Европе и Америке перед управлением остро встал вопрос обеспечения предприятий и организаций управленческими кадрами. Было предложено два пути решения этого вопроса: подготовка управляющих кадров в учебных заведениях, либо без отрыва от производства.

В первом случае такая подготовка предполагала знакомство с базовыми управленческими знаниями в рамках образовательных учреждений. Однако, такая подготовка имела существенный недостаток: выпускникам приходилось на месте работы достаточно длительное время вникать в специфику производственного процесса самостоятельно. Кроме того, для управленческой деятельности человек должен обладать определенным комплексом характеристик, позволяющих ему стать управленцем конкретного коллектива сотрудников. А процесс обучения этого не гарантировал.

Вторая стратегия подготовки управленческих кадров представляла собой подготовку специалистов по конкретному направлению производственной деятельности. Молодой специалист после прихода на предприятие быстрее адаптировался к самой организации, типу труда и коллективу. Затем, если он проявлял склонности к организаторской работе, был ответственным, умел оказывать влияние на коллектив и выказывал желание, то вышестоящее руководство при соответствующем интересе выделяло такого специалиста и создавало условия для накопления управленческого опыта. То есть во втором случае управленческие знания, умения и опыт передавались толковым сотрудникам на предприятии, и основная нагрузка ложилась на руководство предприятия. Недостатки такого подхода представляли собой то, что фактически управленческие знания накапливались на конкретных предприятиях и доступ к ним был ограничен.

В зарубежном управлении пошли преимущественно первым путем. В отечественном управлении отдавалось предпочтение второму подходу. Ограничение доступа ученых к управленческим знаниям накапливаемых на отечественных предприятиях обусловило невозможность научного описания разработанных технологий, их сопоставление, что затормозило процессы создания отечественных теорий управления. И только в последней четверти XX века были предприняты попытки осмысления отечественных управленческих технологий, а в 90-х годах представлены первые управленческие теории: системно-мыследеятельностный подход Г.П. Щедровицкого, достаточно общая теория управления (ДОТУ) и технология рефлексивного управления. В виду того что эти теории гораздо реже встречаются чем зарубежные, рассмотрим их несколько подробнее.

Системно-мыследеятельностный (СМД) подход в управлении опирается на свою особую методологию. Концепция СМД-методологии представлена следующими тезисами:

1. Основная функция методологии (не только СМД) состоит в обеспечении универсума человеческой деятельности нормами, проектами и предписаниями. Поэтому основные продукты методологической работы – конструкции, проекты, нормы, методические предписания не могут проверяться и никогда не проверяются на истинность. Они проверяются только на реализуемость. Ре-

зультаты методологической работы – это не знания, а проекты, схемы и предписания.

2. Методология – это не методика, поэтому она до предела насыщена знаниями, рефлексивно включаемыми в схемы и предписания. Методологическая работа и методологическое мышление соединяют проектирование, критику и нормирование с исследованием и познанием. При этом исследование подчинено нормированию и проектированию, хотя и может быть организовано как автономная система, в специальных случаях.

3. Два первых тезиса противопоставляют науку и методологию. Однако, методология не только не отвергает научного подхода, но, наоборот, продолжает и расширяет его, распространяя на такие области, где раньше он был невозможен. Это проявляется в создании композиций из знаний разного типа: естественно-научных, конструктивно-технических, исторических, гуманитарно-практических. Традиционная же наука (в узком и точном значении этого слова) ориентирована на отделение подлинно объективного, натурального знания от всех других типов, особенно субъективно-смысловых и предписывающих – что должно, а что не должно делать.

4. Методология стремится соединить и соединяет знания о деятельности и мышлении со знаниями об объектах этой деятельности и мышления. Поэтому объект, с которым имеет дело методология, напоминает матрешку. Это особого рода связка двух объектов, где внутри исходного для методологии объекта – деятельности и мышления – вставлен другой объект – объект деятельности или интенциональный продукт мышления. Такая гетерархия объекта (поскольку в конкретной методологической практике схема двойной включенности объекта в объект может мультиплицироваться) представляет большую трудность в освоении методологического подхода с позиций традиционной науки и философии.

5. Одним из важнейших для методологии является принцип множественности представлений и знаний, относимых к одному объекту. Поэтому для методологии характерен учет различия и множественности разных позиций деятеля в отношении к объекту. Разница знаний, присущих разным позициям, и сам факт их множественности рассматривается как объективный момент мыследеятельной ситуации. Методология учитывает гетерогенность разных знаний (профессиональное, онтологическое или историческое их происхождение) в работе по «схеме многих знаний». Частным случаем этой схемы может выступать принцип дополнительности Н. Бора в отношении корпускулярной и волновой природы одного и того же объекта.

6. Связывание и объединение разных знаний в методологии происходит прежде всего не по схемам объекта деятельности, а по схемам самой деятельности. Помимо того, что методолог задается вопросом, как устроен объект в том или ином профессиональном представлении, он выясняет, в чем состояла «деятельная заинтересованность» профессионала (позиции или подхода), заставившая представлять объект именно так, а не иначе. Поэтому представление о сложной популятивной и кооперированной деятельности выступает в качестве средства связывания разных представлений об объекте этой деятельности. Отсюда в методологической работе всегда используется не одно онтологическое

представление, а по меньшей мере два: организационно-деятельностная онтология – изображающая структуру профессионально-кооперированной деятельности, собственно объектная онтология – природный, социальный или виртуальный объект деятельности межпрофессиональной кооперации.

Согласно СМД-подходу к управлению человек не только является наиболее важным ресурсом организации, он также представляет собой рефлектирующую систему.

Это, по сути дела, означает, что он не только участвует в организации своей индивидуальной стороной, вступая в те или иные организационные, политические и экономические отношения; он еще самоопределяется как личность, превращая саму организацию в условие и ресурс собственного движения и развития. Другими словами, можно сказать, что человек принимает организацию, прежде всего потому, что сам предполагает использовать ее.

Однако, это не исключает того факта, что по мере функционирования на определенном месте в организации человек отождествляется с организацией и ее имиджем, принимает и начинает сам исповедовать то, что носит название «доктрины организации», интериоризирует нормы и стандарты организационного поведения. Поэтому речь должна идти уже не только о компромиссе между самопроектированием человека, рассматривающим организацию как ресурс личного роста и требованиями организации, но и о пересечении стандартов личности и норм организации, об их существенном уподоблении друг другу.

Интересы (требования) организации и установки (интересы) индивидов смыкаются еще до того, как происходит реальная встреча человека с той или иной организацией.

Именно этот фактор соразмерности нормативных структур обеспечивает стабильность организации и служит подлинной основой интегративных процессов. И только на фоне такого рода нормативных структур можно говорить о целях, как интегрирующих факторах организации; в этом смысле идея «цели» употребляется в данном контексте неспецифическим образом, как аналог норм и стандартов целеобразования и даже, точнее, как указание на некий стандарт допустимых (допускаемых членами организации) в данной системе деятельности целей и целевых ориентиров.

Система норм организации является вместе с тем формой объективации интересов ее членов.

С этой точки зрения можно было бы сказать, что всякая живая деятельность есть своего рода компромисс между изначальной активностью человека (детерминированной либо его интересами, либо некоторыми идеальными представлениями) и традициями деятельности, которые уже сложились, обладают определенной инерцией на уровне функционирования систем мышледеятельности и, кроме того, закреплены в культуре данного сообщества на уровне норм осуществления деятельности.

Тем самым всякая активность с самого начала оказывается включенной в ряд рамок, связанных самым грубым образом с историей данной системы деятельности.

Именно этот фактор не дает возможности людям, длительное время включенным в организацию, отказаться от ее требований и попытаться самостоятельно строить новую жизненную перспективу. С течением времени личностные формы существования человека как бы атрофируются, сужается сфера его общения вне организации.

Анализ форм существования человеческого в человеке оказывается одним из необходимых моментов в работе оргпроектировщика и накладывает целый ряд дополнительных требований на проектируемые оргструктуры.

Достаточно общая теория управления (ДОТУ).

Достаточно общая теория управления является разработкой коллектива авторов. В предисловии они указывают, что публикуемые материалы являются достоянием Русской культуры, по какой причине никто не обладает в отношении них персональными авторскими правами. ДОТУ – следствие определенно-го миропонимания, философии. Соответственно в структуре рабочих материалов ДОТУ, ему предшествуют еще три раздела мировоззренческо-философского характера. Успешное выполнение всякой работы требует соответствующего работе настроения – соответствия эмоций осознаваемому человеком смыслу его жизни и деятельности.

В ДОТУ возможна постановка всего двух задач.

- Первая задача: мы хотим управлять объектом в процессе его функционирования сами непосредственно. Это задача управления.

- Вторая задача: мы не хотим управлять объектом в процессе его функционирования, но хотим, чтобы объект – без нашего непосредственного вмешательства в процесс – самоуправлялся в приемлемом для нас режиме. Это задача самоуправления.

Человеческое сознание может одновременно оперировать с семью – девятью объектами. При описании любой из жизненных проблем в терминах теории управления, общее число одновременно употребляемых категорий не превосходит девяти:

1. Вектор целей.
2. Вектор состояния.
3. Вектор ошибки управления.
4. Полная функция управления.
5. Совокупность концепций управления (целевых функций управления).
6. Вектор управляющего воздействия.
7. Структурный способ управления.
8. Бесструктурный способ управления.
9. Балансировочный режим (либо маневр).

Вектор целей, вектор состояния и вектор ошибки управления

Для осознанной постановки и решения каждой из них и обеих задач совместно (когда одна сопутствует другой) необходимы три набора информации:

1. **Вектор целей управления** (едино: самоуправления, где не оговорено отличие), представляющий собой описание идеального режима функционирования (поведения) объекта. Вектор целей управления строится *по субъективному произволу* как иерархически упорядоченное множество частных целей

управления, которые должны быть осуществлены в случае идеального (безошибочного) управления. Порядок следования частных целей в нем – обратный порядку последовательного вынужденного отказа от каждой из них в случае невозможности осуществления полной совокупности целей. Соответственно на первом приоритете вектора целей стоит самая важная цель, на последнем – самая незначительная, отказ от которой допустим первым. Одна и та же совокупность целей, подчиненных разным иерархиям приоритетов (разным порядкам значимости для управленца), образует разные вектора целей, что ведет и к возможному различию в управлении. Потеря управления может быть вызвана и выпадением из вектора некоторых *объективно необходимых для управления процессом* целей, и выпадением всего вектора или каких-то его фрагментов из объективной матрицы возможных состояний объекта, появлением в векторе объективно и субъективно взаимно исключающих одна другие целей или неустойчивых в процессе управления целей (это все – различные виды дефективности векторов целей). Образно говоря, вектор целей – это список, перечень того, чего желаем, с номерами, назначенными в порядке, обратном порядку вынужденного отказа от осуществления каждого из этих желаний.

2. Вектор (текущего) состояния контрольных параметров, описывающий реальное поведение объекта по параметрам, *входящим в вектор целей*. Эти два вектора образуют взаимосвязанную пару, в которой каждый из этих двух векторов представляет собой упорядоченное множество информационных модулей, описывающих те или иные параметры объекта, *определенно* соответствующие частным целям управления. Упорядоченность информационных модулей в векторе состояния повторяет иерархию вектора целей. Образно говоря, вектор состояния это – список, как и первый, но того, что воспринимается в качестве состояния объекта управления, реально имеющего место в действительности. Поскольку восприятие субъектом состояния объекта не идеально, во-первых, – в силу искажения информации, исходящей от объекта, «шумами» среды, через которую проходят информационные потоки; носит характер, обусловленный особенностями субъекта в восприятии и переработке информации, то вектор состояния всегда содержит в себе некоторую ошибку в определении истинного состояния, которой соответствует некоторая объективная неопределенность для субъекта управленца. Неопределенность *объективна, т.е. в принципе не может быть устранена усилиями субъекта*. Другое дело, что объективная неопределенность может быть, как допустимой, так и недопустимой для осуществления целей конкретного процесса управления.

3. Вектор ошибки управления, представляющий собой «разность» (в кавычках потому, что разность не обязательно привычная алгебраическая): «вектор целей» – «вектор состояния». Он описывает отклонение реального процесса от предписанного вектором целей идеального режима и также несет в себе некоторую неопределенность, унаследованную им от вектора состояния. Образно говоря, вектор ошибки управления это – перечень неудовлетворенных желаний соответственно перечню вектора целей с какими-то оценками степени неудовлетворенности каждого из них; оценками либо соизмеримых друг с другом численно уровней, либо численно несоизмеримых уровней, но упорядоченных

ступенчато дискретными целочисленными индексами предпочтительности каждого из уровней в сопоставлении его со всеми прочими уровнями.

Вектор ошибки – основа для формирования оценки качества управления субъектом-управленцем. Оценка качества управления не является самостоятельной категорией, поскольку на основе одного и того же вектора ошибки возможно построение множества оценок качества управления, далеко не всегда взаимозаменяемых.

Устойчивость в смысле предсказуемости

Управление в принципе невозможно, если поведение объекта непредсказуемо в достаточной для этого мере.

Полная функция управления

Полная функция управления – это своего рода пустая и прозрачная форма, наполняемая содержанием в процессе управления. Она описывает преемственные этапы циркуляции и преобразования информации в процессе управления, начиная с момента формирования субъектом-управленцем вектора целей управления (или выявления субъективной потребности в управлении в отношении того или иного объекта-процесса в среде, с которой взаимодействует субъект) и включительно до осуществления целей в процессе управления. Это – система стереотипов отношений и стереотипов преобразований информационных модулей, составляющих информационную базу управляющего субъекта, моделирующего на их основе поведение (функционирование) объекта управления (или моделирующего процесс самоуправления) в той среде, с которой взаимодействует объект (а через объект – и субъект).

Содержательным фрагментом полной функции управления является целевая функция управления, т.е. концепция достижения в процессе управления одной из частных целей, входящих в вектор целей. Концепции управления по отношению ко всем частным целям образуют совокупную концепцию управления. Там, где имеется в виду одна из частных концепций (целевых функций управления), это оговорено особо. Для краткости, и чтобы исключить путаницу с полной, целевую функцию управления там, где нет особой необходимости в точном термине, будем называть «концепция управления». Концепция управления наполняет конкретным управленческим содержанием все либо часть этапов полной функции управления.

После определения вектора целей и допустимых ошибок управления по концепции управления (целевой функции управления) в процессе реального управления осуществляется замыкание информационных потоков с вектора целей на вектор ошибки (или эквивалентное ему замыкание на вектор состояния). Иными словами, в процессе управления информация о векторе состояния (или векторе ошибки управления) соотносится с вектором целей и на основе этого соотношения вырабатывается и осуществляется управляющее воздействие.

При формировании совокупности концепций управления, соответствующих вектору целей, размерность пространства параметров вектора состояния увеличивается за счет приобщения к контрольным параметрам и дополнительным параметрам, объективно и субъективно-управленчески информационно-

алгоритмически связанных с контрольными, – параметрами, описывающих состояние объекта, окружающей среды и системы управления.

Эти – дополняющие вектор состояния информационно-алгоритмически связанные с контрольными – параметры разделяются на две категории:

- управляемые – которые могут быть непосредственно изменены воздействием со стороны субъекта, что повлечет за собой и изменение контрольных параметров. В изменении значений непосредственно управляемых параметров выражается *управляющее воздействие* (они образуют вектор управляющего воздействия);

- свободные – которые изменяются при изменении непосредственно управляемых, но не входят в перечень контрольных параметров, составляющих вектор целей управления. Все объективно возможные значения свободных параметров в процессе управления признаются допустимыми.

Так, для корабля: угол курса – контрольный параметр; угол перекладки руля – (непосредственно) управляемый параметр; угол дрейфа (между вектором скорости, т.е. направлением движения в текущий момент времени и плоскостью симметрии корабля, называемой диаметральной плоскостью) – свободный параметр.

Или другой пример: для систем «искусственного климата» контрольным параметром может быть температура воздуха в помещении, а относительная влажность воздуха в нем может быть свободным параметром. Включение относительной влажности воздуха в список контрольных параметров потребует дополнения системы устройствами поглощения избыточной влаги и увлажнения чрезмерно обезвоженного воздуха.

Далее под вектором состояния понимается в большинстве случаев этот расширенный вектор, включающий в себя вектор текущего состояния контрольных параметров, повторяющий иерархическую упорядоченность вектора целей. Набор непосредственно управляемых параметров может быть также иерархически упорядочен (нормальное управление, управление в потенциально опасных обстоятельствах, аварийное и т.п.) и образует вектор управляющего воздействия, выделяемый из вектора состояния, и потому вторичный по отношению к нему. При этом, в зависимости от варианта режима управления некоторые из числа свободных параметров могут пополнять собой вектор целей и вектор управляющего воздействия.

Структурный и бесструктурный способ управления

Полная функция управления в процессе управления может осуществляться двумя способами:

1. *Структурный способ управления* – способ управления, при котором информация передается адресно по вполне определенным элементам структуры, сложившейся (или целесообразно сформированной) еще до начала процесса управления.

2. *Бесструктурный способ управления* – способ управления, при котором нет заранее сложившихся структур. Происходит безадресное циркулярное распространение информации в среде, способной к порождению структур при установлении информационно-алгоритмических взаимосвязей между слагающими

ми среду элементами. Структуры складываются и распадаются в среде в процессе бесструктурного управления, а управляемыми и контрольными параметрами являются вероятностные и статистические характеристики массовых явлений в управляемой среде: т.е. средние значения параметров, их средние квадратичные отклонения, плотности распределения вероятности каких-то событий, корреляционные функции и прочие объекты раздела математики, именуемого *теория вероятностей и математическая статистика*.

Структурное управление в жизни выкристаллизовывается из бесструктурного.

Объективной основой бесструктурного управления являются объективные вероятностные предопределенности и статистические модели, их описывающие (а также и прямые субъективные оценки объективных вероятностных предопределенностей, получаемые вне формализма процедур алгоритмических статистических моделей: человек к этому объективно способен), упорядочивающие массовые явления в статистическом смысле, позволяющие отличать одно множество от другого (или одно и то же множество, но в разные этапы его существования) на основе их статистических описаний; а во многих случаях выявить и причины, вызвавшие отличие статистик.

Поэтому, слово «вероятно» и однокоренные с ним, следует понимать как указание на возможность и существование объективных вероятностных предопределенностей, обуславливающих объективную возможность осуществления того или иного явления, события, пребывания объекта в некоем состоянии, а также и их оценок средствами математической статистики и теории вероятностей; и соответственно как утверждение о существовании средних значений «случайного» параметра (вероятность их превышения = 0,5), средних квадратичных отклонений от среднего и т.п. категорий, известных из теории вероятностей и математической статистики.

С точки зрения достаточно общей теории управления, теория вероятностей (раздел математики) является математической теорией мер неопределенностей в течении событий. Соответственно: значение вероятности, наблюдаемая статистическая частота, а также их разнообразные оценки есть меры неопределенности возможного или предполагаемого управления. Они же – меры устойчивости переходного процесса, ведущего из определенного состояния, (в большинстве случаев по умолчанию отождествляемого с настоящим), к каждому из различных вариантов будущего во множестве возможных его вариантов, в предположении, что:

1. Самоуправление в рассматриваемой системе будет протекать на основе прежнего его информационно-алгоритмического обеспечения без каких-либо нововведений.

2. Не произойдет прямого адресного подключения иерархически высшего или иного управления, внешнего по отношению к рассматриваемой системе.

Первой из этих двух оговорок соответствует взаимная обусловленность: чем ниже оценка устойчивости переходного процесса к избранному варианту, тем выше должно быть качество управления переходным процессом, что соответственно требует более высокой квалификации управленцев. То есть: во вся-

ком множестве сопоставимых возможных вариантов, величина, обратная вероятности (либо ее оценке) «самоосуществления» всякого определенного варианта, представляет собой относительную (по отношению к другим рассматриваемым вариантам) меру эффективности управления и соответственно – профессионализма управленца, необходимых для осуществления именно этого варианта из рассматриваемого множества.

Вторая из этих двух оговорок показывает на возможность конфликта с иерархически высшим объемлющим управлением. В случае конфликта интересов, если кто-то избрал, например, стратегию компромисса, упорствует в ее осуществлении, что явилось вмешательством в интересы (или замысел) более высокого иерархического уровня, то он своими действиями вызовет прямое адресное вмешательство в конфликт. И это вмешательство опрокинет всю его деятельность на основе всех его прежних прогнозов и оценок их устойчивости – мер неопределенностей.

Балансировочные режимы и маневры

Векторы целей управления и соответствующие им режимы управления можно разделить на два класса: балансировочные режимы – колебания в допустимых пределах относительно неизменного во времени вектора целей управления; маневры – колебания относительно изменяющегося во времени вектора целей и переход из одного балансировочного режима (или режима маневра) в другой, при которых параметры реального маневра отклоняются от параметров идеального маневра в допустимых пределах. Потеря управления – выход вектора состояния (или эквивалентный ему выход вектора ошибки) из области допустимых отклонений от идеального режима (балансировочного либо маневра), иными словами, – выпадение из множества допустимых векторов ошибки.

Маневры разделяются на сильные и слабые. Их отличие друг от друга условно и определяется субъективным выбором эталонного процесса времени и единицы измерения времени. Это разделение маневров на сильные и слабые проистекает из того, что во многих случаях моделирование слабых маневров может быть существенно упрощено за счет пренебрежения целым рядом факторов, без потери качества управления.

Всякий частный процесс может быть рассмотрен (представлен) как процесс управления или самоуправления в русле процесса объемлющего иерархически высшего управления и может быть описан в терминах перечисленных основных категорий теории управления. Это позволяет соотнести названные категории теории управления с одной из особенностей психики человека.

Технология рефлексивного управления.

Технологии рефлексивного управления возникли в конце 90-х годов. По своему формату они представляют собой выжимку с широко распространившегося в России с начала 90-х годов идей нейро-лингвистического программирования (НЛП или NLP Д. Гриндера и Р. Бэндлера). Однако, теоретические его основы лежат в школе рефлексологов Бехтерева. Позволим себе небольшую цитату из «Книги бытия» А. Шохова, иллюстрирующую принцип функционирования этих технологий:

«Мы сидели у открытого окна и пили чай с запахом цветов, который теперь беспрепятственно поднимался снизу, с тщательно ухоженных клумб, не смешиваясь с запахами автомобилей и горячей пыли. В небе высыпали звезды. Я извлек из тумбочки шоколадку и кулек печенья – стратегический ночной запас – и Лена с удовольствием угощалась и тем и другим. А я с не меньшим удовольствием болтал о всяких пустяках...»

... И в этот момент я начал смутно понимать суть того состояния, которое в словаре описывалось загадочным словом «рефлексия». Я осознал, что действия, предпринимаемые Леной, содержат в себе некую стратегическую последовательность. Они направлены на то, чтобы вызвать в моем мышлении поток команд самому себе: "поухаживай за ней – сделай ей чаю – достань сладости – попробуй предложить интим...". Я вдруг осознал, что бессознательно вел себя в ее руках как шахматная фигура, которую она переставляла с одной клетки на другую, переводила из одного состояния в другое. При этом воздействовала она на меня совершенно незаметно и, вероятно, даже не понимая, что она делает...»

– Слушай, Лена, а что ты сейчас делаешь?

– Не поняла.

– Здесь и сейчас ты что делаешь?..

– Так... Мне пора. – Она быстро встала, схватила сумочку и ринулась к двери. Уже закрывая ее, бросила через плечо сердитый взгляд и исчезла.

Это произошло так быстро, что я даже понять ничего не успел. Задав ей этот вопрос, я, вероятно, запустил у Лены внутреннюю команду Ctrl-Break или Escape, говоря компьютерным языком. Как это происходит? Может быть, действительно в рефлексивном состоянии (а я не сомневался, что в тот момент находился именно в нем) человек оказывается способным воздействовать на внутренние команды другого человека?

*Но тогда телепатия, о которой написано столько книг, оказывается ненужной никому заморочкой. Зачем знать, что человек думает, если можно всецело управлять процессом его мышления? Обмениваться не информацией, а *.exe файлами, каждый из которых, при усвоении и запуске внутри, порождает запрограммированную последовательность внутренних команд? Одним из таких экзешников оказался вопрос "Что ты здесь и сейчас делаешь?". Но какую последовательность команд я тем самым запустил?»*

Суть технологии рефлексивного управления сводится к осуществлению последовательности стандартных операций управленца над самим собой и управляемыми.

Понимание этих операций невозможно без накопления достаточного количества рефлексивного внимания.

Представим простую ситуацию, когда вам необходимо управлять взаимодействием нескольких людей. Они сидят перед вами, и в скором времени им предстоит совместно делать некоторую работу вместе. Предположим, что от результата их совместных усилий зависит ваше личное будущее. Вы очень заинтересованы в том, чтобы эти люди действовали слаженно и успешно.

Как вам построить общение, чтобы в нем проявились все те противоречия, которые могут сказаться на результате их совместной деятельности? Иными словами, как вам построить коммуникацию, в которой будет промоделирована будущая совместная деятельность?

Забудьте о том, что у вас может быть собственное мнение о том, как и что следует делать. Управляйте общением, но не участвуйте в нем наравне с другими.

Вам необходимо провести каждого участника коммуникации по следующей цепочке состояний:

- 1) целеполагание;
- 2) проектирование действия;
- 3) само действие;
- 4) рефлексивный такт.

На перечисленных этапах вы сможете обнаружить различие в целях, проектах, в способах действий и в понимании ситуации. Это именно те точки разрыва, которые неизбежно проявятся в ходе совместной деятельности данной группы.

Не позволяйте участникам общения уклониться в сторону от описанной последовательности состояний.

Но как провести участников общения по всем этим этапам?

Необходимо отметить, что все четыре перечисленных этапа отделены друг от друга темными зонами. Соответственно, перед первым этапом это зона наличия проблем и отсутствия четко осознаваемых и построенных личных целей. Человек почти всегда дает себе на вопрос «Зачем мне это нужно?» первый попавшийся ответ, который чаще всего сводится к утверждению «Мне так хочется». С личной целью необходимо работать, поскольку в подавляющем большинстве случаев оказывается, что человек хочет на самом деле не того, что заявляет. И в действиях это потом обязательно проявляется. Перед вторым этапом темная зона представляет собой отсутствие проекта действия и представлений о том, каким способом можно действовать в данной ситуации. Третья темная зона – это нерешительность или нежелание начать действовать. Четвертая – это отсутствие четко построенного понимания ситуации, то есть понимания проблем, интересов, намерений, способностей, целей и опасений участников ситуации, а также способов, которыми они пытаются решать проблемы и *воздействовать друг на друга.*

Все перечисленные этапы и темные зоны между ними замыкаются в цикл, по которому каждый субъект следует в направлении по часовой стрелке (см.схему). Важно, что начать этот цикл можно с любого этапа, но нельзя двигаться по этим этапам в обратном порядке, нельзя переставлять их местами.

Человек движется по нарисованному кольцу, но не знает об этом. Если же он не движется по нему, то он не движется к результату. Таким образом, нарисованное кольцо – это карта, пользуясь которой мастер рефлексивных технологий может управлять другими людьми.

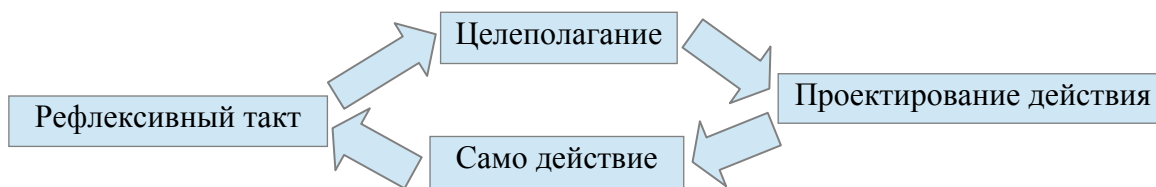


Рис. 1. Схема рефлексивного управления.

При переходе с одного этапа на другой (в темных зонах) каждый субъект деятельности испытывает трудности, связанные с проблемами самоопределения:

- 1) по выбору варианта;
- 2) способности реализовать выбранный вариант;
- 3) готовности реализовать выбранный вариант.

Именно в момент этих трудностей субъектам деятельности бывает необходима помощь со стороны. Эта помощь может быть оказана посредством набора инструментов.

Произвольно начнем с рефлексивного такта. Чтобы заставить присутствующих проанализировать ситуацию, необходимо наглядно показать им, что четкого и однозначного ее понимания у них нет.

Ваши действия должны запустить в мышлении управляемых набор внутренних команд, который можно сформулировать следующим образом: «ситуация неясна – выяснить позиции присутствующих – сформулировать собственное понимание ситуации – изложить его окружающим» (это последовательность команд № 1). Добиться запуска этого набора внутренних команд вы можете, описав пессимистический прогноз сегодняшнего положения вещей с указанием, кого из присутствующих какая судьба ожидает. Это может вызвать команду: «указать оратору на ошибки; описать ситуацию, как она есть», которая, в свою очередь, запустит последовательность команд № 1. Можно использовать чье-то чувство собственной важности и показать, что он действует в ситуации, не понимая ее истинных причин, хотя, по своему статусу, должен их понимать. Тогда это вызовет внутреннюю команду «оправдать доверие», которая запустит в свою очередь последовательность команд № 1.

Когда прозвучало какое-либо описание ситуации помимо сделанного вами, вы можете подстегнуть других высказывать критику в адрес выступавшего. Когда вы добьетесь того, что между участниками коммуникации завязалась дискуссия по поводу понимания ситуации, вы добились того, что они оказались в требуемом состоянии.

Когда участники коммуникации породят непротиворечивое понимание ситуации, существующих проблем и причин, из-за которых возникли проблемы, у вас появляется возможность толкнуть участников общения на поиск цели. «Что вы собираетесь делать?», «Как изменить ситуацию?». Подойдет любая фраза, подталкивающая к целеполаганию. Процесс целеполагания начинается после запуска каждым из участников последовательности внутренних команд № 2 «как изменить ситуацию, чтобы причин существующих проблем в ней не было? – конструировать целевое состояние с учетом моих личных целей, чтобы

мне это было выгодно! – запустить процесс конструирования! – как изложить целевое состояние? – изложить целевое состояние собеседникам!»

Вы должны контролировать, чтобы каждый из участников общения конструировал именно то будущее, которое выгодно лично ему, и в движении к которому он готов принять самое непосредственное участие.

У участников общения цели разные. Иногда взаимоисключающие. У них одинаковы только лозунги, которыми они обмениваются. Целевое состояние – это описание их будущей деятельности с распределенными между ними полномочиями, функциями и ресурсами. Пока четкости в целевом состоянии нет, нельзя переходить к следующему этапу.

Таким же образом вы можете запустить процесс проектирования совместных действий. Участники общения должны согласовать действия с учетом сделанного анализа ситуации и выработанной цели. Толкнуть их к этому вы можете фразами типа: «Как выглядит программа ваших совместных действий?», «Спроектируйте совместные действия на ближайшее будущее» и т.п. Последовательность внутренних команд, которую вы при этом должны запустить выглядит так: «я должен взять на себя только те функции, которые мне выгодны – я должен договориться о том ресурсе, который мне потребуется для нормальной работы – я должен договориться о способах взаимодействия с присутствующими»... Следите за тем, чтобы все эти внутренние команды были проработаны в межсубъектной коммуникации.

Мастер рефлексивных технологий всегда точно знает, что и зачем он делает здесь и сейчас. У него есть технологическая последовательность состояний, через которые он должен провести себя и управляемых. Но этого мало. В его мышлении в момент действия присутствуют образы коммуникации, а в мышлении управляемых – образы предметов и процессов, по поводу которых они коммуницируют. Человек в состоянии оперировать только с теми сущностями, которые отражены в его мышлении. Реальность – это то, что человек в состоянии изменить здесь и сейчас.

Мастер воздействует на коммуникацию управляемых, воздействуя через нее на их внутренний диалог. По сути, рефлексивные технологии управления опираются на два понятия: рефлекс и рефлексия. Рефлекс – автоматический комплекс реакций (или реакция) на стимул. Рефлекторные поведенческие акты малоосознаваемы. Стимул влечет цепочку поведенческих реакций (как внешних-видимых, так и внутренних, связанных со стереотипами мышления, восприятия и пр.). Распознать эти рефлекторные цепочки поведенческих реакций помогает рефлексия – процесс самонаблюдения, анализа собственного поведения и реакций. В силу того, что на современном этапе развития в конкретном обществе принимаются единые, общие стандарты поведения, мышления и отношения, то выявление собственных цепочек автоматических реакций и поведения способствует пониманию принципов функционирования для всех членов этого общества. Для управленца же нужно уметь актуализировать эти цепочки реакций в соответствии с собственными нуждами, либо требованиями деятельности.

ГЛАВА 2. ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

2.1. Психолого-деятельностные аспекты управления. Психологические законы управления

Согласно определению А.Н. Леонтьева, деятельность – целенаправленная активность по преобразованию окружающего мира, общества, и самого себя. То есть, деятельность имеет, как минимум, 3 вектора влияния: на предметный мир, на общество (и культуру общества) и на человека, который эту деятельность выполняет. В индивидуальном (онтогенетическом) развитии принято выделять 4 ведущих типа деятельности человека: игра, учеба, трудовая деятельность и общение.

Влияние трудовой деятельности на окружающий предметный мир и на общество, бесспорно. Достаточно вспомнить как крупные строительные проекты (например, строительство Братской ГЭС) трансформируют природную среду (затопление части земель), ресурсные возможности региона (дешевая электроэнергия), среду проживания (рост города Братска, строительство БрАЗа), социальные процессы (появление множества новых мест для трудоустройства, усложнение социальной структуры) и пр. Однако, влияние трудовой деятельности на человека менее заметно.

В психологии, занимающейся исследованиями трудовой деятельности, говорят о нескольких важных этапах формирования профессионала: вхождение в должность, профессионализация, профессиональная деформация. Этап вхождения в должность предполагает знакомство человека с требованиями трудового поста и освоение важных для производства операций: права и обязанности, спектр задач, требования к качеству результата деятельности, режимы работы, затрачиваемые ресурсы и пр. Этап профессионализации характеризуется с одной стороны исчезновением ненужных операций, повышением эффективности труда, а с другой стороны возможностью справляться с нетипичными трудовыми задачами для этого трудового поста. К этому же этапу относят и продвижения по службе (карьерный рост) и повышение уровня квалификации (профессиональный рост). Этап профессиональной деформации – этап негативного влияния на человека профессиональной деятельности. Суть его состоит в распространении профессиональных моделей поведения (манера говорить, думать, реагировать и пр.) на другие сферы жизни (семья, друзья, новые знакомые). Причиной профессиональной деформации является инерция социальных ролей. Согласно Трудовому кодексу РФ (Ст. 91.): «Нормальная продолжительность рабочего времени работников на предприятиях, в учреждениях, организациях не может превышать 40 часов в неделю». В процессе профессионализации человека, его профессиональная модель поведения, способ мысли начинают выходить за рамки отведенных 8–10 рабочих часов. Фактически, после работы инерция трудовой роли, мышления и проблемы рабочего места еще некоторое время занимают человека. Постепенно это время растягивается и занимает не

только поездку до дома, но и начинает захватывать семью. То есть человек и в семье, и в общении с друзьями продолжает играть профессиональные роли. Приводит это к ситуации, когда различные обстоятельства жизни начинают оцениваться по отношению к своей трудовой деятельности, своему трудовому посту, и горизонт возможностей развития человека существенно сужается. Такое отношение к жизни становится причиной профессионального выгорания.

А.Д. Карнышев разработал для анализа взаимосвязи управленческой деятельности с психологическими характеристиками схему-таблицу.

Таблица 1

Логический изоморфизм важнейших социально-психологических феноменов по результатам их деятельностного анализа

Деятельность	Цель	Средства	Результат
Человек (Личность)	Мотив (направленность: потребности, интересы, установки)	Знания, умения, навыки, способности, личностные качества	Самооценка и самоуважение
Коллектив	Общая цель	Организационная структура (формальная, неформальная структуры как взаимодействие ролей)	Морально-психологический климат (социально-психологический климат)
Функции управления	Прогнозирование, планирование	Организация, координация	Контроль, оценка, мотивация

Анализируя представленную схему-таблицу, кратко остановимся на некоторых основополагающих закономерностях (более подробно мы рассмотрим важнейшие характеристики и взаимосвязи показанных феноменов и их параметров в соответствующих разделах).

Со времен Гегеля структура деятельности включает в себя такие компоненты: цель, средство и результат. Цель – идеальный образ конечного результата. Это представление о результате. Достижение цели деятельности предполагает ее конкретизацию по отношению к процессу деятельности в виде формулирования частных задач или подцелей, становящихся основой «дерева целей». Для формулирования целей целесообразно использование SMART-технологии, предполагающей проверку целей по критериям конкретности, измеримости, достижимости, обоснованными (и последовательными) и с четкими сроками выполнения. Разработка «дерева целей» предполагает иерархическую согласованность при формулировке целей. Т.е. цели должны быть организованы по уровням. Нужно задать вопрос: при каких условиях мы сможем достичь поставленной цели, и что должно быть выполнено. Это составит первый уровень «дерева целей». Затем что нужно сделать чтобы сложились условия № 1, № 2 и т. д. Этот второй уровень «древа целей». И так последовательно мы детализируем конечную поставленную цель, сверяя каждую с критериями SMART. Конкретизация целей заканчивается тем моментом, когда сотрудник понимает, с какого действия он может начать работу прямо сейчас. Дальнейшая детализация целей избыточна.

Средства достижения цели подбираются в соответствии с целью. Это ресурсы, необходимые для достижения цели. Сюда можно отнести: информацию, технологии, производственные операции, инструменты, время, люди, материалы, финансы, власть, инфраструктуру, время и пр. Для производственного процесса важно чтобы в конкретный момент времени все необходимые ресурсы находились в одном месте.

Качественные характеристики задействованных ресурсов непосредственно влияют на результат деятельности. Результат – реальное и имеющее материальное воплощение задуманного. Фактически результат – реализация цели. Результат и цель в 95 % случаев не совпадают. Причина этому – особенности привлеченных средств достижения цели. Например, мы поставим цель создать из дерева статую. Результат же будет, скорее всего, несколько иным от задуманного намерения, так как на него будет влиять и выбор конкретного дерева и особенности его заготовления, просушки, квалификации мастера, время, отведенное на работу, качество используемого инструмента и многое другое. Фактически результат будет либо несколько хуже изначальной задумки, либо превосходить ее. И в зависимости от полученного результата деятельность будет либо завершена, либо поставлены новые цели, либо откорректированы старые.

Эффективная человеческая деятельность всегда динамична по своему содержанию и характеру, она не терпит косности и не критического повторения, и эту свою суть «передает» субъектам, ее осуществляющим, обеспечивая их рост и самосовершенствование в случае удачного выполнения алгоритмов деятельности.

В свою очередь для человека деятельность выступает основой становления многих ее внутренних характеристик и, в свою очередь, сформировавшиеся потенциалы становятся залогом успешного осуществления дальнейшей деятельности. Конкретно, хотя и весьма схематично и условно, это происходит следующим образом. Во-первых, цель деятельности дополняется осознанием причин и мотивов по ее достижению (ради чего, почему это делается?) и «сплавляется» в направленность личности (напомним, что направленность включает в себя и совокупность потребностей, ценностей и ориентиров, «полученных» в результате предшествующих деятельностей).

Средством достижения целей деятельности у человека для удовлетворения потребностей, реализации ценностей, следованию интересам и склонностям становится опыт, который он приобрел. Этот опыт включает в себя владение действиями и операциями, а они осуществляются через систему знаний, умений, навыков личности, базирующихся на ее способностях, личностных качествах, следованию предписаниям трудовой роли. Причем в ходе деятельности первоначальные умения и навыки усложняются и совершенствуются и на их основе нередко формируются новые.

В соответствии с задействованным опытом человек достигает результата деятельности или нет. Его потребности-ценности будут удовлетворены-реализованы или нет. И степень этой удовлетворенности и реализованности субъективно начинает переживаться в виде удовлетворенности, прежде всего, собой, то есть влияют на самооценку и самоуважение.

Но последними моментами не заканчивается логика деятельности личности: оценив достигнутое – получив «обратную связь» о сделанном, человек ставит перед собой новую цель или, в случае необходимости, несколько меняет, корректирует прежние цели и цикл повторяется на новом уровне.

Данная модель на основе деятельности никак не может ограничиться только названными параметрами. По крайней мере, еще два важных момента никак нельзя упускать из внимания. Во-первых, в человеке генетически заложены природные свойства и качества, определяющие его предрасположенность к тем или иным деятельности, являющиеся фундаментом эффективной реализации некоторых социальных функций. Речь идет не только об индивидуальных задатках, но и механизмах социально-наследуемой (к примеру, этнической) предуготовленности к определенным видам труда, учения, творчества, что в свете теории К.Г. Юнга или Г. Адлера вполне обоснованно. Во-вторых, для современного общества более всего характерны коллективные, совместные деятельности, а значит, для индивидов, участвующих в них, важную роль будут играть коммуникативные качества, т.е. умение устанавливать и поддерживать контакты со всеми взаимодействующими лицами – компаньонами, коллегами, сподвижниками, партнерами.

Высокая самооценка сотрудника способствует повышению мотивации для новой деятельности. Низкая самооценка наоборот снижает запросы человека.

В свою очередь для коллектива деятельность начинается с момента постановки общей цели. Что же делает цель общей? Общая цель – это понимаемый одинаково всеми сотрудниками образ конечного результата в ключевых его параметрах. Поэтому для руководителя важно донести всем сотрудникам те критерии оценки результата, которые будут лежать в основе вывода о результативности труда.

Для достижения общей цели за каждым членом коллектива закрепляется свой фронт работы в соответствии с уровнями «дерева целей». Фактически это становится основанием для формирования организационной структуры предприятия (формальной и неформальной). Формальная структура представляет собой набор штатных (и внештатных) единиц и соответствующим им должностными инструкциями. Неформальная структура представляет собой в терминологии Г.П. Щедровицкого «клуб по интересам». И та и другая структура обуславливают достижение общей цели. Также необходимо понимать, что не существует идеальной организационной структуры (линейной, функциональной и др.), способной решать весь комплекс задач, стоящих перед организацией. Фактически со сменой или корректировкой цели деятельности должна меняться и организационная структура. Однако, в реальной жизнедеятельности организации этого не происходит. Так сложившаяся организационная структура предприятия мало чувствительна к постановке новых целей. И со временем противоречия между новыми целями и оргструктурой накапливаются, что становится основанием для реорганизации предприятия.

Практика жизни коллектива в организации показывает, что в каждом коллективе создаются свои социальные ориентиры, имеющие свое выражение в

целях и правилах деятельности, принципах поведения, моральных и этических нормах общения и т.д.

В условиях достижения общей цели, благодаря эффективному распределению должностей, результат деятельности коллективом переживается как морально-психологический климат (или социально-психологический климат). Если коллективная деятельность успешна, то сотрудники рады, крепнут связи между сотрудниками. Если же деятельность в коллективе не привела к ожидаемому результату, тогда, несомненно, встает вопрос: в чем причина неуспеха. И внутри коллектива начинается поиск виноватого, что способствует ухудшению морально-психологического климата. Хороший социально-психологический климат внутри коллектива с одной стороны способствует лучшей реализации сотрудника, а с другой стороны облегчает постановку новой общей цели. При негативной динамике развития социально-психологического климата постановка новой общей для всех цели встречает сопротивление со стороны коллектива и от руководителя в этом случае требуется больше усилий.

А.Д. Карнышев, рассматривая функции управления, идет вслед за научно-практической разработкой А. Файоля, и связывает их с перечисленными параметрами деятельности, личности и коллектива:

– функция целеполагания (планирование и прогнозирование), если она выполняется с учетом лучших человеческих побуждений, влияет не только на понимание основных перспектив и задач совместной деятельности, но и на формирование соответствующей структуры мотивов личности;

– при эффективной реализации организаторской и координаторской функции руководитель во главу угла ставит принцип учета запросов, склонностей, способностей и возможностей каждого человека при распределении конкретных функций, обязанностей и поручений, осуществляет соответствующую расстановку людей и координацию их усилий, создает нормы, правила для формального и неформального взаимодействия, что, в конце концов, максимально способствует как эффективному достижению поставленных целей деятельности, так и сближению формальной и неформальной структур коллектива, самовыражению каждого из исполнителей общего дела;

– осуществляя функцию контроля, оценки и мотивации, руководитель через «обратную связь» не только видит насколько эффективна совместная деятельность, каким образом необходимо поддерживать стабильность взаимодействий и отношений между людьми, но одно временно посредством объективной и справедливой оценки результатов и хода общей работы или совместных дел создает условия для признания коллективом каждой личности и соответственно для роста самоуважения человека, стимулирования его самоактивности и посредством постановки новых целей и задач подготавливает переход всего коллектива на более высокие ступеньки развития.

Психологические законы управления

1. Закон неопределенности отклика или закон зависимости восприятия людьми внешних воздействий от различий их психологических структур

Разные люди в разное время могут реагировать качественно по-разному на одинаковые воздействия.

Руководитель, отдавая распоряжение работнику, надеется, что оно будет выполнено к определенному сроку и с определенным результатом. Иногда эти надежды оправдываются. Но довольно часто его не удовлетворяет деятельность подчиненного. При этом у руководителя и у подчиненного имеются свои часто диаметрально противоположные объяснения неисполнительности. Мнение руководителя может быть ошибочным, оправдания подчиненного – наивными. Ибо первый избрал способ воздействия на работника, не соответствующий его ожиданиям и особенностям, второй использовал в качестве средств защиты все способы, только бы не затронули его, как личность, не оскорбили бы чувство самоуважения.

2. Закон неадекватности отображения человека человеком. Смысл в том, что ни один человек не может постичь другого человека с такой степенью достоверности, которая была бы достаточной для принятия серьезных решений относительно этого человека.

Человек – сверхсложная система. Он меняется в соответствии с законом возрастной асинхронности (в любой момент времени взрослый человек определенного календарного возраста может находиться на разных уровнях физического, интеллектуального, эмоционального, мотивационного, социального и сексуального развития)

Кроме того, человек осознанно и неосознанно защищается от попыток раскрыть его особенности и возможности. Психологически раскрытая личность может стать игрушкой в руках человека, склонного к манипулированию людьми.

К этому можно добавить, что нередко человек не может дать о себе информацию просто потому, что не знает себя.

С одной стороны, каким бы ни был человек, он обязательно что-либо скрывает о себе, что-нибудь усиливает, ослабляет, отрицает, подменяет, придумывает о себе. Пользуясь подобными защитными приемами, он демонстрирует себя людям не таким, каков он есть на самом деле, а таким, каким бы он хотел, чтобы его видели другие.

С другой стороны, человек – частный случай среди объектов познания и поэтому он может быть познан, соответственно мере сложности его как объекта.

В настоящее время уже разработаны научные принципы подхода к человеку как к объекту познания:

принцип универсальной талантливости – нет людей неспособных, есть люди, занятые не своим делом

принцип развития – способности развиваются в результате изменений условий жизни личности

принцип неисчерпаемости – ни одна оценка человека при его жизни не может считаться окончательной

3. Закон неадекватности самооценки. Этот закон можно рассматривать как частный случай предыдущего закона. Когда человек пытается оценить сам себя, ему мешают те же ограничения, что и в случае анализа других людей.

Кроме того, ситуация осложняется и тем, что рассудочный самоанализ является изучением видимой верхушки айсберга – сознательной части психики.

4. Закон искажения управленческой информации. Управленческая информация имеет тенденцию к изменению смысла в процессе движения по ступеням иерархической лестницы управления. Чем большее число работников знакомится с этой информацией и передает ее другим людям, тем выше величина отклонения ее смысла от первоначального.

5. Закон самосохранения. Ведущим мотивом социального поведения является сохранения личного статуса, личностной состоятельности, собственного достоинства человека.

Необходимо создание определенных условий, при которых критический компонент любого совещания не тормозил бы творческое мышление людей, коллективно решающих какую-либо проблему.

Средством для этого является организация обсуждения в режиме разделенного времени: сначала сбор предложений без критического разбора, затем уже критический анализ предложений.

6. Закон компенсации. При высоком уровне стимулов к данной работе или высоких требованиях среды к человеку нехватка каких-либо способностей для успешного осуществления именно данной деятельности возмещается другими способностями или навыками и умением работать. Этот компенсаторный механизм часто срабатывает бессознательно, и человек приобретает опыт работы в ходе проб и ошибок. Но эффект может быть увеличен, если компенсацию человек осуществляет сознательно. Например, слабое развитие профессиональной памяти может быть компенсировано умело поставленной системой внешней памяти: записные книжки еженедельник, диктофон, организация работы секретарей. Недостаток генерирования идей может быть компенсирован организацией брейнсторминга.

Наука управления не исчерпывается только этими законами. Почему же производство не останавливается, когда руководители не знают законов управления. Ответ прост. Законы управления, как и законы природы действуют даже тогда, когда они не осознаются.

2.2. Критерии эффективности управленческой деятельности

Проблема повышения эффективности управленческой деятельности занимала и занимает по сей день ум практически каждого кто сталкивался с реалиями управленческой деятельности. Во многом эта проблема связана с ответом на вопрос: «А по каким критериям мы будем оценивать эффективность?» В поисках таких критериев попробуем опереться на существующие подходы к управлению.

Теория стилей управления

Выдающийся психолог К. Левин, занимавшийся созданием теории личности, разработал и обосновал концепцию стилей управления. На основе экспериментальных данных он выявил и описал 3 основных стиля:

– авторитарный (директивный);

- демократический (коллегиальный);
- нейтральный (попустительский).

Согласно К. Левину, авторитарный стиль характеризуется централизацией власти в руках руководителя. Руководитель единолично принимает решения, жестко определяет деятельность подчиненных, сковывая их инициативу. Дела в группе он планирует заранее. Подчиненным известны лишь ближайшие цели, и они имеют минимум необходимой информации. Контроль за деятельностью подчиненных основан на силе власти руководителя. Его голос всегда является решающим, всякая критика в его адрес пресекается.

Демократический стиль основан на том, что руководитель децентрализует свою управленческую власть. Принимая решение, он консультируется с подчиненными и тем самым дает им возможность принимать участие в выработке решений. Подчиненные получают достаточно информации, чтобы иметь представление о перспективах работы. При этом стиле управления руководитель делегирует свои функции и полномочия подчиненным. Инициатива с их стороны всячески стимулируется.

Либеральный стиль характеризуется минимальным вмешательством руководителя в деятельность подчиненных. Руководитель чаще всего действует как посредник, обеспечивающий своих сотрудников информацией и материалами, необходимыми для работы. Обычно он пускает все дела на самотек, реагируя лишь тогда, когда на него оказывают давление либо снизу, либо сверху. Как правило, при таком стиле среди подчиненных выдвигаются один-два человека, которые управляют группой и фактически спасают дело.

В рамках этого подхода, вопрос определения эффективности управленческой деятельности смещается к поиску эффективного способа принятия решения. И во главу угла ставится тезис что эффективность деятельности определяется принятием эффективных решений. Таким образом, проблема эффективности управленческой деятельности трансформируется в определение какой **способ принятия решения руководителем является самым эффективным**. Существует два способа принятия решения – демократический и авторитарный. Некоторые исследователи склонны считать, что демократический: уменьшает риск принятия неверного решения, в ходе обсуждения возникают альтернативы ли новые варианты решения, появляется возможность учесть интересы каждого и т.д. Вместе с тем дальнейшие исследования показали, что концепция Левина имеет ряд существенных недостатков

1. Доказано, что демократический стиль управления не всегда более эффективен, чем авторитарный. Сам Левин установил, что объективные показатели продуктивности у обоих стилей одинаковы.

2. Установлено, что в некоторых ситуациях авторитарный стиль управления более эффективен:

- а) когда требуется немедленно принять решение;
- б) когда квалификация работников и их общий культурный уровень достаточно низкие;
- в) когда этого требуют особенности личности (некоторые люди предпочитают, чтобы ими руководили авторитарно);

3. Установлено, что оба стиля управления в чистом виде не встречаются.

Бывает, что форма и содержание стиля управления не совпадают: авторитарный по сути руководитель ведет себя внешне демократично и наоборот.

Т.о., эффективность управления не зависит от стиля работы руководителя, а это значит, что способ принятия решений не может применяться в качестве критерия эффективности управления.

Управленческая матрица Р. Блейка и Д. Мутон

Американские исследователи предложили измерять любую управленческую деятельность двумя мерами – *вниманием к производству и заботой о людях*.

Внимание к производству – это отношение руководителя к широкому кругу вопросов, касающихся эффективности принимаемых решений, подбора кадров, организации людей и производственного процесса, объема и качества выпускаемой продукции и т.д.

Забота о людях подразумевает обеспечение личного участия работников в процессе достижения целей, поддержку из самоуважения, развитие ответственности, создание хороших условий труда и благоприятных межличностных отношений.

Высокие показатели по обоим параметрам являются признаком эффективного управления

Как видно, эта концепция фактически вытекает из теории Левина, но в ней используется новый **критерий эффективности управления – сочетание высоких показателей по обоим параметрам**. Однако этот критерий имеет в сущности лишь теоретический характер. В реальной деятельности едва ли возможно сочетание максимального внимания к производству с максимальным вниманием к людям.

Теория рационального управления

Опираясь на экспериментальные разработки американских специалистов в области менеджмента, японский исследователь Т. Коно выдвинул концепцию рационального управления. В книге «Стратегия и структура японских предприятий» он выделил и описал четыре типа управления:

- новаторско – аналитический;
- новаторско – интуитивный;
- консервативно-аналитический;
- консервативно-интуитивный.

По мнению автора, именно новаторско-аналитический тип является наиболее эффективным, т.к. он способен обеспечить организационное выживание в условиях острейшей рыночной конкуренции. Он включает в себя следующие элементы:

- преданность организации;
- энергичность и новаторство;
- чуткость к новой информации и идеям;
- генерирование большого числа идей и инициатив;
- быстрое принятие решений;

- хорошая интеграция коллективных действий;
- четкость в формулировании целей;
- готовность учитывать мнение других;
- терпимость к неудачам.

Хотя сам Коно считал этот тип разновидностью *соучаствующего руководства*, многие исследователи склонны считать, что речь в данном случае может идти о *рациональном типе* управления.

Менеджера, использующего перечисленные элементы, нельзя назвать ни демократом, ни автократом. Скорее это человек, в поведении которого элементы технократизма сочетаются с широким видением ситуаций и умением работать с людьми. Таким образом, с точки зрения Коно, эффективное управление есть **рациональное управление**, а новаторско-аналитический тип управления наиболее эффективен (рационален).

Есть ли жесткая зависимость между рациональностью управления и его эффективностью? В практике многое зависит от ситуации, от умения руководителя привлечь сотрудников на свою сторону, сделать их участниками (соучастниками) процесса управления. Это обстоятельство является определяющим в концепции «соучаствующего управления».

Теория соучаствующего управления

Строго говоря, единой теории соучаствующего управления не существует. Есть только набор характеристик, с которыми согласны все сторонники этого подхода. А суть подхода заключается в том, что управление становится более эффективным, когда сотрудников привлекают к постановке и решению управленческих задач. Основные черты этого типа.

- а) регулярные совещания руководителя с подчиненными;
- б) открытость в отношениях между руководителем и подчиненными;
- в) вовлеченность подчиненных в разработку и принятие организационных решений;
- г) делегирование подчиненным ряда полномочий руководителя;
- д) участие рядовых работников в планировании и осуществлении организационных мероприятий;
- е) создание микрогрупп с правом самостоятельно разрабатывать и предлагать варианты решения проблем.

Несмотря на внешнюю привлекательность соучаствующего управления, оно не может использоваться любым руководителем в любой ситуации

Руководитель, способный к реализации этого типа, должен обладать следующими качествами:

- уверенностью в себе;
- высоким образовательным уровнем;
- ориентированность на развитие креативных качеств сотрудников.

Соучаствующее управление является наиболее эффективным для определенного типа подчиненных:

- высокий уровень знаний, умений, навыков;

- выраженная потребность к независимости;
- сильная тяга к творчеству;
- ориентация на стратегические цели;
- стремление к равенству в отношениях.

И, наконец, соучаствующее управление соответствует определенному типу задач:

- предполагающие множественность решений;
- требующие теоретического анализа и высокого профессионального исполнения;
- работа над которыми осуществляется средними по напряжению усилиями.

Так что соучаствующее управление применимо в достаточно узких границах и только при определенных условиях.

Вероятностная модель управленческой эффективности Фидлера

Суть этой модели, разработанной американским психологом Фидлером:

1. **Эффективность управления выражается степенью контроля руководителя над ситуацией**, в которой он действует.

2. Любая ситуация может быть представлена как совокупность трех основных параметров:

- степень благоприятности отношений руководителя с подчиненными;
- величина власти руководителя в группе;
- структура групповой задачи (четкость цели, пути и способы ее достижения).

3. Совокупная количественная оценка всех этих параметров позволяет судить о степени контроля руководителя над ситуацией

Как соотносятся между собой стили управления и вероятностная модель?

Было доказано, что руководитель авторитарного типа добивается наибольшей эффективности в ситуациях, требующих высокой и низкой степени контроля, а руководитель-демократ – в ситуациях, требующих средней степени контроля. Так что сам по себе ситуативный контроль, даже если его степень очень высока, не служит показателем эффективности. Управление может быть эффективным как при высоком, так и при низком уровне ситуативного контроля.

Теория ситуационного лидерства П. Херси и К. Бландэд

Эта теория родилась в результате многолетних наблюдений американских психологов, которые, стремясь понять, что такое эффективное управление, записывали и анализировали, как эффективные и неэффективные менеджеры выполняют свои ежедневные задачи. Был получен ошеломительный результат: эффективен только тот руководитель, который обладает таким управленческим качеством, как лидерство. Только лидер может быть эффективным управленцем вне зависимости от стиля управления, особенностей задачи и других условий.

Лидерство определяли как способность использовать имеющиеся ресурсы (в том числе и человеческие) для получения результата.

Авторы теории П. Херси и К. Бландэд исходили из следующих позиций:

1. Лидерство есть способ взаимодействия руководителя и коллектива. Однако способов взаимодействия личности и группы много. Лидером будет только тот руководитель, чей стиль руководства в наибольшей степени соответствует уровню развития группы. Соответствие стиля руководства менеджера уровню развития группы.

2. Существует четыре уровня развития группы:

А – группа, не способная и не желающая работать.

Б – группа, восприимчивая (частично желающая), но не способная работать.

В – группа, желающая и частично способная работать.

Г – группа, полностью способная и желающая работать.

3. Каждому уровню развития группы соответствует стиль управления. Этот стиль является не только самым эффективным, но и создает предпосылки для развития группы, для перехода ее на более высокий уровень.

1. Указывание – для группы А.

2. Распределение (популяризация) для группы Б.

3. Участие в управлении для группы В.

4. Передача полномочий для группы Г.

Указывание. Суть в том, что руководитель тщательно инструктирует подчиненных и следит за выполнением задачи. В результате выявляется работа, не соответствующая его требованиям, указывается на неудовлетворительные образцы. Лидер, отмечая ошибки, четко разъясняет их суть и показывает возможности для улучшения работы.

Популяризация. С одной стороны, лидер инициативен, постоянно предлагает что-то новое и активен в указаниях, инструктировании и надзоре за работой. С другой стороны, он вовлекает работников в деятельность по определению и установлению образцов работы. Такой лидер вместе с подчиненными обсуждает соответствие сделанного образца, формирует у сотрудников чувство гордости за результаты.

Участие в управлении. Лидер концентрируется на улучшении морального состояния группы, поощряет чувство личной причастности. Он ограничивает прямые указания и контроль, заменяя это обучением подчиненных умению самостоятельно браться за решение проблем и предоставлением им большой ответственности. Доля приказов минимальна, руководитель вмешивается в деятельность подчиненных только в исключительных случаях. Он поощряет личную ответственность и инициативу.

Передача полномочий. Лидер выступает в качестве последнего резерва и оставляет большую часть работы отдельным членам группы. Ежедневный контроль осуществляется самими членами группы.

Системный подход к оценке эффективности управленческой деятельности

Системный подход к оценке эффективности управленческой деятельности опирается на представления об организации и управлении Г.П. Щедровицкого и ДОТУ. В соответствии с пониманием различий между руководством (как определение целей и стратегии развития компании), организацией (как объединение необходимых ресурсов и выстраивания системы связей для дос-

тижения целей) и управлением (как комплексу мер по коррекции системы связей внутри организации в процессе достижения цели) можно сказать, что эффективность управления определяется через достижение поставленной цели. Например, такими целями могут стать: снижение себестоимости единицы товара, повышение качества товара или оказания услуг, повышение прибыли, улучшение имиджа компании и пр. Однако, для полноты картины управленцу необходимо понимать, цели формируются в соответствии со средой в которой функционирует организация. Внешняя среда подвержена изменениям: спад экономического роста, появление новых законов, регулирующих налоговые отчисления или экологические нормы, возникновение сильных конкурентов на рынке сбыта или поставок, снижение уровня подготовки специалистов и т.д. И внутренняя среда организации также подвержена изменениям: снижение мотивации у работников, износ и разрушение оборудования, увольнение или смерть специалистов и пр.

Эти изменения внешней и внутренней сред компании ставят перед администрацией ряды проблемных вопросов, и конкретные цели формируются как ответ на них. То есть на организацию одновременно «давят» требования из разных сфер общественной жизни и изменения внутренней среды. Кроме того достижение поставленных целей (не имеет значения финансового характера эти цели, производственного или организационного) необходимым образом влияет на это множество сфер жизни общества.

То есть администрация проводит изменение допустим в технологической цепочке, упрощая и удешевляя ее, однако эти изменения затрагивают и организационную структуру компании, и требования к квалификации сотрудников, и систему мотивации, и управленческий аппарат и другие подсистемы организации. После того как нововведение произошло компания вольно или невольно оказывает влияние на процессы во внешней среде: изменяется имидж компании в обществе (PR) или в глазах государственных структур (GR), возможно, уровень благосостояния населения, рынок труда, усиливается или утихает конкуренция на рынке и пр.

Поэтому в практике управления существует множество критериев оценки эффективности управленческой деятельности. Без сомнения они должны отвечать требованиям поставленной цели. В качестве примера можно назвать некоторые из них (список можно продолжить):

- географические (открытие новых филиалов, офисов или постройка новых цехов);
- организационные (формирование оптимальной структуры связей внутри компании или во внешней среде – общественность, госструктуры);
- информационные (снижение потери информации, улучшение имиджа);
- экономические (повышение производительности, снижение издержек);
- технологические (переход на новые технологические цепочки, освоение новых инструментов и оборудования);

- социальные (уровень квалификации сотрудников в кампании, социальные и страховые выплаты, возможность проведения отпуска в санаториях по льготе, пенсионные бонусы и пр.);
- экологические (обеспечение условий труда для сотрудников и минимизации негативного влияния на среду);
- медицинские (снижение травматизма, количество больничных листов и пр.);
- мотивационные (желание работать, удовлетворенность трудом и пр.);
- юридические (степень соответствия правовым нормам, количество обращений в суд и пр.).

Кроме того, руководитель, управленец и организатор должны понимать, что для достижения конкретных целей необходимы ресурсы. Поэтому, при постановке экономических целей выбором экономических критериев достижения цели дело не должно ограничиваться. Потому, что их достижение требует задействования ресурсов из других сфер. Например, руководство ставит цель своим филиалам увеличить производительность в течении года на 25 %. Допустим по итогам года данный показатель возрастает от 10 до 23 % в разных филиалах. Следует ли считать управленца давшего результат в 23 % более эффективным, чем другой у которого 10 %? На самом деле ответ не столь очевиден. Так как возможно вмешательство не учитываемых, но важных для жизни организации показателей. Повышение производительности на 23 % процента без сомнения хорошо. Однако, развитие ситуации в последующие полгода может дать снижение производительности на 50 %. Причины могут быть разными: износ оборудования (так как эксплуатировалось в режимах повышенной нагрузки), некачественные материалы, усталость работников (снижение их устойчивости к заболеваниям), нарушение правовых норм труда, увеличение текучести кадров (в следствии снижения мотивации), приход на смену уволенным менее квалифицированных и пр.

Таким образом, эффективность управленца определяется не только достижением поставленной цели, но и требованиями сохранения работоспособности кампании в целом. То есть постановка экономических целей предполагает для оценки эффективности управленческой деятельности опору не только на экономические (или финансовые) показатели, но и на ряд других критериев, важных для жизни организации. Или по другому: рост показателей в одной подсистеме организации должен сопровождаться пониманием и оценкой рисков для кампании в результате изменений в других ее подсистемах.

2.3. Функция планирования. Целеполагание, классификация целей

Планирование – это определение системы целей функционирования и развития организации, а также путей и средств их достижения. Планирование имеет различные вариации

По широте охвата:

- корпоративное планирование (для всей компании в целом);

- планирование по видам деятельности (планирование производства ковров);
- планирование на уровне конкретного подразделения (планирование работы цеха).

По функции:

- производственное;
- финансовое;
- кадровое;
- маркетинговое

По временному периоду:

- долгосрочное планирование – 5 лет и более;
- среднесрочное планирование – от 2 до 5 лет;
- краткосрочное планирование – до года.

По степени детализации планов:

- стратегическое планирование;
- оперативное или тактическое планирование.

Различают три основные формы организации планирования:

Планирование **«сверху вниз»** основывается на том, что руководство создает планы, которые надлежит выполнять их подчиненным. Такая форма планирования может дать положительный результат только при наличии жесткой, авторитарной системы принуждения.

Планирование **«снизу вверх»** основано на том, что планы создаются подчиненными и утверждаются руководством. Это более прогрессивная форма планирования, но в условиях углубляющейся специализации и разделения труда сложно создать единую систему взаимосвязанных целей.

Планирование **«цели вниз - планы вверх»** соединяет достоинства и устраняет недостатки двух предыдущих вариантов. Руководящие органы разрабатывают и формулируют цели для своих подчиненных и стимулируют разработку планов в подразделениях.

Важной составляющей эффективного планирования руководителя является его умение применять **принцип Парето или принцип 80 : 20**. В общем виде данный принцип свидетельствует о том, что внутри данной группы или множества отдельные малые части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их относительному удельному весу в этой группе. Перенесение содержания принципа на рабочую ситуацию означает, что в процессе работы за первые 20 % расходуемого времени руководителем достигается 80 % итогового результата. Остальные 80 % затраченного времени приносят ему лишь 20 % общего итога работы. Следовательно, руководителю рекомендуется первоначально решать немногочисленные «жизненно важные» проблемы, а затем – многочисленные «второстепенные».

Своевременно принять руководителю правильное решение относительно того, какой задаче отдать предпочтение, может помочь предложенный американским генералом **Айзенхауэром принцип**. Согласно этому принципу, приоритетность выполнения намеченных к исполнению работ определяется с уче-

том таких критериев, как их важность и срочность. В зависимости от степени важности и срочности все задачи могут быть подразделены на четыре группы:

Группа задач А – срочные/важные;

Группа задач Б – срочные/менее важные;

Группа задач В – менее срочные/важные;

Группа задач Г – менее срочные/менее важные.

Задачи группы А руководитель должен решать сам в первую очередь.

Задачи группы Б должны быть делегированы другим исполнителям. Основная опасность задач данной группы для руководителя состоит в том, что если они не будут делегированы, то руководитель рискует попасть под «тиранию» их срочности. Необходимость делегирования этих задач вытекает и из того, что для их успешного решения не требуется наличия у исполнителя специальных знаний. За руководителем остается только контроль сроков решения задач данной группы.

Задачи группы В следует делегировать другим исполнителям, разгружая свое рабочее время и заботясь о повышении мотивации труда сотрудников. Однако следует помнить о том, что руководитель обязан проконтролировать сроки и качество решения делегированных задач. При невозможности делегирования руководитель должен сам взяться за решение задач данной группы.

Задачи группы Г представляют собой задачи несущественные и несрочные. От их решения в текущий момент времени должны воздерживаться как руководитель, так и другие сотрудники.

Целеполагание

Цель есть образ результата, она не только предваряет всякую осознанную деятельность, но и упорядочивает ее, делает осмысленной. **Целеполагание** – это формулировка цели функционирования организации, а также ее конкретизация на подцели и их согласование.

Реализация функции целеполагания начинается с определения наиболее общей цели организации, выступающей основой для всей ее деятельности. Для определения этой общей цели используется понятие миссия организации. Миссия декларирует главные задачи и определяет общие направления деятельности. В качестве миссии организации не должно формулироваться получение прибыли. Миссия должна включать формулировку более общих и широких, социально-значимых целей (Форд: предоставление людям дешевого транспорта). Миссия не должна зависеть от текущего состояния организации, форм, методов ее работы. Наоборот, они сами должны определяться миссией. **Миссия – это внешняя цель организации.** Это фундамент для последующей реализации функции целеполагания – для формулировки основных целей и задач организации.

Виды целей организации

1. По иерархичности.

Общие цели должны быть конкретизированы в целях основных структурных подразделениях организации. Эти структурные подразделения также имеют свою структуру (отделы, филиалы), поэтому возникает еще один уровень

целей. Подобное дробление целей имеет место вплоть до уровня отдельного работника:

- цели руководства высшего;
- среднего;
- низшего уровня управления;
- индивидуальные цели исполнителей.

2. **Функциональный критерий** характеризует деятельность руководителя. Цели соотносятся с определенной функцией руководителя:

- цель «принять решение»;
- цель «проконтролировать»;
- цель «организовать»;
- цель «мотивировать».

3. **По временной перспективе:**

- долгосрочные (перспективные) – 5 лет;
- среднесрочные 1–5 лет;
- краткосрочные до 1 года цели, (по Д. Стейнеру).

Долгосрочные цели определяют среднесрочные, которые, в свою очередь, определяют краткосрочные.

4. **Временная классификация** связана с классификацией целей по **по критерию их значимости:**

- стратегические (направлены на долговременное развитие организации),
- тактические (цели со средней перспективой)
- оперативные (ближние перспективы).

5. Деятельность организации носит многоплановый характер, поэтому существует классификация **цели по их содержанию:**

– экономические, организационные, научные, социальные, кадровые, технические, политические и др.

6. **Внешние** (адаптация на рынке, создание своего потребителя); **внутренние** (максимизация прибыли, интеграция коллектива).

7. **по признаку очередности их реализации:**

- приоритетные (особо приоритетные (неотложные));
- первоочередные;
- отсроченные).

Все типы целей организации и руководителя тесно взаимосвязаны и составляют систему или «дерево целей».

Технология постановки цели

SMART – это слово является аббревиатурой, которую ввел Питер Друкер в 1954 г. содержит в себе 5 критериев постановки целей:

1. Specific – конкретная;
2. Measurable – измеримая;
3. Achievable – достижимая;
4. Realistic – реалистичная;
5. Timed – определенная по времени.

Любую цель необходимо проверить по пяти описанным критериям:

1. *Конкретная.* Цель должна быть четкой, конкретной. Если в цели есть слова «больше», «раньше» и т.д., обязательно указать, на сколько (рублей, минут, процентов и т.д.).

2. *Измеримая.* Результат достижения цели должен быть измеримым. «Повысить дисциплину» – трудно измеримый результат. А вот «Сократить количество опозданий на работу» – вполне измеримый.

3. *Достижимая.* Вы должны быть способны достичь этой цели, хотя бы в потенциале. Должны обладать ресурсами (внешними и внутренними) для ее достижения, либо быть способными эти ресурсы обрести.

4. *Реалистичная.* Необходимо реально оценивать свои ресурсы по достижению цели.

5. *Определенная по времени.* Должны быть четко поставлены сроки достижения цели. Без сроков конкретной цели нет.

Дополнительные критерии качественной цели

1. *Амбициозная.* Часто возникает вопрос: насколько высокие цели надо ставить. Цель должна быть максимально высокой, но реальной для исполнителя. Чем выше цель, тем сильнее желание ее достичь

2. *Экологичная.* Если вы достигнете цели, что в вашей жизни может пострадать? Важно проверять будущие цели на экологичность, т.е. взаимосвязь с другими целями, отношениями, людьми. Основное правило – не навреди. Вы должны понимать, что за достижение цели придется расплачиваться.

3. *Социально положительная.* Цель должна быть направлена на улучшение ситуации, а не ухудшение. Польза должна быть не только для вас, но и для общества в целом.

2.4. Функция организации и координации. Делегирование в управленческой деятельности

Сегодня не требует особых доказательств факт, что суть организаторской деятельности – это подбор подготовки наиболее способных и ответственных работников для каждого конкретного вида труда. В психологическом плане в этой деятельности наиболее значимы три аспекта:

1. Определение конкретных обязанностей и функций исполнителя на соответствующем месте формальной структуры организации (и в самой этой структуре).

2. Отбор людей, отвечающих по своим способностям и характеристикам выдвигаемым требованиям к исполнителям конкретного вида труда и (в случае необходимости) их обучение профессионализму.

3. Регулирование необходимых производственных связей и деловой коммуникации в процессе деятельности.

Кратко рассмотрим названные аспекты.

При установлении функций каждого исполнителя, руководители и организаторы дела опираются на официальные предписания и инструкции, отражающие предназначенность каждого человека в осуществлении совместной

деятельности. Каждый должен знать свое дело и, в случае его «провала», нести ответственность за это по принципу «у каждой аварии есть своя фамилия».

В связи с этим, **при установлении прав и обязанностей нужно всегда помнить:**

1. Если кому-либо дать больше обязанностей, чем он фактически сможет выполнить, то или все они будут выполнены недостаточно хорошо, или частью совсем не будут выполнены. Практически это сведется к тому, что часть недодуманной и недоделанной руководителем работы придется исполнять и исправлять его подчиненным, часто лицам гораздо менее квалифицированным.

2. Если кому-либо дать меньше дела, чем нужно для нормального заполнения рабочего дня, то получится одно из двух: либо он будет бездельничать, либо он будет заниматься не своим делом и путать работу других. В обоих случаях получится ущерб делу.

3. Каждому нужно дать такое количество обязанностей, которое он сможет выполнить качественно. Для примера здесь можно привести деятельность самого руководителя. Практически для того, чтобы человек не был перегружен и имел возможность вникать в дела вверенных ему подразделений и служб, нужно, чтобы каждый руководитель имел непосредственно не более чем 6–7 подчиненных ему людей (здесь уместно напомнить об известном «волшебном» числе $7 + 2$).

Все три названных обстоятельства организаторской деятельности будут отражаться на морально-психологическом климате кампании, фирмы, предприятия. Но еще более существенно могут повлиять на настроение людей и их взаимоотношения нечеткость закрепления организационных ролей исполнителей на своих рабочих местах.

Человек, функции и обязанности которого закреплены неконкретно и который видит аналогичную неопределенность в закреплении обязанностей других людей, будет психологически настроен на их неэффективное выполнение.

Все это резко сокращает использование индивидуальных и коллективных потенциалов людей в интересах управления.

Но не только способности важны для учета в организаторской работе. Трудность или, наоборот, простота управления деятельностью находится в прямой пропорциональной зависимости от того, насколько компетентны специалисты, работающие в организации, насколько они предуготовлены к успешному осуществлению закрепленных функций и чувствуют ответственность за их реализацию.

Показывая социально-психологические характеристики профессионализма и непрофессионализма в качестве ориентира оценки специалистов в их деятельности, все же никак нельзя уповать лишь на репрессивные меры в отношении непрофессионалов. У любого руководителя мало гарантий тому, что, убрав из организации некомпетентное лицо, он сможет найти на его место мастера своего дела. Практики нередко говорят: «не спешите увольнять посредственного специалиста, вновь пришедший может оказаться намного хуже». Именно поэтому на многих сложных производствах важно умение использовать даже тех, кто еще не является умельцем в выполнении своих функций. В

связи с этим эффективные методы и способы преодоления непрофессионализма должны всегда оставаться в арсенале управленцев. Каждый исполнитель может и должен пройти ступени роста по пути профессионального мастерства: от дилетанта и самоучки до универсала, консультанта, эксперта, способного осуществлять свою деятельность талантливо и творчески. Создание условий для такого прогрессивного становления – одна из существенных функций управления деятельностью. Это так же выступает существенным мерилем и показателем его эффективности.

В связи с последним обстоятельством в любой социальной системе важно находить таких организаторов, которые справятся с задачей обеспечения роста компетентности профессионалов. Считается, что **человек, склонный к организаторской деятельности, проявляет себя в следующем:**

- Любит быть лидером, оказывать влияние на людей, чтобы способствовать успешной деятельности всей организации и исполнения поставленных задач в заданные сроки.

- Стремится создать вокруг себя хорошо организованное пространство, где все трудятся в четких рамках.

- Дорожит работой, предоставляющей возможности продвигаться по служебной лестнице и повышать свой профессиональный уровень.

- Стремится в организаторской деятельности быть на виду других людей, где его способности и достижения становятся известными, получают признание и щедро вознаграждаются.

- Ценит работу, дающую возможность сотрудничать с другими творческими, честолюбивыми людьми, ориентированными на достижение конечного результата.

- Старается при достижении конкретных целей максимально использовать свои организаторские способности, не теряя основных ориентиров осуществляемой деятельности.

- Не чурается деятельности, полных неожиданностей и сюрпризов, где все происходит быстро, требует риска и готовности к любому повороту событий.

- С охотой принимает возможность разрешать непредвиденные ситуации, искусно справляться с возникающими проблемами, используя оригинальные методы.

- Стремится демонстрировать свое умение находить неполадки или ошибки в логике системы и быстро исправлять их на месте.

- В содержании работы ценит возможность руководить людьми, справляться с конкретными ситуациями. Способен снимать напряжение людей, давая им четкие ориентиры, спланировав их.

- С увлечением занимается проектами, которые могут немедленно принести пользу и учитывают нужды окружающих людей.

- Обладает проницательностью – способностью правильно оценивать черты характера и поступки других.

В результате реализации функций организации и координации фактически происходит построение организационной структуры в организации. Организационная структура является средством достижения цели деятельности для коллектива компании. Для увеличения эффективности работы организационной структуры менеджеру необходимо прежде всего хорошо представлять общий объем работы, для достижения цели деятельности. На этом основании строится дерево целей. Затем в соответствии со способностями сотрудника (или кандидата) его уровнем квалификации, багажом знаний умений навыков за конкретной целью закрепляется ответственный. Это составляет суть делегирования полномочий. Типовые задачи для достижения поставленной цели закрепляются в виде должностной инструкции.

Однако сама по себе функция организации и координации для управленца не исчерпывается работой с персоналом. Она предполагает и организацию поставок сырья, оборудования (либо запасных частей), составления графика работы, норм выработки и пр. То есть организация и координация предполагает и работу с внешней средой компании.

Делегирование в системе управления.

В тех случаях, когда руководитель научился распознавать и успешно применять в работе организаторские потенциалы своих сотрудников, в управлении людьми появляется очень важный «эффект» – возможность делегировать полномочия руководителя исполнителям.

Делегирование есть передача подчиненному задачи или действия, которое должен осуществить руководитель, вместе с необходимыми для этого полномочиями

Возможности делегирования заключаются в следующем:

1. Делегирование помогает руководителю разгрузиться и высвободить время для важных задач (например, для собственно управленческих функций).
2. Делегирование способствует использованию профессиональных знаний и опыта соответствующих сотрудников.
3. Делегирование стимулирует раскрытие способностей, инициативы, самостоятельности и компетенции специалистов.
4. Делегирование развивает дарования людей, обеспечивает их самоактуализацию и самосовершенствование.
5. Делегирование позитивно воздействует на мотивацию труда сотрудников, на удовлетворенность работой.

Делегирование является одной из ключевых задач в менеджменте. Но, несмотря на это, есть менеджеры, которые избегают делегирования, и есть сотрудники, которые уклоняются от делегированных полномочий.

Причины уклонения от делегирования

1. *Сотрудник не хочет рисковать.* Легче обратиться к руководителю, чем решать самому.

2. *Сотрудник боится критики, особенно резко отрицательной, необоснованной или публичной.* Критику в случае делегирования, можно допускать только конструктивную, высказывая ее в личном разговоре.

3. *Сотрудник не уверен в себе, но уверенность может прийти только с опытом и знаниями.* Для того чтобы добиться этого, мало говорить подчиненному, что он хороший работник, стимулировать и подбадривать его. Надо дать ему возможность приобрести опыт, поручая все более сложные задания. Это поможет ему раскрыть свои потенциальные силы и увидеть результаты своего труда.

4. *Сотрудник не обладает необходимой информацией и возможностями для того, чтобы успешно справиться с порученным делом.* Ни один человек не может взять на себя ответственность, если у него нет достаточной власти и механизмов ее применения. В таких случаях лучше всего на определенное время отказаться от делегирования дел этому подчиненному.

5. *Руководитель постоянно стремится, чтобы его значимость видели все, чтобы «в нем нуждались».* Это желание трудно скрыть от подчиненных. Руководитель считает, что, принимая решения за своих подчиненных, тем самым он демонстрирует свою незаменимость. Служащие с готовностью предоставляют ему эту возможность, потому что не хотят рисковать сами.

6. *Руководитель часто не умеет говорить «нет» в ответ на просьбы о помощи.* Стремление руководителя участвовать в принятии решений вместе со своими подчиненными дает ему ощущение того, что он их поддерживает и помогает им. Начальник, не умеющий сказать «нет», вызывает передачу дел в обратном направлении.

Правила делегирования

Рассмотрим психологические условия эффективного делегирования. Сначала рассмотрим, что можно делегировать, а что – нет. Делегировать в любом случае надо:

- рутинную работу;
- специализированную деятельность (ту, которую ваши сотрудники могут выполнить лучше, чем вы);
- решение частных вопросов;
- подготовительную работу (проекты и т.д.);

В каждом конкретном случае проверяйте любое из предстоящих вам дел на возможность делегирования. Руководствуйтесь предельно простым принципом: все, что могут делать сотрудники, должны делать сотрудники. Для начала попробуйте оценить возможность делегирования таких видов работ, как следующие:

А) предварительная формулировка (но не окончательное утверждение) целей, планов, программ и проектов, по которым вы должны принимать решения;

Б) участие вместо вас в совещаниях, на которых излагаются ваши проекты и предложения;

Никогда не подлежат делегированию:

1. Такие функции руководителя, как постановка целей, окончательное решение по стратегическим вопросам, контроль результатов.

2. Мотивация сотрудников.

3. Задачи особой важности.
4. Задачи высокой степени риска.
5. Необычные, исключительные дела.
6. Актуальные, срочные дела, не оставляющие времени для объяснений или перепроверки.

Основные правила делегирования:

1. Передавайте свои полномочия не из соображений престижа, а исключительно для пользы дела. Дело, его польза, а не амбиции являются критериями делегирования.

2. Используйте делегирование как средство усиления уверенности подчиненных в своих силах. Это не менее, если не более, важно, чем решение самой поручаемой задачи.

3. Будьте готовы поддержать того, кому вы делегировали задачу. Даже самый самостоятельный и компетентный сотрудник нуждается в поддержке босса хотя бы для того, чтобы быть уверенным в том, что босс все еще считает его самостоятельным и компетентным.

4. Учитывайте то, что, получив задание, подчиненный может принять не самые точные, а порой и ошибочные решения. Конечно, есть задачи, которые должны решаться безошибочно, но как раз их и не следует поручать другим.

5. Делегируйте непосредственно, не используя передаточные звенья, чтобы избежать эффекта испорченного телефона.

6. В случаях, когда сотрудники совершают ошибки в выполнении делегированных функций, объективно разбирайте существо дела, суть ошибки, а не личностные качества, недостатки подчиненного. Ведь в конце концов именно вы выбираете его для решения данной задачи. Так что критикуйте осторожно, требуйте не извинений, а объяснений причин, которые привели к ошибке и конструктивных предложений по исправлению положения.

7. Передав подчиненному задачу и соответствующие полномочия, не вмешивайтесь в ход ее решения без довольно веских оснований, т.е. до тех пор, пока не увидите, что могут возникнуть серьезные осложнения.

8. Принимайте на себя ответственность за все решения, которые сделаны вашими подчиненными, получившими от вас необходимые полномочия. В случае успеха отдайте его подчиненному, в случае неудачи возьмите ответственность на себя.

Если вы не хотите ошибиться, когда выбираете, кому делегировать задачу, действуйте по принципу: делегировать задачу надо не тому, кто хочет, а тому, кто может и способен ее решить.

2.5. Функция контроля

В общем виде **функция контроля и оценки представляет собой действия и операции управленческих работников по наблюдению, проверке и оцениванию хода и результатов деятельности в соответствии с установленными нормативами и предписаниями.** Контроль необходим не только за деятельностью людей, но и за функционированием различных технических

устройств – от автоматизированных систем управления (АСУ) до самых сложных компьютеризированных регуляторов различных процессоров. Известно, что немалое количество аварий и катастроф возникло из-за «недосмотров» со стороны людей за сбоями и неполадками в АСУ. Естественно, в нашей работе мы не обращаемся к анализу проблем контроля за различными автоматическими системами.

Контроль за социальными («человеческими») системами по своему содержанию может осуществляться ради самых разнообразных целей управления:

- Для получения информации о ходе выполнения задач;
- Для оценки компетентности, деловитости и добросовестности сотрудников;
- Для выявления образцов и примеров эффективной работы;
- Для оказания впоследствии помощи неумелым и нерасторопным работникам;
- Для выявления отклонений от норм, стандартов, инструкций;
- Для принятия решений по планированию;
- Чтобы вносить коррективы по ходу работы;
- Для выяснения того, насколько эффективно передается информация и необходимо ли менять каналы коммуникаций;
- Для обеспечения выполнения договоров, заключенных с клиентами;
- Для расчета произведенных затрат;
- Для дальнейшего совершенствования деятельности;
- Для оценки эффективности и правильности принятых ранее решений, распоряжений, приказов.

Психологически значимая сторона контроля заключается, прежде всего, в оценке деятельности человека или группы людей, которая доводится до них (а нередко и до сведения других людей) по результатам проверки. Оценка, в свою очередь, затрагивая самооценку, самоуважение, достоинство человека, может вызвать определенные психологические последствия. К некоторым из них можно отнести:

- Каждый работник обычно лучше других знает свои собственные изъяны и недостатки, так или иначе отражающиеся на работе. Отсюда он, в случае контроля, переживает, что его промахи могут быть обнаружены и станут достоянием гласности, а это всегда неприятно любому человеку.

- Когда работник узнает, что его контролируют, т.е. что он находится под наблюдением, это вынуждает его усиливать самоконтроль за собственными действиями. Однако, если человек начинает задумываться над своими автоматически развертывающимися способами работы, это может ухудшить их протекание и человек теряет уверенность в себе. Известный в психологии труда эффект, когда в целом неплохо действующий в одиночку работник, из-за неадекватно усвоенных навыков или из-за личностных качеств (скромность, застенчивость) хуже действует «под присмотром». Контроль особенно неприятен, когда работающий не знает точно, что именно контролируют, когда исполнителю непонятна цель контроля: планомерна она или случайна, доброжелательна или

нет. Контроль может восприниматься как недоверие, отсутствие веры в компетентность и профессионализм работника, и в таких случаях он может ухудшить отношения между руководителем и подчиненными. Контроль зачастую субъективно воспринимается как придирки, хотя проверяющие могут даже не думать об этом. Такое отношение к контролю возрастает, если между работником и руководителем (а именно последнего и представляют, по мнению работника, любые проверяющие) существуют определенные трения.

- Так как контроль является обязательным во всех организациях, никто не может его миновать. Работника во многих случаях тревожит мысль: понравится ли его работа, правильно ли ее поймут, хороша ли она объективно. И если контроль организован без эффективной обратной связи, возникающее по этой причине раздражение может проявиться в другом месте, «вылиться» на других людей.

- Наконец, контроль является значимым признаком разницы в должности, служебном или социальном положении. Данное обстоятельство так или иначе подчеркивает более низкий статус человека, а это идет вразрез с его потребностью в признании и высокой самооценке. Зависимость в контроле некоторыми людьми воспринимается как ущемление их значимости.

В приведенных «иллюстрациях» психологической значимости контроля и оценки, обращено внимание больше на индивидуальные последствия, но нельзя забывать, что любой контроль влияет и на морально-психологический климат коллектива работающих в целом, а через настроение многих людей и на их производительность труда.

Учитывая стимулирующее или травмирующее влияние контроля на психику человека, многие исследователи выдвигают различные «принципы контроля», «условия эффективности контроля» и т.п. К примеру, Р.Л. Кричевский на основе анализа отечественных и зарубежных работ по управлению, выделил ряд **требований к контролю**, раскрывающих прежде всего его психологические аспекты:

1. Контроль должен быть постоянным (осуществляться не «по случаю»).
2. Контроль должен быть оперативным.
3. Контроль должен быть объективным (отсутствие влияний симпатий или антипатий руководителя).
4. Контроль не должен быть тотальным (охватывать все элементы рабочего процесса).
5. Контроль должен осуществляться открыто.
6. Контроль есть проявление внимания к работнику.
7. Результаты контроля должны быть доведены до исполнителя

Не отрицая социально-психологической значимости приведенных требований к контролю, мы все же считаем, что формулирование подобных установлений, а тем более их управленческая эффективность будет зависеть в каждом конкретном случае от следующих обстоятельств:

1. *Специфика деятельности*: в организациях (железная дорога, атомные станции, режимные предприятия и т.п.), где установлены «жесткие» нормы, отклонение от которых может привести к самым серьезным последствиям, формы контроля могут быть также более жесткими и безличными.

2. Установившийся в конкретном коллективе *характер выполнения функциональных обязанностей*: там, где высоки сознательность и ответственность людей, «нажим» контроля можно убавить; там, где людей надо приучить к порядку и дисциплине, формы контроля необходимо ужесточить.

3. *Уровень авторитета руководителя*, отношение людей к нему: «Уважаемый», «Любимый» руководитель, может чаще использовать неформальные санкции.

4. *Этнические особенности* конкретных групп работников: ориентация на индивидуализм или коллективизм авторитарного или демократического стиля воздействия на людей; наличие религиозных «табу» в разных сферах труда и т.д.

5. *Личность контролируемого*: чем лучше руководитель или «инспектирующий» знают индивидуальные особенности человека, тем скорее они могут подобрать «ключик» для эффективного влияния на него посредством конкретных способов оценки.

Но при наличии любых общих принципов и требований в конкретных организациях действуют люди, которые порой очень нуждаются в обычных советах и рекомендациях, которые могут помочь в решении возникающих проблем. В связи с этим можно предложить следующие советы.

Советы руководителю в реализации функции контроля и оценки

- Демонстрируйте свою способность проявлять объективность, подвергайте честной критике свои действия в прошлом. Стремитесь максимально учитывать возрастные, половые, интеллектуальные особенности людей. Так, к женщинам всегда необходим более «тонкий» подход; лица пожилого возраста, «ветераны» требуют максимально бережной оценки их вклада в общее дело; специалисты с высоким уровнем образования острее воспринимают любое посягательство на их авторитет и т.п. Старайтесь сосредоточиться на том, как ваши действия и оценки могут повлиять на других. Прежде чем критиковать недостатки в работе, постарайтесь выразить позитивное мнение, помните о том, что многие принимают критические замечания на свой личный счет.

- Сохраняйте спокойствие и беспристрастность, никогда не поддавайтесь нажиму и не торопитесь с категоричными оценками, если у вас не было достаточного времени, чтобы подумать.

- Старайтесь видеть вокруг себя не только черное или белое. Ищите полутона, которые существуют в каждой работе, каждом явлении. Иногда можно подкорректировать даже уже сделанную оценку, обязательно найдя что-то положительное в деятельности работника.

Психологическое содержание функции контроля представляет собой умение руководителя так построить оценку исполнителя, чтобы она стимулировала человека к росту, самосовершенствованию, к достижению новых высот в деятельности. В связи с этим напомним один интересный и довольно простой эксперимент. В нем группе взрослых предложили отгадать десять головоломок. Все десять были одинаковы для всех. Они поработали над ними, возвратили, а затем им были сообщены результаты. Так вот, в действительности сообщенные

им результаты были фиктивными. Половине испытуемых было сказано, что они отвечали хорошо, семь ответов из десяти верны. Другой половине сообщили, что дела их обстоят не важно, семь ответов из десяти не верны. Затем всем были предложены другие десять головоломок (одинаковые для всех). Та половина, которой было сказано, что они решали хорошо в первом раунде, действительно выступила лучше во втором, а другая половина, в свою очередь, выступила хуже. Этот эксперимент показывает, что даже простая ассоциация с прошлым успехом ведет к большему упорству, более сильной мотивации, к чему-то такому, что заставляет нас действовать лучше. Подобные закономерности действуют и в самых сложных областях человеческой деятельности, поэтому их нельзя не учитывать.

В последнем примере для руководителей важен следующий вывод: положительная, подбадривающая оценка всегда приводит к постановке более значимых и перспективных целей и ориентиров

2.6. Функция мотивации. Теории мотивации. Партиципация

Психологические закономерности мотивации – побудительных сил личности – обычно рассматриваются в теории управления в связи с одной из основных управленческих функций – функцией мотивирования. Реализация руководителем данной функции требует знания мотивов личности, умения их использовать. Грамотный учет закономерностей мотивации является залогом эффективной реализации этой функции и решающим фактором эффективности управленческой деятельности в целом. Ключевую роль мотивирования подчеркивают практически все ведущие теоретики и практики управления. Например, Л. Якокка отмечает: «Когда речь идет о том, чтобы предприятие двигалось вперед, вся суть в мотивации людей». Известен и основной в этом отношении тезис практики управления: лучшее средство заставить человека сделать что-либо – это сделать так, чтобы он сам захотел это сделать. Поэтому содержание функции мотивирования, а также те средства, действия, мероприятия – вся активность руководителя по ее обеспечению являются и важнейшим компонентом управленческой деятельности. Ее характеристика включает два аспекта. Во-первых, описание того, что должен делать руководитель при ее реализации. Во-вторых, описание того, на что должны быть направлены эти управленческие воздействия – то есть описание мотивационной сферы исполнителей.

Вместе с тем такая характеристика является хотя и необходимой, но еще недостаточной. Деятельность руководителя по обеспечению мотивационной функции также имеет свои мотивы, свои побудительные силы. Здесь мотивация выступает уже не как объект, предмет приложения сил руководителя, а как источник его собственной активности. Поэтому проблема мотивации имеет еще одну важную грань. Это – мотивационные закономерности организации самой управленческой деятельности, мотивация руководителя как таковая. При этом известные в психологии особенности строения мотивационной сферы выступают уже не как то, что должен учитывать руководитель, а как то, что определяет его собственную деятельность.

Кроме того, мотивационная сфера личности и ее основные психологические закономерности являются общими: нет какой-либо особой «мотивации подчиненных» и особой «мотивации руководителя». Это – общая закономерность, справедливая в отношении всех психических процессов и явлений в управленческой деятельности. Например, отмечалось, что нет никаких оснований говорить об интеллекте руководителя как о каком-то особом образовании: это тот же общий интеллект, но взятый в специфической форме, а его общие механизмы, сохраняя свое действие, просто специфицируются по отношению к условиям управленческой деятельности. Точно так же обстоит дело и с мотивацией исполнения и руководства. И та и другая подчиняется одним и тем же общепсихологическим закономерностям, хотя и обладает определенной специфичностью (в содержании и характере мотивов, в общей интенсивности мотивации, ее направленности). Более того, в силу свойства маргинальности практически любой руководитель одновременно является и подчиненным. Тем самым его мотивация одновременно выступает и как мотивация исполнительской деятельности, и как мотивация управленческой деятельности. Разделять ту и другую означало бы «раскалывать» мотивационную сферу надвое.

Таким образом, ключ к раскрытию мотивационной сферы руководителя – это наиболее общие, основные психологические особенности мотивационной регуляции как таковой. Для того чтобы по возможности более полно осветить данный вопрос, необходимо остановиться на наиболее общих и известных подходах – теориях мотивации, а также на их специфике по отношению к управленческой деятельности. При этом следует учитывать также одну из наиболее важных психологических закономерностей: чем более сложной и интеллектуально насыщенной является деятельность, тем большую роль в ее организации играют мотивационные процессы и факторы, тем полнее и многообразнее они в ней проявляются. Управленческая деятельность, будучи наиболее сложной и интеллектуализированной, максимально полно включает поэтому в себя весь спектр психологических закономерностей мотивации.

В каждой из рассматриваемых ниже концепций раскрывается та или иная важная сторона общей проблемы мотивации. Поэтому полное представление о мотивации деятельности руководителя требует их синтеза. Рассматриваемые здесь подходы наряду с этим вскрывают и особенности мотивации самого руководителя.

Содержательные теории мотивации

Основные теории мотивации принято разделять на две группы – содержательные и процессуальные. В содержательных теориях акцент делается на выявлении и изучении тех внутренних побуждений (потребностей, мотивов), которые лежат в основе поведения людей, их профессиональной деятельности. В процессуальных теориях раскрывается то, по каким закономерностям организовано целостное мотивированное поведение с учетом взаимодействия мотивов с другими процессами – восприятием, познанием, коммуникацией.

Концепция «иерархии мотивов» А. Маслоу

Основные положения данной концепции состоят в следующем.

Все потребности личности подразделяются на пять основных групп.

А. Физиологические потребности. Они необходимы для выживания организма, лежат в основе гомеостатической регуляции. Это – потребность в еде, воде, отдыхе, сексуальном удовлетворении, убежище и т.д.

Б. Потребности в безопасности включают потребности в защите от физических и психологических опасностей; в уверенности в том, что физиологические потребности будут удовлетворены; в защите от неустроенности, боли, гнева, страха.

В. Потребности в социальных связях (социальные потребности). Они еще называются потребностями причастности, а главные из них – потребности в социальной присоединенности к группе и принадлежности к ней; в социальных контактах, в любви, в позитивном отношении со стороны других, в социальных взаимодействиях как таковых.

Г. Потребности в уважении включают, во-первых, потребности в уважении со стороны других – в признании ими личных достижений, компетентности, личностных качеств и достоинств; во-вторых, потребность в самоуважении.

Д. Потребности самоактуализации – это потребности личности в реализации своих потенциальных возможностей и способностей", в росте собственной личности, в понимании, осмыслении и развитии собственного «Я».

Пять групп потребностей одновременно являются и пятью основными уровнями потребностей, расположенными в виде строгой иерархической структуры соподчиненности.

Это означает, что потребности каждого вышележащего уровня возникают (актуализируются) только тогда, когда потребности всех нижележащих уровней удовлетворены. Например, если человек испытывает сильный голод (уровень А), то именно он является главным мотивирующим фактором поведения. Лишь после того, как эта потребность будет удовлетворена, человек начинает стремиться к удовлетворению потребностей других уровней – в частности, безопасности, социального признания и др.

Удовлетворение потребностей нижележащих уровней является обязательным условием и причиной актуализации потребностей вышележащих уровней. Например, лишь после того, как будет обеспечена безопасность, возникают потребности социального порядка. После того как человек добивается их удовлетворения (социального признания), он начинает испытывать потребности в уважении, в самоуважении, в собственном совершенствовании.

Низшие потребности (уровни А и Б) обозначаются как «потребности нужды», а высшие (уровни Г и Д) – как «потребности роста»: первые обеспечивают выживание, а вторые – развитие личности.

Поскольку с развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность в самосовершенствовании никогда не может быть удовлетворена полностью. Поэтому и процесс развития мотивации неограничен. Как отмечает в этой связи А. Маслоу, высший уровень мотивации «принципиально ненасыщаем».

Существует несколько основных закономерностей организации этих групп потребностей. Так, высшие потребности являются генетически более поздними. Чем выше уровень потребностей, тем менее они важны для выживания, тем дальше может быть отодвинуто их удовлетворение и тем легче от них на время освободиться. Жизнь на более высоких уровнях потребностей обуславливает и более высокую биологическую эффективность – большую продолжительность, лучшее здоровье, более высокий тонус. Высшие потребности субъективно воспринимаются как менее насущные. Удовлетворение их чаще имеет своим результатом осуществление желаний и развитие личности, приносит счастье, радость, обогащает внутренний мир.

Концепция А. Маслоу играет, таким образом, очень важную роль в понимании реальных мотивов трудовой деятельности, демонстрируя, сколь в действительности широк спектр человеческих мотивов и какова их относительная значимость, каковы приоритеты в их удовлетворении. Тем самым она показывает руководителю систему мотивационных факторов, на основе которых должна строиться и разворачиваться мотивирующая функция управления. Методы удовлетворения потребностей высших уровней по концепции А. Маслоу:

1. Социальные потребности:

- Давайте сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться.
- Создайте на рабочих местах дух единой команды.
- Проводите с подчиненными периодические совещания.
- Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба.
- Создавайте условия для социальной активности членов организации вне ее рамок.

2. Потребности в уважении

Предлагайте подчиненным более содержательную работу.

Обеспечьте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами.

Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты.

Привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений.

Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия.

Продвигайте подчиненных по служебной лестнице.

Обеспечивайте обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности.

3. Потребности в самовыражении

Обеспечивайте подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал.

Давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи.

Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности.

Вместе с тем эта концепция помогает лучше понять и мотивацию самого руководителя, побудительные причины управленческой деятельности как таковой. Так, в частности, в ней раскрывается особая и вполне самостоятельная категория потребностей – в социальном признании, в уважении, в самораскрытии

и самореализации личности. Именно эти потребности являются наиболее мощными стимулами для феноменов лидерства, власти, доминирования, социального влияния. Они наиболее специфичны именно в управленческой деятельности. Концепция мотивации А. Маслоу включает их в общую иерархию мотивационной сферы личности, показывает их место в ней.

Можно видеть, что мотивы управления – это, в основном, мотивы высших уровней, а мотивы исполнения – наоборот. Тенденция «к продвижению» по уровням мотивации – это главный вектор развития личности, в том числе и профессионального, карьерного. Наконец, большое значение имеет введенное А. Маслоу понятие самоактуализирующейся личности. Это – личность, стремящаяся выйти за пределы данного, достигнутого ею уровня развития; стремящаяся к развитию, самосовершенствованию, к реализации своего личностного потенциала. «Человек, – пишет А. Маслоу, – должен быть тем, чем он может быть». Это – одна из потребностей человека – такая же, как и все остальные. Она, однако, развита у людей не в одинаковой мере и наиболее выражена у самоактуализирующихся личностей. Они могут стремиться реализовать свое «Я» в разных сферах – науке, политике, бизнесе, искусстве, но чаще – просто в своей повседневной профессиональной деятельности.

Давая характеристику самоактуализирующейся личности, А. Маслоу отмечает следующие ее черты: ориентацию на реальность, терпимость, спонтанность, деловую направленность, ограничение частных интересов, независимость, оптимизм, одухотворенность, идентификацию с человечеством, наличие богатого внутреннего мира, множества близких (в том числе по духу) людей, демократические принципы, зрелые ценности, юмор, креативность, энергичность, нонконформизм (независимость от мнения других и давления с их стороны). Именно мотивация самоактуализации является одним из главных стимулов общекарьерной направленности личности. Она тесно связана с мотивацией достижения, понятие которой было введено в другой известной концепции мотивации – в концепции Д. МакКлелланда.

Концепция мотивации Д. МакКлелланда

Не отрицая, разумеется, существования потребностей низшего порядка, этот автор основное внимание уделил высшим – специфическим личностным потребностям («вторичным»). Именно они, по его мнению, решающим образом влияют на своеобразие человеческого поведения, на его сложность и противоречивость. Эта концепция также относится к группе содержательных теорий мотивации, так как в ней рассматриваются три основные группы потребностей: во власти, в успехе, в причастности (партиципативная потребность).

Данная концепция, по существу, впервые ввела в систему побудителей человеческой активности потребность во власти как таковую. Она рассматривается как синтетическая и производная от потребностей в уважении и самовыражении. Люди с развитой потребностью во власти характеризуются личностным качеством доминантности; они, как правило, активны, энергичны, не боятся конфронтации, стремятся к отстаиванию своих позиций. Управленческая деятельность, бизнес часто являются благодатной почвой для людей такого типа,

поскольку именно этот род занятий открывает наибольшие возможности для удовлетворения данной потребности. Но, как подчеркивает Д. МакКлелланд, «...потребность во власти – еще не есть способность властвовать». Если они сочетаются, то имеет место тип мотивированного и эффективного руководителя; если нет, то имеет место, скорее, тип карьеристски ориентированного «на себя в деле», а не «на дело в себе» руководителя.

Потребность в успехе (или, как ее сейчас принято обозначать, мотивация достижения) – вторая базовая потребность личности. Д. МакКлелланд одним из первых показал, что человеку свойственно не просто «хотеть чего-то», но и определять для себя уровень овладения, достижения объектом своего желания – выработать для себя «планку» достижений. Сама по себе потребность в успехе (а через него – в признании со стороны других) является общей для всех, однако мера ее развития различна. От степени ее развития в решающей мере зависит то, чего в конечном итоге достигает в своей жизни человек, в том числе в профессиональной деятельности. Более того, Д. МакКлелланд полагал, что уровень развития общества, могущество той или иной страны в целом решающим образом зависит от того, насколько у ее граждан развита данная потребность. Поэтому он трактует ее как основное богатство страны, ее национальное достояние.

От меры развития этой потребности зависят, в частности, и профессиональные успехи в управленческой деятельности, а также и само предпочтение личностью этого типа деятельности.

Несколько позже Дж. Аткинсон ввел важное дополнение в эти представления. Он показал, что потребность в успехе должна рассматриваться в комплексе с еще одной, также базовой, потребностью – в потребности избежать неудачи (неуспеха). Для людей с сильной мотивацией достижения характерно стремление к успеху, а для людей с низкой мотивацией достижения – стремление избежать неуспеха. Это важное положение легло впоследствии в основу разработанной Дж. Аткинсоном и Д. МакКлелландом теории субъективно предпочитаемого риска. Было показано, что именно сочетание двух этих потребностей («достигнуть успеха» и «избежать неуспеха») определяет субъективно приемлемый для личности уровень рискованности поведения и способы поведения в условиях риска.

Данная концепция содержит, в частности, одно любопытное положение, представляющее интерес для понимания сути поведения руководителя. Оказывается, люди с высокой мотивацией достижения, к каковым принадлежит большинство руководителей, предпочитают не высокие, но и не низкие уровни риска, а некоторый средний его уровень. Они избегают слишком рискованных ситуаций, поскольку эти ситуации содержат большую вероятность неуспеха. Однако они избегают и ситуаций с минимальным риском, поскольку в них, как правило, нет возможности получения какого-либо ощутимого результата (успеха). Ситуации же среднего риска, предоставляя такую возможность, одновременно являются относительно контролируруемыми. Успех в них зависит от собственных усилий, от того, что предпримет в них сам человек. Руководители с развитой мотивацией достижения имеют сильную тенденцию к выбору задач, целей, планов некоторого среднего – приемлемого уровня рискованности. Успех в них

существенно зависит от личных усилий, хотя и предполагает определенную рискованность. Если же элемент рискованности полностью исключается, то резко падает и вероятность «выигрыша – получении ощутимых конструктивных результатов. Для лиц с низкой мотивацией достижения характерно парадоксальное повышение субъективно приемлемого риска. Дело в том, что для них типична «выученная беспомощность», и они поэтому склонны «все отпустить на волю случая», поскольку «от них ничего не зависит, а все определяется обстоятельствами». Поэтому низкая мотивация достижения связана с попустительским стилем руководства. Эта закономерность очень важна в практике управления. Как отмечают М. Мескон и др., если руководитель хочет «...мотивировать людей с потребностью в успехе, он должен ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи; делегировать им достаточные полномочия, чтобы развязать инициативу в решении поставленных задач».

Итак, оба рассмотренных типа потребностей (во власти, в успехе), которым уделяется основное внимание в концепции Д. МакКлелланда, влияют и на склонность личности к управленческой деятельности, и на ее успешность. Наряду с третьей категорией потребностей – в причастности – они раскрывают важные мотивационные факторы поведения руководителя. Возникшее на основе этой концепции понятие мотивации достижения рассматривается сегодня как один из главных и наиболее специфических мотивов управленческой деятельности. Через это понятие описываются многие закономерности и явления специальной отрасли психологии – психологии карьеры, изучающей этапы, движущие силы и типы карьеры. Понятие мотивации достижения обрело и более широкий смысл. Оно трактуется в качестве одного из мета-мотивов личности, который взаимодействует со всеми иными мотивами и определяет их силу, приемлемый для данной конкретной личности уровень их удовлетворения.

ERG теория К. Альдерфера

При создании своей теории Клейтон Альдерфер исходил, главным образом из того, что все потребности людей могут быть систематизированы в отдельные группы, что может напомнить пирамиду потребностей Абрахама Маслоу. Поэтому, между прочим, их очень часто сравнивают. Но от пирамиды Маслоу теория Альдерфера отличается тем, что, согласно ей, существует всего три группы потребностей (отсюда, кстати, и название теории – ERG):

– Existence – потребности существования, к которым относятся физиологические потребности и потребности в безопасности;

– Relatedness – потребности связи, отражающие социальную природу человека. Сюда можно отнести стремление человека занимать какое-либо место в окружающем его мире, потребность в самоутверждении, признании, наличии подчиненных или начальников, коллег, врагов, друзей, иметь семью и быть ее частью;

– Growth – потребности роста, к которым относятся потребности человека, связанные с его стремлением развиваться и личностно расти.

Можно сказать, что потребности существования состоят из двух групп потребностей пирамиды Маслоу: потребностей безопасности, в которые не входит групповая безопасность, и физиологических потребностей.

В потребностях связи можно проследить взаимосвязь с группами потребностей принадлежности и причастности. По мнению Альдерфера, потребности связи, как уже вкратце упоминалось, отражают социальную природу людей. По этой причине к представленной группе потребностей можно смело отнести некоторые потребности в признании и самоутверждении из пирамиды Маслоу, тесно связанные со стремлением людей занять свое место в окружающем мире, а также ту группу потребностей безопасности все той же пирамиды, которая относится именно к групповой безопасности.

Что же касается потребностей роста, то можно провести аналогию между ними и потребностями в самовыражении, относящимися к пирамиде Маслоу. Но также сюда относятся те потребности в признании и самоутверждении, которые основываются на стремлении человека к самосовершенствованию, развитию уверенности в себе и т.д.

Все три группы потребностей теории К. Альдерфера расположены в иерархическом порядке, так же, как и в пирамиде Маслоу. Но между обеими этими теориями есть одно очень важное отличие, которое заключается в том, что, согласно пирамиде Маслоу, движение от одних потребностей к другим может происходить лишь снизу вверх: например, если удовлетворены потребности низшей ступени, можно переходить к удовлетворению потребностей высшей ступени и т.д. А Альдерфер настаивает в своей теории на том, что движение может осуществляться в обе стороны – как вниз, так и вверх. Движение вверх происходит тогда, когда не удовлетворены потребности низшей ступени, а движение вниз – когда не удовлетворены потребности высшей ступени.

Одновременно с этим, Клейтон Альдерфер говорит о том, что неудовлетворенность потребностей высшей ступени усиливает неудовлетворенность потребностей низшей ступени, посредством чего происходит автоматическое переключение внимания человека на потребности этой ступени. К примеру, если человек не смог удовлетворить свою потребность в личностном росте, у него активизируются потребности связи, что представляет собой процесс регрессии с верхней ступени потребностей на нижнюю.

Исходя из ERG теории, в иерархии потребностей отражается восхождение от более конкретизированных потребностей к менее конкретизированным. Альдерфер полагает, что всякий раз, когда какая-либо потребность не удовлетворяется, внимание человека переключается на удовлетворение более конкретизированной потребности. И именно это нисходящее движение обуславливает движение сверху вниз.

В теории Альдерфера восходящее движение по ступеням потребностей называется удовлетворением потребностей, а нисходящее движение определяется как процесс фрустрации, т.е. неудачей человека в своем стремлении удовлетворить потребность.

Благодаря наличию двух направлений движения по ступеням потребностей, появляются новые дополнительные возможности для мотивации идей в организации. Если, например, фирма не обладает достаточными возможностями, чтобы удовлетворить потребность человека в росте, он, руководствуясь этим, может с большим рвением и заинтересованностью переключиться на

удовлетворение потребности связи. И в этой ситуации фирма уже может предоставить этому человеку возможность такую потребность удовлетворить, посредством чего и увеличивается ее потенциал в мотивации другого человека.

Мотивационно-гигиеническая теория

В основе двухфакторной теории Ф. Герцберга лежат две большие категории потребностей: гигиенические факторы и мотивирующие факторы. Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивирующие – с характером работы.

Ф. Герцберг назвал первую категорию потребностей гигиеническими, употребив медицинское значение слова «гигиена» (предупреждение), так как, по его мнению, эти факторы описывают окружение сотрудника и обслуживают первичные функции, предупреждая неудовлетворенность работой. Вторую категорию факторов Ф. Герцберг назвал мотивирующими или способствующими, так как они побуждают сотрудников к лучшему исполнению.

Гигиенические и мотивирующие факторы в теории Ф. Герцберга

<i>Гигиенические факторы</i>	<i>Мотивирующие факторы</i>
Политика организации и руководства	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Зарботная плата, социальный статус	Признание и одобрение результатов работы
Межличностные отношения с начальником, коллегами и подчиненными	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля за работой	Возможность творческого и профессионального роста

Следует обратить внимание на то, что Ф. Герцберг сделал парадоксальный вывод о том, что заработная плата не является мотивирующим фактором. Действительно, в таблице заработная плата находится в категории факторов, приводящих к удовлетворенности или неудовлетворенности работой.

Теория «Х» и теория «У»

Дугласом МакГрегором были предложены теория «Х» и теория «У», рассматривающие мотивацию человека с двух противоположных сторон. Теория «Х» допускает, что большинство людей не заинтересованы в ответственности и что люди работают либо только из-за денег, либо из страха перед некими угрозами. Однако, создав теорию «Х», МакГрегор пришел к выводу, что такое понимание человеческой природы не соответствует действительности, а менеджмент, построенных на этом подходе не отвечает современным потребностям. Таким образом, была создана теория «У», основным постулатом которой является то, что люди не ленивы и не безответственны. Эта теория доказывает, что люди могут быть самоуправляемыми и творческими в работе при правильной мотивации. Следует особо подчеркнуть, что теория «Х» и теория «У» не являются взаимоисключающими противоположностями. Наоборот, их автор считает; что большинство людей имеет потенциал для того, чтобы быть зрелым и сознательным, таким образом, существует разница между позициями и поведением.

Теории «X» и «Y» описывают позиции и склонности людей. Руководителю следует придерживаться теории «Y», но также следует помнить и о теории «X», так как с некоторыми людьми необходимо некоторое время обращаться согласно теории «X», чтобы помочь им самореализоваться и перейти в категорию «Y».

Дуглас Макгрегор, ученый, известный работами в области лидерства, назвал предпосылки авторитарного руководителя по отношению к работникам теорией «X». Согласно теории «X»:

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

2) у людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили;

3) больше всего люди хотят защищенности;

4) чтобы заставить работников трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Основываясь на таких исходных предположениях, автократ обычно максимально централизует полномочия, структурирует работу подчиненных и почти не дает им свободы в принятии решений, стремится упростить цели, разбить их на более мелкие, каждому подчиненному поставить свою специфическую задачу, что позволяет легко контролировать ее исполнение, т.е. плотно руководит всей работой в пределах его компетенции и, чтобы обеспечить выполнение работы, может оказывать психологическое давление, как правило, угрожать. Иерархическое деление в таких организациях, как правило, очень строгое, каналы сбора информации работают четко и оперативно. Руководитель такого типа концентрируется на удовлетворении элементарных потребностей своих подчиненных и использует наиболее авторитарный стиль управления.

Представления демократичного руководителя о работниках отличаются от представлений авторитарного руководителя. Макгрегор назвал их теорией «Y»:

1) труд – процесс естественный. Если условия благоприятные, работники не просто примут на себя ответственность, но будут стремиться к ней;

2) если работники приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль;

3) приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели;

4) способность к творческому решению проблем есть у многих, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Основываясь на этих предположениях, демократичный руководитель предпочитает такие механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня – потребности в принадлежности, высокой цели, автономии и самовыражении. По-настоящему демократичный руководитель избегает навязывать свою волю подчиненным. Организации, где доминирует демократичный стиль, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий. Подчиненные принимают участие в принятии решений и пользуются свободой в выполнении заданий. Довольно часто, объяснив цели организации, руководитель позволяет подчиненным определить свои цели в соответствии с теми, которые он сформулировал. Руководитель вкладывает много усилий в создание ат-

мосферы открытости и доверия, поэтому подчиненные в случае необходимости могут обратиться к руководителю за помощью. Чтобы добиться этого, руководитель организует двухстороннее общение и играет направляющую роль.

Процессуальные теории мотивации

Во всех этих теориях признается значимость существования тех потребностей, которые раскрыты в содержательных концепциях, но показывается, что поведение человека определяется не только ими. Оно зависит также от восприятия и понимания человеком ситуации, от прогнозирования им последствий выбираемого типа поведения.

«Теория ожидания» В. Врума

В данной концепции ключевую роль играет понятие ожидания. Оно определяется как оценка личностью вероятности определенного события. Например, молодой руководитель, участвуя в конкурсе по отбору кандидатов для обучения за рубежом, ожидает, что такое обучение позволит ему занять после возвращения более высокий пост, продвигнуться по службе. Это ожидание обуславливает его мотивацию, лежит в основе мотивированного поведения.

При раскрытии структуры мотивации и самого процесса поведения особое внимание в этой теории уделяется трем основным взаимосвязям. Во-первых, это ожидания в отношении взаимосвязи затрат труда и результатов (З – Р). Если человек чувствует, что между ними существует прямая связь, то мотивация возрастает и наоборот. Так, вновь обращаясь к приведенному примеру, можно отметить, что, если участник конкурса уверен в объективности работы отборочной комиссии и зависимости результатов только от его собственных усилий, то его мотивация будет возрастать (и наоборот). Во-вторых, это ожидания в отношении взаимосвязи результатов и вознаграждений (Р – В), т.е. ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. Если между ними существует прямая связь и человек ясно видит это, то его мотивация увеличивается. В-третьих, это – субъективная валентность ожидаемого вознаграждения или поощрения. Валентность – это предполагаемая ценность удовлетворения или неудовлетворения, возникающего вследствие определенного вознаграждения. Обращаясь к приведенному примеру, можно выделить два варианта описанной в нем ситуации. Кандидат может рассматривать поездку за рубеж как очень ценную и привлекательную саму по себе, а цель попасть туда сформулирована им самим (высокая валентность). Но эта поездка – обучение за рубежом, может быть и просто одним из запланированных в фирме мероприятий, а кандидат вынужден в нем участвовать. Сама поездка в этом случае может быть и навязана ему (низкая валентность). В зависимости от валентности мотивация также будет существенно изменяться.

В результате общая мотивированность поведения (Л4) определяется как функция трех рассмотренных взаимосвязей и может быть выражена следующей зависимостью:

$$M = (З - Р) \times (Р - В) \times \text{валентность.}$$

Данная теория получила достаточно широкое распространение в практике управления. Она ориентирует руководителя при реализации им функции мотивирования на соблюдение трех важнейших условий:

- добиваться соответствия связи между затрачиваемыми исполнителями усилиями и получаемыми результатами, а также очевидности, наглядности этой связи;
- обеспечивать соответствие и неоспоримость меры вознаграждения и достигнутого результата;
- выяснять, действительно ли в каждом конкретном случае вознаграждение за достижение результата является для исполнителя притягательным («валентным»).

Теория подкрепления мотива Торндайка-Скиннера

Е. Торндайк предложил так называемый закон эффекта, который объясняет механизм влияния удовольствия и боли на последующее поведение человека. Согласно этому закону поведенческие реакции, следующие непосредственно за приятным переживанием закрепляются и с возрастающей вероятностью повторяются в аналогичных ситуациях. Если же реакции следуют за неприятными переживаниями (наказанием), то они угасают и повторяются в аналогичных ситуациях с меньшей вероятностью.

Развивая эту идею, Б. Скиннер продемонстрировал, что поведение можно эффективно изменять путем подкрепления желательных реакций и игнорирования нежелательных. Если человек редко или никогда не демонстрирует желательного поведения, может быть использован метод, получивший название «шейпинга». Суть метода состоит в том, что первоначально индивид получает подкрепление за любую реакцию, которая хоть чем-то сходна с желательной, или поощряется за те реакции, которые можно рассматривать как начальные в последовательности реакций, в конечном счете завершающейся желательным поведением. И только после этого подкрепление сужается до поощрения желательной реакции, вплоть до ее устойчивого освоения индивидом.

Б. Скиннер и его последователи обнаружили, что влияние подкрепления во многом зависит от интенсивности и временных характеристик подкрепления, получивших название «схемы подкрепления». Иными словами, поведение зависит как от определенной последовательности и повторяемости подкрепления, так и от интенсивности и временной близости подкрепления с желательной реакцией.

Теория и исследования подкрепления мотивов позволяют предложить следующие практические рекомендации по мотивированию работников в организациях:

- необходимо определить и детализировать то поведение, которое правильно и желательно на рабочем месте.
- правильное поведение требует регулярного подкрепления;
- нежелательное или неправильное поведение целесообразно игнорировать, применяя наказания лишь при регулярном повторении или в особых случаях, способных повлечь серьезные негативные последствия;

- не следует допускать задержки в подкреплении правильного поведения с тем, чтобы сохранялась тесная временная связь между поведением и поощрением;
- рекомендуется определить схему подкрепления и вид поощрения в соответствии с индивидуальными особенностями работника и текущей ситуацией;
- даже после появления устойчивого желаемого поведения существует необходимость его последующего регулярного подкрепления.

Б. Скиннером была также разработан жетонный метод научения. Жетон – изначально нейтральный стимул, который становится значимым благодаря возможности обменять жетон на реальное благо. Под реальным благом подразумевается: физическое тепло, принятие, сытость, безопасность, наличие свободного времени и пр. Вариантом работы жетонной системы в рамках функционирования предприятия можно назвать учет трудодней в колхозах, система накопительных скидок для потребителей, а также различные системы дополнительной балльной оценки сотрудника на рабочем месте (используется для начисления премий, либо присуждения штрафов).

Теория справедливости (равенства)

(Equity Theory) предложена в 1963 году американским психологом Джоном Стейси Адамсом (John Stacey Adams). Она основывается на утверждении, что люди субъективно оценивают соотношение между затраченными усилиями полученным вознаграждением и сравнивают это соотношение с показателями других людей, выполнявших такую же работу. Адамс выделил шесть возможных реакций человека на несправедливость.

- 1) Сокращение собственных затрат энергии («за такую оплату я не намерен выкладываться»).
- 2) Попытка увеличить вознаграждение за свой труд (требования).
- 3) Изменение самооценки (понижение уверенности в себе).
- 4) Попытка повлиять на организацию с целью изменить оплату или нагрузку других.
- 5) Выбор для себя другого объекта сравнения («мне с ними не равняться»).
- 6) Попытка перейти в другое подразделение или другую организацию.

Д. Адамс описывает, как возникает такого рода мотивация. Несправедливость возникает в ситуации, когда человек чувствует, что отношение отдачи, которую он получает, к его вкладу в выполнение работы оказывается не равным соответствующему соотношению у других работников. Возраст, пол, образование, социальный статус, положение в организации, квалификация и то, насколько усердно он трудится, – вот некоторые переменные, которые человек воспринимает как вклад в выполнение работы. Полученная отдача заключается, главным образом, в различных видах поощрений, таких, как денежные выплаты, статус, повышение по службе, степень внутренней заинтересованности самой работой. В сущности, это отношение основано на восприятии работником того, что он дает (вклад) и получает (отдача), по сравнению с тем, что соответственно отдает и получает другой человек. Его умозаключение может соответствовать, а может и не соответствовать представлению других об этом отношении или тому, что имеет место в действительности. Если представление о собственном

отношении «вклад – отдача» не соответствует представлению о том же отношении у других, человек будет прилагать все усилия, чтобы восстановить справедливость. Это стремление восстановить справедливость используется как объяснение трудовой мотивации. Сила такого рода мотивации находится в прямой зависимости от ощущения существующей несправедливости. Д. Адамс считал, что такая мотивация выражается в нескольких формах. Для восстановления справедливости человек может изменить свой вклад или получаемую отдачу, умышленно исказить их, бросить работу, пытаться влиять на других людей или изменить их. Основной вывод: опытный менеджер должен отслеживать реакции подчиненных и вовремя устранять возникающие противоречия.

Теория «справедливости». В данной теории исследуется еще одна очень важная переменная, сильно влияющая, как показывает практика, на интенсивность мотивации в реальных условиях. Люди субъективно определяют отношение полученного ими вознаграждения к затраченным ими для этого усилиям, а затем сравнивают его с вознаграждением, получаемым другими за аналогичную работу. Если в результате, они обнаруживают несправедливость, дисбаланс в отношении оценки своего труда, они будут стремиться уменьшить его интенсивность. Однако если люди чувствуют, что их личное вознаграждение выше, нежели у других за аналогичную работу, то это отнюдь не всегда оказывает положительное стимулирующее влияние на повышение ими интенсивности своего труда. Гораздо чаще человек стремится в этом случае просто сохранить интенсивность работы на уже достигнутом уровне.

Кроме того, в этой концепции показано, что человек оценивает меру справедливости своего вознаграждения не только через сравнение с вознаграждением других членов организации. Справедливость индивидуального вознаграждения оценивается также и с точки зрения того, насколько оно, по мнению человека, соответствует тому реальному вкладу, который он вносит в работу организации. Если человек считает, что вознаграждение не соответствует его представлениям о значимости вклада в работу организации, то мотивация снижается.

Рассмотренная теория тесно связана с еще одной концепцией – с теорией противодействия. В подавляющем большинстве мотивационных концепций управления предполагается, что исполнители являются пассивными реципиентами управленческих действий, направленных на обеспечение их мотивации. В теории противодействия доказано, что это далеко не так: исполнители (подчиненные), как правило, активно стараются влиять на систему вознаграждения. Примеров тому – огромное множество, а одним из наиболее типичных среди них является стремление подчиненных повлиять на мнение о них руководства с тем, чтобы повысить вероятность получения (или повышения) вознаграждения.

Мотивационная модель А. Портера и Э. Лоулера

Эта концепция является удачной попыткой объединения двух рассмотренных теорий – «ожидания» и «справедливости». Согласно ей результаты, достигаемые человеком, зависят от:

- 1) ценности («стоимости») вознаграждения;
- 2) степени реального удовлетворения;

- 3) затрачиваемых и «воспринимаемых» усилий;
- 4) способностей и индивидуальных особенностей человека;
- 5) осознания человеком своей роли в процессе труда («ролевых восприятий»).

Уровень затрачиваемых человеком усилий будет зависеть от того, насколько человек верит в существование причинной связи между затратами усилий и возможными вознаграждениями. Достижение требуемого уровня результативности может повлечь за собой два вида вознаграждения: внутреннее (чувство удовлетворенности от выполненной работы, чувство своей высокой профессиональной компетентности и др.) и внешнее (похвала, премия, продвижение по службе). Удовлетворение – это результат как внутренних, так и внешних вознаграждений с учетом их справедливости. Оно является мерилем того, насколько ценно и справедливо вознаграждение в действительности. Эта оценка влияет на мотивационное поведение человека во вновь возникающих ситуациях.

Наиболее важным выводом модели Л. Портера и Э. Лоулера является то, что результативный труд как таковой ведет к росту удовлетворенности и поэтому сам по себе выступает достаточно сильным мотивом. Большинство концепций мотивации указывает, что вознаграждение, удовлетворение есть стимул и причина высоких результатов (проще говоря, более довольные исполнители работают лучше). В данной концепции вскрыта и обратная зависимость: чувство выполненной работы и удовлетворенность от этого способствуют повышению результативности труда (работающие лучше сильнее и мотивированы). Таким образом, данная концепция ставит более общий вопрос о результативном и приносящем субъективное удовлетворение труде как самостоятельном и важном мотиве. Он специально рассматривается в связи с понятием внутренней мотивации. Пока же следует отметить, что модель Портера–Лоулера послужила одним из оснований для формулировки еще одного направления в теории мотивации – теории «трудовых инвестиций».

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

Одним из следствий этого вывода является важное положение данной теории, подтвержденное многочисленными исследованиями: оказалось, что и результативность, и удовлетворенность тем больше, чем выше исполнители расценивают величину своего вклада в общий результат совместной деятельности. Если они чувствуют зримый и существенный вклад их личных усилий в общее дело, то это повышает и их отдачу, и их удовлетворенность, и их мотивацию. Кроме того, чем выше человек расценивает уже достигнутые общие результаты в качестве обеспеченных за счет его деятельности, тем выше его мотивация.

вация, тем в большей степени он считает себя обязанным интенсивно и эффективно работать и дальше. Иначе говоря, мотивированность и интенсивность труда есть прямая функция от так называемых накопленных инвестиций – от всей суммы усилий, вложенных человеком в работу организации.

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

Целевая теория мотивации Локке

Еще одной мотивационной теорией, объясняющей поведение сотрудников в контексте осознанных когнитивных процессов, является целевая теория, предложенная Э. Локе.

Поведение направляется и руководствуется целями, и в этом состоит подлинное значение процесса постановки целей с точки зрения мотивации и повышения результативности и производительности. Цели, таким образом, обладают следующим мотивационным содержанием:

- 1) концентрируют внимание и усилия на определенных направлениях;
- 2) служат в качестве эталонов, с которыми сопоставляются результаты;
- 3) являются основанием оценки затрат ресурсов;
- 4) могут влиять на структуру и процедуры организационных систем;
- 5) отражают мотивы и особенности, как индивидов, так и организаций.

Кроме того, сам процесс целеполагания может служить мотивирующим средством, формируя ориентацию на достижение результатов.

В последние 20–25 лет Э. Локе проведены обширные исследования, которые показали интересную зависимость между трудностью цели и мотивацией. На начальном этапе работы мотивация, как правило, достаточно высока, а трудность цели явно не оценивается. Она занижается даже в том случае, если по всем объективным показателям задачу никак нельзя отнести к простым. Трудность задачи на короткий срок «заводит» индивида, еще не вполне осознавшего, как много усилий от него потребуется. В результате его мотивация и результативность на непродолжительное время возрастают. Однако «сопротивление» задачи очень скоро проясняет всю трудоемкость достижения цели, и мотивация, а вслед за ней и результативность резко снижаются.

Если же трудные цели подробно объяснены и растолкованы, то начальный энтузиазм значительно ослабевает, и индивид медленнее «разогревается», постепенно активизируя свои усилия. Однако по мере осознания цели, мотивация начинает увеличиваться, и результативность становится выше. При этом рост мотивации и производительности имеют значительно более продолжительный и устойчивый характер.

Кроме того, исследования показали, что при постановке конкретных, ясных и четких целей возрастает вероятность того, что работник будет более мо-

тивированно действовать в соответствии с такими целями. Исследования подтверждают гипотезу о положительном влиянии, которое четкая постановка целей оказывает на мотивацию и результативность.

Таким образом, согласно целевой теории мотивации, намерение индивида работать для достижения цели является важным источником его трудовой мотивации.

Одним из перспективных направлений реализации данного положения являются методы партисипативного управления. Его суть состоит во всемерном привлечении подчиненных не только к исполнению как таковому, но и к самой организации управления, в том числе даже к принятию управленческих решений. Показано, что инвестирование в реализацию именно организационных, управленческих функций имеет наиболее мощный эффект. Не случайно, что наиболее прогрессивной формой управления (которую многие теоретики управления считают основной перспективой развития менеджмента, его «завтрашним днем») является именно партисипативное управление. Зримой иллюстрацией его эффективности является, например, японский подход к организации управления, во многом базирующийся на идеях партисипативности, соучастия и дающий высокие результаты. Это – и система «пожизненного найма»; и формирование единого корпоративного духа; и культивирование чувства сопричастности к фирме как к «одной большой семье»; и отказ в практике управления от «теории А» и «теории Y» в пользу «теории Z» (В. Оучи).

Теория инвестиций, развитие партисипативного подхода в теории и практике управления в целом заставили переосмыслить самые основания организации менеджмента, его традиционные устои. В частности, четкое разделение полномочий в исполнительной вертикали (особенно по линии «руководство – подчинение») является безусловным и действенным фактором управления. Однако даже его нельзя абсолютизировать, возлагая на подчиненных лишь исполнительские функции. В этом случае утрачивается именно чувство сопричастности к общему делу, разрушается общекорпоративная атмосфера, снижается инициативность, мотивированность большинства членов организации. Они все больше ощущают себя «винтиками» в общей «машине», от которых мало что (или совсем ничего) по большому счету не зависит. Индивидуальный вклад в общее дело становится практически неразличимым; труд как бы утрачивает свое «лицо», его оценка анонимизируется, а мотивация либо резко падает, либо вообще блокируется. Происходит отчуждение общего результата труда и его процесса от индивидуального труда; исполнитель трансформируется в «частичного работника», выступает как средство (а не как самооценность). Анонимность индивидуального труда, его неразличимость в общем продукте, отсутствие прямой связи личных усилий и итогового результата – все это снижает или разрушает индивидуальную мотивацию. Кроме того, при такой организации попытки, предпринимаемые человеком по интенсификации своего труда, по проявлению инициативы так же, как правило, не дают эффекта. Они либо не замечаются, либо дают отрицательные результаты, что отражено в известном правиле о «наказуемости инициативы». В результате может развиваться сначала состояние, а затем и личностное отношение «выученной беспомощности».

Деятельностный подход к мотивации персонала

Основы деятельностного подхода к мотивации персонала были заложены в работах А.Н. Леонтьева и С.Л. Рубинштейна и развиты Д.А. Леонтьевым. Саму деятельностную концепцию мотивации персонала можно свести к ряду положений.

1. Мотив и потребность не одно и то же. Потребность – есть «состояние организма, выражающее его объективную нужду в дополнении, которое лежит вне его». Основное свойство потребности – предметность, т.е. то, что удовлетворяет потребность лежит во вне и называется предметом удовлетворения потребности. Леонтьев выделяет особый класс потребностей – функциональные (потребность во сне, движении и пр.). Но для них также необходимы условия для удовлетворения. Мотив – побуждение к деятельности. А.Н. Леонтьев отмечает, что потребность сама по себе еще не способна придать деятельности определенную направленность. Потребность становится мотивом при встрече с предметом (или образом этого предмета) удовлетворяющим эту потребность. При этой встрече появляется направленность и готовность осуществлять деятельность. Причем, в реальной практике большим мотивационным потенциалом обладает не сам предмет, а скорее образ этого предмета. Так, в опытах с детьми (Л.И. Божович) предлагали съесть суп за вознаграждение. Согласно результатам лучше было убрать вознаграждение из непосредственной видимости ребенка. Тогда он мог себе представить желаемый предмет в идеальном для себя свете. Однако, если реальный предмет был слишком далек от того идеала, который себе вообразил ребенок, то в следующей сходной ситуации образ вознаграждения поддается корректировке и может снизить мотивацию.

В практике же управления встает вопрос мотивирования на внеплановую работу подчиненного. Так сотрудник на предложение от руководителя поработать внеурочно для собственной мотивации задает уточняющий вопрос: «А что мне за это будет?». В этой ситуации ответ руководителя может быть двух видов. Первый из них предполагает обсуждение дополнительного вознаграждения, второй предполагает опору на оборонительный шаблон поведения. Рассмотрим их подробнее.

Итак, если руководитель отвечает на вопрос подчиненного, даруя надежду на премию, то это предполагает возможное согласование размера вознаграждения. Так, лучше предварительно узнать на какое вознаграждение рассчитывает сотрудник, но окончательный размер вознаграждения лучше отложить к моменту окончания работы. Здесь можно назвать либо конкретную сумму, либо максимальную с привязкой к качеству работы, либо указать диапазон вознаграждения с привязкой к качеству работы. Первый из предложенных вариантов менее предпочтителен в сравнении с двумя другими. Дело в том, что когда человек представляет свое вознаграждение в процессе работы, он уже мысленно распределяет на что потратит эту премию. Поэтому к моменту окончания работы он уже мысленно их потратил, и оговоренное вознаграждение имеет невысокую мотивационную компоненту. Таким образом, вопрос вознаграждения целесообразно отложить до момента проверки выполненного задания. Увязывание вознаграждения

граждения с качеством работы позволяет руководителю более гибко реагировать в случае обнаружения недостатков в выполненной работе, а сотруднику простроить свою активность. Сотрудник, с одной стороны, сможет представить адекватное себе наказание (урезание премии) в случае выполнения работы ненадлежащим образом. А с другой, если он справляется с работой на «отлично», даже если вы заранее оговорили сумму, для поддержания его трудового настроения целесообразно заплатить чуть больше. И если сотруднику заплатили чуть больше, чем он ожидал, то удовлетворенность работой повышается, и следующая внеплановую работа становится для него привлекательнее.

Другой ответ руководителя может быть таковым: «За эту работу вам ничего не будет. А вот если вы не выполните, то...». Как уже говорилось здесь осуществляется опора на оборонительный шаблон поведения сотрудника. В этом случае также рекомендуется не уточнять что ждет сотрудника что его ждет в случае невыполнения задания. Отсутствие конкретики позволит сотруднику вообразить последствия, которые будут его мотивировать наилучшим образом.

Без сомнения, эффективность первого или второго варианта ответа будет зависеть от множества факторов. К ним отнесем: особенности мотивации сотрудника (нацеленность на успех или на удачу), шаблоны управления руководителя, специфика сложившихся отношений между руководителем и сотрудником, организационные, финансовые, временные ресурсы, которыми располагает руководитель и пр.

Таким образом, для возникновения одной потребности недостаточно. Также необходим предмет удовлетворения потребности, либо образ предмета, удовлетворяющего потребность. В практике управления образ предмета, удовлетворяющего потребность мотивирует лучше, чем сам предмет. Причем, «открытый» для наполнения образ мотивирует лучше, чем конкретно заданный.

2. Деятельность человека полимотивирована, то есть имеется множество мотивов, поддерживающих одну деятельность. Например, сотрудник, находясь в организации, в течении рабочего дня проживает целый ряд состояний. Некоторые из этих состояний имеют четкий потребностный вектор: самореализации, голод, жажда, желание курить, общаться, эстетические потребностные состояния и пр. В случае, когда актуальное состояние имеет основной вектор голода, мы ищем возможность его утолить. Для этого если в организации налажена система питания (столовая или доставка обедов), сотрудник идет в специальное место для приема пищи.

А.Н. Леонтьев предлагает 2 схемы полимотивации:

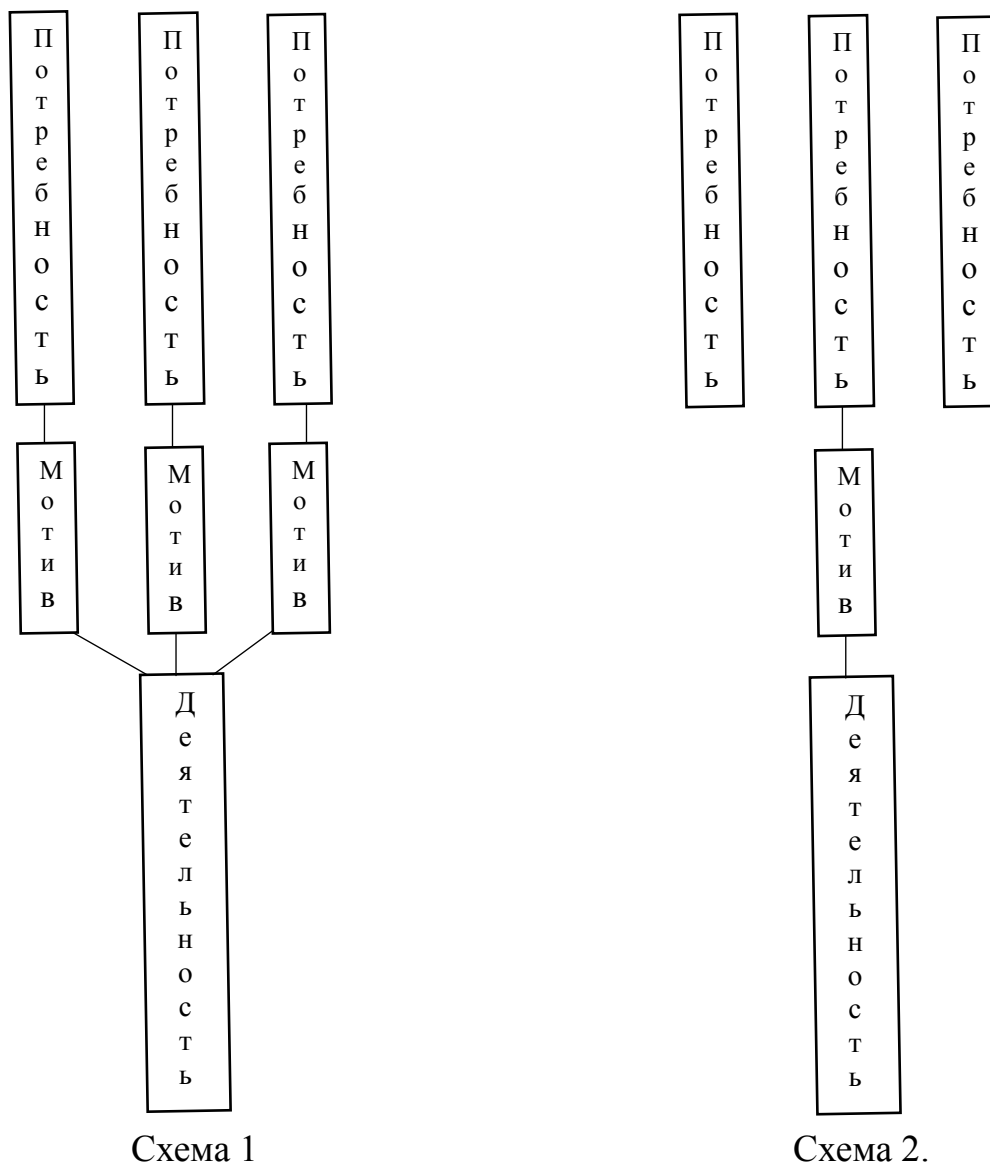


Рис. 2. Схемы полимотивации деятельности

Причем, комплексный обед способен удовлетворить не только потребность в пище и питье, но также и часть эстетических потребностей (если оформление самого блюда отвечает требованиям эстетики), возможности уединенно подумать о делах (если сотрудник идет обедать без компании). Или же тогда, когда человек занимается своими профессиональными обязанностями он помимо потребности в самореализации удовлетворяет потребности в признании со стороны окружающих (коллег), развитии способностей, знаний умений навыков, личностных качеств (если фронт работы требует этого), потребность в социальной востребованности и пр.

Принципиальная разница этих схем в наличии одного или нескольких предметов удовлетворения потребностей, встречающихся в пространстве осуществления деятельности.

Описанные выше ситуации иллюстрируют первую предложенную схему полимотивации деятельности. Вторая схема становится понятна, когда мы наблюдаем за режимом рабочего дня сотрудника. Согласно отечественным ав-

торам ведущей деятельностью на определенном этапе развития человека становится трудовая деятельность. Соответственно ее обслуживает целый комплекс потребностей. Но есть потребности, которые напрямую не связаны с трудовой деятельностью, однако, возникающие в процессе ее выполнения: голод, желание нравиться, потребность в курении, общении не только по деловым вопросам и т.д. В этом случае мы имеем реализацию первой схемы полимотивации. Например, желаем понравиться начальнику, едим в столовой, курим и приятно общаемся в курилке и пр.

Таким образом, если сотрудник организации имеет возможность удовлетворить целый комплекс своих потребностей в стенах здания организации, то у него растет общий уровень удовлетворенности трудом, а значит и лояльности к организации. Причем, возможность удовлетворить широкий спектр потребностей влияет именно на повышение лояльности, а не на повышение мотивированности на работу.

3. Разнообразие предметов удовлетворения потребностей обуславливает разнообразие потребностей. Это положение делает акцент на том, что изначально потребность существует в неопределенной форме, в виде ощущения недостатка чего-либо. То, в чем существует нужда, не осознается, а осознается само состояние внутреннего напряжения. Это состояние становится источником поисковой активности. Деятельность в отличие от такой поисковой активности начинается с момента встречи потребности с предметом ее удовлетворения (или образом такого предмета). До момента встречи потребность существует в неоформленном виде, и оформляется только после встречи с предметом ее удовлетворения. После того как однажды произошло опредмечивание потребности, человеком создается образ этого предмета. В последующем для возникновения мотива достаточно при возникновении этой потребности образа предмета ее удовлетворения.

Этот тезис важен для осуществления систематической работы с кадрами: выстраивания индивидуальной траектории развития, создания традиций в коллективе, подготовки кадрового резерва, профилактики роста недовольства администрацией организации и пр. В этом тезисе можно выделить два основных аспекта.

Во-первых, объясняется логика появления новых потребностей. Так развитие потребительского рынка с середины XX века обуславливается успехами маркетинговых технологий. Производственные возможности представили целый комплекс новых продуктов. Знакомство с ними потребителя сформировало широкий спектр востребованных товаров и услуг на рынке потребления. И если изначально в них у потребителей не было потребностей, то благодаря маркетинговым решениям потребности были оформлены. В качестве примера можно привести специфику сбыта продукции в компании Amway. К потенциальному потребителю приходит распространитель продукции, демонстрирует товар и предлагает воспользоваться «пробником» для оценки его свойств. На взаимодействие с товаром откликаются ряд потребностей и формируется их комплекс, обуславливающий покупку именно этого товара и именно этой фирмы.

Или, например, введение спортивных состязаний в коллектив офисных работников, или своеобразных интеллектуальных олимпиад для работников ручного труда. Если изначально коллективом это может быть встречено нейтрально или

даже негативно, то впоследствии, когда вокруг этой деятельности сложится комплекс мотивов, отмена этого нововведения чревата будет недовольством со стороны коллектива. Предложенные нововведения представляются целесообразным, если предприятие или организация берет на себя ответственность за гармоничное развитие человека и профилактику профессиональных деформаций.

Во-вторых, «неоформленность» потребности без предмета его удовлетворения предполагает возможность замещения предметов в удовлетворении потребности. Например, работником состояние внутреннего напряжения распознается как желание карьерного роста. Однако, повышение разнообразия труда способно снять накопленное напряжение, и тогда работник способен забыть о своих карьерных ожиданиях и с головой погрузиться в профессиональный рост.

4. Другой способ возникновения потребностей описывается механизмом «сдвига потребности на содержание деятельности». В результате формируются такие потребности, как потребность в труде, игре, художественном творчестве и т.д., которые А.Н. Леонтьев называет «предметно-функциональными». То есть цель деятельности способна стать мотивом. Это происходит, когда для человека в деятельности становится важным не столько результат, сколько сам процесс деятельности. Данные модели поведения возникают через процессы стимулирования труда. По сути, трудовая модель поведения становится в сознании сотрудника особенно значимой, что роднит ее с ценностями, о которых мы поговорим чуть ниже.

5. Потребности человека организованы иерархически. Обычно, когда мы говорим об иерархии потребностей, вспоминается пирамида Маслоу. Взгляд деятельностного подхода в отношении возникновения иерархии и ее структуры несколько иной. В представлениях, отраженных в пирамиде Маслоу постулируется вектор развития потребностей от базовых к высшим при условии удовлетворения ниже лежащих уровней. Деятельностный подход утверждает, что такой однозначной закономерности нет. Причина формирования иерархии потребностей видится в иерархии деятельностей. Иерархия деятельности определяется внешними факторами: либо ситуацией (которая диктует, что именно эта деятельность в данный момент является более значимой), либо руководитель определяет для подчиненного, что является более важным. Для выполнения такой более значимой деятельности человеку необходимо привлечь или усилить ту потребность, которая станет ведущей среди других в данных условиях. Если воздействие факторов повторяется достаточно часто, то возникающая иерархия потребностей становится доминирующей и регулирующей поведение в разных сферах жизни человека.

6. В образовании мотивов играют роль не только потребности, но и ценности. Согласно анализу отличий ценностей от потребностей, проведенным Д.А. Леонтьевым, ценности не насыщаемы, они задают цель (а не просто побуждают к активности), «притягивают», а не «отталкивают».

Ценность как понятие в психологию пришло из экономики, где изначально ценным считался какой-либо редкий продукт, предмет.

В психологии можно выделить три подхода к пониманию ценностей. Так А. Маслоу определяет ценности с позиции гештальтпсихологии. Согласно его взгляду ценность – это то, чего нет, но должно быть. Ценности воплощают со-

бой идеальное и одновременно должное представление о мире. Вместе с этим ценностью может стать любая естественно воспринимаемая, привычная часть жизни человека, при условии ее утраты в силу различных обстоятельств. Например, здоровье вряд ли будет иметь значение ценности у здорового человека, а станет ценностью только тогда, когда будет утрачена его часть. В управлении эту особенность руководители используют для повышения уровня трудовой мотивации и в выработки новых поведенческих моделей. Так руководитель лишает сотрудника привычной прибавки к заработной плате, но предоставляет возможность возратить дополнительное поощрение при условии, что сотрудник изменит свое отношение к работе, поведенческие модели, алгоритмы выполнения трудовых заданий.

Другой подход имеет объяснение ценности с социально-психологических позиций. Ценностью, согласно этому взгляду, является модель поведения, принятая в группе и которая непосредственно связана с выживанием данной группы в данном социальном окружении. Человеку, намеревающемуся стать членом этой группы необходимо перенимать эти модели поведения и транслировать их окружающим до тех пор, пока эта группа является для него значимой. Например, профессиональные модели поведения становятся ценными для представителей конкретной профессии. Именно с помощью этих моделей поведения человек находит свою социально-профессиональную и личностную идентичность. И если он хочет поддерживать такой образ себя, то можно сказать вынужден поддерживать профессиональные модели поведения, что получает одобрение в группе и подкрепляет имеющийся образ себя.

Третий подход можно встретить в работах В.Е. Ключко и Э.В. Галажинского. В нем ценностью является жизненная ситуация в которой человек может реализовать свой потенциал. Именно это заставляет успешного бизнесмена или квалифицированного специалиста менять род деятельности или место работы, несмотря на то, что там он имеет меньше экономических (более низкий доход) или социальных выгод (снижение социального статуса). Это происходит потому, что человек в процессе выполнения основной работы развивает не только навыки необходимые для работы, но и сопутствующие умения и способности. Эти умения и способности в какой-то момент начинают «требовать» от человека своего развития. В работе с ними он реализует свой потенциал.

7. С возрастом в регуляции деятельности ценности начинают доминировать над потребностями. То есть опыт взаимодействия с коллективами провоцирует человека отдавать предпочтение для регуляции своего поведения именно ценностям в ущерб потребностям. Причина этому видится в специфике трудовой деятельности человека. Трудовая деятельность человека предполагает коллективность, разделение труда, а значит и правила взаимодействия, которые облегчают понимание, необходимое в коллективе для достижения цели деятельности. Для взрослого человека обычно трудовая деятельность занимает доминирующее положение, что отражается и на распределении времени. Проблемы и задачи, связанные с нашей профессиональной деятельностью продолжают нас беспокоить и после- и до- рабочего времени. А решаем мы их опять же с помощью ценностных ориентаций, принятых в трудовом коллективе. Чем дольше

человек живет, тем разнообразнее и плотнее становятся контакты с социальными группами, в которых поведение подчиняется ценностным ориентирам. Поэтому и происходит постепенное замещение в жизни человека потребностей ценностями конкретных сообществ.

Психологические особенности положительной и негативной мотивации. Правила эффективного поощрения

Поощрение нацелено на развитие, стимулирование морального удовлетворения личности. А наказание связано с морально-психологическим неудовлетворением личности, хотя, как и поощрение, может служить побудителем к действию.

Негативная мотивация – это побуждения, вызываемые осознанием неудобств, наказаний, которые могут иметь место в случае невыполнения работы. Предвидение неприятностей, связанных с работой и стремление их избежать – важнейшие стимуляторы активности. Цель работников – снизить угрозу и вызываемый ею страх, что побуждает действовать в соответствии с требованиями руководителя.

Особенности негативной мотивации:

1) высокая вероятность наказания определяет соответствующие ожидания и поведение. Чем больше вероятность наказания, тем выше частота избегания действий, вызывающих наказание;

2) негативная мотивация более действенна, если имеет отсроченный характер;

3) максимальный эффект дает сочетание негативных санкций с позитивным подкреплением, т.е. двусторонняя мотивация: лишение премии за невыполнение плана и ободрение, выраженное убежденность в том, что он выполнит план;

4) эффект воздействия негативной санкции зависит от количества потребностей, которые в результате ее применения не были удовлетворены, и их значимости для данного работника. Неудовлетворение физиологических потребностей, оказывает наиболее сильное воздействие.

Замечания, неодобрение, выговор, чувство вины, страха оказывают определенное мотивационное воздействие. Однако негативные санкции не всегда имеют достаточное влияние на персонал.

Недостатки негативной мотивации:

1) наказание стимулирует к деятельности только в период действия угрозы;

2) негативные санкции могут нарушать нормальное поведение работников, вызывать негативизм в их отношении к руководителю;

3) негативные санкции могут привести к имитации деятельности;

4) может подкреплять негативное поведение работника, служить дополнительным способом выделиться в коллективе, повысить самооценку.

Мотивация страхом имеет слишком много негативных последствий, чтобы быть успешной в реальной практике. Работники испытывают постоянный внутренний стресс, в результате чего снижается не только качество работы, но и наносится реальный вред здоровью людей. Более того, формируется определен-

ный тип сотрудников, которые не способны принимать самостоятельные решения, боясь ошибиться. Руководителям важно помнить, что отсутствие негативной мотивации работников не заменяет недостаток позитивной.

Положительная мотивация – это побуждения, вызванные осознанием своей выгоды при качественно и в срок выполненном задании. Предвидение этих выгод и стремление к ним – важнейшие стимуляторы активности при действии положительной мотивации.

Правила эффективного поощрения

1. Премия должна быть конкретной, то есть даваться за достигнутый результат.
2. Поощрение должно быть публичным.
3. Безотлагательным.
4. Неожиданным. Регулярно выплачиваемое поощрение малоэффективно.
5. Если успеха добилась группа, то премируются все ее участники.

Для сотрудников, работа которых предполагает инициативу и самостоятельность, не рекомендуется система с эксплуатацией чувства страха и наказания за малейшее отступление от должностной инструкции, в то время как для другой группы сотрудников такая система может быть вполне эффективна

Партиципация

Самая эффективная работа с мотивацией не решает вопроса – стимулирования инициативы сотрудников. Для того чтобы инициатива была возможна, необходимо, чтобы сотрудники были в курсе стратегических планов развития организации. Еще лучше, если они сами примут участие в разработке таких планов. **Вовлечение персонала в управление называется партиципацией.**

1. Если человек вносит в процессе обсуждения свою информацию, то конечный результат представляется ему более обоснованным и надежным.
2. Исчезает эффект «мы – они». Присвоение программы – это наша программа
3. Человек берет на себя ответственность за обоснованность своего мнения. А значит, готов и в дальнейшем брать на себя больше ответственности за реализацию своего предложения.

Три уровня партиципации

1. Участие персонала в управлении, вовлечение в процессы выработки и принятия решений, аттестацию ПВК (профессионально важных качеств), работу по распределению социальных льгот.
2. Участие персонала в доходах фирмы. Процент от продажи – самый широко известный вариант. Не срабатывает с продавцами, работающими коллективно – соревновательный эффект, приводящий к конфликтам.

Разновидность варианта – участие целого подразделения в доходах компании. Преимущество этого варианта перед предыдущим: снимается соревновательный эффект на уровне отдельных продавцов, но переносится на уровень подразделений. Определенный барьер возникает со стороны руководителей организации – нежелание допускать подчиненных к информации о доходах фирмы.

3. Участие персонала в собственности

Один из вариантов – западные фирмы, использующие форму партнерского участия. Любой человек, приходящий на фирму, знает, что он имеет возможность стать ее партнером. Но эта возможность предоставляется не сразу. Прежде он должен зарекомендовать себя в деле. Практика карьерного роста в фирме предусматривает, что для достижения каждой следующей ступени человек должен проработать на предыдущем месте не менее 4–6 лет. Партнерами становятся те, кто проходит 3–4 ступени – 15 лет работы в фирме. Время, за которое фирма становится своей.

ГЛАВА 3. ЭЛЕМЕНТЫ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Организационная структура. Типы структур

Организационная структура – логическое соотношение уровней управления и функциональных областей, организованных таким образом, чтобы обеспечить эффективное достижение целей организации.

Способность организации быстро реагировать на внешние угрозы и сохранять положительный баланс между «входом» и «выходом» зависит от ее структуры. Структура организации – это «совокупность предписанных ролей и взаимоотношений, распределение функций между отдельными подразделениями, распределение власти между административными должностями и формальная коммуникационная сеть». По сути дела, структура – это формальный план для эффективного разделения труда и эффективной координации индивидуальной деятельности.

В связи с тем, что структура организации представляет собой ролевые взаимосвязи, предписанные взаимодействия и неличностные социальные отношения, описание и классификация различных организационных структур требуют специфических подходов и методов.

В рассмотрении организационной структуры немаловажное место занимает вопрос управляемости. В 20-е года XX века в Харькове под руководством Ф.Р. Дунаевского сложилась достаточно самобытная школа управления. Центральным пунктом теоретико-методологических обобщений Ф. Дунаевского стала концепция «*административной емкости*», под которой он понимал способность непосредственно руководить определенным количеством лиц. Способность эта, считал ученый, может варьироваться в зависимости от степени одаренности того или иного руководителя. Однако эти колебания, по мнению Дунаевского, в целом очень незначительны.

В настоящее время гораздо популярнее стало понятие *диапазон контроля или нормой управляемости*. Под ним понимается число лиц, непосредственно подчиненных руководителю, которыми он способен эффективно управлять; число подразделений, уровней управления (верхний уровень управления – 3–5 человек, средний – 10–12 человек, низший – 25–30 человек). Практика показала, что один руководитель способен управлять 5–6 исполнителями, занимающимися умственным трудом, и до 30 работников, занимающихся физическим трудом. Д. Вурворд дает такую раскладку норм управляемости: высшее звено – 4 (для штучного производства), 7 (для массового), 10 (для опытного), нижнее – 23 (для штучного), 48 (для массового), 15 (для опытного). НИИ труда рекомендует использовать такие нормы: верхний уровень управления – 3–7 чел.; средний – 8–20 чел.; нижний – 21–40 чел. Важное значение имеет сложность работ, требующая интеллектуальной подкованности, тонуса интеллекта и его работы в норме активности. Если управление выходит за диапазон контроля, организация начинает действовать независимо от руководителя. Наступает анархия. В практике управления это проявляется, например, в разделении Рос-

сийской Федерации на 7 федеральных округов или в ограничении числа заместителей руководителя 5–6 человеками.

Организационные теоретики предложили различные структурные изменения организации. Рассмотрим ряд подходов, которые в последнее время обсуждались в литературе по организационной теории и менеджменту.

Исследование, проведенное американскими учеными Р. Беллом и Ф. Маклафином позволило выявить организационные переменные – факторы, которые в большей степени влияют на норму управляемости в традиционных и современных организациях:

- 1) территориальная близость подчиненных;
- 2) степень сложности заданий;
- 3) стиль лидерства;
- 4) компетенции подчиненных.

Однако стоит отметить, что существуют и некоторые другие факторы:

- 1) опыт руководителя;
- 2) ясность в делегировании полномочий;
- 3) четкость в постановке целей;
- 4) стабильность частоты изменений;
- 5) вид отношений между руководителем и подчиненными;
- 6) техника коммуникации;
- 7) информационная обеспеченность;
- 8) тип производства;
- 9) вид деятельности подчиненных.

Механистические и органические организационные структуры. В наиболее общей классификации организационных структур выделены две большие группы: *механистические* и *органические*. К первым относят организации, характеризующиеся большой сложностью (т. е. с высокой вертикальной и горизонтальной дифференциацией), высокой формализацией поведения работников, ограниченным информационно-коммуникативным обменом (преимущественно с нисходящими информационными потоками) и пассивным участием исполнителей в принятии решений.

В таких организациях право принятия ключевых решений обычно принадлежит малой группе лиц, которые либо назначены, либо избраны членами организации, либо оказываются у руководства организации после длительной внутриорганизационной борьбы. Как правило, здесь имеются совет директоров или избранный законодательный орган, который делит с назначенным руководителем всю полноту власти в организации.

В механистической структуре (рис. 3) связи между элементами четко формализованы, основные организационные процессы определены линиями власти, координация усилий обеспечивается жесткой иерархией.

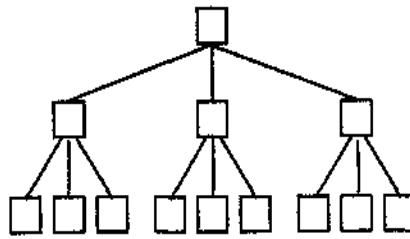


Рис. 3. Механистическая организационная структура (по Занковскому)

Органическая организационная структура, напротив, характеризуется низкими сложностью и формализацией, интенсивным и разнонаправленным информационным обменом, а также включенностью персонала в принятие решений. Органическая структура – гибкая и адаптивная, координация достигается постоянным обменом мнений и согласованием усилий и интересов (рис. 4).

Предложенная дихотомическая классификация, разумеется, является довольно условной, и только в редких случаях можно говорить, например об организации, однозначно удовлетворяющей требованиям органичности. Тем не менее такое разведение двух типов организаций, несомненно, полезно для представления некоего структурного континуума, на одном конце которого находятся организации армейско-бюрократического типа, на другом – организации, в значительно большей мере соответствующие природе современного человека и характеру изменяющегося динамичного мира.

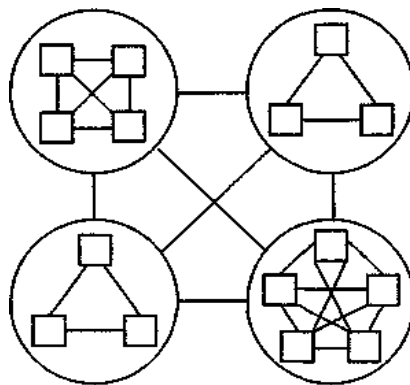


Рис. 4. Органическая организационная структура (по Занковскому)

Важно и то, что любая развивающаяся организация неизбежно перемещается в указанном континууме: чем больше она становится, чем больше промежуточных уровней управления возникает между высшим руководством и непосредственными исполнителями работы, тем сложнее ей сохранить гибкость и динамичность органической структуры. В то же время реорганизационные и развивающие усилия менеджмента в состоянии придать механистической, бюрократической организации импульс органической свежести и обновления.

Ключевые элементы организации. Х. Минцберг предложил модель ключевых элементов организации, которая может быть отнесена к структурным концепциям. Согласно Минцбергу любая большая организация имеет 5 ключевых эле-

ментов: оперативное ядро (operating core), стратегический апекс (strategic apex), среднюю линию (middle line), техноструктуру (technostructure) и вспомогательный персонал (support staff). Указанные элементы представлены на рис. 5.

Оперативное ядро – это часть организации, занимающаяся выполнением основной производственной или обслуживающей деятельности. Оперативное ядро, в первую очередь, отвечает за выполнение задач, связанных с производством конечного продукта из исходного сырья, а именно: закупкой, получением, продажей, распределением, простейшим обслуживанием машин.

Стратегический апекс ответствен за общую миссию организации. Он состоит из высших исполнителей и лиц, обеспечивающих их деятельность. В задачи стратегического апекса входит формулирование политики, формирование стратегических планов, распределение ресурсов, непосредственная организация, осуществление связей с внешней средой и в случае необходимости модификация организационной структуры.



Рис. 5. Элементы организационной структуры

(Источник: Mintzberg Я. The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research. N.Y., 1979. P. 232).

Средняя линия – это менеджеры среднего и низшего звеньев, которые соединяют стратегический апекс с оперативным ядром. Средняя линия реализует решения, принятые стратегическим апексом, информирует его о выполненной деятельности, руководит и координирует деятельность подразделений оперативного ядра, а также их взаимодействие между собой и другими частями организации.

Задача *техноструктуры* – сделать деятельность всех других частей организации более эффективными. Техноструктура проектирует рабочие процедуры, планирует ход работы, определяет производственные нормы и показатели, а также производит отбор и обучение персонала.

Вспомогательный персонал состоит из организационных подразделений или индивидов, которые оказывают косвенную помощь другим частям органи-

зации, при этом непосредственно не участвуя в работе, выполняемой оперативным ядром.

Рассмотрение принципов, лежащих в основе компоновки организационных элементов позволяет выделять: линейную, функциональную, линейно-функциональную, матричную и матрично-штабную организационные структуры. Рассмотрим сущность и принципы построения этих структур.

Линейная структура. При линейной структуре управления руководители подразделений низших ступеней непосредственно подчиняются одному руководителю более высокого уровня и связаны с вышестоящей системой только через него.

При такой организации один руководитель отвечает за весь объем деятельности, и передача управленческих решений каждому из подразделений одного уровня происходит только от одного начальника. Здесь в наибольшей степени осуществляется принцип единоначалия. Руководитель, таким образом, несет полную ответственность за результаты деятельности подчиненных ему подразделений (рис. 6).

Доминирующим принципом построения Линейной структуры служит вертикальная иерархия, обеспечивающая простоту и четкость подчинения. Вместе с тем здесь есть определенные трудности. Каждый руководитель при линейной структуре обязан быть высококвалифицированным специалистом, обладающим разносторонними знаниями, необходимыми для выполнения всего комплекса работ по управлению.

Масштабы и высокая техническая оснащенность крупных промышленных и сервисных организаций делают эту задачу все труднее: увеличивается число уровней управленческой иерархии, количество подчиненных подразделений, а вместе с этим и их различная функциональная направленность. При таких условиях линейная структура в чистом виде применяется все реже, так как она преимущественно приспособлена к решению текущих оперативных задач. Отсутствие гибкости и адаптивности не позволяет ей решать комплексные задачи, обусловленные постоянно меняющимися целями.

Это делает необходимым введение специальных органов для выполнения той или иной функции на всех уровнях управленческой иерархии. Для выполнения этой задачи и была разработана функциональная структура управления.

Функциональная структура. В основе формирования функциональной структуры управления лежит принцип полномочного распорядительства: каждый руководитель имеет право давать указания по вопросам, входящим в его компетенцию (рис. 7).

Это создает условия для формирования аппарата специалистов, которые в силу своей компетенции отвечают только за определенный участок работы. Такая децентрализация работ между подразделениями, во-первых, позволяет ликвидировать дублирование в решении задач управления отдельными службами; во-вторых, создает возможность для специализации подразделений по работам, единым содержательно и технологически, что значительно повышает эффективность функционирования аппарата управления.

Вместе с тем функциональная структура имеет ряд недостатков, среди которых можно отметить следующие:

1. Принцип полноправного распорядительства в определенной степени нарушает принцип единоначалия. Каждый исполнитель получает указания, одновременно идущие по нескольким каналам связи от разных руководителей. Функциональная специализация работ разрывает управленческий процесс, единый по своей природе.

2. Построенная по функциональному принципу структура управления способствует развитию психологической обособленности отдельных руководителей, считающих задачи своих подразделений задачами первостепенной важности. Это приводит к ослаблению горизонтальных связей и необходимости для повышения эффективности управления создания координирующего органа, объединяющего все функции управления и исключающего установление приоритета какой-либо из них. Такой орган в функциональной структуре отсутствует.

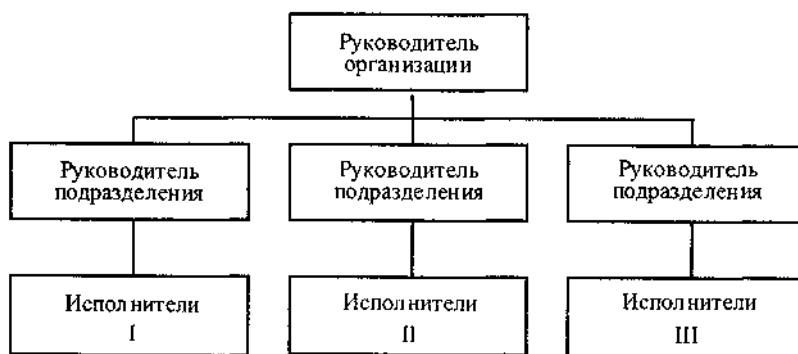


Рис. 6. Линейная структура управления (по Занковскому)

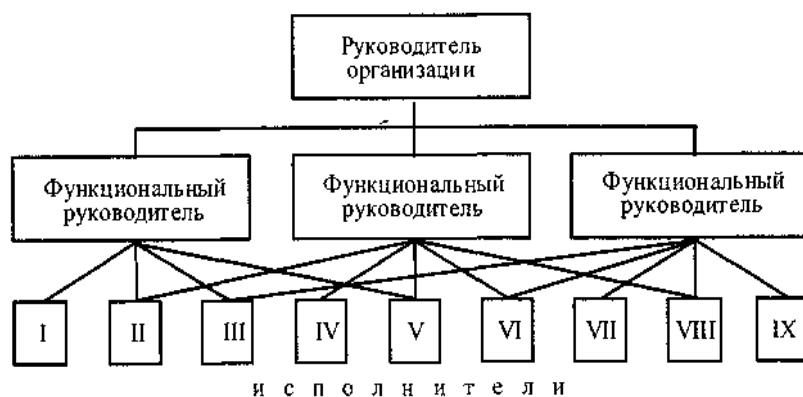


Рис. 7. Функциональная структура управления (по Занковскому)

Линейно-функциональная структура. Наиболее универсальной формой организации управления долгое время считалась линейно-функциональная структура, основанная на сочетании преимуществ линейной и функциональной форм. Данный подход обеспечил качественно новое разделение труда в управлении, при котором линейные руководители сохранили за собой право отдавать

распоряжения и принимать решения при участии и помощи функциональных служб (рис. 8).

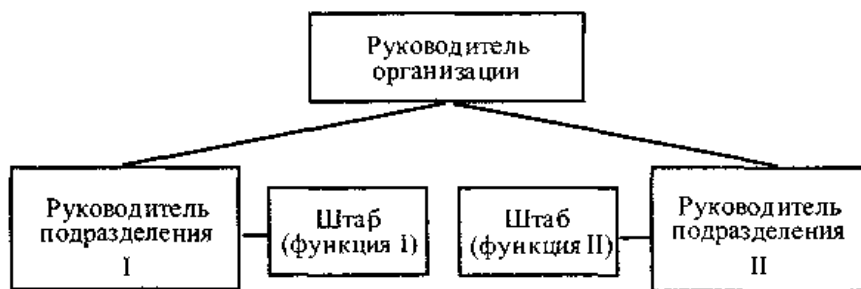


Рис. 8. Линейно-функциональная структура управления (по Занковскому)

Структура управления линейно-функционального типа сохраняет принцип единоначалия: линейный руководитель устанавливает очередность в решении комплекса задач, определяя тем самым главную задачу на данном этапе, а также время и конкретных исполнителей. Деятельность функциональных руководителей при этом сводится к поискам рациональных вариантов решения задач, в умелом доведении своих рекомендаций до линейного руководителя, который на этой основе сможет обеспечить эффективное управление. Таким образом, появляется возможность привлечения к управлению производством высококвалифицированных специалистов и обеспечения наилучших условий руководителям для решения более важных, глобальных проблем. Все это позволило аппарату управления линейно-функционального типа оставаться до настоящего времени основной организационной формой управления. Однако с развитием производства и кооперации труда в управлении, с появлением новых проблем, требующих более творческого подхода, стали выявляться и недостатки такой структуры:

1. Отсутствие гибкости и динамичности, что затрудняет достижение поставленной цели.

2. Решение производственных задач, обусловленных новыми целями функционирования и требующих определенных знаний, вызывает постоянную необходимость в согласовании принимаемых решений.

Это приводит к замедлению сроков реализации целей и росту управленческих расходов, что при решении проблемных задач делает линейно-функциональную структуру малоэффективной.

Поиски новых методов эффективного использования материальных и трудовых ресурсов, оптимального соотношения централизации и децентрализации привели к созданию так называемых программно-целевых структур. Сущность программно-целевых структур заключается в том, что они базируются на комплексном управлении всей производственной системой в целом как единым объектом, ориентированным на отдельную цель. Одной из разновидностей программно-целевых структур является структура, построенная по проектному принципу. При этом выделяются группы работников, каждая из которых занимается решением определенного вида проблем, возникающих перед организацией и имеющих различную целевую направленность.

Проектное управление обеспечивает определенную гибкость, позволяя сконцентрировать деятельность отдельных руководителей проектов над решением конкретных задач. При такой организации управления сохраняется принцип централизованного руководства, так как руководитель программы, наделенный всеми правами распорядительства, подчиняется в то же время руководителю предприятия. Однако такая структура приемлема в промышленных организациях с узкой номенклатурой сложной продукции, например, в автомобильной промышленности, кораблестроении и т. д. В отраслях производства устойчивого широкого ассортимента выпускаемой продукции она неприменима, так как создаются значительные трудности в распределении ресурсов между проектными группами.

Для организаций, производящих широкий ассортимент продукции, может быть использована специальная структурная форма, занимающаяся внедрением нововведений. На нее полностью возлагаются планирование и введение различных новшеств в технологию разработки и реализации новых видов изделий.

В этом случае руководители функциональных подразделений могут сосредоточить внимание на выполнении обязательных текущих дел, менее сложных, но занимающих, однако, большой удельный вес в их деятельности в целом. Это обеспечивает определенную гибкость и оперативность в управлении.

Матричная структура. Требования гибкости и адаптивности, разумной координации всех видов управленческой деятельности, предъявляемые сейчас к решению многочисленных производственных задач, привели к созданию новой, матричной структуры (рис. 9).

При матричном подходе к организации управления важное значение приобретает интеграция комплекса работ, направленных на достижение поставленных целей. Основопологающим принципом здесь является не совершенствование отдельных подразделений с точки зрения иерархии подчинения, а улучшение их взаимодействия, обеспечивающего эффективное решение той или иной проблемы. Это требование выполняется за счет того, что в матричной структуре параллельно с функциональными подразделениями создаются специальные органы (проектные группы) для решения конкретных производственных задач.

Проектные группы формируются за счет специалистов функциональных подразделений, находящихся на различных уровнях управленческой иерархии. Таким образом, главным принципом организации матричной структуры является широкая сеть горизонтальных связей, многочисленные пересечения которых с вертикалью образуются за счет взаимодействия руководителей проектов с руководителями функциональных подразделений.

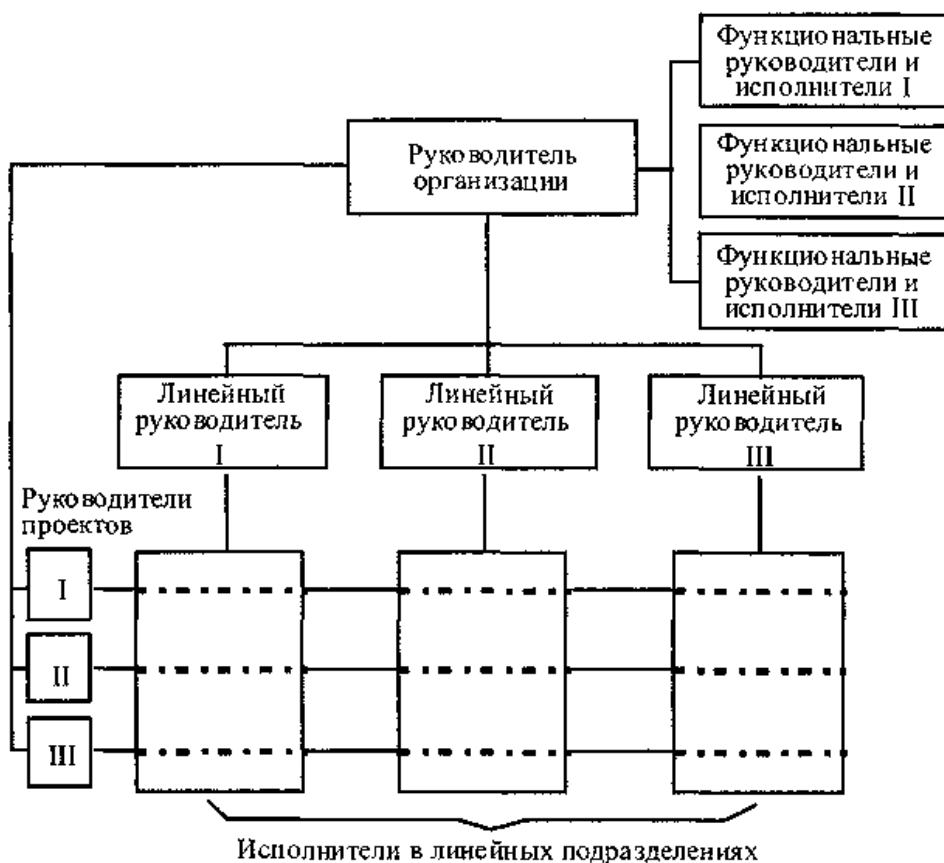


Рис. 9. Матричная структура управления (по Занковскому)

Преимущество матричной формы организации управления состоит в том, что она позволяет преодолеть внутриорганизационные барьеры, не мешая при этом развитию функциональной специализации. Иными словами, руководители проектов сохраняют за собой право определять первостепенность и сроки решения той или иной задачи в то время, как функциональный руководитель может лишь выбирать конкретного исполнителя и методику решения.

Матричная форма организации управления в наибольшей степени обеспечивает условия для согласованной деятельности руководителей и проявления индивидуальных способностей членов группы, не нарушая при этом принцип централизованного руководства. По сравнению с проектным методом она является более прогрессивной. Однако преимущества матричной структуры могут быть с успехом использованы лишь при обстоятельном изучении особенностей механизма ее функционирования.

Как и при внедрении любой организационной формы, здесь неизбежны трудности, связанные со следующими проблемами:

- перспективным использованием специалистов в данной организации,
- частичным дублированием функций,
- нарушением традиционной системы взаимосвязей между подразделениями.

Поэтому переход к матричной структуре управления рекомендуется в том случае, когда невозможно решить задачи, поставленные в рамках существующих структур.

Матрично-штабная структура. Уникальность и сложность решаемых задач, их масштабность заставляют постоянно совершенствовать перечисленные выше формы организации управления, добиваясь создания такой, при которой в наилучшей степени обеспечивается интеграция всех видов работ при дифференциации специализированных подразделений. При всей компетенции органов линейного руководства и руководителей проектов в матричной структуре остается необходимость в их непосредственном сотрудничестве с целью разработки требований к результатам выполнения программ, анализа альтернатив управленческих решений и т. д.

Это обстоятельство становится все более очевидным в условиях управления многофункциональными программами, требующего увеличения числа тематических и линейных руководителей. Проводимые между ними регулярные консультативные совещания делают необходимым создание специального штаба-координатора на среднем уровне, который смог бы обеспечивать руководителей организационно-технической информацией, фиксировать сроки выполнения программ и т. д. Подобная форма организации управления, получившая название матрично-штабной структуры, представлена на рис. 10.

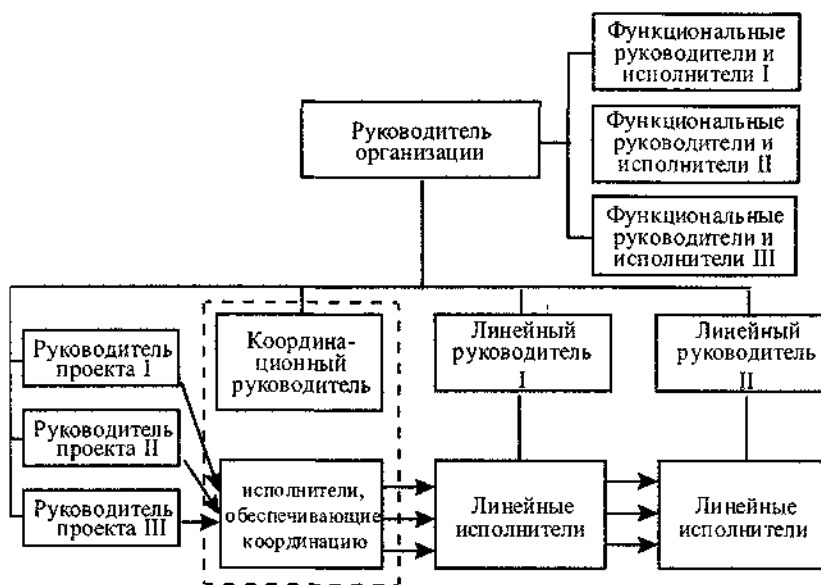


Рис. 10. Матрично-штабная структура управления (по Занковскому)

Отличительной особенностью матрично-штабной структуры является то, что она отражает все виды руководства: линейное, функциональное, тематическое, и обеспечивает всестороннюю координацию деятельности между ними, сохраняя единство распорядительства и контроля за ключевыми организационно-техническими решениями на высшем уровне.

3.2. Организация как социальная группа

Мертон определяет группу как совокупность людей, которые определенным образом взаимодействуют друг с другом, осознают свою принадлежность к данной группе и воспринимаются ее членами с точки зрения других людей.

Организация – это группа, состоящая из двух или более человек, взаимодействующих и зависящих друг от друга, объединившихся для достижения общих целей. Т.о. группа – это более широкое понятие, чем организация: каждая организация может быть рассмотрена как группа, но не каждая группа представляет собой организацию.

Черты, отличающие организацию от других видов групп: цель деятельности, внутренняя структура, порядок, правила поведения. Различают формальные и неформальные организации

Формальная организация – группа людей, определенным образом структурированная и обладающая специальными документами (уставом, свидетельством о регистрации), в которых указаны ее цели и прописан юридический статус.

Неформальная организация – это группа, которая не имеет ни определенной структуры, ни документа. Большая часть таких групп обычно формируется в служебной среде, они появляются для удовлетворения социальных потребностей (общение, демонстрация личных достижений). Так, трое служащих из различных отделов, которые всегда вместе обедают и при этом беседуют на различные интересующие их темы – пример неформальной группы.

Неформальные группы возникают для удовлетворения социальных потребностей работников. Люди тянутся к общению, вот почему служащие часто вместе играют в футбол или едут домой с работы, вместе пьют чай. Важно помнить, что такие группы хотя и не являются формальными, но оказывают большое влияние на поведение работников в организации (эксперименты Мэйо на Хоуторнском заводе).

Стадии развития групп

1. **Зарождение**, характеризуется неопределенностью структуры, отсутствием лидера и целей существования группы. Члены организации пытаются выбрать приемлемый способ поведения, приспособиться к группе, найти лидера. Эта стадия завершается в тот момент, когда люди начинают осознавать себя частью группы

2. Стадия **бурного развития** (период внутригруппового конфликта). Все члены группы осознают, что данная группа уже существует, однако люди еще сопротивляются тому, что группа в какой-то степени лишает их индивидуальности, навязывает свои условия. Разгорается борьба за власть, еще отсутствует единство, для внутригрупповых отношений характерна напряженность. Стадия бурного развития завершается лишь тогда, когда у организации появляется четкая организационная структура с проработанной системой подчинения.

3. Период **нормального функционирования** группы. Отношения между людьми продолжают развиваться, и группа проявляет способность к сцеплению. Организация уже определена, выдвинулся лидер, люди объединены об-

щими целями и правилами, нормами поведения. Все точно знают. Что именно от них требуется.

4. **Высшая точка развития организации.** Структура уже окончательно определена и принята всеми ее членами. Люди уже уладили свои отношения и сформировали ожидания от работы в группе. Узнали, какие у них роли, что является сильными и слабыми сторонами в деятельности их коллег. Энергия группы тратится на эффективное выполнение задач

Для длительно существующих рабочих групп этот этап является последним в их развитии. Однако временные объединения переживают еще и **стадию разрушения или переоформления**. На этом этапе группа готовится к самороспуску. Достижение поставленной цели уже не является главным делом организации, все внимание группы направлено лишь на сворачивание деятельности.

Многие исследователи полагают, что наиболее эффективно группа функционирует во время первых четырех стадий. Группы могут в развитии пропускать некоторые этапы, а может получиться и так, что две стадии будут проходить одновременно. Иногда группы возвращаются к уже пройденным этапам.

Факторы, определяющие поведение рабочих групп

Любая рабочая группа находится под воздействием внешних условий. Она также имеет внутренние ресурсы, которые связаны с качествами и способностями членов группы, их ролями.

Внешние условия, влияющие на группу

Рабочая группа является подсистемой, внедренной в большую систему организации. Тогда факторы внешней среды рабочей группы следующие:

1. *Организационная стратегия*, обычно формулируется руководством организации, определяет цели организации и методы их достижения. Это может быть стратегия, направленная на снижение цен, улучшение качества, снижение расходов, сокращение количества операций. Эта стратегия будет влиять на перераспределение организационных ресурсов (финансовых средств, сырья, людей), что в свою очередь, окажет воздействие на групповое поведение

2. *Структура власти в организации*. В организации существует структура, которая показывает, кто перед кем подотчетен, кто принимает решения и какие решения уполномочен принимать отдельный человек или группа. Эта структура обычно определяет место данной группы на иерархической лестнице организации, формирует лидера и отношения между группами. Т.о., в то время как группой может руководить неформальный лидер, формальный лидер, назначенный менеджером, обладает властью, которой никто больше в группе не имеет.

3. *Формальные регуляторы*. Организация создает правила, нормативы, описания работы, требования к персоналу и другие формы, регламентирующие поведение сотрудников (Макдональдс). В условиях стандартизации рабочих процедур у группы сильно ограничена или вовсе сведена к нулю возможность устанавливать свои собственные стандарты поведения. Чем больше формальных регуляторов устанавливает организация для работников, тем более предсказуемым будет поведение рабочей группы.

4. *Ресурсы организации*. Наличие или отсутствие таких ресурсов, как деньги, время, сырье, оборудование, которое предоставляет организация, во

многим определяет поведение группы, способствует развитию внутригрупповой и межгрупповой конкуренции за ресурсы.

5. *Процесс отбора* человеческих ресурсов. Члены любой рабочей группы – прежде всего члены организации, к которой принадлежит данная группа. Поэтому при приеме на работу к людям предъявляют определенные, часто специфические требования. Т.о., критерии, по которым организация набирает работников, определяет тип людей в будущих рабочих группах.

6. *Система поощрений* и оценки результатов труда. Так как рабочая группа – часть организационной системы, то на поведение ее членов будет влиять то, как организация оценивает исполнение задания и какое поведение приветствуется.

7. *Культура организации*. После нескольких месяцев работы большинство работников проникается духом организации, т.е. усваивает нормы и требования корпоративной культуры и считает их естественными, разумными (или увольняются). Работники узнают, как необходимо одеваться на работу, насколько часто нарушаются правила без последующих наказаний, насколько важна честность или инициативность и т.д.

8. *Организация рабочего места*. Это физические условия (освещенность, температура, шум), организационные (снабжение материалами и информацией, пространственная ориентация рабочих мест, своевременный ремонт техники). Плохая организация рабочего места порождает нервозность, конфликты, нарушения трудовой дисциплины.

Внутренние факторы (*ресурсы группы и динамические процессы в группе*)

Способности и навыки членов группы. Насколько успешно группа справится с заданием, зависит от интеллектуальных способностей и навыков отдельных ее членов. Не может команда, состоящая из посредственных игроков, добиться высоких результатов в спорте, только благодаря хорошим условиям для тренировки и опытному тренеру. Конечно, производительность группы – это не просто сумма производительностей всех ее членов. Тем не менее, возможности работников устанавливают границы сложности задачи, которую сможет выполнить группа

Личные качества членов группы. Обобщая множественные исследования поведения людей в группе, можно сделать общий вывод, что такие качества характера работников, как добросовестное отношение к труду, дисциплинированность, склонность к взаимовыручке, честность, общительность и т.д. позитивно влияют на производительность группы. Противоположные характеристики – эгоцентризм, властность, скрытность – отрицательно влияют на взаимоотношения людей и производительность группы. Эти личные черты оказывают сильное влияние на поведение группы в целом.

3.3. Организационная культура. Типы культур

Организационная культура – наличие у всех членов организации общих целей, их непосредственное участие в выработке путей достижения этих целей, заинтересованность в достижении общих конечных результатов организации.

Наряду с понятием «организационная культура» в литературе можно встретить похожие: «корпоративная культура» и «корпоративная философия». *Корпоративная культура* отличается от «организационной культуры» целенаправленностью формирования. Так администрация может проявить инициативу по целенаправленному созданию и внедрению ценностей, норм, правил поведения внутри своей кампании для своих целей. Организационная культура складывается независимо от целенаправленных усилий администрации. Это может произойти спонтанно. В принципе в любых устойчивых социальных группах возникают свои нормы и правила взаимодействия. Источником этих норм становится общий культурный уровень членов такой группы. И трудовой коллектив не исключение.

Корпоративная философия – декларируемые организацией философские и идеологические представления, ценности, убеждения, верования, ожидания, attitudes и нормы, которые связывают организацию в единое целое. Главное отличие от корпоративной или организационной культуры в декларируемости. Такие нормы и ценности существуют только в представлении администрации, а сами сотрудники могут им и не следовать. Корпоративная философия затрагивает мир идей, а организационная или корпоративная культура распространяется и на поведение сотрудников организации.

В организациях, обладающих давней историей и традициями, почти каждый сотрудник может припомнить историю, легенду или миф, которые связаны с возникновением организации, ее основателями или выдающимися членами. Так, в одной организации непременно расскажут историю о новом сотруднике, которому шеф неожиданно поручил разработать концепцию нового направления организационной деятельности. Через неделю, когда срок задания истек, молодой работник передал плод своих размышлений в секретариат шефа. Через час он получил свой проект обратно с пометкой: «Отвратительно! Сделайте все заново!». Расстроенный работник стал снова и снова перечитывать свой труд, не понимая, что так не понравилось шефу. Однако, поразмыслив, он пришел к выводу, что предложенную им концепцию действительно можно значительно улучшить. К его полному замешательству новый вариант концепции постигла та же участь: «Этот вариант еще хуже! Вы что, не можете работать лучше!?» Через неделю молодой человек, волнуясь, попросил секретаря передать шефу третий вариант своей концепции, снабдив его запиской: «Может быть, подготовленная мной концепция и в этот раз никуда не годится, и я напрасно трачу ваше время, но это максимум, на что я способен». Через минуту секретарша вернулась от шефа: «Он сказал, что вот теперь он готов ознакомиться с вашей концепцией».

Эта история, по-видимому, на долгие годы отпечаталась в памяти сотрудника, научив его железному правилу: никогда не представлять шефу результаты своего труда, пока они не являются пределом его возможностей и способностей.

Подобные истории, как правило, связанные с поведением высшего руководства, нередко становятся «притчей во языцех», так как они в очень наглядной форме показывают, каким должно быть поведение членов организации, как работнику следует или, наоборот, не следует выполнять свою работу.

Подчеркивая важность командной работы или трудолюбия, предпринимательского духа или лояльности к своей организации, дисциплинированности

или агрессивной нацеленности на конкурентную борьбу, рассказчики таких историй нередко способны очень точно и в концентрированной форме выразить ту доминирующую атмосферу, царящую в организации, которую именуют организационной культурой.

Рассмотрение организаций как сообществ, имеющих общее понимание своих целей, значения и места, своих ценностей и поведения, вызвало к жизни понятие организационной культуры. *Организационная культура* – это «философские и идеологические представления, ценности, убеждения, верования, ожидания, аттитюды и нормы, которые связывают организацию в единое целое и разделяются ее членами».

Культура придает смысл многим нашим поступкам. Поэтому менять что-либо в жизни людей можно, лишь учитывая это значительное явление. Культура формируется годами и десятилетиями, поэтому она инерционна и консервативна. И многие нововведения не приживаются только потому, что противоречат освоенным людьми культурным нормам и ценностям.

Организационная культура представляет собой приобретенные смысловые системы, передаваемые посредством естественного языка и других символических средств, которые выполняют репрезентативные, директивные и аффективные функции и способны создавать культурное пространство и особое ощущение реальности.

Приобретая индивидуальный и личный опыт, работники формируют, сохраняют и изменяют свои смысловые системы, в которых отражены их отношения к различным явлениям – миссии организации, планированию, мотивационной политике, производительности, качеству труда и т. д. Такие системы координат не очевидны и редко полностью совпадают с декларируемыми целями, однако очень часто они детерминируют поведение в большей мере, чем формальные требования и правила. То, что делает менеджер или любой член организации, в значительной мере является функцией совокупности его представлений об окружающем его мире. В экстремальных случаях эти системы координат работают против организационных целей и, расширяя или ограничивая диапазон поведенческих и когнитивных возможностей работников, снижают эффективность коллективной деятельности.

Таким образом, организационная культура задает некоторую систему координат, которая объясняет, почему организация функционирует именно таким, а не иным образом. Организационная культура позволяет в значительной мере сгладить проблему согласования индивидуальных целей с общей целью организации, формируя общее культурное пространство, включающее ценности, нормы и поведенческие модели, разделяемые всеми работниками.

В широком смысле культура является механизмом воспроизведения социального опыта, помогающим людям жить и развиваться в определенной климатогеографической или социальной среде, сохраняя единство и целостность своего сообщества. Разумеется, потребность в воспроизведении приобретенного и заимствованного социального опыта актуальна и для организации. Однако, вплоть до недавнего времени процессы формирования организационной куль-

туры шли стихийно, не привлекая внимания ни субъекта организационной власти, ни исследователей.

Как уже отмечалось, под организационной культурой понимается совокупность норм, правил, обычаев и традиций, разделяемых и принимаемых работниками организации. Вполне очевидно, что если культура организации согласуется с ее общей целью, она может стать важным фактором организационной эффективности. Поэтому современные организации рассматривают культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и обеспечить продуктивное взаимодействие. Иными словами, об организационной культуре можно говорить только в случае, когда высшее руководство демонстрирует и утверждает определенную систему взглядов, норм и ценностей, прямо или косвенно способствующих выполнению стратегических задач организации. Чаще всего в компаниях формируется культура, в которой воплощаются ценности и стиль поведения их лидеров. В этом контексте *организационная культура* может быть определена как совокупность норм, правил, обычаев и традиций, которые поддерживаются субъектом организационной власти и задают общие рамки поведения работников, согласующиеся со стратегией организации.

Организационная культура включает не только глобальные нормы и правила, но и текущий регламент деятельности. Она может иметь свои особенности, в зависимости от рода деятельности, формы собственности, занимаемого положения на рынке или в обществе. В этом контексте можно говорить о существовании бюрократической, предпринимательской, органической и других организационных культур, а также об организационной культуре в определенных сферах деятельности, например, при работе с клиентами, персоналом и прочее.

Например, организационная культура корпорации IBM в работе с персоналом нагляднее всего проявляется в следующих принципах:

- передача специалистам максимально необходимого набора полномочий (власти) для выполнения возложенных на них функций. Они несут всю полноту ответственности за свои действия по их осуществлению;
- привлечение к работе специалистов высокого класса с достаточно независимым и самостоятельным складом мышления;
- создание со стороны администрации приоритета доверия и поддержки специалистов над контролем их деятельности;
- разделение на ячейки, функционирование каждой из которых может автономно обеспечиваться одним человеком;
- проведение постоянных структурных изменений;
- регулярное проведение опросов;
- материальное стимулирование, основанное как на показателях индивидуальной деятельности, так и на результатах работы организации в целом;
- проведение политики гарантированной занятости, при которой даже в условиях экономических спадов организация предпринимает все усилия для сохранения численности персонала;
- стимулирование личной инициативы работников при решении общих задач и постоянство правил поведения в фирме;

- доверие к отдельному работнику компании со стороны менеджеров;
- развитие коллективных методов решения проблем;
- планирование карьеры, при котором подбор менеджеров на новые или освободившиеся должности происходит из числа работников компании;
- предоставление работникам широкого спектра социальных услуг.

Носителями организационной культуры являются люди. Однако в организациях с устоявшейся организационной культурой она как бы отделяется от людей и становится атрибутом организации, ее частью, оказывающей активное воздействие на работников, модифицирующей их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют ее основу. Так как культура играет очень важную роль в жизни организации, то она должна являться предметом пристального внимания со стороны руководства. У менеджмента крупных организаций есть достаточно ресурсов и средств для того, чтобы оказывать влияние на формирование и развитие организационной культуры, однако им не всегда хватает знания, как ее анализировать и изменять в желательном направлении.

Структура организационной культуры

Анализируя структуру организационной культуры, Е. Шейн выделяет три ее уровня: поверхностный, внутренний и глубинный. Знакомство с организационной культурой начинается с *поверхностного* уровня, включающего такие внешние организационные характеристики, как продукция или услуги, оказываемые организацией, используемая технология, архитектура производственных помещений и офисов, наблюдаемое поведение работников, формальное языковое общение, лозунги и т.п. На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать в терминах организационной культуры.

Те, кто пытаются познать организационную культуру глубже, затрагивают ее второй, внутренний уровень. На этом уровне изучению подвергаются ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Исследователи часто ограничиваются этим уровнем, так как на следующем уровне возникают почти непреодолимые сложности.

Третий, глубинный уровень включает базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие организационную культуру.

Некоторые исследователи предлагают более дробную структуру организационной культуры, выделяя ее следующие компоненты:

1. *Мировоззрение* – представления об окружающем мире, природе человека и общества, направляющие поведение членов организации и определяющие характер их отношений с другими сотрудниками, клиентами, конкурентами и т.д. Мировоззрение тесно связано с особенностями социализации индивида, его этнической культурой и религиозными представлениями.

Значительные различия в мировоззрениях работников серьезно затрудняют их сотрудничество. В этом случае имеется почва для значительных внутриорганизационных противоречий и конфликтов. При этом очень важно понимать, что кардинально изменить мировосприятие людей очень сложно, и требуются значительные усилия, чтобы достичь некоторого взаимопонимания и принятия позиций лиц с иными мировоззрениями. Мировоззрение индивида трудно выразить в четких словесных формулировках, и далеко не каждый в состоянии объяснить основные принципы, лежащие в основе его поведения. И для Понимания чьего-либо мировоззрения подчас требуется много усилий и времени, чтобы помочь человеку эксплицировать базовые координаты его видения мира.

2. *Организационные ценности*, т.е. предметы и явления организационной жизни, существенно важные, значимые для духовной жизни работников. Ценности выступают связующим звеном между культурой организации и духовным миром личности, между организационным и индивидуальным бытием. Личностные ценности отражаются в сознании в виде ценностных ориентации, которые включают в себя также широкий круг социальных ценностей, признаваемых личностью, но не всегда принимаемых ею в качестве собственных целей и принципов. Поэтому возможно, как неполное, неадекватное отражение личностных ценностей в сознании, так и ориентация в плане сознания на ценности, не являющиеся реальными мотивами поведения. Ценности могут сохраняться, даже если в организации произошли значительные кадровые изменения. В то же время может быть осуществлена определенная смена ценностей, которые скажутся и на поведении членов организации. Организационные ценности тесно связаны с *организационной мифологией*, выражающейся в системе историй, мифов и даже анекдотов, в которых заключена некоторая достойная уважения характеристика какого-либо члена организации, выгодно отличающая его от многих других.

3. *Стили поведения*, характеризующие работников конкретной организации. Сюда также относятся специфические ритуалы и церемонии, язык, используемый при общении, а также *символы*, которые обладают особым смыслом именно для членов данной организации. Важным элементом может стать какой-либо персонаж, обладающий характеристиками, в высшей степени ценными для данной культуры и служащий ролевой моделью поведения для сотрудников. Поведение сотрудников успешно корректируется разнообразными тренингами и мерами контроля, но только в том случае, если новые образцы поведения не вступают в противоречие с вышеописанными компонентами организационной культуры.

4. *Нормы* – совокупность формальных и неформальных требований, предъявляемых организацией по отношению к своим сотрудникам. Они могут быть универсальными и частными, императивными и ориентировочными и направлены на сохранение и развитие структуры и функций организации. К нормам относятся так называемые правила игры, которые новичок должен освоить в процессе становления членом организации.

5. *Психологический климат* в организации, с которым сталкивается человек при взаимодействии с ее сотрудниками. Психологический климат представляет собой преобладающую и относительно устойчивую духовную атмосферу, определяющую отношения членов коллектива друг к другу и к труду.

Ни один из этих компонентов в отдельности не может быть отождествлен с культурой организации. Однако в совокупности они могут дать довольно полное представление об организационной культуре.

Многие компоненты культуры трудно обнаружить постороннему человеку. Можно несколько недель провести в организации, но так и не понять основных положений культуры, управляющих поступками людей. Каждый сотрудник, приходя в организацию, проходит через определенную процедуру организационной социализации, в ходе которой он месяц за месяцем постигает все те мельчайшие нюансы, которые в совокупности и образуют организационную культуру.

Содержание организационной культуры

Существует много подходов к анализу содержательной стороны той или иной организационной культуры. Ф. Харрис и Р. Моран предложили выделить десять содержательных характеристик, свойственных любой организационной культуре:

1. *Осознание себя и своего места в организации* (в одних культурах ценится сдержанность и сокрытие работником своих внутренних настроений и проблем, в других – поощряется открытость, эмоциональная поддержка и внешнее проявление своих переживаний; в одних случаях творчество проявляется через сотрудничество, а в других – через индивидуализм).

2. *Коммуникационная система и язык общения* (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права» и открытости коммуникации варьируется от организации к организации; профессиональный жаргон, аббревиатуры, язык жестов специфичен для организаций различной отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций).

3. *Внешний вид, одежда и представление себя на работе* (разнообразие униформ, деловых стилей, нормы использования косметики, духов, дезодорантов и т.п., свидетельствующие о существовании множества микрокультур).

4. *Привычки и традиции, связанные с приемом и ассортиментом пищи* (как организовано питание работников в организации, включая наличие или отсутствие столовых и буфетов; участие организации в оплате расходов на питания; периодичность и продолжительность питания; совместно или раздельное питание работников с разным организационным статусом и т.п.).

5. *Осознание времени, отношение к нему и его использование* (восприятие времени как важнейшего ресурса или пустая трата времени, соблюдение или постоянное нарушение временных параметров организационной деятельности).

6. *Взаимоотношения между людьми* (влияние на межличностные отношения таких характеристик как возраст, пол, национальность, статус, объем власти, образованность, опыт, знания и т.д.; соблюдение формальных требований этикета или протокола; степень формализации отношений, получаемой поддержки, принятые формы разрешения конфликтов).

7. *Ценности и нормы* (первые представляют собой совокупности представлений о том, что хорошо, а что – плохо; вторые – набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения).

8. *Мировоззрение* (вера/отсутствие веры в: справедливость, успех, свои силы, руководство; отношение к взаимопомощи, к этичному или недостойному поведению, убежденность в наказуемости зла и торжестве добра и т.п).

9. *Развитие и самореализация работника* (бездумное или осознанное выполнение работы; опора на интеллект или силу; свободная или ограниченная циркуляция информации в организации; признание или отказ от рациональности сознания и поведения людей; творческая обстановка или жесткая рутина; признание ограниченности человека или акцент на его потенции к росту).

10. *Трудовая этика и мотивирование* (отношение к работе как ценности или повинности; ответственность или безразличие к результатам своего труда; отношение к своему рабочему месту; качественные характеристики трудовой деятельности (quality of working life); достойные и вредные привычки на работе; справедливая связь между вкладом работника и его вознаграждением; планирование профессиональной карьеры работника в организации).

Указанные характеристики культуры организации в совокупности отражают и придают смысл концепции организационной культуры. Содержание организационной культуры определяется не простой суммой ожиданий и реального положения вещей по каждой характеристике, а тем, как они связаны между собой и как они формируют профили определенных культур. Отличительной чертой той или иной культуры является приоритетность формирующих ее базовых характеристик, указывающая на то, какие принципы должны превалировать в случае возникновения конфликта между ее разными составляющими. В этом контексте говорить об организационной культуре как однородном феномене не приходится. В любой организации потенциально заложено множество субкультур. Фактически любая из этих субкультур может стать доминирующей, т.е. собственно организационной культурой, если она целенаправленно поддерживается и используется организационной властью как инструмент консолидации индивидуальных целей в направлении общей организационной цели.

В организации может существовать и такой тип субкультур, которые достаточно упорно отвергают то, чего организация в целом хочет достигнуть. Среди этих организационных *контркультур* могут быть выделены следующие виды:

1) прямая оппозиция ценностям доминирующей организационной культуры;

2) оппозиция структуре власти в рамках доминирующей культуры организации;

3) оппозиция к образцам отношений и взаимодействия, поддерживаемых доминирующей культурой.

Контркультуры в организации появляются обычно тогда, когда индивиды или группы находятся в условиях, которые, как они чувствуют, не могут обеспечить им привычного или желаемого удовлетворения потребностей. В определенном смысле, организационные контркультуры являются выражением недовольства тем, как организационная власть распределяет организационные ре-

сурсы. Особенно часто подобная ситуация возникает в период организационных кризисов или реорганизации. В этих условиях некоторые «контркультурные» группы могут стать достаточно влиятельными или даже доминирующими.

Формирование организационной культуры

Внешняя среда оказывает значительное влияние на организацию, что, естественно, сказывается на ее культуре. Однако, как свидетельствует практика, две организации, функционирующие в одном и том же окружении, могут иметь очень разные культуры. Это происходит потому, что через свой совместный опыт члены организации по-разному решают две очень важные проблемы. Первая – это *внешняя адаптация*: что должно быть сделано организацией для того, чтобы выжить в условиях жесткой внешней конкуренции. Вторая – это *внутренняя интеграция*: как внутриорганизационные процессы и отношения способствуют ее внешней адаптации.

Процесс внешней адаптации и выживания связан с поиском и нахождением организацией своей ниши на рынке и ее приспособлением к постоянно меняющемуся внешнему окружению. Это процесс достижения организацией своих целей и взаимодействия с представителями внешней среды. К проблемам внешней адаптации и выживания относятся следующие:

1. *Миссия и стратегия* (определение миссии организации и ее главных задач; выбор стратегии исполнения этой миссии).

2. *Цели* (установление специфических целей и внутреннее принятие их работниками).

3. *Средства* (ресурсы, используемые для достижения целей; консолидация усилий в достижении выбранной цели; адаптация организационной структуры, оптимизация систем стимулирования и отчетности).

4. *Контроль* (установление индивидуальных и групповых критериев эффективной деятельности; создание информационной инфраструктуры).

5. *Корректировка поведения* (создание системы поощрения и наказания, увязанной с выполнением или невыполнением поставленных задач).

Члены организации должны знать *реальную* миссию своей организации, а не то, что нередко декларируется с высоких трибун для акционеров и общественности. Это поможет им сформировать понимание собственного вклада в выполнение организацией своей миссии.

Следующая группа вопросов относится к установлению *целей* и выбору *средств* их достижения. В одних организациях работники участвуют в установлении целей и, таким образом, принимают на себя ответственность за их достижение. В других – работники участвуют только в выборе методов и средств достижения целей, а в-третьих – может не быть ни того, ни другого или быть и то, и другое.

В любой организации работники должны участвовать в следующих процессах: 1) выделять из внешнего окружения важное и неважное для организации; 2) разрабатывать пути и способы измерения достигнутых результатов; 3) находить объяснения успеху и неудаче в достижении целей.

Процесс внешней адаптации неразрывно связан с внутренней интеграцией, т.е. установлением и поддержанием эффективных отношений по работе ме-

жду членами организации. Это процесс поиска наиболее эффективных способов совместной работы в организации. Среди проблем внутренней интеграции отметим следующие:

1. *Общий язык и концептуальные категории* (выбор методов коммуникации; определение значения используемого языка и концепций).

2. *Границы организации и критерии вхождения и выхода из нее* (установление критериев членства в организации и ее группах).

3. *Власть и статус* (установление правил по приобретению, поддержанию и потере власти; определение и распределение статусов в организации).

4. *Личностные отношения* (установление формальных и неформальных правил о характере организационных отношений между работниками, учитывая их возраст, пол, образование, опыт и т.п.; определение допустимого уровня открытости на работе).

5. *Награждения и наказания* (определение базовых критериев желательного и нежелательного поведения и соответствующих им последствий).

6. *Идеология и религия* (определение значения и роли указанных феноменов в организационной жизни).

Основными методами формирования организационной (корпоративной) культуры являются убеждение, внушение, подражание и заражение.

На формирование организационной культуры, ее содержания и отдельных параметров влияет ряд факторов внешнего и внутреннего окружения, но на всех стадиях развития организации личная культура ее руководителя (его личная вера, ценности и стиль поведения) во многом определяют культуру организации. Особенно сильным такое влияние бывает в том случае, если организация находится в стадии становления, а ее руководитель обладает выдающимися личностными и профессиональными способностями.

Формирование в организации определенной культуры связано со спецификой отрасли, в которой она действует, со скоростью технологических и других изменений, с особенностями рынка, потребителей и т.п. Известно, что компаниям отраслей «высокой технологии» присуще наличие культуры, содержащей «инновационные» ценности и веру «в изменения». Однако эта черта может по-разному проявляться в компаниях одной и той же отрасли в зависимости от национальной культуры, в рамках которой организация функционирует.

Организация растет за счет привлечения новых членов, приходящих из организаций с другой культурой. Новые члены организации, хотя бы они этого или нет, приносят с собой груз прошлого опыта, в котором нередко таятся «вирусы» других культур. Иммунитет организации от подобных «инфекций» зависит от силы ее культуры, которая определяется тремя моментами:

1) «глубиной»;

2) той степенью, в какой ее разделяют члены организации;

3) ясностью приоритетов.

«Глубина» организационной культуры определяется количеством и устойчивостью важнейших убеждений, разделяемых работниками. Культуры со многими уровнями убеждений и ценностей имеют сильное влияние на поведение в организации. В некоторых культурах разделяемые убеждения, верования

и ценности четко ранжированы. Их относительная важность и взаимосвязь не уменьшают роли каждой из них. В других культурах относительные приоритеты и связи между разделяемыми ценностями носят размытый характер. Четкая приоритетность убеждений оказывает больший эффект на поведение людей, так как они твердо знают, какая ценность должна преобладать в случае ценностного конфликта.

Таким образом, сильная культура имеет более глубокие корни в сознании людей, она разделяется большим числом работников и в ней более четко определены приоритеты. Соответственно, такая культура имеет более глубокое влияние на поведение работников в организации.

Сильная культура не только создает преимущества для организации, но может также выступать серьезным препятствием на пути проведения организационных изменений. «Новое» в культуре вначале всегда слабее. Поэтому оптимальной для реорганизации, по-видимому является умеренно сильная организационная культура.

Среди методов поддержания организационной культуры следует отметить следующие:

1. *Декларируемые менеджментом лозунги*, включающие миссию, цели, правила и принципы организации, определяющие ее отношение к своим членам и обществу.

2. *Ролевое моделирование*, выражающееся в ежедневном поведении менеджеров, их отношении и общении с подчиненными. Лично демонстрируя подчиненным поведенческие нормы и концентрируя их внимание на этом поведении, например, на определенном отношении к клиентам или умении слушать других, менеджер помогает формировать определенные аспекты организационной культуры.

3. *Внешние символы*, включающие систему поощрения, статусные символы, критерии, лежащие в основе кадровых решений. Культура в организации может проявляться через систему наград и привилегий. Последние обычно привязаны к определенным образцам поведения и, таким образом, расставляют для работников приоритеты и указывают на ценности, имеющие большее значение для отдельных менеджеров и организации в целом. В этом же направлении работает система статусных позиций в организации. Так, распределение привилегий (хороший кабинет, секретарь, автомобиль и т.п.) указывает на роли и поведение, более ценимые организацией.

4. *Истории, легенды, мифы и обряды*, связанные с возникновением организации, ее основателями или выдающимися членами. Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются не только через легенды и мифы, становящиеся частью организационного фольклора, но и через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии. К *обрядам* относятся стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения. *Ритуалы* представляют собой систему обрядов; даже определенные управленческие решения могут становиться организационными обрядами, которые работники интерпретируют

как часть организационной культуры. Такие обряды выступают как организованные и спланированные действия, имеющие важное «культурное» значение, их соблюдение влияет на самоопределение и лояльность работников своей организации.

5. *Что (какие задачи, функции, показатели и т.д.) является предметом постоянного внимания менеджмента.* То, на что руководитель обращает внимание и что он комментирует, очень важно для формирования организационной культуры. Это один из наиболее сильных методов поддержания культуры в организации, так как своими повторяющимися действиями менеджер дает знать работникам, что является важным и что ожидается от них. Мера участия руководителей в тех или иных церемониях позволяет подчиненным субъективно ранжировать эти мероприятия по степени важности. Этот инструмент (мера участия) легко может быть использован как для поддержания, так и для изменения традиций в организации.

6. *Поведение высшего руководства в кризисных ситуациях.* В данных ситуациях менеджеры и их подчиненные раскрывают для себя организационную культуру в такой степени, в которой они себе ее и не представляли. Глубина и размах кризиса могут потребовать от организации либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих ее в определенной мере. Например, в случае резкого сокращения спроса на производимую продукцию у организации есть две альтернативы: уволить часть работников или частично сократить рабочее время при том же числе занятых. В организациях, где человек заявлен как ценность «номер один», видимо, примут второй вариант. Такой поступок руководства превратится со временем в организационный фольклор, что несомненно усилит данный аспект культуры в компании.

7. *Кадровая политика организации.* Кадровая политика, включающая принятие на работу, продвижение и увольнение работников является одним из основных способов поддержания культуры в организации. На основе каких принципов руководство регулирует весь кадровый процесс, сразу становится видно по движению сотрудников внутри организации. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению существующей в организации культуры. Так, присущая конвейерному производству текучка кадров на сборочных линиях побудила многие компании перейти либо к групповому подходу в работе, либо к переходу к методам групповой работы, свойственным японскому менеджменту. Важную роль играют критерии для поощрений и должностного роста. Постоянная демонстрация того, что организация неизменно связывает поощрения и должностной рост работников с их усердием и эффективностью, может иметь огромное значение для формирования поведения сотрудников. Некоторые исследователи считают именно систему поощрений и наказаний самой важной в формировании организационной культуры.

Разумеется, это не полный перечень факторов, формирующих организационную культуру, однако он дает общее представление о роли менеджмента в ее создании, а также о том, что культура организации – функция целенаправленных управленческих действий высшего руководства.

Определяющее влияние на организационную культуру оказывают действия высших руководителей. Их поведение, провозглашенные ими лозунги и нормы, а главное – организационные ресурсы, направленные на их реализацию и утверждение в сознании членов организации, становятся важнейшими ориентирами поведения работников, которые нередко служат более важным фактором организации поведения, чем формализованные правила и требования.

При всей важности организационной культуры для эффективного функционирования предприятия, ее изучение, измерение и оценка представляют значительную сложность. Как правило, изучение и обобщение конкретных проявлений организационной культуры является долгим и трудоемким процессом, который включает анализ всех семи указанных выше факторов.

Нередко организационную культуру отождествляют с ценностями, предполагая, что те ценности, которые превалируют в индивидуальном сознании, в совокупности создают общую ценностную атмосферу в организации. Это подход позволяет получить количественную характеристику представлений, доминирующих в организации. Действительно, ценности имеют непосредственное отношение к организационной культуре, однако растворять их в последней вряд ли правомерно, так как ценностные ориентации прежде всего являются важнейшими элементами внутренней структуры личности. Поэтому рассмотрение ценностей в большей степени относится к индивидуальному уровню.

Существует и ряд других методов изучения организационной культуры. Так, автором этой книги был предложен подход, основанный на теории личностных конструктов и позволяющий определять ее некоторые количественные характеристики. Используя этот подход для анализа основных координат организационных культур в японских и российских организациях, удалось выявить скрытые «измерения» успешности японского менеджмента и дать некоторые объяснения проблемам организационных преобразований в России.

Типы организационных культур

Культуры принято делить на: сильные и слабые, позитивные, негативные, нейтральные.

Культуры считаются слабыми, если они очень раздроблены на субкультуры и не связаны вместе общими ценностями и убеждениями. Компания может страдать, если субкультуры находятся в конфликте друг с другом

Но и сильная культура создает не только преимущества для организации. Она является в то же время серьезным препятствием на пути проведения изменений в организации. Считается, что лучше иметь умеренно сильную культуру в организации.

Позитивной культурой называется та, которая стимулирует деятельность предприятия, способствует эффективному решению проблем. *Негативная* – та, что затрудняет функционирование и развитие предприятия, является источником сопротивления. *Нейтральная* культура не оказывает на работу организации заметного влияния.

Исследование негативных культур показало, что там преобладают следующие отношения:

- равнодушие. Работники избегают показывать или разделять свои чувства и эмоции;
- обезличивание проблем. Никогда не указывают на кого-либо в частности;
- слепое подчинение. Никогда не оспаривают тех, кто облечен властью, безынициативны;
- консерватизм. Неприятие инноваций;
- изоляционизм. Сотрудники делают свое собственное дело и не интересуются делами других;
- антипатия. В большинстве дел люди, скорее противники, чем союзники.

Типология культур Ч. Хэнди

1. Культура власти. В данной культуре особую роль играет лидер, его личные качества и способности. В качестве источника, подкрепляющего власть, выступают ресурсы, находящиеся в распоряжении руководителя. Власть в такой организации исходит из центра и распространяется в виде волн, идущих от него. Контроль осуществляется централизованно через отобранных для этой цели лиц. Набор персонала и продвижение по карьерной лестнице происходят часто по критериям личной преданности

Данный тип культуры позволяет организации быстро реагировать на изменение ситуации, быстро принимать решения и организовывать их исполнение. Размер – проблема для этой культуры: трудно соединять слишком много видов деятельности и при этом сохранить контроль. Носителями культуры являются отдельные личности, а не советы или комитеты. Выполнение заданий оценивается по результатам, а к средствам их достижения относятся терпимо. Они могут быть жесткими, сопровождаться низкой моралью и большими потрясениями, когда отдельные лица терпят неудачу. Эти культуры могут быть настолько же плохи, насколько и эффективны.

Чтобы хорошо ужиться с культурой власти, служащий должен быть сориентирован на власть (силу), не бояться рисковать в небезопасных ситуациях. Он должен быть уверен в себе, а не в других, сориентирован на результат, быть достаточно толстокожим, чтобы выдерживать жесткую конкуренцию.

2. Ролевая культура. Она характеризуется строгим функциональным распределением ролей и специализацией участков (государственные органы, Макдональдс). Этот тип организаций функционирует на основе системы правил, процедур и стандартов деятельности, что и гарантирует ее эффективность. Источником власти является положение, занимаемое в иерархии. Эффективность этой организации зависит от рационального распределения работы, а не от отдельных личностей.

Этот тип организации успешен в стабильной ситуации, на стабильном рынке, когда жизнь продукта длительна. И наоборот, ролевая культура плохо адаптируется к изменениям, медленно на них реагирует.

Отдельному человеку ролевая культура дает защищенность и возможность стать компетентным специалистом. Здесь поощряется исполнительность и возможно продвижение по службе. Но эта культура разрушительна для честолюбивых лиц, ориентированных на власть, стремящихся управлять своей работой.

3. **Культура задачи.** Эта культура сориентирована на решение задач, на реализацию проектов (съёмочные группы). Основное внимание уделяется быстрому и эффективному завершению работы. Это культура команды, где результат важнее индивидуальных целей, положения и статусных различий. Большими властными полномочиями в таких организациях обладают те. Кто в данный момент является экспертом в ведущей области деятельности и у кого максимальное количество информации. Д этой ОК характерны: высокая степень автономии, оценка работы по результатам и неформальные рабочие отношения внутри группы, обоюдное уважение. Культура задачи подходит так, где важна скорость, есть конкуренция рынка и где жизнь продукта скоротечна.

4. **Культура личности.** Организация объединяет людей не для решения каких-то задач, а для того, чтобы они могли добиваться собственных целей (союз журналистов, писателей). Личность здесь находится в центре: структура создана только для помощи ей. Для этой культуры невозможен контроль или даже иерархия управления без обоюдного согласия. Власть основывается на профессионализме и способности договариваться. Она носит лишь координирующий характер.

Адвокатские конторы, союз архитекторов и маленькие консалтинговые фирмы часто сориентированы на личность. По мере развития такие организации приходят к культуре задачи, чаще – к ролевой культуре.

Рамочная конструкция конкурирующих ценностей Камерона и Куинна

Типология основана на четких критериях: два главных измерения (стержневые ценности):

- 1-е измерение (вертикальная ось): гибкость и динамизм / стабильность, порядок, контроль;
- 2-е измерение (горизонтальная ось): внутренняя ориентация, интеграция, единство / внешняя ориентация, дифференциация, соперничество.

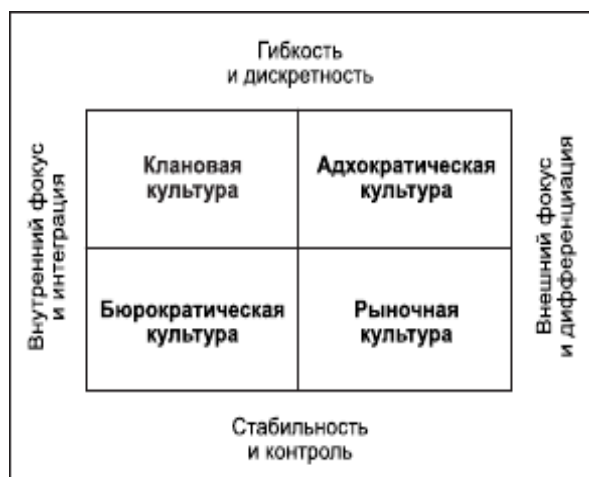


Рис. 11. Типы культур (Камерон и Куинн)

В результате на пересечении этих двух осей выделяются четыре основных типа культур: бюрократия (иерархия), клан, адхократия, рынок. Культуры, расположенные по диагонали, являются по своему духу противоположными.

Бюрократия (иерархия). Организация фокусирует внимание на внутреннем аспекте своего существования в сочетании со стабильностью и контролем. Это формализованное и структурированное место работы. Деятельностью сотрудников управляют процедуры, организацию объединяют формальные правила. Успех определяется в терминах надежности, выполнения планов, низких затрат. Такой тип культуры доминирует в больших организациях (Форд, правительственные органы).

Рынок. Организация, сфокусированная на внешнем окружении в сочетании со стабильностью контролем. Люди соперничают друг с другом. Главная установка – прибыль. Лидеры – твердые и требовательные руководителя, суровые конкуренты. Внешняя среда – агрессивное окружение.

Адхократия (лат. Адхок – применительно к случаю). Фокусирует внимание на внешнем аспекте в сочетании с высокой гибкостью и индивидуальном подходе к людям. Такая компания наиболее адекватно реагирует на внешние изменения. Это динамичная организация, которая зачастую распускается, как только выполняется задача. На первый план выходит необходимость производства новаторской продукции и услуг. Это творческое место работы (съемки фильма).

Клановая культура фокусируется на внутреннем аспекте в сочетании с высокой гибкостью и заботой о людях. Компания семейного типа, соучастие, сплоченность организации, чувство общности (японские фирмы). Лидеры – воспитатели. Характерны преданность фирме, сильные традиции, здоровый психологический климат.

Четыре культуры – это схемы, которые в чистом виде встречаются редко. В реальных культурах эти типы сочетаются по-разному, но есть доминантный стиль.

Преобладание того или иного типа культуры зависит от отрасли и от возраста организации.

В государственных органах, в учебных заведениях, банках преобладает бюрократическая составляющая.

Для предприятий торговли, сферы услуг более характерен рыночный тип культуры.

Для конструкторских бюро – адхократический, а для малых предприятий – клановый.

Влияние культуры на организационную эффективность

Влияние культуры на организационную эффективность определяется, прежде всего, ее соответствием общей стратегии организации. Выделяется четыре основных подхода к разрешению проблемы несовместимости стратегии и культуры в организации:

1) *игнорируется* культура, серьезным образом препятствующая эффективному проведению в жизнь выбранной стратегии;

2) система управления *подстраивается* под существующую в организации культуру; этот подход строится на признании имеющихся барьеров, создаваемых культурой для выполнения желаемой стратегии, и выработке альтернатив по «обходу» этих препятствий без внесения серьезных изменений в саму стратегию. Так, при переходе от механистической к органической схеме орга-

низации на многих производственных предприятиях долгое время не удается изменить организационную культуру на сборочных участках. В этом случае в решении проблемы может помочь данный подход;

3) *делаются попытки изменить* культуру таким образом, чтобы она подходила для выбранной стратегии. Это наиболее сложный подход, занимающий много времени и требующий значительных ресурсов. Однако бывают такие ситуации, когда он, может быть главным для достижения долговременного успеха фирмы;

4) *изменяется* стратегия с целью ее подстраивания под существующую культуру.

В целом можно выделить два пути влияния организационной культуры на жизнь организации.

Первый, как это было показано выше, – культура и поведение взаимно влияют друг на друга.

Второй – культура влияет не столько на то, что люди делают, сколько на то, как они это делают.

Существуют различные подходы к выделению набора переменных, посредством которых прослеживается влияние культуры на организацию. Обычно эти переменные служат основой анкет и вопросников, которые используются для описания культуры той или иной организации.

Набор переменных, выбираемых руководством для анализа организации, может быть связан непосредственно с *уровнем организационного взаимодействия*: организация – внешняя среда; группа – группа; индивид – организация. При этом для каждого уровня (индивид, группа, организация) могут измеряться как *эффективность* их функционирования с точки зрения интересов организации, так и *удовлетворенность*. Кроме того, каждая из указанных групп переменных может рассматриваться во временном аспекте, т.е. быть преимущественно ориентированной на *краткосрочную* или *долгосрочную* перспективу.

Модель В.Сате. В. Сате выделил семь процессов, посредством которых культура влияет на организационную деятельность:

- 1) кооперация между индивидами и частями организации;
- 2) принятие решений;
- 3) контроль;
- 4) коммуникации;
- 5) лояльность организации;
- 6) восприятие организационной среды;
- 7) оправдание своего поведения.

При этом первые три процесса корреспондируют с первым, поверхностным уровнем организационной культуры или образцами организационного поведения, а следующие четыре – со вторым, внутренним уровнем, имеющим «ценностную» основу. От того, как эти процессы протекают, зависит эффективность функционирования организации.

Кооперацию как образец поведения в организации нельзя установить только с помощью формальных управленческих мер, так как нельзя предусмотреть все возможные случаи. Насколько действительно люди кооперируются в организации, зависит от разделяемых ими предположений в этой области. В

одних организациях высшей ценностью является групповая работа, в других – внутренняя конкуренция. Говоря другими словами, все зависит от того, какая философия преобладает: индивидуалистская или коллективистская.

Влияние культуры на *принятие решений* осуществляется через разделяемые верования и ценности, формирующие у членов организации устойчивый набор базовых предположений и предпочтений. Так как организационная культура может способствовать сведению к минимуму разногласий, то процесс принятия решений становится более эффективным.

Сущность процесса *контроля* заключается в стимулировании действий в направлении достижения поставленных целей. В природе управления существуют три механизма контроля: рынок, администрирование, клановость. Обычно в организациях присутствуют все три механизма сразу, но в разной степени.

Прирыночном механизме контроля полагаются в основном на цены. Лежащее в основе этого предположение заключается в том, что меняющиеся цены и платежи должны стимулировать необходимые изменения в организации. *Административный* механизм контроля строится на формальном авторитете. Сам процесс состоит в изменении правил и процедур посредством издания директив. *Клановый* механизм контроля всецело основан на разделяемых верованиях и ценностях. Именно из них исходят члены организации при осуществлении своих действий. Предполагается также, что работники достаточно привержены организации, знают, как действовать в рамках данной культуры. По мере роста и развития организации клановый механизм заменяется административным, а затем и рыночным.

Влияние культуры на *коммуникации* происходит по двум направлениям. Первое – это отсутствие необходимости коммуницировать в делах, по которым имеются разделяемые предположения. В этом случае определенные действия совершаются как бы без слов. Второе – разделяемые предположения обеспечивают направленность и оказывают помощь в интерпретации получаемых сообщений. Так, если в компании работник не считается придатком машины, то и известие о предстоящей автоматизации или роботизации не вызовет в нем шока.

Содержание культуры влияет также на содержание коммуникации. В одних организациях ценится открытость коммуникаций, а в других – наоборот.

Индивид чувствует себя *посвященным организации* тогда, когда он отождествляет себя с последней и испытывает некоторую эмоциональную связь с ней. Сильная культура делает сильным отождествление и чувства индивида по отношению к организации. Также работники могут активизировать свои действия в стремлении помочь организации.

Восприятие индивидом организационной реальности или то, что он видит, обусловлено в значительной мере тем, что говорят об увиденном его коллеги, разделяющие с ним один и тот же опыт. Культура влияет на этот процесс, обеспечивая членов организации общей интерпретацией их опыта. В организациях, где высоко ценится своевременное обслуживание потребителя, восприятие недостатка в ресурсах для работы не будет интерпретировано как необходимость изменения выработанного расположения к клиенту. В противоположном случае клиент может серьезно пострадать.

Культура помогает людям в организации действовать осмысленно, обеспечивая *оправдание их поведению*. В компаниях, где ценится риск, человек идет на него, зная, что в случае неудачи он не будет наказан и что из неудачи будут извлечены уроки на будущее. Оправдываемые таким образом действия усиливают существующее поведение, особенно когда оно вписывается в ситуацию. Данный процесс является источником средств для изменения самой культуры. Поскольку люди используют культуру для оправдания поведения, то можно изменять культуру через изменение в поведении. Однако для успеха этого процесса необходимо обеспечить, чтобы люди не могли бы оправдывать свое новое поведение «старой» культурой.

Модель Т. Питерса – Р. Уотермана. Авторы известного бестселлера «В поисках успешного управления» Т. Питере и Р. Уотермен обнаружили связь между культурой и успехом в работе организации. Взяв за образец успешные американские фирмы и описав управленческую практику, они «вывели» ряд верований и ценностей организационной культуры, приведших эти компании к успеху: 1) вера в действия; 2) связь с потребителем; 3) поощрение автономии и предприимчивости; 4) рассмотрение людей как главного источника производительности и эффективности; 5) знание того, чем управляешь; 6) не заниматься тем, чего не знаешь; 7) простая структура и немногочисленный штат управления; 8) одновременное сочетание гибкости и жесткости в организации.

Вера в действия. Согласно этой ценности, решения принимаются даже в условиях недостатка информации. Откладывание решений равносильно их неприятию.

Связь с потребителем. Для успешно действующих компаний потребитель представляет фокус в их работе, так как именно от него поступает главная информация для организации. Удовлетворенность потребителя составляет сердцевину организационной культуры таких фирм.

Автономия и предприимчивость. Компании, борющиеся с недостатком нововведений и бюрократией, «делятся» на более мелкие управляемые части и предоставляют им, а также отдельным индивидам определенную степень самостоятельности, необходимой для проявления творчества и риска. Эта культурная норма поддерживается через распространение в организации легенд и историй о своих собственных героях.

Производительность зависит от человека. Данная ценность провозглашает человека наиболее важным активом организации. При этом эффективность организации измеряется через удовлетворенность ее членов. Вера в то, что отношение к людям с уважением ведет к успеху, лежит в основе культуры подобных организаций.

Знай то, чем управляешь. В соответствии с этой глубоко укоренившейся культурной нормой успешных компаний считается, что они управляются не из за закрытых дверей кабинетов руководителей, а через посещение руководителями управляемых ими объектов и через непосредственные контакты с подчиненными на местах их работы.

Не занимайся тем, чего не знаешь. Данное положение относится к разряду одной из важных характеристик культуры успешно действующих фирм. Эти фирмы не признают диверсификации в сторону от основного бизнеса.

Простые структуры и мало управленцев. Типичным для успешно действующих компаний является наличие небольшого числа уровней управления и сравнительно небольшого штата управленческих работников, особенно в высшем эшелоне. Положение менеджера в таких компаниях определяется не количеством его подчиненных, а его влиянием на дела организации и, главное, на ее результаты. Согласно этой культурной ценности, менеджеры больше ориентируются на уровень выполнения подчиненными своей работы, а не на наращивание своих штатов.

Одновременная гибкость и жесткость в организации. Парадокс этого атрибута организационной культуры успешных компаний разрешается следующим образом. Высокая организованность в них достигается за счет того, что все работники понимают и верят в ценности компании. Это их жестко связывает с компанией и интегрирует в нее. Гибкость обеспечивается посредством сведения к минимуму «руководящих» вмешательств и минимизации числа регламентирующих правил и процедур. Поощряется новаторство и стремление брать на себя риск. В итоге жесткая структура разделяемых культурных ценностей делает возможной гибкую структуру административного контроля.

Модель Т. Парсонса. В более общем виде связь между культурой и результатами деятельности организации представлена в модели американского социолога Т. Парсонса. Модель 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 название модели – AGIL: adaptation (адаптация); goal-seeking (достижение целей); integration (интеграция) и legiacy (легитимность).

Суть модели состоит в том, что для своего выживания и процветания любая организация должна быть способной адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней среды, добиваться выполнения поставленных ею целей, интегрировать свои части в единое целое, и, наконец, быть признанной людьми и другими организациями.

Данная модель исходит из того, что ценности организационной культуры являются наиболее важными средствами или инструментами выполнения 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 организацию в направлении успеха.

3.4. Информация в организации. Слухи

Информация и информированность

«Информация» (от лат. Informatio – ознакомление, разъяснение) в зависимости от области знания получила множество определений:

- информация – это обозначение содержания, полученного от внешнего мира в процессе приспособления к нему (Н. Винер);
- информация – отрицание энтропии – неопределенности ситуации (Бриллюен);
- информация – коммуникация и связь, в процессе которой устраняется неопределенность (Шеплок);
- информация – передача разнообразия (Эшби);
- информация – оригинальность, новизна;
- информация – вероятность выбора (Яглам) и т.д.

Каждое из этих определений раскрывает ту или иную грань (аспект) этого многозначного понятия.

В рамках психологии **информацию** можно определить, как **системные или даже отрывочные знания об окружающем человека и человечество мире (природе, обществе и т.п.), независимо от того владеет или не владеет конкретный индивид данными знаниями.** К примеру, годичные кольца ствола дерева и веток содержат объективную информацию о жизни данного растения независимо от того, воспринял отдельный индивид эту информацию или нет.

Более определенно понятие **информированность**, поскольку оно показывает **наличие знания конкретного человека, групп или коллективов о характеристиках окружающей природной и социальной среды, взаимоотношениях между людьми и т.п.**

Использование любой информации для непосредственного влияния на конкретного человека может иметь три основные психологические цели:

- Изменение в знаниях индивида.
- Изменение установок индивида, т.е. определенную модификацию его представлений о возможных способах осуществления деятельности. Другими словами, установка часто (хотя и не всегда) предопределяет, предуготовливает действия, которые индивид может предпринять.
- Изменение явного поведения получателя сообщения.

Эти три типа изменений обычно (но все же, не всегда) происходят в указанной выше последовательности, т.е. изменение в знаниях обычно предшествует изменению установок, которое, в свою очередь, происходит раньше изменения явного поведения.

Предназначение информации в организации деятельности состоит в том, чтобы:

- *во-первых*, собрать необходимые данные о характеристиках и особенностях деятельности и внешней среды;
- *во-вторых*, обеспечить отбор наиболее значимых для данной ситуации сведений о состоянии и перспективах деятельности;
- *в-третьих*, воплотить эти сведения в решения по регулированию деятельности, а решения в управляющие воздействия;
- *в-четвертых*, получать сообщения о ходе и результатах реализации решения, сопоставить результаты с заданной целью и в случае их расхождения подкорректировать протекание деятельности.

Функционирование информации в различных подсистемах коллективного субъекта деятельности – предприятия, организации, учреждения – осуществляется по разным уровням и в самых различных формах. Потому различают следующие **виды информации**:

1) *информация, идущая сверху вниз*

- приказы, распоряжения (делай так, как надо);
- постановка задач (что, когда);
- инструктирование (как, каким образом, кто);
- убеждения (это необходимо, потому что ...);
- сообщения (в организации произошло то и то...).

2) *информация, идущая снизу вверх*

- отчеты об исполнении;
- донесения об осуществленных проверках;
- письменные и устные сообщения о мнениях сотрудников и должностных лиц.

3) *информация, идущая в горизонтальном направлении*

- обмен мнениями, дискуссия;
- координация действий;
- разработка планов, программ;
- передача опыта работы.

Считается, что информация, характеризующая процесс какой-либо практической деятельности и соответственно обеспечивающая процесс управления данной деятельностью, объективно должна отвечать ряду требований.

Во-первых, она *должна соответствовать реальности*, т.е. без каких-либо прикрас или, наоборот, инсинуаций, наветов, – должна раскрывать действительное положение дел, непредвзято оценивать факты и события, устанавливать подлинные взаимосвязи, взаимозависимости и т.д. Для управленца является важным различать информацию фактическую и правдоподобную информацию. Фактическая информация говорит о фактах реальности. Правдоподобная информация – интерпретация фактов, причины. Например, недостаток материалов на стройке – фактическая информация, а то, что материалы разворовали – интерпретация, т.к. недостаток материалов может быть и вследствие низкой квалификации рабочих (брак), и низкого качества материалов, и сбоя в поставках и пр.

Во-вторых, она *должна быть достаточной*, т.е. содержать в себе важные и значимые для практической деятельности сведения, одновременно не допуская или избытка таковых (включение малозначимых, несущественных деталей и нюансов, только затрудняющих правильное понимание ситуации), или их недостаточности, дефицита (отсутствие характеристик отдельных немаловажных сторон деятельности).

В-третьих, информация *должна быть своевременной*, т.е. загодя отражать установленные сроки начала и конца работы, заблаговременно предвидеть возможные сбои и неурядицы в процессе деятельности, способствовать проведению координационных и корректирующих мер в наиболее оптимальные сроки, не опережая события и не отставая от них.

Наконец, в-четвертых, усилия и средства по сбору информации *должны обеспечивать ее рентабельность*, т.е. окупаемость затрат на информацию теми выгодами и пользой, которые будут получены за счет ее использования. «Гора родила мыш» – это крылатое выражение уверенно можно отнести к конечным результатам немалого количества специалистов и чиновников, когда собранные ими сведения и справки остаются просто бесполезным грузом, ничего не меняя в протекании деятельности.

Типы коммуникационных сетей

Централизованная сеть – это сеть, в которой общение среди членов группы ограничено несколькими каналами, и основной поток информации проходит через ключевую позицию в сети (рис. 12).

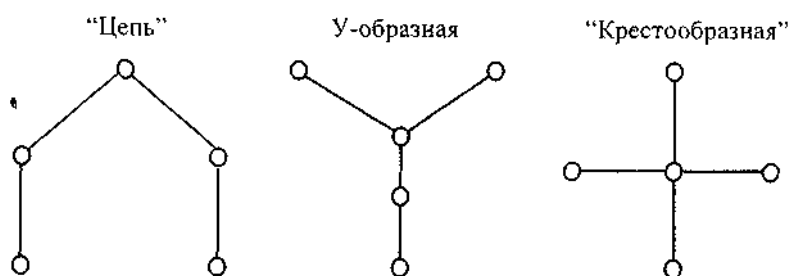


Рис. 12. Примеры централизованных сетей общения (по Занковскому)

В таких сетях лицо, занимающее центральное положение в группе, имеет преимущественный доступ к информации и контролирует ее распределение. Фактически, этот индивид выступает субъектом информационной власти и имеет большие основания для того, чтобы быть лидером группы, играть главную роль в принятии решений и нести ответственность за них. Удовлетворенность своим общением у этого лица, вероятно, также будет более высокой, чем у работников, находящихся на периферии потоков общения.

В децентрализованной сети для всех членов группы доступно большее количество информационных каналов, и никто не имеет преимущественного доступа или монополии на информацию (рис. 13).



Рис.13. Примеры децентрализованных сетей общения (по Занковскому)

Перекрестно-кольцевая сеть общения является наиболее децентрализованной, потому что позволяет каждому члену группы непосредственно об-

щаться со всеми остальными сотрудниками. В децентрализованных сетях ответственность за принятие решений в значительной мере распределена между членами группы. Количество обменов сообщениями будет большим, а члены группы будут испытывать большую удовлетворенность как общением, так и выполняемой деятельностью.

Эффективность различных сетей зависит от характера выполняемой деятельности. Централизованные сети обеспечивают быстрый обмен сообщениями с меньшим количеством ошибок в простых, структурированных задачах, имеющих однозначное правильное решение, которое может быть найдено систематическим анализом доступной информации и использованием наличного опыта. В ситуациях со сложными неструктурированными задачами и множеством возможных решений лучше справляются группы, имеющие децентрализованные сети общения. Децентрализованные сети позволяют шире использовать знания и навыки всех членов группы. Существует больше возможностей для обратной связи и исправления ошибок, для синтеза разнообразных идей и точек зрения. Кроме того, децентрализованные сети меньше зависят от индивидуальных особенностей отдельного работника и в меньшей мере, чем централизованные, страдают от информационной перегрузки. В них даже при решении сложных задач информация распределяется довольно равномерно, а не обрушивается на индивида, занимающего центральное положение в сети. Когда центральное лицо, контролирующее информационный поток, перегружено, качество управленческих решений резко снижается, так как они часто основаны на нерелевантной информации.

В полевых условиях исследователи пытались выделить группы работников, наиболее часто и регулярно вступающих в общение друг с другом, а также определить роли отдельных индивидов в организационном общении, например, «звезд», «изгоев» или «проводников слухов». Выявленная в результате такого исследования структура организационного общения накладывается на формальную организационную структуру, позволяя сравнить, насколько реальная коммуникативная сеть совпадает с формальной. Кроме того, сеть организационного общения может быть сопоставлена с системой должностных полномочий, выполнением производственных задач, системой неформальных отношений и т. д.

Проблемы коммуникации

Закономерность подключения психологических факторов к передаче, приему и интерпретации даже самой объективной информации с полной силой ставит вопрос о возможных изменениях в ее содержании и качестве, которые могут произойти на различных стадиях информационного процесса, сказать в различных ее формах. Такие нежелательные изменения могут быть двух основных видов:

1. **Искажение информации** – т.е. такая передача сообщения, при которой неправильно истолковывается ее смысл; при этом искажение может произойти случайно, в силу различных сбоев в системе информирования, некомпетентности «передатчиков» или «получателей» информации, и преднамеренно, в интересах какого-нибудь лица или группы лиц.

2. **Потеря информации** – недополучение всего или части сообщения, которое так же может произойти по различным причинам, даже увязано с первым

случаем ее изменения (так если утрата информации осуществляется умышленно, это может быть оценено как сознательное ее искажение).

Попытаемся хотя бы кратко рассмотреть некоторые случаи искажения информации.

Случайные, непреднамеренные искажения – информационные ошибки возможны по следующим причинам:

- *ошибки, как следствие эмоционального восприятия информации*: любое эмоциональное напряжение (гнев, враждебность, тревожность и т.д.) влияет на искажение суждений. Известно, что «у страха глаза велики», а радость излишне оптимистична;

- *ошибки, вытекающие из напряженности внимания*: повышенное внимание к некоторым явлениям приводит к тому, что мы начинаем замечать их чаще, хотя периодичность их проявления не изменилась;

- *ошибки, связанные со временем событий*: факты, имевшие место в последние недели и дни, предстают в памяти как более значимые, чем те, которые произошли значительно раньше;

- *ошибки в следствие стереотипности мышления*: существует тенденция видения событий в свете уже имеющихся у нас установок, предвзятых мнений;

- *ошибки, связанные с интеллектуальным уровнем реципиента* (принимающего информацию): сообщение может быть не адекватно воспринято, человеком, не имеющим достаточного уровня знаний, не компетентным в данной области или не обладающими соответствующими качествами ума;

- *ситуационные ошибки*: сообщение может быть передано в неудачный момент (занятость людей другими проблемами) или в неблагоприятных условиях (шум, отвлекающие моменты, присутствие третьих лиц при передаче устного сообщения и т.п.);

Преднамеренное искажение информации так же связано с различными причинами:

- *враждебное отношение* к источнику информации и следующее за ним представление в ложном свете сути его сообщений и указаний;

- *несоответствие информации интересам и замыслам* реципиентов и в связи с этим его извращение, подтасовка фактов в «нужном» направлении;


- *стремление в чем-то дискредитировать источник информации* или лиц его представляющих, показать их якобы существующую некомпетентность, отсутствие понимания происходящих событий;


- *желание дополнить «урезанную» информацию уточняющими «фактами»* с их собственной интерпретацией;


- *необъективная подача информации «снизу вверх»* с целью приукрашивания недостатков, приукрашивание своих отчетов, чтобы они производили по возможности более благоприятное впечатление.

Существует немало и других объективных и субъективных причин, из-за которых информация может быть искажена или утеряна ее существенная часть. Например, «злую шутку» может сыграть с человеком его «дырявая» память, из-за которой могут оказаться забытыми немаловажные обстоятельства. В связи с этим и источнику, и передатчику, и получателю информации необходимо ис-


пользовать необходимые приемы и методы, которые помогут или уменьшить или свести на нет огрехи и изъяны неполной или искаженной информации. К традиционным в данном плане методам можно отнести:

 *Повторение сообщения в различных вариантах и формах*, по разным каналам или во времени. Если есть сомнения в точности полученных данных и сведений можно использовать два и более канала для освещения одних и тех же событий.

 *Верификация – перепроверка истинности информации с целью его подтверждения*. Перепроверка особенно необходима в случаях направления или поступления отчетов и докладов, «снизу-вверх». Как уже говорилось, получатели информации, находящиеся на более высоком иерархическом уровне обычно знают, что информация искажается в «лучшую сторону», поскольку сами такие должностные лица пользовались аналогичными приемами, приукрашивания отчетов, будучи в подчиненном положении, сами практиковали те же или подобные «хитрости».

 *Выпрямление связей – устранение посредников в потоках информации*. Оно обычно достигается за счет:

- уменьшение числа уровней бюрократических структур;
- непосредственного инспектирования высшими руководителями состояния дел на местах; использования неформальных методов обратной связи: «прямых телефонных линий», «банков» предложений и замечаний, социологических опросов и т.д.

 *Использование материальных носителей*. Т.е. для передачи информации отправитель фиксирует ее на бумаге, использует электронный формат (письма по интернет-почте), дисковых накопителях и пр. Тогда, получатель имеет возможность сверяться с полученной информацией, если что-то забывает, а руководитель получает возможность потребовать исполнения того, что было записано на материальном носителе.

Неформальные каналы информации, слухи

Наряду с официальными каналами функционирования информации, в любой организации, как и в обществе в целом, возникает немало частных, неформальных ее потоков. Различные известия и сведения распространяются по таким неформальным коммуникациям, как говорить с быстротой молнии.

В связи с этим остановимся на одном наиболее часто встречающемся варианте неофициальной информации, каковым является слух (слухи).

Слух – официально неподтвержденная информация с разной степенью достоверности, передающаяся преимущественно по каналам межличностной коммуникации.

С точки зрения обывателя слух – это неверная информация. Однако фактически степень достоверности этой информации может колебаться как от абсолютной недостоверности до полной истинности. Обычно, слухи передаются устно, но в современном мире источником и распространителями слуха могут стать и СМИ, интернет-рассылки, социальные сети, смс-сообщения, а также внутренние корпоративные электронные сети организаций.

Слух обычно представляет собой сообщение, исходящее от одного или более лиц о некоторых событиях, еще ничем не подтвержденных, это сообщение устно передается в массе людей от одного лица к другому.

Можно выделить основные факторы возникновения слухов:

- Отсутствие официальной информации о ситуации;
- Наличие потребности, интереса у людей в этой информации;
- Возможность трансформации темы слуха.

Недостаток официальной информации об интересующей ситуации провоцирует человека на восполнение этого недостатка. Если есть интерес и есть официальные разъяснения, то на этой почве слух как правило не возникает. Если есть информация, но потребности в ней нет – результат тот же. Поэтому для возникновения слуха необходимы оба фактора. Третий фактор работает на «живучесть» слуха. Если передатчик слуха может по своему желанию в рамках имеющейся темы проявить себя, дополнив слух красками или важными на его взгляд деталями (с учетом собственного опыта), то такой слух будет существовать несколько дольше. Причем, возможны столь радикальные трансформации содержания слуха, что его порою невозможно узнать через N-ное количество передатчиков изначальное содержание слуха.

Слухи и сплетни предоставляют людям возможность эмоциональной разрядки, эмоциональной отдушины, хотя об этом мало кто помышляет. Обычно ни распространяющий слухи, ни воспринимающий их не могут пояснить их влияние на личностное состояние, но и тот и другой смутно чувствуют, что слухи устраняют их плохое самочувствие и подавленность от дефицита информации. Слух – это нередко извращенный и ложно адресованный способ проявить свое недовольство создавшейся ситуацией, желание бороться, не выступая против противника (отмщение сплетней). Главным мотивом распространения слухов можно назвать повышение самооценки. Рассказывающий содержание слуха показывает перед слушающим информационное превосходство (я знаю, а ты нет). Слушающий же в свою очередь меняет свой информационный статус с незнающего ситуацию на имеющего представление о ситуации. Такое состояние как рассказчика, так и слушающего способствует повышению самооценки обоих. Таким образом слух в коллективе до некоторой степени выполняет и психотерапевтическую функцию.

Распространению слухов служит одна психологическая особенность, свойственная многим людям. Не зная первоисточника получаемого сообщения, они чаще всего бывают склонны предполагать, что информация исходит из компетентных каналов. К тому же это всегда стремятся подчеркнуть сообщающие: «От самого Иван Ивановича слышали». Таким образом, слух получает «печать достоверности», становится определенной формой престижного внушения.

Виды слухов

Согласно А.Д. Карнышеву, *по степени объективности-необъективности информации*, «заложенной» в слухах их можно подразделить на четыре типа:

1. Абсолютно недостоверные слухи.
2. Недостоверные слухи с элементами правдоподобия.
3. Правдоподобные слухи.

4. Достоверные слухи с элементами неправдоподобия.

Тематика слухов может быть самой разнообразной, сколь разнообразна информация об окружающем нас мире, отдельных людях, взаимоотношениях между индивидами и т.д. Они часто касаются жизни «звезд», политических событий и политических деятелей, искажения информации о каких-то выборах, ожидаемых кадровых перемещениях: повышений и понижений в должности, предполагаемых стихийных бедствий: землетрясений, наводнений, других катаклизмов, которые возможны, но объективно непредсказуемы.

По своим экспрессивным характеристикам и общим типам вызываемой реакции слухи обычно подразделяют на:

1. Слух – желание.
2. Слух – пугало.
3. Агрессивный слух.

Сами по себе слухи в организации – естественное явление, указывающее на просчеты в управлении коллективом и информационными потоками. Среди них для организации приобретают высокое значение те, которые способны негативно повлиять на ее развитие и функционирование. Полностью искоренить слухи невозможно и нецелесообразно. В силах администрации создавать информационную среду, не способствующую появлению слухов. Для этого нужно своевременно и в достаточном объеме информировать своих сотрудников о стратегии развития, предполагаемых нововведениях и преобразованиях. Однако, благодаря такому информированию нельзя на 100 % быть уверенным, что слух негативно влияющий на организацию не возникнет. Поэтому перед организацией стоят вопросы не только профилактики, но и борьбы со слухами, негативно влияющими на организацию.

В практике управления методов борьбы достаточно много, однако ни один из них не может дать полную уверенность, что его использование приведет к намеченному результату. Среди методов борьбы можно выделить следующие:

1. Опровержение
2. Репрессии
3. Антислух
4. Игнорирование
5. Подтверждение
6. Юмор, шутка, гротеск
7. Дискредитация источника
8. Загрузка работой
9. Проведение корпоративных мероприятий и др.

Рассмотрим их подробнее.

Опровержение. Метод опровержения работает с нейтрализацией действия первых двух факторов их возникновения. Причем, для повышения эффекта опровержения нужно учесть четыре момента: время, формат, речь и личность. Рекомендации относительно времени и формата – само опровержение должно встраиваться в привычный график работы предприятия. Не нужно создавать специального мероприятия по опровержению слуха, оно должно быть текущим

для предприятия. Формат опровержения предполагает использование планерок, совещаний, заседаний, собраний, отчетов руководства перед коллективом, не имеющих статус внеочередных, срочных и т.п. В процессе опровержения достаточно предоставлять недостающую официальную информацию без указания на факт имеющихся слухов. Само опровержение достигнет своей цели скорее если будет озвучено устами наиболее авторитетного для данного коллектива человека. Не обязательно это будет руководитель. Однако этот метод может спровоцировать мнение среди сотрудников, что «дыма без огня не бывает».

Репрессии. Репрессии предполагают широкий спектр возможных действий со стороны руководства: от замечания и публичного выговора до штрафа и увольнения с «волчьим билетом». Сам факт репрессий в отношении конкретного сотрудника, пойманного с «поличным», способствует как минимум большей скрытности при передаче такого рода информации. Для этого достаточно, помимо наказания конкретного сотрудника (неважно является он источником, либо просто передатчик), руководителям подразделений на планерках вскользь упомянуть об этом факте сотрудникам своего подразделения.

Антислух. Идея проста – создать другой слух, который по задумке должен убрать из информационного поля организации тот, что негативно влияет на ее деятельность. Эффективность этого метода зависит от того, насколько руководству известны основные каналы передачи слухов и насколько новый антислух будет учитывать факторы возникновения слухов, которые были перечислены выше.

Игнорирование. Метод игнорирования строится на расчете, что со временем информация станет неинтересна. Его эффективность увеличивается при условии, что само развитие ситуации опровергнет содержание слуха. Это довольно результативный метод для борьбы с недостоверной информацией. Например, в организации меняется система расчета оплаты труда. Согласно новой схеме заработная плата не будет меньше, а для некоторых должностей может и увеличиться. Однако, в организации появляется слух о том, что благодаря нововведению работники будут получать меньше, что конечно же снижает мотивацию к работе. В данной ситуации для преодоления негативного влияния этого недостоверного слуха достаточно работникам дождаться своей заработной платы.

Подтверждение. Метод подтверждения в чистом виде используется довольно редко. Обычно он сочетается с методом опровержения или гротеска. Его цель – снять со слуха ореол тайны и вкуса запретности.

Юмор, шутка, гротеск. Данный метод эффективен, когда слух недостоверен или имеет долю недостоверности. Недостоверная часть информации доводится до абсурда, провоцируя смех.

Дискредитация источника. Дискредитация источника слуха достаточно сложный метод. Во-первых, нужно точно знать кто является источником информации. На крупных предприятиях добраться до реального источника довольно сложно. Во-вторых, дискредитация источника информации связано для него с личными потерями (имидж, статус, авторитет и пр.). Важно при использовании этого метода учитывать возможные последствия для организации. Если

источник – человек высокого статуса и большого авторитета в организации, лучше отдать предпочтение иным способам.

Загрузка работой. В основе этого метода лежит понимание того факта, что обычно слухи распространяются, когда становится нечего делать. Это провоцирует частые перекуры, чаепития с межличностным общением. Свободное время уменьшается, а значит на передачу слухов его не хватает.

Корпоративные мероприятия. Следует отметить что зачастую слухи становятся способом борьбы со скукой. Скука может возникнуть от рабочей рутины либо от недостатка эмоциональных впечатлений. Такими корпоративными мероприятиями могут стать спортивные соревнования между отделами или личное первенство, проведение совместных праздников, участие в благотворительных акциях или культурных мероприятиях от организации (например, танцевальный номер на День города). Возможно, что само корпоративное мероприятие станет источником слухов, но в любом случае это уже будут другие слухи.

В разделе об информации мы не случайно уделили такое внимание слухам. Дело, прежде всего в том, что возникновение и распространение слухов наиболее рельефно отражает социально-психологические закономерности циркулирования информации по неофициальным каналам и, соответственно, выпукло характеризует те недостатки, которые могут возникнуть при отсутствии у людей достоверной информации. Это еще и еще раз подчеркивает важность информационной работы руководителей и должностных лиц при организации любой деятельности.

3.5. Принятие управленческого решения

Необходимость принятия управленческого решения возникает тогда, когда нужно начать какую-то новую деятельность или провести изменения в протекании привычной деятельности, в которой возникли неожиданные затруднения и проблемы. Специфичные черты управленческого решения:

- принимает решение один человек (или группа), а исполняют его другие люди;
- решение принимается в условиях избытка, либо недостатка информации;
- множество возможных вариантов решения.

Можно выделить 3 подхода к принятию управленческого решения: **рациональный, вероятностный и субъективно-вероятностный.** Для рационального подхода свойственно точный экономический расчет предполагаемых изменений. То есть идет оценка того, что нужно сделать, сколько будет потрачено, и какая отдача последует за этим. Однако, такая оценка возможна в стабильных, предсказуемых системах. Большая же часть информации, с которой имеет дело управленец, носит вероятностный характер. Выйдет на работу конкретный сотрудник или заболит? Случится финансовый или экономический кризис или нет? Какая часть коллектива поддержит нововведения? Задержат товар на таможне или все пройдет без проволочек? Поэтому, был предложен вероятностный подход к принятию управленческого решения. Однако оценить

вероятности исхода всех событий человеку практически невозможно. Поэтому он оценивает ситуацию с позиции своей субъективной оценки реальности. То есть вероятность этого события, по-моему, велика, а вот этого – низкая.

Управленческое решение можно разделить на два вида: коллективное и индивидуальное.

Решение в конкретных делах всегда увязано с мыслительным процессом. Не случайно говорят, что мышление – это внутренний план деятельности, т.е. оно выстраивает предполагаемую модель ее осуществления. На этот счет существует простое, но в то же время очень мудрое выражение: «Прежде, чем что-то сделать, надо хорошо подумать». Принятие решения, как и в целом мышление, имеет своей основой информацию, посредством которой осуществляются различные мыслительные операции.

Единство решения и мыслительного процесса подчеркивается и тем, что они обычно имеют своей отправной точкой проблемную ситуацию, т.е. ситуацию, содержание которой не совпадает с уже имеющимся опытом человека и которая не может быть решена набором традиционных методов и средств. «Что-то не так, что-то не то, и это непонятное должно быть разрешено какими-то новыми способами» – в этом суть проблемной ситуации. Не случайно проблемную ситуацию называют интеллектуальной трудностью, требующей поиска решения.

Используя установившиеся в управленческой теории взгляды на суть данного вопроса, попытаемся проследить общее в этапах разрешения проблемы и этапах принятия управленческого решения (см. табл. 2).

Таблица 2

<p>Проблема, как интеллектуальная (практическая) трудность в познании или деятельности</p>	
<p>Решение проблемы</p>	<p>Управленческое решение</p>
<p>1. Накопление знаний и умений, необходимых для уяснения сути проблемы, выявления ее основных сторон (<i>Что я знаю о том, с чем столкнулся?</i>)</p>	<p>1. Получение информации о данном состоянии системы и ее анализ, определение необходимости и содержания возможных преобразований (<i>Каково положение?</i>)</p>
<p>2. Формулирование задачи, вытекающей из проблемной ситуации: что уже известно о данной ситуации и что необходимо определить (<i>Чего я еще не знаю?</i>)</p>	<p>2. Определение целей необходимых преобразований и средств, имеющихся в наличии (<i>Что необходимо достичь и с помощью чего?</i>)</p>
<p>3. Получение дополнительной информации о «неизвестном», выбор из этой информации наиболее существенной, способной объяснить непонятное, непознанное явление, событие (<i>Что все же могло произойти?</i>)</p>	<p>3. Разработка различных вариантов движения к цели, определение для каждого варианта на основе организационных норм ресурсов и средств, возможных способов и затрат (<i>Что можно осуществить?</i>)</p>
<p>4. Выявление конкретных детерминант, обоснованно и доказательно объясняющим происшедшее (<i>Что реально произошло? Из-за чего возникла проблема?</i>)</p>	<p>4. Выбор наиболее оптимального приемлемого решения или его «компоновка» из нескольких вариантов на основе выработанных норм-критериев (<i>Что реально нужно сделать для достижения цели?</i>)</p>

Решение проблемы	Управленческое решение
5. Верификация или проверка (Не могла ли произойти ошибка?)	5. Корректировка принимаемого решения, его тщательная доработка в соответствии с состоянием системы (Насколько правильное решение?)
6. Использование полученных знаний для решения аналогичных и иных задач	6. Организация выполнения принятого решения

Анализируя психологические факторы и механизмы, способствующие эффективности принятия решений, нельзя уйти от некоторых особенностей психики, становящихся своеобразными «барьерами», «тормозами» на пути поиска оптимальных и нетрадиционных решений. Одним из таких барьеров нередко выступают выработанные на практике **стереотипы** – привычные алгоритмы решения проблем.

В одном из экспериментов испытуемым предложили несколько несложных заданий, построенных по одному и тому же принципу и решаемых одним и тем же способом. А затем предъявили внешне похожее задание, которое требовало иного способа решения, и никто из испытуемых не смог с ним справиться – настолько сильно было давление прежней стратегии решения. Но стоило экспериментатору поставить это контрольное задание на первое место, как мгновенно его выполнили все. Подобные стереотипы, проявляющиеся практически во всех областях деятельности человека, делают его малодумающим ремесленником своего дела, возможно, выполняющим свои функции на хорошем уровне, но совершенно не способным принимать решения в нестандартных, быстроменяющихся ситуациях. А ведь именно последнего требует от каждого человека сегодняшний день.

Свое негативное влияние оказывают и **тривиальные, привычные взгляды на суть и предназначение вещей** – качество, противоположное гибкости и оригинальности мышления. Интересен в этом плане эксперимент немецкого психолога К. Дункера. Он предлагал испытуемым закрепить на двери три свечи. В числе предметов, которыми можно манипулировать – молоток, гвозди в коробочках, плоскогубцы и т.п. Решение состоит в том, чтобы прибить коробочки к двери и установить в них свечи. Задача предлагалась в двух вариантах. В первом случае коробочки были пустыми, во втором – наполнены гвоздями. При решении первого варианта коробочки в качестве подставок использовали все. Во втором варианте лишь половина испытуемых догадалась их опорожнить и превратить в подставки. Дункер объяснил это тем, что во втором варианте коробочки воспринимались как тара для гвоздей, именно эту их функцию фиксировал испытуемый, поэтому переход к другим возможным функциям оказывался затрудненным.

К отрицательным последствиям при поиске и принятии решений могут привести и другие психологические факторы: неуверенность в себе, страх ошибки, боязнь критики, нежелание показаться глупым или некомпетентным, излишняя критичность к себе, робость перед возникшими проблемами и т.д.

Искусство эффективно осуществлять мыслительные операции применительно к конкретным ситуациям, умелое использование качеств индивидуаль-

ного ума или их взаимоувязанное групповое сочетание, специфические механизмы творчества и умение преодолевать «барьеры» мышления – все это становится психологической основой успешного принятия решения субъектами управления (руководителями, регулирующими деятельность органами и т.п.).

Точно так же вполне закономерно наличие разнообразных объективных причин и субъективных мотивов принятия управленческих решений. Американский профессор Питер Вейл приводит весьма оригинальные мнения крупных управленцев относительно причин и мотивов принятия решений. Для этого он опросил группу старших сотрудников одной из федеральных служб и ряда корпораций о доводах в пользу принятия решения. Список этих доводов получился следующим:

1. Так требует закон.
2. Такой-то лично отдал нам распоряжение.
3. Этот подход выигрывает по сравнению с другими.
4. Так делается в других организациях.
5. Это принесло бы пользу компании.
6. Это научно обосновано.
7. Это способствует наилучшему использованию ресурсов.
8. Это оптимальный способ достижения цели.
9. Это наиболее простой и эффективный подход.
10. Мы просто узнали, что это правильно.
11. Нам пришлось пойти на компромисс – вот результат.
12. Лучше хоть что-то предпринять, чем ничего не делать.
13. Мы хотим привлечь к себе внимание.
14. Это было «божественное откровение».
15. Это явилось результатом осторожного длительного диалога.
16. На карту было поставлено наше выживание.
17. Это было продиктовано нашей специфической идеологией (взглядами).

Перечисленные суждения показывают, что причины и поводы принятия решений могут быть самыми разнообразными: от стратегических до самых обыденных. К необходимости принятия решения приводят различные обстоятельства, причем в отдельном случае мотивирование решения обуславливается возникшей проблемной ситуацией в деятельности, а таковых на каждом конкретном производстве, в каждом конкретном коллективе может быть бесчисленное множество. Именно поэтому, анализируя объективную заданность принятия того или иного решения, «отталкиваться» целесообразно прежде всего от специфики возникшей проблемной ситуации.

Для того, чтобы точнее охарактеризовать возникшую проблему, необходимо уточнить следующее:

- Какие объективные условия или субъективные факторы привели к возникновению проблемы?
- Какова важность и значимость проблемы?
- К каким последствиям приведет развитие проблемы?
- Какое внимание уделяют проблеме лица, как заинтересованные, так и не заинтересованные в ее решении?

- Каков характер решений, которые необходимо принять?
- Достаточно ли людских и материальных ресурсов, чтобы решить проблему на месте или необходимо привлечь к решению сторонние (вышестоящие) организации?

- Кто из должностных лиц должен участвовать в принятии решения и какова роль в данном процессе коллектива?

- Какая информация необходима для принятия правильного решения?

Предложенные вопросы и получаемые на них ответы фиксируют интересный парадокс: в некоторых случаях необходимо принять решение о необходимости принятия управленческого решения. И это вполне обоснованно: любое решение становится отправным пунктом в организации деятельности, и анализ того, а стоит ли вообще «городить огород», может оказаться весьма полезным, поскольку позволит не допустить неподготовленных решений и следующих за ними неэффективных действий.

Анализируя алгоритм принятия решения, можно выделить три обобщенных этапа в данном процессе: **1) постановка проблемы, 2) формулирование мнения о путях решения проблемы, 3) принятие решения.** Нелишне будет несколько в ином ключе повторить перечень основных действий, которые реализуются на разных этапах принятия решения:

1. Постановка проблемы.

- введение в курс дела;
- формулировка проблемы;
- формулировка исходных позиций;
- уточнение задач.

2. Формирование мнения о путях решения проблемы.

- обмен мнениями о состоянии проблемы;
- изучение всех сторон проблемы;
- точная формулировка стоящих задач;
- поиск альтернативных решений;
- выдвижение предложений;
- определение критериев эффективного решения;
- выработка основных подходов;
- обсуждение последствий различных вариантов решения проблемы.

3. Принятие решения.

- выводы из второго этапа;
- достижение согласия по конкретному варианту решения;
- принятие решения.

Показанная схема принятия решения в тех или иных вариантах, с теми или иными модификациями повторяется в деятельности и коллективного и индивидуального субъекта. Естественно, в чем-то проще принимать единоличное решение: если человек компетентен, знает свое дело и может хорошо предвидеть последствия осуществляемых действий, он обоснованно надеется на собственный опыт и знания. Но в большинстве случаев в индивидуальное решение «вплетаются» различные социальные аспекты.

Процесс принятия управленческих решений является видом деятельности, требующим высокой квалификации, практического опыта, развитой интуиции. Многие решения уникальны, и процесс их выработки не может регулироваться строгими правилами. Также, можно предложить и другой подход в определении **этапов принятия управленческих решений**:

1. Возникновение проблемы.
2. Определение альтернативных направлений действий.
3. Анализ влияния каждой альтернативы на хозяйственные операции (рассчитываются затраты, экономия ресурсов и финансовый результат хозяйственных операций).
4. Принятие решения – **выбор** наилучшей альтернативы.
5. Анализ последствий решений.

Процесс выработки управленческого решения заключается в сравнении двух и более возможных вариантов решения проблемы и **выбор** наилучшего из них.

Классификация управленческих решений

Управленческие решения являются продуктом управления труда, это один из возможных способов достижения цели, признанный эффективным по определенному критерию.

Управленческие решения целесообразно группировать на основе классификационных признаков.

1. По степени полноты и достоверности информации, использованной для принятия решения:

- решения, принимаемые в условиях определенности, применяются тогда, когда есть исчерпывающая информация о проблемной ситуации;
- решения, принимаемые в условиях вероятной определенности, применяются, когда информации недостаточно или она недостоверна;
- решения, принимаемые в условиях неопределенности, применяются, когда информации явно недостаточно для принятия правильного решения (новые задачи).

2. По масштабу объекта управления – общие и локальные.

3. По характеру целей – стратегические и тактические.

4. По количеству целей – одноцелевые и многоцелевые.

5. По периоду действия – долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные.

6. По числу лиц, принимающих решение, – индивидуальные и коллективные.

7. По содержанию – экономические, технические, организационные и политические.

Разные виды управленческих решений обладают разными свойствами, им соответствуют разные способы организации процедур их принятия, методы разработки, затраты времени и других ресурсов на принятие и реализацию и т. д.

Индивидуальные решения, принимаемые одним лицом, требуют меньше времени на разработку, т. к. не нуждаются в согласовании с другими членами группового субъекта, характеризуются более высоким уровнем творчества и новизны. Вместе с тем для индивидуальных решений характерны более высо-

кий риск ошибок, меньшее количество рассматриваемых вариантов, а, следовательно, большая вероятность принятия неоптимального решения.

В настоящее время все большее количество управленческих решений принимаются на основе обсуждения, путем привлечения разных специалистов и с помощью различных организационных форм (рабочие группы, комиссии, комитеты, советы и т. п.).

Групповое решение имеет ряд преимуществ по сравнению с индивидуальным. Качество группового решения, как правило, выше, т. к. при его разработке предлагается большее количество возможных вариантов, эти варианты рассматриваются более разносторонне и обоснованно, что уменьшает возможность принятия ошибочного решения. При принятии группового решения происходит распределение ответственности между членами группы, поэтому оно может быть более рискованным, но и более эффективным. Вовлеченность в процесс принятия коллективного решения усиливает мотивацию участников этой работы, а само групповое решение обычно лучше воспринимается коллективом организации по сравнению с индивидуальным.

Существенным недостатком коллективного решения является его сравнительно низкая оперативность: выработка такого решения требует значительного времени для формирования группы, подготовки материалов для обсуждения, ознакомления членов группы с проблемой, обсуждения и согласования мнений. Чем больше размер группы, тем больше времени требуется для этой работы. Практика показывает, что наиболее эффективно работают группы, состоящие не более чем из семи человек. Необходимо отметить, что коллегиальность принятия решения не исключает персональной ответственности руководителя за него.

Человеку, принимающему любое решение, никак нельзя сбрасывать со счетов тот факт, что в большинстве случаев на эффективность и качество решения будут влиять окружающие. Причем их влияние может касаться ряда вопросов. Во-первых, даже в индивидуальном принятии решения звучит определенная ориентировка на окружающих. Большинство авторов решения не могут уйти от вопросов типа: «Как отреагируют окружающие, если я приму это решение?», «Каким образом можно убедить людей в его обоснованности и правильности?», «Как я смогу подтвердить свои взгляды и оценки в случае необходимости?» и т.д. Во-вторых, позиции и точки зрения других людей, особенно расходящиеся с существующими ориентациями «автора» решения, часто будут вызывать необходимость определенным образом подкорректировать принимаемое или принятое решение, учесть определенные нюансы, подмеченные другими людьми. В-третьих, в значительном количестве ситуаций требуются не только и не столько компетентность и инициатива одного человека, сколько искусство вовлечь в процесс принятия решения профессионалов и специалистов, умение сделать решение совместным продуктом и достоянием.

Приведенные аргументы ставят весьма важную проблему: «Какое решение лучше – коллективное или единоличное?» Здравый смысл подсказывает: «одна голова хорошо, а две – лучше». Но это далеко не всегда. Еще две с половиной тысячи лет назад философ Гераклит заметил: «Для меня один стоит тысяч, если он – лучший». Вполне может случиться так, что один суперпрофес-

сионал может выработать более эффективное решение, чем несколько неподготовленных к этому специалистов.

Положение осложняется тем, что даже при принятии решения коллективом, каждый из его членов вносит в общую разработку неодинаковый вклад. Данный момент продемонстрировал на основе анализа принятия группового решения в первобытной общине Г. Спенсер: «Собравшиеся индивиды распались более или менее ясно на две группы. Старшие, более сильные, и те, чья проницательность и смелость доказана опытом, образуют меньшую группу, занятую обсуждением вопроса. А члены другой, большей группы, образованной из молодых, слабых и невыдающихся индивидов, будут простыми слушателями, которые обыкновенно только выражают время от времени свое согласие или несогласие. Но мы можем пойти дальше. Среди людей, играющих руководящую роль, наверное, найдется один человек, значение которого будет больше, чем значение кого бы то ни было другого, и роль которого в принятии окончательного решения будет непропорционально велика».

Вне всякого сомнения, аналогичная дифференциация вкладов членов коллектива в общий процесс принятия решения будет наблюдаться и в современном управлении. Отсюда, важен социально-психологический анализ факторов, обеспечивающих эффективность коллективной мысли. Данный анализ высвечивает ряд моментов:

- такой порядок принятия решений внутри организации требует особой подготовки коллектива, умения и желания каждого работника работать в команде единомышленников;
- необходимы специальная подготовка и методика работы руководителей первичных коллективов;
- у работников должна быть ориентация на групповую работу, групповое стимулирование и групповую ответственность;
- в работниках должно вырабатываться стремление выступать с предложениями, направленными на повышение результативности деятельности;
- этот порядок должен четко сочетаться со стратегией и методами принятия решений вышестоящих руководителей.

Названные обстоятельства требуют от субъектов деятельности и управления в каждом конкретном случае тщательно разобраться в преимуществах и недостатках коллективного и индивидуального принятия решения. В целом плюсы и минусы такого подхода можно показать в следующем размышлении:

- коллективные решения надежнее индивидуальных, поскольку субъективные заблуждения и личные пристрастия не устранимы принципиально;
- в группах обычно возникает больше решений и лучшего качества (правда, если нет ярко выраженного «генератора идей»; впрочем, такие люди редко бывают начальниками);
- групповые решения, позволяя участвовать в обсуждении проблемы всем, усиливают атмосферу сотрудничества, хорошего рабочего контакта, снижают сопротивление несогласных с принятым решением;
- групповые решения отличаются большей продуманностью возможных последствий реализации принятых решений.

Но при этом:

- коллективные решения обычно требуют большего времени для их принятия, чем единоличные;
- решения, принятые в группах, оказываются более рискованными (феномен «сдвига к риску», возникающий, скорее всего, из-за распределения ответственности на всех);
- коллективный способ принятия решений не имеет смысла, если руководитель или лидер группы много компетентнее рядовых ее членов и последние с этим согласны;
- привычка к групповым решениям может повышать степень конформизма поведения членов группы, которая имеет тенденцию «давить» разнообразие мнений.

Таким образом, постулат здравого смысла о предпочтении «коллективного разума» срабатывает далеко не всегда. Можно назвать много ситуаций, когда предпочтительным окажется как раз единоличное решение руководителя: например, в условиях дефицита времени или низкой квалификации сотрудников, наличия конфликтной ситуации и т.д.

Интересно и оригинально раскрывает поведение различных людей на совещаниях и заседаниях психолог Уэджвуд. В своих исследованиях работы комиссий и комитетов он описывает распределяемые на них роли.

Роли, блокирующие заседание группы:

«Агрессор». Критикует и принижает статус других, агрессивно не соглашается с другими.

«Блокировщик». Упрямо ни с кем не соглашается; отвергает точки зрения других людей; приводит примеры из личного опыта, не связанные с сутью дела; возвращается к вопросам, которые уже решены.

«Удалившийся». Не хочет участвовать; рассеянный; разговаривает на личные темы; ведет протокол собрания для себя, хотя его никто об этом не просил.

«Ищущий признания». Хвастается; очень много говорит; утверждает свой статус.

«Прыгающий с темы на тему». Постоянно меняет тему разговора.

«Доминирующий». Пытается захватить власть, утвердиться и манипулировать присутствующими.

«Адвокат групп, имеющих особые интересы». Использует чужое время для того, чтобы защитить свой интерес.

«Повеса». Тратит время собравшихся, пуская пыль в глаза, рассказывает разные истории; беспечен, циничен.

«Исповедующийся». Болтает о своих чувствах и мыслях, не относящихся к делу.

«Адвокат дьявола». Более дьявол, чем адвокат (в практике научных диспутов на Западе принято назначать человека, который специально задает заведомо острые вопросы для того, чтобы спровоцировать серьезную научную дискуссию. – Прим. авт.).

Конструктивные роли на заседании:

«Инициатор». Предлагает новые идеи и новые подходы к решению проблем.

«Высказывающий свое мнение». Высказывает свое мнение в ходе обсуждения и по поводу каждого предложения.

«Разработчик». Выстраивает концепцию, исходя из предложений присутствующих.

«Вносящий ясность». Приводит относящиеся к делу примеры, дает разумные объяснения, ищет смысл, ставит проблемы.

«Контролер». Ставит вопросы для того, чтобы выяснить, готовы ли собравшиеся принять решение.

«Подводящий итоги». Подводит итоги дискуссии, приводит ее к единому знаменателю.

Роли, поддерживающие заседание:

«Снимающий напряжение». Шутит или предлагает сделать перерыв для того, чтобы снять напряжение.

«Идущий на компромиссы». Идет на уступки, если это необходимо для достижения успеха.

«Гармонизирующий отношения». Играет роль посредника между высказывающими разные точки зрения, примиряет разные мнения.

«Ободряющий». Хвалит и поддерживает других, относится ко всем дружелюбно, ободряет.

«Стрелочник». Поддерживает общение, поощряет активное участие.

Это исследование ярко высвечивает важную роль лидера. Он должен прислушиваться к мнениям и желаниям участников заседания, быть достаточно гибким и уметь изменить свой стиль в зависимости от ситуации. Согласно Уэджвуду, он должен позволить собравшимся принять на себя те роли, которые помогут, а не помешают прийти к определенному решению или достичь поставленной цели.

3.6. Команды и командная работа

1. Истоки и типы рабочих команд

Команду можно определить, как группу людей, имеющих высокую квалификацию в определенной области и максимально преданных общей цели деятельности, для достижения которой они действуют сообща, взаимно согласовывая свою работу.

Традиционные организационные структуры были эффективными на протяжении почти всего 20 века. Однако в последние 20 лет организации оказались вынуждены реагировать на некоторые технологические, экономические и демографические факторы. Глобальная экономическая конкуренция и стремительное развитие коммуникационных технологий заставили организации изменить способ выполнения трудовых операций. Некоторые автомобильные компании, например, Сатурн, применили командный подход в производстве машин взамен традиционной сборки. Продукция должна разрабатываться и поступать на рынок быстрее, чем это было в прошлом. Быстрые изменения в сфере бизнеса за-

ставили организации стать более гибкими. Для этого компании были вынуждены отказаться от жестко контролируемых организационных структур, которые обеспечивали недостаточно высокий темп работы. Основные изменения в деловом мире, приведшие к возникновению команд:

1. **Возрастающие объемы информации.** Общество вошло в эру информации. Чтобы отреагировать на сложные проблемы в сфере бизнеса, требуется усвоить информацию из множества источников. Ни один человек не может быть специалистом во всех областях знания, поэтому целесообразным становится командный подход, представляющий объединение умственных ресурсов.

2. **Все возрастающая квалификация работников.** Когда 100 лет назад создавались традиционные организационные структуры, работники были относительно малообразованными. Сегодня они имеют значительно более высокий уровень образования, поэтому готовы к более прогрессивным формам организации труда

3. **Темпы изменения трудовой деятельности.** Многие годы работники имели фиксированные профессиональные обязанности, которые практически не менялись. В настоящее время необходимо постоянно создавать новую продукцию, модифицировать услуги, изменять процессы для повышения качества. Именно рабочие команды способны оперативно реагировать на изменение окружающей бизнес-среды.

Отличия команды от рабочей группы:

1. Командой можно назвать группу, в которой действует **принцип колеса**. Принцип символизирует вечное движение: в центре – руководитель; по кругу – члены команды; спицы колеса символизируют прочные взаимосвязи каждого члена с руководителем; основа колеса символизирует прочную взаимную связь между членами команды.

Колесо служит до тех пор, пока спицы целы и внешний круг не поврежден, когда у членов есть единство в понимании результата и особая энергия, именуемая командным духом. Создать настоящее колесо непросто. Это кропотливый процесс, растянутый во времени.

2. В группах исполнение работы обычно зависит от индивидуальной работы ее членов. *Результаты работы команды зависят от личного вклада каждого ее члена в достижение цели в тесном взаимодействии со всеми остальными участниками команды*

3. Обычно члены групп объединяют свои силы для достижения цели, хотя это одновременно и работа каждого в отдельности, которая берется в расчет при выдаче премий. *Члены групп чаще всего не несут ответственности за общий результат работы, но отвечают только за свою персональную работу. Команды же придают значение как индивидуальной работе каждого, так и общему результату. Ее члены работают сообща, и каждый член команды разделяет ответственность за результат.*

4. Цели команды часто рассматриваются как возможность победить, быть первыми или лучшими в чем-либо. Команда на заводе, у которого существуют финансовые трудности, стремится сделать эту компанию ведущей в своей индустрии. Члены команды концентрируются на совместном *достижении выс-*

ших целей, что делает их сильно заинтересованными в результатах своей деятельности. Команды обладают правом на владение целями и тратят много времени на их постановку.

5. Команды отличаются от групп характером своей связи с руководством. Обычно руководство создает команду для решения какой-либо задачи и не вмешивается в процесс планирования внутрикомандной работы, т.е. *команда имеет самоуправление*. Она должна обладать высокой степенью свободы и быть в состоянии самостоятельно устанавливать промежуточные цели, заниматься расчетом времени выполнения работы и т.д.

Ларсон и Ла Фасто выделяют три типа команд.

Проблемные команды. Каждое лицо полагается на честность во взаимодействии с другими членами команды. Все должны верить в возможность справиться с возникшими проблемами. Члены команды должны испытывать взаимное доверие в процессе разрешения проблем. В качестве примера подобного типа авторы приводят диагностические команды из центров борьбы с заболеваниями.

Креативные команды ориентированы на изучение перспектив и альтернатив. Их цель – разработка новой продукции или нового вида услуг. Обязательная характеристика – автономность команды, ее независимость от системы, которая может подвергнуть идеи критике. Персональный компьютер IBM PC разработан креативной командой, которая испытала горечь множества поражений, прежде чем смогла создать успешный продукт. Команда нуждалась в защите от организационного давления, которое проявлялось в нетерпимости к неудачам. Инкубационный период создания ПК продолжался долгие годы и не мог быть сокращен по желанию других людей.

Тактические команды создаются для четкого исполнения проработанного плана. Для этого необходимо четкое формулирование задач и однозначное определение ролей. Успех тактических команд зависит от высокой степени ответственности их членов, ясного понимания своих функций. Примером такой команды служит команда медиков-хиругов, команда спасателей, спортивная команда.

2. Принципы создания команд

Формирование команды – задание, требующее высокой управленческой компетенции. Для ее осуществления необходимо не только наличие квалифицированных специалистов, но и людей, желающих работать вместе, сообща. Модель Дж. Хэкмана предполагает, что создание команды должно пройти 4 стадии

1. **Подготовка.** Цель – правильно определить, действительно ли необходимо создание команды. Команда нужна для выполнения задач, требующих творческого подхода. Для команд необходимы четкая постановка цели и перечень навыков, обязательных для выполнения работы. Решение о сфере компетенции команды должно приниматься заранее: определяется, будут ли команды работать только как совещательный орган для консультаций с менеджером или им может быть предоставлена полная самостоятельность для выполнения задания.

2. **Создание рабочих условий.** Руководство организации предоставляет команде ресурсы материальные, человеческие организационные

3. **Формирование и построение команды.** Для этого необходимо: 1) определить, кто является, и кто не является членом команды. Некоторые команды

терпят крах только потому, что членство некоторых лиц в них остается неопределенным; 2) члены команды должны разделять общую цель. Если этого не происходит, то провал обречен. 3) руководству организации необходимо объяснить команде ее задачу и степень ответственности за выполняемые функции – сделать абсолютно понятным то, какие действия от нее ожидаются. Однако не обязательно пояснять, как именно выполнить поставленную задачу.

4. Содействие в работе. Начавшую функционировать команду нужно обеспечить постоянной поддержкой со стороны менеджмента организации: вмешиваться для устранения внешних проблем, пополнять ресурсами.

Известно, что хорошо сработавшая команда чрезвычайно эффективна и практически непобедима. **Эффект команды** достигается за счет:

- неограниченной интенсификации труда: для членов команды не существует нормированного рабочего дня; команда нормирует свой рабочий день сама в зависимости от темпов достижения намеченной цели;

- сокращения потерь рабочего времени путем достижения высокой степени организации труда внутри команды: взаимозаменяемость, повышенная личная инициатива, конструктивная коммуникация, рациональное распределение ролей, работа на опережение;

- использование корпоративных форм принятия решений, что еще больше повышает мотивация и самоотдачу всех членов команды.

Высокая мотивация обеспечивается, благодаря:

- неординарным формам стимулирования: более высокая оплата, тур. путевки, интересные командировки; перспективы карьеры, имиджа, общественного признания и пр.

- исключению традиционных форм административного управления и перевод членов команды на внутрикомандное управление

Основные принципы командной работы

1. Принцип коллективного исполнения работы: каждый член команды выполняет ту часть общего задания, которую ему поручила команда, а не ту, что он обычно исполнял по заданию начальства.

2. Принцип коллективной ответственности: вся команда теряет в доверии, стимулировании, общественном признании, если задание не выполнено по вине любого из членов .

3. Принцип единой для команды формы стимулирования (оплаты) за конечный результат: оплата оговаривается с руководством заранее. Создается фонд стимулирования. Распределение фонда происходит только внутри команды, без участия руководства или заказчика.

4. Принцип высокого стимула команды за конечный результат: приступая к формированию команды, руководство должно обладать информацией о значимых для кандидатов в члены команды стимулах. На основании этой информации составляется фонд стимулирования. В качестве достойных стимулов выступают не только деньги, но стимулы, основанные на хобби, амбициях и предпочтениях кандидатов. Нередко общественное признание оказывается более ценным стимулом.

5. Принцип автономного самоуправления: управление осуществляется руководителем, а не административным начальством организации.

6. Принцип повышенной исполнительской дисциплины: каждый член отвечает головой за конечный общекомандный результат. Данный принцип добровольно принимается каждым членом команды.

7. Принцип добровольности вхождения в команду: ключевой принцип формирования команды. В состав команды может быть включен только тот кандидат, который добровольно изъявил готовность войти в состав команды на основе полного знания и понимания всех условий ее деятельности.

Плюсы и минусы организации команды

Плюсы организации команды.

– время: команда профессионалов способна быстро и эффективно решить задачу, на которую обычно уходит значительное время;

– креативность: команда способна генерировать нестандартные решения, создавать копилку решений;

– качество: кодекс чести профессионала не позволит делать работу некачественно;

– стиль: в команде отрабатывается стиль сотрудничества и взаимной поддержки;

– координация: в команде не требуется специальный менеджер, координирующий работу. Каждый член команды гибко участвует в координации работ;

– имидж: наличие команды создает фирме выгодный имидж, вызывая у клиентов доверие;

– перспектива: при наличии команды фирма имеет преимущества в получении выгодных заказов;

– ценности: работа в команде формирует созидательную систему ценностей у каждого члена команды;

– рост: работа в команде всегда содействует личностному и профессиональному росту членов команды, а значит и повышает эффективность команды в целом.

Минусы организации команды:

– время: процесс командообразования времяемкий. Чтобы рабочая группа стала командой, требуется немало времени;

– деньги: чтобы члены группы стали командой, требуются деньги на дополнительные тренинговые занятия (командный дух), на дополнительное обучение;

– человеческий фактор: в команде резко возрастает ценность человека, руководителю и самому члену команды нужно быть к этому психологически готовыми;

– эксклюзивность: модель команды не всегда пригодна для тиражирования, каждую новую команду нужно создавать с особой тщательностью и бережностью;

– хрупкость: в команде многое держится на взаимоотношениях, командном духе, ценностях. Это категории тонкие и требуют постоянной поддержки, сопровождения;

– «теневой» эффект команды: команду могут перекупить.

3. Структура команды.

Структура команды включает в себя такие переменные, как число, демографический состав и опыт участников. Исследования свидетельствуют, что успешные команды отличает *многообразие* состава. Многообразие должно быть информационным и ценностным. Первое касается различий между членами команды относительно того, что они знают, и какие когнитивные ресурсы могут предложить. Успешные команды обычно имеют в свое активе немалый опыт и знания своих членов.

Ценностное многообразие отражает более фундаментальные различия между людьми, касающиеся вкусов, предпочтений, целей и интересов. Информационное многообразие положительно влияет на успешность командной работы, а ценностное многообразие снижает удовлетворенность участников своей командой, ослабляет желание остаться в ней и быть ей преданным.

Есть данные, что влияние многообразия на успешную командную работу зависит от вида задачи. Если выполнение задачи требует высокой скорости и скоординированности усилий, информационное многообразие, скорее всего, не будет положительно сказываться на командной работе.

Командная роль

Командная роль – это поведенческая характеристика. Этот термин характеризует поведение и взаимодействие человека на работе. Необходимо разграничить командную и функциональную роль человека. Последняя относится к служебным обязанностям, которые должен выполнять человек, обладая необходимыми для работы навыками и опытом. Командные роли могут сильно различаться в то время как функциональные роли должны быть одинаковыми.

Для того чтобы человек принял командную, функциональную или управленческую роль он должен знать, что от него требуется. Но при принятии роли могут возникать трудности:

- Ролевая неопределенность возникает тогда, когда человек не знает, что от него точно требуется.
- Ролевая перегрузка возникает в тех случаях, когда от исполнителя роли ожидается слишком много (и он это принимает).
- Ролевой конфликт возникает, если предъявляемые требования являются противоречивыми.
- Ролевая недогрузка возникает, если от человека ожидается выполнение слишком незначительной работы.

Для успешного исполнения командной роли человек должен не только знать об ожиданиях со стороны команды, но так же должен иметь желание и способность их выполнять. То есть в одном человеке должны соединиться три контура:

- Ему должны быть поручены соответствующие задачи.
- У него должна быть сформирована психологическая готовность к их решению.
- Должны быть соответствующие способности.

Обычно роли разделяют на функциональные и командные. Функциональные роли раскрывают через предметное содержание деятельности. Командные роли – через вклад в деятельность, не являющуюся узко специализированной, а так же коммуникативную и групподинамическую ситуацию внутри и вне команды. Командные роли так же называют групповыми.

4. Модель командных ролей Ицхака Адизеса

Модель Ицхака Адизеса связана с построением системы «правильного» менеджмента. Основная идея заключается в том, чтобы обеспечивать результативность и эффективность в краткосрочной и долгосрочной перспективе существования организации. Менеджмент – это процесс, осуществляемый людьми, по обеспечению того, чтобы компания была эффективной и результативной в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Это является конечной целью.

Для этого необходимо выполнение четырех функций менеджмента:

Производство результатов – (P) roducing. Функция обеспечивает результативность в краткосрочном аспекте. Она направлена на удовлетворение клиента (выполнение задачи) в данный момент времени. Оценить эту функцию можно, определив количество людей, которые возвращаются, чтобы приобрести ваши конкурентоспособные продукты или услуги. Эта функция необходима для ответа на вопрос: Что нужно сделать?

Администрирование – (A) dministrating. Функция обеспечивает эффективность в краткосрочном аспекте. Она необходима для того, чтобы следить за порядком в организационных процессах. Компания должна делать правильные вещи в правильной последовательности с правильной интенсивностью. Эта функция необходима для ответа на вопрос: Как это нужно сделать?

Предпринимательство – (E) ntrepreneuring. Функция направлена на определение направления, которого должна придерживаться организация. Человек, выполняющий данную функцию, должен быть способен на упреждающие действия в обстановке постоянных изменений, что гарантирует результативность компании в долгосрочной перспективе. Эта функция необходима для ответа на вопрос: Когда/зачем это нужно сделать?

Интеграция – (I) ntegrating. Интеграция направлена на создание такой атмосферы и системы ценностей, которые будут стимулировать людей действовать сообща и не дадут никому стать незаменимыми, позволят вплетать цели каждого в цели группы и делать индивидуальные риски групповыми, что обеспечит жизнеспособность и эффективность организации в долгосрочной перспективе. Эта функция необходима для ответа на вопрос: Кто это должен сделать?

Выполнение каждой из этих функций необходимо, а все вместе они достаточны для успешного протекания процесса управления. Нехватка или, наоборот, избыток какой-либо из этих функций неблагоприятно сказывается на работоспособности команды. Чтобы компания была рентабельной в ближайшей и долгосрочной перспективе, требуется успешное выполнение всех четырех функций. Если одна или несколько функций перестают выполняться, мы сталкиваемся с предсказуемой, воспроизводимой моделью неправильного менеджмента. Она будет одинакова во всех организациях мира. Хороший менеджер должен владеть хотя бы самыми элементарными навыками выполнения каждой

из функций. Однако один человек не может исполнять все эти четыре роли одновременно. При попытке совмещения всех четырех ролей будут возникать управленческие ошибки. Менеджер может совмещать несколько ролей, но не все четыре одновременно. Можно выделить «правильного» (владеет всеми ролями на необходимом минимальном уровне) и «неправильного» менеджера (не способен выполнять некоторые роли совсем).

Успешное управление возможно только тогда, когда отдельные функции выполняют разные люди. Члены команды должны дополнять друг друга, ее члены должны придерживаться разных подходов, а не копировать друг друга. Они должны толерантно относиться к различиям стилей и мнений у членов команды, и, таким образом, будет уравниваться тенденциозность подходов. Организационный менеджмент возникает там, где появляется задача, которую не может решить 1 человек. Как только такая задача становится ясна, она начинает определять поведение группы.

В команде не должно быть лидера, необходимо солидество. Для успешного выполнения поставленных задач должно быть взаимодействие на равных условиях, а не лидерство и подчинение. Это связано с тем, что у команды существуют разнообразные потребности, которые требуют разнообразных личных качеств от лидера. Поэтому надо говорить об управленческих командах, а не об отдельных лидерах. Собственно, на основе данных функций выделяются командные роли.

Командные роли в модели Ицхака Адизеса

Производитель (Paei).

Обеспечивает создание продукта, необходимого для удовлетворения потребностей клиентов. Так же менеджер-производитель должен как минимум удовлетворительно справляться с администрированием, предпринимательством и интеграцией. Менеджер Р-типа должен обладать двумя качествами: Должен знать потребности клиентов, почему они приходят именно к нему; в чем особенность его сегмента рынка. Должен иметь представление о технологии (знать, как создать то, за чем приходят клиенты). Менеджер-производитель не должен отступать от выполняемой работы до тех пор, пока потребность клиента не будет удовлетворена, а задача не выполнена в полном объеме. Поэтому он должен быть знающим и целеустремленным.

Администратор (pAei).

Уделяет внимание деталям, организует процесс производства, заботится о том, чтобы персонал следовал установленным методам и процедурам. Он следит за тем, чтобы организация занималась тем, чем должна, и делала это эффективно, анализирует достижения и планирует их, чтобы добиваться успеха вновь и вновь. Всегда знает, что происходит в данный момент времени, следит за деталями. Это очень организованный человек, который беспокоится о том, чтобы работа была выполнена и доведена до конца. Методичен и любит, чтобы рабочая среда была хорошо организована и продумана. Он обладает линейным способом мышления. Оценивает новые идеи, задает вопросы, старается найти «подводные камни». Это позволяет решить проблемы до того, как они перерос-

ли в кризис, понижает затраты и убытки. НО: Администратор не производит того, ради чего существует организация.

Предприниматель (раЕі).

Определяет направление, которого должна придерживаться организация, предвидя окружающую обстановку наперед. Должен быть творческой личностью, способной намечать новые направления и изобретать стратегии. Должен обладать готовностью действовать, идти вперед и рисковать. Не просто представляет желаемую цель, но способен и готов рискнуть тем, что имеет, чтобы получить то, что желает. В состоянии трансформировать возникшую идею в достижимые результаты. Данная роль тесно связана с Р-ролью (производитель), которая должна быть достаточно сильно выражена у предпринимателя.

Интегратор (раЕІ).

Выполняет в организации функцию интеграции. Интеграция – функция развития и поощрения потребности в объединении. Она делает организацию жизнеспособной, а следовательно, результативной в долгосрочной перспективе. Интеграция формирует атмосферу, систему нравственных и поведенческих норм, которые поощряют совместную работу, тем самым обеспечивая взаимозаменяемость людей. Она означает необходимость объединения людей для того, чтобы прийти к согласию и обеспечить коллективную поддержку идей и их внедрения.

Если эта функция выполняется успешно, люди научатся работать в команде, а не в одиночку и сумеют выполнить любую задачу, компенсируют недостающие или недостаточно развитые навыки друг друга. Интегрировать – значит добиться того, чтобы организация воспринимала себя не механистически, а создала свою органичную целостность. Она может быть эмоциональной или духовной. Ее движущая сила – чувство причастности и потребность в единении. Интеграция бывает двух видов:

Активная. Интегратор участвует в процессе интеграции, не будучи участником самой группы.

Пассивная. В данном случае интегратор сам включен в группу.

Менеджмент предполагает активную интеграцию. Интегратор имеет наиболее выраженные творческие способности по сравнению с прочими менеджерами. Ему приходится принимать решения на основе более расплывчатой и менее структурированной информации. Интегратор тонко чувствует других людей, сопереживает им и способен к дедуктивному мышлению – он понимает, чем отличается сказанное от того, что человеку хочется сказать. Интегратор уникален тем, что он не только создает в организации связи, обеспечивающие преемственность, на будущее, но и обеспечивает бесперебойное функционирование в настоящем.

Мы видим, что данная модель командных ролей основывается на 4 функциях, выделенных Ицхаком Адизесом. Выполнение данных функций обеспечивает успешный процесс управления в ближайшей и долгосрочной перспективе. Командные роли тесно связаны с 4 этими функциями. Функциональное обоснование ролей является сильной стороной данной модели. Данная модель отличается от других моделей тем, что в ней не наблюдается дисбаланса между тем,

кто управляет, и тем, кем управляют. Данная концепция является достаточно разработанной и может эффективно применяться в организациях, но она будет не оптимальной моделью для построения команд, решающих не управленческие задачи.

5. Концепция командных ролей Р.М.Белбина

Концепция командных ролей Белбина развивалась в соответствии с представлениями о том, что эффективная работа команды возможна тогда, когда команда сбалансирована с точки зрения представленности членами группы необходимых командных ролей. Эта модель очень популярна в мире. Сильной стороной этого подхода является разработанный диагностический инструментарий, который может использоваться для установления способностей людей к тем или иным командным ролям. Данная модель позволяет давать развернутые индивидуальные рекомендации по развитию конкретным человеком своего командного потенциала в будущем.

Анализ управленческой деятельности осуществляется Белбиным через обобщение эмпирического опыта, полученного им в ходе многолетних исследований. Он анализировал успешные и неуспешные команды (как реальные, так и искусственные). Это привело к созданию собственной концепции командных ролей.

В долгосрочной перспективе при построении команды в первую очередь надо учитывать не то, какими знаниями обладает сотрудник, а то, какую модель поведения он будет демонстрировать в команде. Командные роли – это кластеры поведения, а не отдельные черты характера или особенности деятельности.

Один человек никогда не сможет обладать всеми качествами, необходимыми для результативной командной работы. Но у команды в целом есть хорошие шансы обнаружить такие качества у отдельных людей в максимально возможном количестве. Для этого при ее формировании стоит уделить должное внимание разнообразию качеств и свойств будущих членов команды.

Командные роли модели Белбина

Исполнитель. Основным качеством Исполнителя является дисциплинированность; другие же природные способности или интеллект почти всегда в их случае вторичны. *Стиль Исполнителя в команде – организация работ.* Исполнители надежны, консервативны и эффективны. Они обладают внутренней стабильностью и низким уровнем беспокойства. Работают преимущественно на команду, а не ради удовлетворения собственных интересов. Умеют реализовать идеи в практических действиях.

Исполнители принимают поставленные перед ними цели, которые становятся частью их морального кодекса, и придерживаются их при выполнении работ. Они систематически составляют планы и выполняют их. Очень эффективные организаторы и администраторы. Они могут иметь недостаток гибкости и не любят непроверенные идеи.

В крупных, хорошо структурированных организациях карьера таких людей обычно складывается очень успешно. Успех и признание приходят к Исполнителям со временем в результате того, что они систематически делают ту

работу, которую необходимо делать, даже если она не отвечает их внутренним интересам или не приносит удовольствия.

Начальник штаба. Поощряющий и поддерживающий тип лидера команды. Склонен доверять людям и принимать их такими, какие они есть, без проявления ревности или подозрительности. Начальник штаба – это сильное доминирование и преданность групповым целям. *Стиль руководства командой – радужно принимать вносимые вклады в деятельность команды и оценивать их в соответствии с целями команды.* Зрелый, уверенный, самодисциплинированный. Спокойный, несуетливый. Умеет четко формулировать цели, продвигает решения, делегирует полномочия. Организует работу команды и использование ресурсов в соответствии с групповыми целями. Имеет ясное представление о сильных и слабых сторонах команды и максимально использует потенциал каждого члена команды. Начальник штаба может не обладать блестящим интеллектом, но он хорошо руководит людьми. Идеальный Начальник штаба выглядит как хороший менеджер, то есть человек, знающий как использовать ресурсы, исключительно адаптивный при общении с людьми, но в то же время никогда не теряющий своего контроля над ситуацией и своей способности принимать самостоятельные решения, основанные на собственной оценке того, что необходимо на практике. Начальник штаба – это хороший лидер для сбалансированной по своему составу команды, перед которой стоят сложные и многогранные проблемы, требующие эффективного распределения ролей внутри команды.

Лидер. Предпринимательский тип лидера команды. Лидеры всегда выступают как побудители к действию, и если команда склонна к бездействию или самодовольству, то присутствие Лидера выведет ее из этого состояния. Такой лидер – динамичный, бросает вызов, оказывает давление. *Стиль руководства – Лидера оспаривать, мотивировать, достигать.* Это более индивидуалистичный, чем Начальник штаба тип лидера, который подталкивает людей к действиям и, увлекая их за собой, столь же часто приводит команду к неудаче, как и к успеху. Его мужество и энергия позволяют преодолевать трудности.

Лидеры по многим параметрам являются антиподами Коллективистов. Ненавидят проигрыши, склонны к провокациям, раздражению и нетерпению. Характеризуются высокой самооценкой, склонностью к фрустрации, общительностью и подозрительным отношением к людям. Это экстраверты, побуждаемые к действиям требованиями внешней среды. Как лидеры они хороши для уже сработавшей команды, которая в своей работе столкнулась со сложным, внешним, либо внутренним препятствием. Как менеджеры Лидеры процветают в ситуациях, характеризующихся «политической сложностью», сдерживающей движение вперед.

Генератор идей. Изобретателен, обладает богатым воображением – человек с идеями, умеющий решать нестандартные проблемы. Интроверты, как правило, Генераторы идей действуют в одиночку, сидя в своем углу и обдумывая различные варианты. Обладают высоким интеллектуальным уровнем и очень высоким показателем креативности. Это яркие представители интеллектуалов-одиночек, и они часто воспринимаются членами команды как не слишком коммуникабельные. Им свойственна прямота и честность в общении. *Стиль Генератора идей – приносить инновационные идеи в работу команды и*

ее цели. Он склонен «витать в облаках» и игнорировать детали или протокол. Чем более успешно Генераторы идей осуществляют свою роль в команде, тем меньше их поведение похоже на привычную модель поведения менеджера. В мире организаций Генераторы идей не слишком процветают, и их менеджерская карьера редко бывает блестящей. Как правило, они очень способны и умелы, что приводит к тому, что в большинстве случаев они становятся техническими специалистами, а не занимают высокие управленческие посты. Генераторы идей встречаются в новых, только формирующихся компаниях, поскольку по складу своему они, скорее, предприниматели, чем менеджеры.

Разведчик. Экстравертивный тип генератора идей. Энтузиаст, общителен. Это еще один член команды, ориентированный на предложение новых идей. Однако, способ генерации идей Разведчика и характер предлагаемых ими идей отличны от мыслителей. Они склонны не столько сами предлагать оригинальные идеи, сколько «подбирать» фрагменты идей окружающих и развивать их. Разведчики особо искусны в изучении ресурсов за пределами команды. *Стиль построения команды разведчика – создать сеть и собирать полезные ресурсы для команды.* При средних показателях интеллектуального уровня и креативности, они общительны, любознательны и социально ориентированы. Благодаря этим качествам и умению использовать ресурсы Разведчики легче, чем Генераторы идей интегрируются в команду. При умелом руководстве лидера команды Генератор идей и Разведчик могут успешно сосуществовать вместе, не покушаясь на территорию друг друга и внося каждый свой вклад в предложение новых идей.

Объективный критик. Рассудителен, проницателен, обладает стратегическим мышлением. Видит все альтернативы, все взвешивает – инспектор. *Объективный критик объективен при анализе проблем и оценке идей.* Редко охваченный энтузиазмом, он защищает команду от принятия импульсивных, отчаянных решений. Представители этой роли ярко не проявляют себя в команде до тех пор, пока не приходит время принятия важных решений. При этом члены команды, предлагающие идеи, редко являются теми людьми, которые способны оценить выгоду от своих идей и их последствия. Представители этой роли отличаются высоким интеллектуальным уровнем, высокими показателями критичности мышления, особенно это касается их способности выдвигать контраргументы. *Объективные критики* достаточно медлительны в своих рассуждениях и всегда предпочитают все тщательно обдумывать. Им может не хватать вдохновения или способности мотивировать других. Окружающими они могут восприниматься как сухие, несколько занудные и порой чересчур критичные люди. Многие даже удивляются, как представители этой категории вообще становятся менеджерами. Тем не менее, *Объективные критики* нередко занимают высокие стратегические посты в организациях.

Коллективист (Душа команды). Мягкий, восприимчивый, дипломатичный. Умеет слушать, предотвращает трения членов команды – чувствителен по отношению и к индивидам, и к ситуациям. Коллективист играет ориентированную на отношения, поддерживающую роль в команде. Если в команде есть сложные в общении люди, то Коллективисты способны оказать мягкое воздействие на ситуацию и предотвратить потенциальные конфликты, тем самым ока-

зывая помощь формальному лидеру команды в выполнении поставленной задачи. Коллективист может быть нерешителен в момент кризиса.

Представители этого типа нередко встречаются среди высшего руководства организаций. Из них получают отличные наставники молодых менеджеров.

Доводчик. Старателен и добросовестен. Ищет ошибки и упущения. Контролирует сроки выполнения поручений. Как правило, об успехе команды судят по окончательным результатам ее работы. При этом многие люди почти патологически не могут довести начатое ими до конца, и умение завершать начатое является достаточно редким качеством. Доводчики – это люди, обладающие этим даром в полной мере. Их отличает внимание к деталям и умение держать в голове запланированное, обеспечивая, чтобы ничего не упускалось и все детали плана были доведены до завершения. Они предпочитают постоянные усилия, согласованность и последовательность действий «кавалерийским атакам». Они ориентированы на выполнение обязательств и меньше интересуются эффектным и громким успехом. Склонность к достижению совершенства во всем, за что они берутся, и непреклонность в достижении намеченного – их непрменные качества. К их слабым сторонам следует отнести недостаточную гибкость, в результате чего они порой тратят слишком много сил на достижение поставленных целей, которые при изменившихся обстоятельствах оказываются недостижимыми.

Команде нужны исполнители большинства ролей. Но принцип комплектации команд Белбина не требует полного 100 % перекрытия всех ролей отдельными членами группы. По его мнению, идеальное количество человек в команде равняется шести. Это означает тот факт, что каждый член команды берет на себя функции больше, чем одной роли. Относительная значимость каждой из ролей зависит от специфических требований ситуации. Главным для построения эффективной команды является нахождение и поддержание необходимого баланса ролей для конкретной ситуации.

С точки зрения модели Белбина, к командной работе способен не каждый человек. Способных к этому людей около 70 %. Они могут иметь 2–3 сильные командные роли, между которыми они имеют некоторый выбор и 2–3 роли, к которым они не приспособлены полностью. Оставшиеся 30 % людей проявляют себя более эффективно при индивидуальной работе.

Комплектация управленческих команд, как правило, осуществляется на базе уже сложившегося «костяка» команды. И основная задача сводится к доукомплектованию команды совместимыми людьми, либо выявлению существенных ролевых конфликтов, противоречий и принятию действия для уменьшения ролевой неопределенности. Данная модель хорошо проработана и обладает логикой описания ролей. Однако большое количество ролей и их подробное описание могут затруднять ее использование людьми, не прошедшими специальную подготовку.

6. Концепция П. Меррилла

Питер Меррилл считает, что в группе новаторов должно быть распределение ролей, у новатора же одиночки эти роли не только должны гармонично сочетаться, но и по ходу инновационного процесса сменять друг друга. Он выделяет: **творцов** (создающих возможности), **следопытов** (реализующих путь от возможности к решению), **доработчиков** (применяющих решения на практике), **делателей**

(внедряющих решения). Данные роли, ключевые для инновационного процесса и совпадают с этапами данного процесса. Им предложен опросник для выявления доминирующей роли, в котором респонденту необходимо проранжировать степень соответствия каждой фразы в ряду как собственной личностной характеристики от 1 балла (менее точно соответствует) до 4 баллов (наиболее соответствует).

Опросник на выявление роли в инновационном процессе (по П. Мерриллу)

11	Мне нравится находить ответы		Мне нравится доводить дело до конца		Мне нравится исследовать		Мне нравится, когда все работают	
12	Мне нужно понимать суть проблемы		Я заставляю все работать		Я вижу обе стороны проблемы		Должен быть правильный ответ	
33	Не указывайте, что мне делать		Дайте мне факты, а не теории		Я создаю варианты выбора		Мне нравится анализировать данные	
44	Я открытый человек		Я убеждаю людей		У меня много идей		Я вижу слабости	
55	Я вижу общую картину		Я делаю так, чтобы все было выполнено		Мне нравятся возможности		Я спускаю идеи с небес на землю	
66	Концепция должна быть надежной		Мне нравятся энергичные действия		Я не обращаю внимание на детали		Мне нравится точность	
77	Мне не нравится путаница		Я стараюсь не связываться с теорией		Я стараюсь не принимать решения		Мне не нравятся неудачи	
88	Я продумываю каждый шаг		Я иду на риск		Мне нравится, когда говорят о проблемах		Я сосредоточен	
99	Мне нравятся решения		Мне нравятся конечные результаты		Мне нравятся удобные случаи		Мне нравятся упрощенные варианты	
10	Я хочу быть главным		Я нахожу способ заставить все работать		Мне нравится видеть общую картину		Я старателен	
11	Мне нравится формулировать проблему		Мне нужно согласие		Я открываю новые факты		Я планирую	
12	Мне нужны идеи		Я хочу пробовать что-то новое		Мне нужна свобода действий		Мне нужна структура	
	Итог		Итог		Итог		Итог	

В результате, подсчитав количество баллов, можно определить ресурсы каждой роли и их процентное соотношение. Первая колонка – следопыт (тот, кто прорабатывает семена идей и находит ответы, разработчики стратегических планов), вторая – делатель (менеджеры по проектам, производственники, практики, умеющие оценить экономическую целесообразность новации, довести начатое до конца), третья – творец (инициаторы идеи, основанных на анализе рынка), четвер-

тая – доработчик (тот, кто превращает абстрактные идеи в практические методы. Автор теста считает, что инновационная деятельность – это командное взаимодействие, и только сотрудничество единомышленников, каждый из которых выполняет роль, наиболее подходящую ему в инновационном процессе, поможет принести наибольшую пользу в многогранном мире инноваций.

7. «Колесо команды» Марджерисона-МакКена

Данная модель очень популярна в мире. Она позволяет создать определенную командную структуру, связанную с тем, как команда должна использоваться. Во внимание принимается взаимозависимость участников команды, то, как они дополняют друг друга, создавая таким образом сбалансированную командную единицу. Авторы модели описывают функции, которые должны быть выполнены для качественной реализации поставленной задачи. На их основе выделяются командные роли. Идентификация командных ролей происходит на основе индивидуальных качеств членов группы, на их склонности к выполнению определенных функций.

Авторы модели весь процесс управления разделяют на девять рабочих функций:

- Консультирование (Advising).
- Новаторство (Innovating).
- Стимулирование (Promotion).
- Развитие (Developing).
- Организация (Organizing).
- Производство (Producing).
- Контроль (Inspecting).
- Поддержание (Maintaining).
- Связь. (Linking). Данная рабочая функция объединяет остальные восемь рабочих функций, является областью координационной деятельности.

Эти функции непосредственно связаны с типом поставленных задач и навыками руководителей.

На основе данных функций выделяют следующие командные роли:

Тип задач	Командная роль
Консультирование. Получение и предоставление информации. Работа с внешними и внутренними связями	Роль «докладчик-консультант». Сбор информации. Делает информацию доступной и понятной для других
Новаторство. Выдвижение новых идей, их реализация. Подготовка, «вынашивание» проблемы, озарение и критической проверка.	Роль «новатор-разработчик». Обладает широтой взглядов, ориентацией на будущее, готовностью слушать и воспринимать информацию, стремлением к совершенствованию. Способен выйти за рамки стандартных решений
Стимулирование. Передача обращения клиентам и основным заинтересованным сторонам внутри организации и вовне	Роль «исследователь-промоутер». Быстро улавливает происходящее, становится инициатором перемен. Предприимчив, энергичен, способен работать по нескольким направлениям одновременно, обладает навыками убеждения

Тип задач	Командная роль
<p>Развитие. Планирование, подготовка и развитие</p>	<p>Роль «специалист по оценке и развитию». Продвигает идеи и внедряет нововведения. Склонен к проектной деятельности. Не всегда генерирует продуктивные идеи самостоятельно, но умеет отлично работать с идеями других</p>
<p>Организация. Ключевая функция. Урегулирование вопросов взаимосвязи между людьми и задачами. Существует четыре аспекта организации: 1. внутренний технический фактор. 2. внешний технический фактор. 3. внутренний человеческий фактор. 4. внешний человеческий фактор</p>	<p>Роль «координатор-организатор». Легко принимает решения. Концентрируется на целях, задачах, сроках и бюджетных ограничениях. Планирует деятельность. Преодолевает конфликты</p>
<p>Производство. Разработка и реализация систематических структурированных методов, позволяющих людям осуществлять регулярную деятельность</p>	<p>Роль «специалист по производству и доработке». Эффективное и квалифицированное выполнение работы. Практичен, рационален, концентрируется на реальных проблемах и проектах. Соблюдает сроки и планы, ориентирован на систематические методы. Имеет потребность в четкой структуре и распределении обязанностей. Способен выполнять одну и ту же работу длительный срок, может сопротивляться изменениям</p>
<p>Контроль. Контроль регуляторной деятельности. Требует внимания к деталям</p>	<p>Роль «инспектор-контролер». Исследование деятельности. Не склонны продвигать свои достижения. Не всегда придерживаются сроков и планов</p>
<p>Поддержание. Обеспечение стабильного качества продукции и обслуживания клиентов. Обеспечение безопасности, надежности, этики, преданности, удержания старых клиентов, умения соответствовать требованиям времени</p>	<p>Роль «специалист по поддержанию достигнутого уровня». Не склонен к незамедлительным реакциям. Изучает вопрос перед действиями. Имеет твердые принципы и устойчивые ценности. Выбирает сферы деятельности, связанные с заботой о других</p>
<p>Связи. Обеспечение внутренних и внешних взаимосвязей между: 1. членами команды; 2. командой и другими группами в организации; 3. командой и поставщиками; 4. командой и клиентами</p>	<p>Все роли. Любой член команды с рядом развитых специальных умений, навыков и коммуникативных установок: активное слушание; готовность оказать помощь; управление взаимодействием; развитая коммуникация; умение организовать принятие решений и постановку целей в группе; делегирование полномочий и распределение ответственности; ориентация на развитие команды</p>

Эта модель имеет развитый диагностический материал в области деятельности. Модель Марджерисона–МакКена в первую очередь затрагивает анализ типов задач, которые решает команд.

Еще одной отличительной особенностью данной модели является то, что она является еще и средством воздействия на команду. В ходе групповых рефлексивных сессий, с помощью которых возможен сбор информации о команде, участники команды проходят через этапы оценки, обсуждения, проектирования и планирования собственной деятельности. Это приводит к пониманию того, какие фрагменты этой деятельности страдают, а какие выполняются эффективно в данный момент. Роли могут быть перераспределены, если какая-либо деятельность выполняется не успешно. Но это делается на основе предпочтений участников, а не на основе индивидуальных особенностей. Данная особенность является минусом данной модели.

Данная модель наиболее удобна для оперирования тем людям, которые непосредственно связаны с бизнес-процессами. Она имеет структуру замкнутого цикла, что крайне похоже на модель производства какого-либо продукта в организации. Однако для оперирования ей остальными людьми требуется дополнительная подготовка.

8. Модель управленческих ролей Т.Ю. Базарова

Это отечественная альтернатива модели Марджерисона-МакКенна. Она очень тесно связана с моделью управленческой деятельности Г.П. Щедровицкого. Существуют 3 параллельно лежащих вида деятельности:

Организация. Деятельность по превращению разрозненных, отдельно лежащих компонентов в системно объединенную общность, которая в соответствии с законом аддитивности приобретает некие новые качества, которых не было у каждого элемента в отдельности.

Руководство. Процесс побуждения работника к выполнению заранее установленных действий.

Управление. Деятельность по замысливанию и реализации изменений в организации.

В модели Базарова для характеристики процесса управления определены четыре основных типа задач. Сами эти задачи объединены общей логикой по принципу «от общего к частному».

Типы задач процесса управления

– Управленческие задачи. Это наиболее обобщенный тип задач в данной модели. Они касаются стратегического планирования и изменения положения организации на рынке.

– Организаторские задачи. Это более конкретный уровень. Данные задачи связаны с проектированием бизнес процессов и организационной структуры.

– Административные задачи. Еще более конкретный уровень. Они связаны с планированием и распределением ресурсов в режиме функционирования.

– Задачи руководства. Это самый конкретный уровень. Они обеспечивают человеческий фактор: обучение, мотивирование, наставничество, регулирование конфликтов.

В связи с этими типами задач происходит деление на четыре командные роли.

Управленец

Его задачей является определение стратегических направлений развития организации и условий изменения данных направлений. Это требует от исполнителя определенных способностей: способность гибко переопределять свои цели и подходы, работать в ситуации неопределенности, ориентироваться на ситуацию максимального выигрыша.

Организатор.

Задача разработки мероприятий по достижению целей организации (деятельность в условиях развития). От исполнителя требуется четко видеть итоговый результат и проектировать этапы достижения этого результата, но при этом он не должен уделять излишнего внимания деталям. Требуется способность оптимальным и непротиворечивым образом группировать функции, структурировать большие объемы информации, гибко учитывать ограничения при проектировании структур и технологий.

Администратор.

Задача оперативного управления, поддержания бизнес-процессов и организационной структуры в режиме функционирования. От исполнителя требуется ориентация на стабильную деятельность, способность работать с большими объемами информации, оценивать затраты ресурсов, прогнозировать «временные» конфликты.

Руководитель.

Задача направления потенциала сотрудников, урегулирования вопросов, связанных с людьми (человеческим фактором). Данный тип задач требует от исполнителя авторитета и влияния в группе, способности сплачивать группу, умения вдохновить, пробудить трудовой энтузиазм. Так же очень важно умение анализировать социально-психологический климат, прогнозировать и урегулировать конфликты.

Для оценки кадрового потенциала важно понять, какие управленческие роли доминируют в организации, а какие отсутствуют. Организация будет функционировать эффективно, если на высшем уровне корпоративного управления в ней будут представлены управленцы и руководители, на среднем уровне – администраторы и организаторы, а на низшем – руководители. Модель Базарова имеет две наиболее сильные стороны:

Она оснащена развитым психодиагностическим инструментарием. Это делает ее оптимальной для случаев, когда требуется оценить управленческий потенциал выборки или проранжировать сотрудников по их способностям к управленческой деятельности того или иного типа, а потом сформировать из них управленческую команду. Разработана технология Центров оценки. Она состоит в том, чтобы в модельных ситуациях, типичных для выполняемой деятельности, пронаблюдать кандидата и выявить наличие или отсутствие у него необходимых для успешной работы качеств, дать описание его особенностей и сформулировать задачи на обучение.

Данная модель обладает простым и объединенным единой логикой описанием критических точек управления. Это позволяет использовать ее для анализа системы управления организации в целом. Данная модель позволяет

сформировать команду, которая с высокой степенью вероятности справится с управленческими задачами различного типа, и определить границы ее полномочий. Но в то же время она не дает гарантии совместимости людей внутри команды, так как не учитывает особенностей характера членов команды.

9. Программно-ролевой подход М.Г. Ярошевского

М.Г. Ярошевский исследовал закономерности развития психологических знаний. Он выдвинул концепцию научной деятельности. Единицей и основанием ее анализа является исследовательская программа, служащая консолидирующим началом коллективной деятельности ученых, которая реализуется путем распределения научных функций – ролей. Это послужило основанием для разработки программно-ролевого подхода к исследованию научного коллектива.

Общение ученых, обмен ими информацией, нельзя сравнивать с обменом какими-либо предметами. Когда люди обмениваются идеями, они все сразу становятся богаче: они могут оперировать как своими собственными мыслями, так и тем, что узнают от коллег. Такой обмен, столкновение идей может привести к «вспышке гения», возникновению абсолютно новой мысли. Таким образом, информация, возникшая в научном общении, не может интерпретироваться только как индивидуальный продукт. Это очень важно с точки зрения рассмотрения науки как творческого процесса. В условиях коллективного творчества возникает научная дискуссия. Именно в ней осуществляется реальное движение научного познания.

Научную группу, собравшую «под одной крышей», научную элиту в конкретной области знания, еще нельзя рассматривать в качестве коллективного субъекта научного творчества. Для того, чтобы малая группа стала чем-то большим, чем сумма ярких творческих индивидуальностей, для использования преимуществ совместной научной деятельности необходимо наличие единого субъекта. Это возможно только при условии общегрупповой исследовательской программы. Исследовательская программа не задается группе извне, а сама зарождается в ходе творческих усилий руководителя группы или совместно, в кооперации руководителя и членов группы. Извне может ставиться лишь проблема. Совместная исследовательская программа включает в себя общий замысел групповой деятельности. Естественно возникает объективная необходимость во взаимодополняющих действиях сотрудников группы, т. е. в разделении предметных и организационных функций в рамках общегрупповой программы.

Программно-ролевой был разработан для анализа научной деятельности. Понятие о научно-исследовательской роли фиксирует место ученого в структуре исследовательского процесса.

Научная роль – это специфический набор действий внутри научной деятельности, который данный сотрудник выполняет в данной группе лучше других, способность к которым у него ярче выражена по сравнению с другими членами группы.

Основные научные роли выделены эмпирическим путем, хотя, видимо, с тем же успехом могли бы быть введены исходя из здравого смысла или теоретических соображений.

Научные командные роли Ярошевского:

Генератор идей. Выдвигают новые идеи. Для данной роли необходимы такие личные качества, как гибкость ума, дивергентность мышления – быстрое и непринужденное нахождение большого числа решений задачи.

Критик. Критическая оценка и проверка появившихся в команде новых идей. Психологическому облику критика свойственны стремление к упорядоченности, ясности, дисциплине; обостренное внимание к мелочам, воля и самоконтроль; отсутствие стремления к самовыражению

Эрудит. Обеспечивают группу информацией, которая необходима для нормальной организации коллективного исследовательского процесса. Люди, тяготеющие к данной роли характеризуются большим запасом знаний в своей области, прекрасной памятью, знанием иностранных языков, склонностью к усложнениям. Они являются «живыми справочниками».

Таким образом, основные научные роли привязаны к индивидуальным особенностям и, соответственно, к личностным типам ученых. Одновременно с этим они детерминированы логикой коллективного исследовательского процесса. В принципе, любой ученый одновременно выполняет все три эти функции, но всегда больше тяготеет к какой-либо одной из них.

Научные группы, в которых отсутствуют представители какой-либо из базовых научно-исследовательских ролей в целом менее продуктивны, нежели группы, в которых представлены все эти роли. Отсутствие любой из ее основополагающих ролей означает, что соответствующее звено исследовательского процесса или вообще выпадает, или сильно урезается: группе не хватает информации, свежих идей или критичности, что препятствует полноценному развитию процесса исследования. Чем выше ролевое разнообразие группы, тем она продуктивнее. Так же обнаружился феномен «ролевой конкуренции»: ученые вынуждены бороться за собственную роль с коллегами, которые могут тоже стремиться к занятию определенной роли.

Таким образом, ролевая структура любой научной группы формируется в результате взаимодействия ролевых притязаний ее членов, обусловленных их личностными особенностями. Данная модель является достаточно узко специализированной. За счет этого невозможно ее повсеместное использование. Если бы в научных коллективах была возможность использования этой модели целенаправленно, это могло бы оказать положительный эффект на решение научных проблем.

Социализация в команде (концепция Морланда и Левайна)

Для функционирования команды чрезвычайно важна ее структура. Однако наряду с этим большинство исследований свидетельствуют о важности командных процессов. Командные процессы – это операции внутри команды, которые делают возможным ее поступательное и эффективное функционирование. Рассмотрим два вида процессов:

- **процесс социализации;**
- **процессы межличностного взаимодействия** (коммуникация, конфликт, сплоченность, доверие).

Социализация – процесс взаимного приспособления, которое приводит к постепенным изменениям в отношениях между человеком и командой. Благодаря этому человек вливается в команду. Аналогичным образом на саму команду оказывают влияние приход, присутствие и уход участников. Процесс социализации варьируется от формального знакомства с командой до неформальной личной обратной связи между более опытным членом команды и новичком.

Морланд и Левайн предлагают концепцию, проясняющую специфику социализации. Она основана на трех психологических понятиях: **оценки, преданности и ролевого перехода**.

Оценка подразумевает попытки команды или одного из ее членов определить и максимизировать ценность друг друга. Это включает в себя определение командных целей, достижению которых можно способствовать, а также оценку того, насколько членство в команде удовлетворит индивидуальные потребности. Т.о., процесс оценивания – взаимный.

Преданность – это лояльность, чувство единства и связи между индивидом и командой. Когда человек предан группе, он принимает ее цели, прилагает усилия для их достижения и испытывает теплые чувства к ней. В ответ команда принимает потребности человека, старается их удовлетворить, тепло к нему относиться.

Отношения между индивидом и группой зависят от колебаний в степени преданности, что определяет границы между ролями, которые человек может играть в команде: потенциальный игрок команды, новый игрок, полноценный игрок команды, маргинал, экс-игрок команды (рис. 14). Когда преданность достигнет определенного уровня, команда и индивид попытаются инициировать ролевой переход. Рисунок иллюстрирует изменение в степени преданности (ось Y) команде по мере того как человек проходит пять фаз членства в ней (ось X), а именно: исследование, социализация, сохранение, ресоциализация и воспоминание

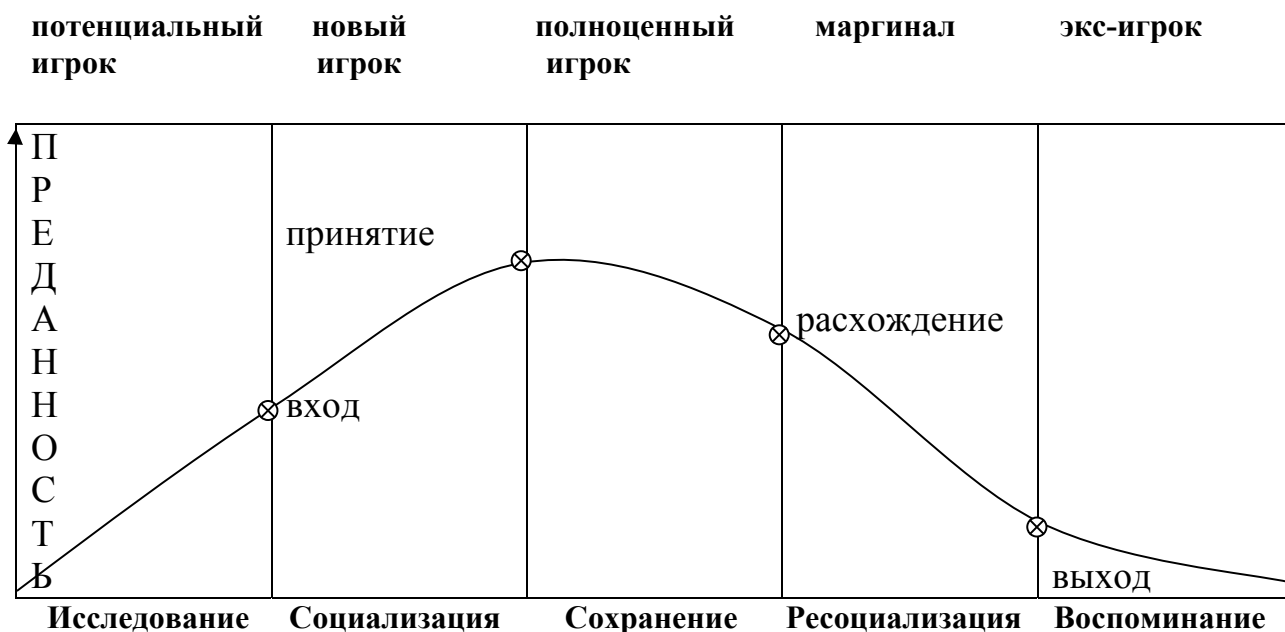


Рис. 14. Этапы социализации

На этапе исследования команда ищет людей, которые могут помочь ей в достижении поставленных целей. Потенциальный участник ищет команду, которая удовлетворила бы его потребности. Когда существует заинтересованность обеих сторон, возникает социализация. На этом этапе новый участник вливается в команду, а та приспосабливается к нему. Это принятие знаменует собой окончание социализации и начало этапа сохранения. Теперь обе стороны стремятся максимизировать свои потребности – в достижении командной цели и удовлетворении индивидуальных нужд. Этот этап длится до тех пор, пока группа и участник отвечают запросам друг друга. Но по мере ослабления взаимной преданности происходит следующий ролевой переход – к ресоциализации. В этот период команда и индивид вновь пытаются влиять друг на друга, так что потребности первой скорее будут удовлетворены. Если процесс ресоциализации оказывается неудачным, членство в команде завершается периодом воспоминания. Группа вспоминает о заслугах человека в достижении ее целей, а тот – о своем опыте взаимодействия с ней.

Процесс социализации, как его представляют Морланд и Левайн, раскрывает нюансы групповой динамики. И индивид, и команда пытаются оказывать влияние друг на друга, чтобы достичь одной и той же цели. Процесс социализации развивается постепенно, период времени, необходимый для нее зависит от группы и человека.

3.7. Конфликты в организации

Конфликт – это столкновение противоречивых ценностей, интересов, позиций и норм поведения

Конфликт в организации – это открытая форма существования противоречий интересов, возникающих в процессе взаимодействия людей при решении вопросов производственного и личного порядка.

Социальная напряженность

Предтечей конфликта в организации является *социальная напряженность* в коллективе. Можно назвать несколько точек зрения на сущность социальной напряженности.

1) Социальная напряженность в реальной жизни выступает как осознание большинством членов трудового коллектива очевидных нарушений принципа социальной справедливости и готовность найти выход из ситуации через ту или иную форму конфликта.

2) Социальная напряженность представляет собой противоречие между объективным характером социальных отношений и субъективным характером поведения субъектов этих отношений. На уровне организации проявление напряженности будет сопровождаться отклонением от нормального сотрудничества, которое является специфической качественной характеристикой социальных отношений в процессе трудовой деятельности².

3) Социальная напряженность – это нарушение нормальных отношений и неадекватное функционирование участников взаимодействия.

Выделяют две группы факторов, способствующих возникновению социальной напряженности в трудовом коллективе: внутренние и внешние.

1. К внутренним факторам относятся:

- невыполнение руководством организации своих обещаний и нежелание объяснить людям действительное состояние дел;
- нарушение режима производства из-за постоянного срыва поставок сырья и материалов; невозможность для членов трудового коллектива хорошо заработать;
- отсутствие видимых результатов предметной заботы об улучшении условий труда, быта и отдыха работников;
- конфронтация персонала управления и работников из-за несправедливого распределения материальных благ и фонда оплаты труда;
- внедрение инноваций и радикальных преобразований без учета интересов работников;
- подстрекательская деятельность неформальных лидеров.

2. Внешние факторы:

- дестабилизация обстановки в стране, столкновение интересов различных политических групп;
- возникновение острого дефицита на продукты и товары первой необходимости;
- ущемление социальных льгот в новых законодательных актах;
- резкое ослабление правовой социальной защиты интересов членов трудового коллектива;
- обеспечение честного и добросовестного труда, незаконное обогащение отдельных граждан.

Нарастание социальной напряженности в организации, перерастающее в конфликт, может быть преодолено при адекватном разрешении конфликтной ситуации.

Соотношение интересов в организации

Конфликты в организации развиваются, как правило, через конфронтацию частных и общих интересов. Соотношение интересов может быть выражено как:

- 1) *полное тождество*, т.е. одинаправленность интересов;
- 2) *различие в направленности интересов*, т.е. то, что выгодно одним, другим выгодно не в той же мере;
- 3) *противоположная направленность интересов* – когда субъекты для удовлетворения своих потребностей должны двигаться в противоположных направлениях (рис. 15).

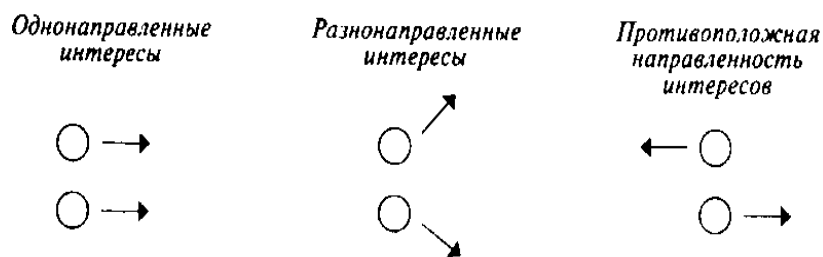


Рис. 15. Соотношение интересов в организации

Люди, занимающие различные статусы в организации, могут сознавать или не осознавать свои объективные интересы и их противоречивость. Но только *осознанные интересы* превращаются в источник активных социальных действий работника. Это осознание происходит либо в результате самостоятельного осмысления собственного жизненного опыта в организации, либо при разъяснительной работе тех, кто осознал раньше противоречивость возникших интересов, либо в результате манипулирования сознанием членов организации. Однако осознание противоположности интересов еще не ведет автоматически к конфликту. Конфликт – это открытая форма существования противоречивых интересов.

Конфликт может вытекать как из реально противоположных объективных интересов, так и из иллюзорного представления об их противоположности. Конфликт на искусственной почве может возникнуть в случае, когда его участники принимают различие интересов за их противоположность.

Тип конфликта и его участники

При анализе конфликта важно понять, какой действия лежит в его основе. Участники конфликта *иррационального типа* (вытекающего из состояния аффекта, гнева, паники и т.д.) действуют, игнорируя расчет, соотношение возможного выигрыша и потерь. Пример такого типа – стихийные забастовки. Их последствия обычно не совпадают с осознанными интересами и даже могут быть совершенно им противоположны.

Участники конфликта *рационального* типа учитывают соотношение возможного выигрыша и издержек, шансов на победу и поражение. Такой конфликт начинается только при убеждении одной из сторон в высокой вероятности успеха.

Субъектами, или *сторонами*, конфликта в организации могут выступать как частные, так и официальные лица (представители учреждений и организаций), как отдельные сотрудники, так и целые группы.

Степень участия сторон в конфликте может быть различна: от непосредственного противодействия до опосредованного воздействия на ход конфликта. Исходя из этого, выделяют: 1) основных участников, 2) группы поддержки, 3) других участников.

Основные участники – это противодействующие стороны. Их интересы несовместимы и действия направлены друг против друга.

Группы поддержки – участники конфликта, но играющие, скажем, второстепенную роль. Они могут:

- влиять на ход конфликта и иметь свои интересы;

- не преследовать корыстных интересов и не влиять на ход борьбы. Но они могут быть случайно втянуты в конфликт или могут манипулировать другими для достижения своих целей;

- содействовать развитию конфликта советами, помощью или другими средствами;

- являться организаторами конфликта, планировать конфликт и его развитие. Они могут выступать как самостоятельные участники конфликтов (например, стачкомы).

К другим участникам относятся посредники и судьи. Это строго нейтральные лица. Они стремятся предотвратить, остановить или разрешить конфликт.

Внутренние конфликты. Конфликты с внешней средой

В организациях различают: 1) внутренние конфликты и 2) конфликты с внешней средой (рис. 16).

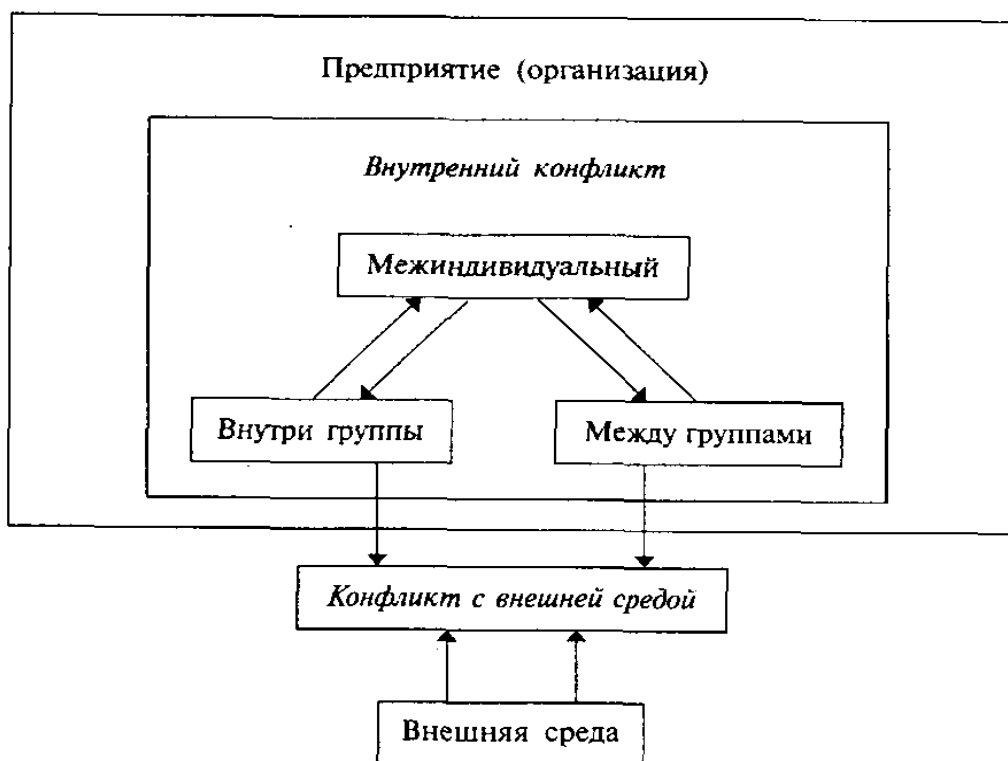


Рис. 16. Конфликты в организации

1. *Внутренние конфликты* возникают в рамках организации (предприятия) и разрешаются, как правило, через существующие нормативы и соглашения, т.е. так называемые правила игры, принятые на определенном уровне и между заинтересованными сторонами. К этим конфликтам относятся:

- *межиндивидуальный* конфликт – расхождение личных целей сотрудников. Примером такого конфликта может служить конфликт между авторитарным стилем управления руководителя и стремлением некоторых подчиненных к инициативе и творчеству;

– *внутригрупповой* конфликт – между соперничающими сотрудниками внутри подразделения или между руководителями подразделений по вопросу «Кто важнее в иерархии отдела или предприятия?». Здесь часто возникают смешанные мотивации, связанные с амбициями, карьерными целями;

– *межгрупповой* конфликт – например, конфликт между совладельцами предприятий. Эта ситуация особенно сложна, если собственность поделена между органами власти (федеральная, муниципальная собственность) и частными лицами.

2. *Конфликты с внешней средой* – это конфликты в большинстве своем руководителей и владельцев предприятий с конкурентами, клиентами, поставщиками, с собственным профсоюзом.

Конфликтная ситуация и конфликтные действия

Конфликты в организациях порождаются определенной *конфликтной ситуацией*, которая может существовать задолго до прямого столкновения ее участников. Понятие конфликтной ситуации не совпадает с понятием конфликта, ибо характеризует лишь *предпосылку*, создает почву для возникновения реального конфликта, а также реальные действия сторон по отстаиванию своих интересов.

В конфликтных ситуациях, как правило, переплетаются социально-экономические, нравственные и другие отношения людей.

Наиболее характерными признаками конфликтных ситуаций в организациях могут быть:

- унижение достоинства личности в официальной и неофициальной обстановке;
- уклонение от выполнения указаний, распоряжений непосредственных руководителей;
- негативные высказывания в адрес члена коллектива, словесные или физические оскорбления;
- замкнутость, равнодушие, уединение, подавленность отдельных работников.

Конфликтная ситуация перерастает в конфликт только при наличии действий обеих сторон. Такими действиями могут быть:

- 1) внешние поведенческие акты;
- 2) действия, которые осознаются противостоящей стороной как направленные против нее.

Конфликтные действия – это действия, направленные на то, чтобы прямо или косвенно препятствовать противостоящей стороне достичь ее целей. Они резко обостряют сам фон протекания конфликта: могут усложнять конфликт, породить тенденцию к его эскалации.

Условиями, влияющими на возникновение конфликтов в организациях, могут быть:

- сохраняющиеся в трудовых коллективах отрицательные обычаи и традиции;
- недоверие начальника к подчиненному (которое может проявляться в излишней опеке подчиненных при выполнении ими своих обязанностей);

- предвзятое отрицательное отношение одного члена коллектива к другому;
- снисходительное отношение к людям, проявляющееся в излишней терпимости к ним и всепрощенчестве;
- наличие в организациях неформальных микрогрупп, характеризующихся дисфункциональностью, которая может выражаться в недовольстве высокой требовательностью руководителя, в проявлении межличных антипатий.

С наибольшей силой это проявляется в малых производственных группах, бригадах, звеньях, сменах и т.д., т.е. там, где создаются материальные ценности, решаются основные проблемы производства.

Конфликт практически всегда виден, так как проявляется *внешне*: высокий уровень напряженности в коллективе; снижение работоспособности и как следствие – ухудшение производственных и финансовых показателей, взаимоотношений с поставщиками, покупателями и др.

Организационный *конфликт* – это столкновение противоположно направленных действий участников конфликта, вызванное расхождением интересов, норм поведения и ценностных ориентации. Они возникают вследствие несовпадения формальных организационных начал и реального поведения членов коллектива. Такое рассогласование происходит:

1) когда работник не выполняет, игнорирует требования, предъявляемые ему со стороны организации. Например, прогулы, нарушения трудовой и исполнительской дисциплины, некачественное выполнение своих обязанностей и т.п.;

2) когда требования, предъявляемые к работнику, противоречивы, неконкретны. Например, низкое качество должностных инструкций, непродуманное распределение должностных обязанностей и т.п. может привести к конфликту;

3) когда имеются должностные, функциональные обязанности, но само их выполнение вовлекает участников трудового процесса в конфликтную ситуацию. Например, исполнение функций ревизора, нормирования, оценки, контроля.

Организационные конфликты содержат проблемы, связанные в первую очередь с организацией и условиями деятельности. Ситуацию здесь определяют: состояние оборудования и инструмента, планирования и техдокументации, норм и расценок, заработной платы и премиальных средств; справедливость оценки «лучших», «худших»; распределение заданий и загрузка людей; выдвижение и повышение и т. д.

Сегодня организация, как и общество в целом, постепенно выходят из кризиса и переходят в качественно новую фазу своего существования – фазу развития. Интенсификация развития в организации, особенно производственной, может быть обусловлена более высокой степенью взаимодействия различных сил. Это, в свою очередь, неизбежно приводит к расширению базы конфликта и сокращению времени его вызревания.

В ходе поиска и внедрения новых организационных форм конфликт может принимать вид *организационного конфликта*. Такой конфликт является необходимым для развития любой организации. Подобные конфликты чаще всего проявляют себя в виде несоответствия между стоящими перед коллективом задачами и устаревшими формами организации, призванными обеспечить их решение. Их субъектами могут выступать как группы работников, так и отдель-

ные личности; как рабочие, или служащие, так и представитель администрации. Так, организационный конфликт на заводе телефонной аппаратуры ярко выразил несоответствие между усложнившимися задачами, вставшими перед трудовым коллективом сегодня, и организационными формами вчерашнего дня. Принятые меры по преодолению конфликта позволили совершенствовать структуру организации, придать ей требуемое качество.

По мере развития процессов приватизации предприятия преобразуются в организационно-правовые формы, свойственные рыночной экономике (унитарные предприятия, коммандитные товарищества, акционерные общества, товарищества с ограниченной ответственностью и т.д.). Любая из этих организаций формирует органы, необходимые для ее управления, обеспечивающие ее работу и представляющие ее в отношениях с другими предприятиями, государственными органами и гражданами.

Так, в акционерном обществе реальное право на ведение хозяйства, распоряжение и пользование собственностью имеет правление во главе с председателем (им может быть, генеральный директор, исполнительный директор, президент). Здесь возможны противоречия при пересечении полномочий и интересов правления и совета директоров акционерного общества. Достаточно выраженные противоречия могут порождать конфликты.

В качестве причин таких конфликтов могут быть:

- различие в оценке советом директоров и членами правления стиля и методов управления вышестоящих органов;
- случаи рассогласования интересов правления и совета директоров по вопросам внутрипроизводственной деятельности;
- искусственное рассогласование интересов производства и управления, когда возникают трения между руководителями цехов, участков, служб и членами правления по вопросам участия членов правления в заседаниях в рабочее время;
- рассогласование интересов правления и территориальных органов управления, в частности управы района. В последнем случае могут возникать несогласование позиций членов правления о порядке выплат на нужды района из средств, заработанных коллективом предприятия, и методами их получения. Правление, выступая от имени акционеров в роли «хозяина», проявляет интерес к учету и расходованию средств и вправе возражать против необоснованных выплат по указанию вышестоящих организаций, что может создать напряженность, конфликтную ситуацию и даже привести к конфликту.

В организациях могут возникать конфликты между руководителем и его заместителем в процессе управления. Эти конфликты быстро переносятся на коллектив, ибо каждый из конфликтующих имеет опору в определенной группе трудового коллектива. И здесь немаловажную роль играет *стиль руководства* руководителя и его заместителя. Согласованность в их деятельности, позволяющая избежать конфликтной ситуации, может быть достигнута, если, например, у руководителя – демократический стиль, а у его заместителя – демократический или авторитарный. Чаще всего конфликт возникает на почве несовместимости стилей, когда руководитель и его заместитель придерживаются авторитарного стиля деятельности, по принципу «Кто важнее в иерархии отде-

ла или организации?». В данной ситуации наблюдаются смешанные мотивации, связанные с амбициями, карьерными целями. Заметим, что руководитель и его заместитель должны дополнять друг друга, обеспечивая работу всего трудового коллектива.

Формула конфликта

$K = \text{Проблема} + \text{конфликтная ситуация} + \text{участники конфликта} + \text{инцидент}$

Проблема – это то, что служит первоисточником возникновения ситуации противостояния. Это пересмотр норм взаимодействия, деление ответственности, ограниченных ресурсов, власти, ограничение или расширение личной свободы, уменьшение безопасности

Работа по решению конфликта начинается именно через определение проговаривание со всеми сторонами формулировки проблемы

Конфликтная ситуация – это ситуация открытого или скрытого противоборства сторон, каждая из которых имеет свои цели, мотивы, средства решения проблемы.

Участники конфликта – это конфликтоносители, т.е. те, чьи интересы в данной ситуации затронуты. Важно, что ими ситуация осознается именно как ущемление их интересов. Они стараются для обоснования собственной позиции увеличить число своих сторонников. Так конфликт расширяется и загоняется в тупик.

Инцидент – это действия участников, провоцирующие резкое обострение противоречия и начало борьбы между ними. Это повод для начала активного процесса. Для руководителя не имеет смысла анализировать его и тем более ввязываться, чтобы не стать заинтересованной стороной

Причины конфликтов

1. *Распределение ресурсов.* Даже в самых крупных и богатых организациях ресурсы (орудия труда, оборудование, материалы, место, время, вознаграждение) всегда ограничены.

2. *Взаимозависимость задач.* Возможность конфликтов существует везде, где один человек (или группа) зависит от другого человека (или группы) в выполнении задания.

3. *Различие в целях.* Вероятность этих конфликтов в организациях возрастает по мере увеличения организации, когда она разбивается на специализированные подразделения.

4. *Различия в способах достижения целей.* У руководителей и непосредственных исполнителей могут быть разные взгляды на пути и способы достижения общих целей

5. *Неудовлетворительные коммуникации.* Неполная или неточная передача информации или отсутствие информации является не только причиной, но и следствием конфликта. Плохая коммуникация препятствует управлению конфликтами.

6. *Различия в психологических особенностях.* Каждый нормальный человек обладает определенным темпераментом, характером, привычками, манерой поведения, и т.д. Порой психологические различия сотрудников столь велики, что мешают осуществлению совместной деятельности. В этом случае можно

говорить о психологической несовместимости. Вот почему в настоящее время менеджеры все больше внимания уделяют подбору и формированию слаженных команд.

Существование перечисленных причин конфликтов увеличивает вероятность их возникновения. Тогда необходимо управление конфликтом. При эффективном управлении конфликтом его последствия могут играть положительную роль:

1. Проблема решается таким путем, который устраивает все стороны, и в результате люди чувствуют себя причастными к решению важной проблемы.
2. Совместно принятое решение быстрее и лучше претворяется в жизнь
3. Стороны приобретают опыт сотрудничества при решении спорных вопросов и могут использовать его в будущем.
4. Улучшаются отношения между людьми.
5. Люди перестают рассматривать наличие разногласий как зло, приводящее к дурным последствиям.

Межличностные методы управления конфликтами

Когда менеджер находится в конфликтной ситуации, ему необходимо выбрать определенный стиль поведения. К. Томас и Р. Килменн выделили пять типовых стратегий (стилей) поведения в конфликте в зависимости от собственных интересов и интересов других участников: приспособление, избегание, конкуренция, компромисс, сотрудничество. Стиль поведения зависит от того, насколько менеджер хочет удовлетворить собственные интересы, будучи либо активным, либо пассивным, и интересы другой стороны, действуя совместно с ней либо самостоятельно. Пассивная реакция означает стремление уйти от конфликта, активная – попытки разрешить его. Стремление к совместным усилиям указывает на то, что конфликт будут разрешать, и наоборот, индивидуальные устремления приводят к избеганию либо решению проблемы в интересах одной стороны.

Типология поведения в конфликте не является раз и навсегда заданной. Каждый может использовать весь арсенал стилей в зависимости от ситуации.

1. **Избегание.** Менеджер уклоняется от разрешения конфликтной ситуации, не отстаивает своего руководящего положения и не сотрудничает ни с кем для решения проблемы.

Цель применения: при высокой напряженности в отношениях и необходимости снижения накала, проблема не столь важна для вас и вы не хотите тратить нервы и силы на ее решение, если вы вынуждены общаться со сложным человеком и вы до поры до времени многое просто пропускаете мимо ушей. Если у противной стороны власть несоизмеримо велика, если у вас недостаточно информации для принятия решения и вам необходимо выиграть время.

2. **Приспособление.** Стратегия направлена на максимум во взаимоотношениях, часто за счет минимума в достижении личных целей (все, что вы хотите – только давайте жить дружно), установка на доброжелательность за счет собственных потерь.

Цель: применяется в случае, когда необходимо сохранить отношения с подчиненными, когда результат важнее для другого, правда не на его стороне,

когда человек, с которым он соглашается, является абсолютным авторитетом. Менеджер использует проявление интереса к неформальной стороне жизни сотрудников, комплиментарность. Поддерживает равное отношение с подчиненными. Это позволяет избегать острых отношений.

3. Конкуренция. Поведение можно сравнить с поведением акулы в момент нападения. Жестко ориентирован на победу, не считаясь с собственными затратами (прет напролом).

Цель применения: требуются быстрые и решительные меры в случае экстремальных ситуаций, решение необходимо принять быстро и вы имеете достаточно властных полномочий, вы чувствуете, что у вас нет иного выбора и что вам нечего терять, вам необходимо сохранить лицо.

Руководитель предотвращает конфликты путем четкого распределения обязанностей и высокой требовательности к их выполнению. Менеджер навязывает подчиненным свою точку зрения (Я знаю, что делать надо так...).

Недостаток: такой стиль подавляет инициативу и стремление участвовать в общем процессе. Подчиненные принижаются, их заслуги умаляются. (На вашем месте я бы этого не предложил...) Используются угрозы и наказания. Существенным недостатком данной стратегии является возможность повторных вспышек конфликта из-за ухудшения взаимоотношений.

4. Компромисс. Овладение этим стилем поднимает менеджера до уровня профессионального посредника (медиатора). Процесс представляет собой обмен уступками, торг в интересах достижения компромиссного решения. Стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до определенной степени.

Цель: менеджер знает, что обе стороны обладают одинаковой силой и имеют пересекающиеся интересы; необходимо быстро договориться; выгодно получить временное решение проблемы; менеджер заинтересован в сохранении взаимоотношений.

5. Сотрудничество. Мастерство, мудрость и здравый смысл

Менеджер активно участвует в разрешении конфликтов. Возможно достижение наиболее качественных и глубинных результатов: определение источников неудовлетворенности, достижение более прочных и долговременных соглашений.

Цель: когда решение проблемы важно для каждой стороны; менеджер находится в тесных отношениях с обеими сторонами; есть время для проработки напряженных отношений; оппоненты высказывают желание достичь долгосрочного соглашения.

Сообразуясь с ситуацией, учитывая индивидуально-психологические особенности участников конфликта, менеджер должен применять различные межличностные стили разрешения конфликтов, однако стратегия сотрудничества должна быть основной, так как именно она чаще всего делает конфликт функциональным

Общие рекомендации по управлению конфликтами

1. Надо знать, как развивается конфликт. Этапы:

- возникновение разногласий;

- возрастание напряженности в отношениях;
- осознание ситуации как конфликтной хотя бы одним из участников;
- собственно конфликтное взаимодействие, использование различных межличностных стилей разрешения конфликтов сопровождающееся возрастанием или понижением эмоциональной напряженности;

- исход (разрешение) конфликта.

2. Выясните скрытые и явные причины конфликта, определите, что действительно является предметом разногласий, претензий.

3. Определите не только различные позиции, но и стоящие за ними интересы.

4. Справедливо и непредвзято относитесь к инициатору конфликта. Не забывайте, что за недовольством стоит существенная проблема, которая тяготит человека.

5. Не расширяйте предмет конфликта, старайтесь сократить число претензий. Нельзя сразу разобраться во всех проблемах.

6. Придерживайтесь правила эмоциональной выдержки. Контролируйте свои чувства. Учитывайте эмоциональное состояние участников конфликта.

ГЛАВА 4. ПСИХОЛОГИЯ СУБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ

4.1. Профессионально-важные качества руководителя

Типология качеств руководителя

Профессионально важные качества личности управленца – это личностные характеристики, обеспечивающие максимальную эффективность и успешность руководителя в сфере управленческой деятельности.

Противоречивость и разногласия среди психологов лишь подчеркнула актуальность проблемы выявления необходимых управленческих качеств, благодаря которым обеспечивается эффективность совместной деятельности. В ходе многочисленных психологических исследований установлено, что в управленческой деятельности руководителей разных рангов есть ряд совпадающих характеристик, позволяющих смоделировать основные качества руководителя. У различных авторов наиболее часто встречаются следующие:

- интеллект. Он должен быть выше среднего, но не на уровне гениальности. Существенной является способность к решению сложных и абстрактных проблем;
- инициатива и деловая активность. Предполагает наличие мотива к действию, самостоятельность и находчивость;
- уверенность в себе, связанная с высокой самооценкой компетентности и высоким уровнем притязаний;
- так называемый «фактор геликоптера», или способность подниматься над частностями и воспринимать ситуацию в более широком контексте.

Ряд эмпирических исследований подводит к несколько иному набору качеств. Ученые Ч. Магерисон (Австралия) и Э. Какабадзе (Великобритания) опросили более 700 руководителей компаний в различных отраслях деятельности с целью выявления ключевых качеств перспективных руководителей. Среди первых шести были следующие:

- умение работать с людьми и делегировать своим подчиненным ряд своих полномочий;
- готовность рисковать и брать ответственность за это на себя;
- активность (жизненная и управленческая);
- приобретение основательного управленческого опыта до 35 лет;
- умение при необходимости легко менять стиль управления;
- семейная поддержка.

Но самыми важными качествами были призваны первые два.

Признавая многообразие научно-практических подходов к решению этой проблемы, остановимся на двух отечественных моделях профессиограмм руководителя (под профессиограммой мы понимаем систему требований, предъявляемых определенной деятельностью, в данном случае управленческой, к человеку).

В профессиограмме руководителя, предложенной В.М. Шепелем, три блока качеств руководителя. К общим качествам отнесены:

- незаурядный интеллект,

- фундаментальные знания,
- достаточный опыт.

Второй блок включает следующие конкретные качества:

- идейно-нравственные, которые выражают мировоззрение, культуру, моральную мотивацию действий личности, ее гражданские качества;
- научно-профессиональные качества включают знания, опыт, характеризующие технико-экономическую и управленческую компетентность, теоретический и практический уровень компетентности;
- организационные качества включают все, что связано с умением подбирать и расставлять кадры, планировать их работу, обеспечивать четкий контроль и т.д.;
- психофизические качества включают соматические и психические данные, которые необходимы работнику управленческой профессии (хорошее здоровье, склонность к системному мышлению, развитость воображения, тренированная память, волевая подготовка).

К третьему блоку отнесены специфические личностно-деловые качества, представленные, прежде всего, психолого-педагогическими качествами. Ведь не секрет, что есть руководители, которые общепризнаны как профессионально компетентные организаторы, однако они не популярны в коллективе, к ним не испытывают глубоких личных симпатий.

Другой пример. Не все руководители умеют быстро «вписаться» в коллектив, расположить людей к откровенности, считаться с их точкой зрения. Некоторые из них безапелляционны в своих рассуждениях. Все это ясно свидетельствует, что этим руководителям не хватает психолого-педагогических качеств.

Какие же качества В.М. Шепель относит к психолого-педагогическим? Прежде всего:

- коммуникабельность – умение быстро устанавливать контакт с людьми;
- эмпатичность – умение сопереживать, улавливать настроение людей, выявлять их установки и ожидания;
- способность к психоанализу, то есть самоконтроль, самокритичность, самооценка своих поступков;
- стрессоустойчивость, то есть физическая тренированность, самовнушаемость, умение переключаться и управлять своими эмоциями;
- красноречивость – умение в совершенстве владеть своим словом, то есть умение внушать и убеждать словом;
- визуальность – внешняя привлекательность личности.

Наличие специфических личностно-деловых качеств и создает неповторимый имидж руководителя, эффект его личного обаяния.

Профессиограмма руководителя, предложенная Л.В. Фаткиным, предусматривает системно-факторный подход. По мнению автора, до сих пор общий фактор – единая организаторская способность, от которого зависит успех деятельности руководителя, не установлен. Поэтому приходится искать разрозненные признаки, качества, способности, характеристики, черты личности, которые определяют успешность выполнения функций руководителя. Он сфор-

мулировал пять специфических интегральных факторов, объединяющих ряд дифференциальных качеств. К ним относятся:

- адаптационная мобильность – фактор, определяющий роль и место личности в динамике межличностных взаимодействий в малых социальных группах – ее социометрический статус и позицию в функциональной структуре деловых отношений. Другими словами, адаптационная мобильность – это умение быстро находить свое место в том или ином коллективе, в той или иной ситуации, в той или иной системе взаимоотношений;

- эмоциональное и деловое лидерство как по «вертикали», так и по «горизонтали» в неформальных группах внутриорганизационной структуры и в неформальной группе своего подразделения при решении большинства проблемных ситуаций;

- способность к интеграции социальных функций (ролей) – фактор, определяющий приспособление своего поведения под ролевые ожидания других участников социального контакта. Обычно представления людей об «идеальном» руководителе отличаются друг от друга. Условием успешного руководства является всесторонний учет руководителем ролевых ожиданий подчиненных. В частном случае способность к интеграции социальных функций означает умение быть и неформальным эмоциональным лидером, и администратором, регламентированным должностными инструкциями, правовыми установками и неформальными нормами, сложившимися в данной организации;

- контактность – способность к установлению позитивных социальных контактов. Этот интегральный фактор обусловлен такими социально-психологическими свойствами личности, как «открытый» характер в общении; стремление к информированности; высокий уровень притязаний и честолюбивое стремление к утверждению своей личности; способность устанавливать деловые связи, располагать людей к себе; умение взглянуть на конфликтную ситуацию глазами конфликтующих сторон; способность выслушивать и убеждать;

- стрессоустойчивость в широком смысле слова, то есть интеллектуальная, волевая и эмоциональная стрессоустойчивость. Управленческий труд отличает напряженное творчество, предъявляющее большие требования к волевым и эмоциональным регуляторным механизмам человеческой психики. Стремление облегчить процесс принятия решения приводит к выработке стереотипов мышления, то есть к своеобразным заученным «алгоритмам» мышления.

Когда управленческая ситуация расходится с привычной, стереотипной, оптимальное решение достигается путем творческой мыслительной деятельности. Для этого необходимы существенные волевые усилия. Но при каждом волевом напряжении происходят эмоциональные перенапряжения. Аккумуляция негативных эмоциональных стрессов приводит, с одной стороны, к срывам, неврозам и прочим заболеваниям, а с другой – как компенсаторная реакция у человека возникает отказ от творческих попыток и появляется стремление вопреки ситуации и логике принимать решения по выработанным заранее и уже недостаточно точным «алгоритмам». Вот почему руководитель с низким уровнем стрессоустойчивости приносит ущерб и себе, и делу.

При явных преимуществах изложенных подходов, наиболее удачным нужно признать подход Р.Л. Кричевского. Он выделяет следующие качества современного руководителя:

- **высокий профессионализм.** Каковы бы ни были организаторские качества руководителя, все-таки главным для него был и остается высокий профессионализм, знание сути и особенностей своей специальности. В этом – основа формирования и поддержания авторитета руководителя, от этого зависит качество выполнения порученных заданий;

- **ответственность и надежность.** Дефицит этих управленческих качеств мы постоянно ощущаем в повседневной действительности, пожиная плоды многолетней удручающей безответственности. В настоящее время весьма актуальными направлениями деятельности будут следующие два. Во-первых, возрождение лучших традиций российского предпринимательства, среди которых слово, данное руководителем, как синоним ответственности и надежности. Оно считалось самым важным мерилем человеческих качеств и сути служебных взаимоотношений. Во-вторых, важным направлением деятельности является изучение и внедрение передового зарубежного опыта;

- **уверенность в себе, умение влиять на своих подчиненных.** Успех управленческой деятельности офицера во многом определяется именно этой чертой. Ее проявление находит живой отклик у подчиненных. Почему? Во-первых, потому, что в трудной ситуации на такого руководителя можно положиться. Тем самым создается соответствующий эмоциональный настрой у подчиненных. Во-вторых, уверенность руководителя по закону психологического заражения передается подчиненным, и они действуют соответствующим образом. Полководец Великой Отечественной войны К. К. Рокоссовский описывал в своих мемуарах такой эпизод своей боевой биографии. В июле 1941 г. в ходе тяжелых оборонительных боев пехотинцы не выдержали, дрогнули. Сначала побежали к лесу одиночки, затем целые группы. Трудно и больно было смотреть на них... Но вот из толпы бегущих раздались громкие голоса самих же солдат:

– Стой! Куда бежишь? Назад!.. Не видишь – генералы стоят... Назад!..

Да, действительно, мы с Иваном Павловичем Камерой стояли во весь рост, на виду у всех, сознавая, что только этим можно спасти положение.

Солдатские голоса и наша выдержка оказали, воздействие. Отступавшие вернулись на свои места и дружным огнем заставили залечь пехоту противника.

Вот почему руководителю, как бы ни складывались обстоятельства, следует всегда держать себя достаточно спокойно и уверенно.

В-третьих, уверенность руководителя в себе важна при его контактах с другими руководителями равного или более высокого положения. Сомнительно, чтобы колеблющийся, мечущийся, неуверенный в себе руководитель мог вызвать доверие и достойно представить и защитить интересы своей организации.

При влиянии на подчиненных явно недостаточно опоры лишь на властные, должностные полномочия. Влияние должно обязательно подпитываться эмоциональным, психологическим компонентом. Только в этом случае руководитель может рассчитывать на отдачу подчиненных. Кроме того, любое влияние должно находить внутренний отклик у подчиненных.

• **самостоятельность.** Главное, чтобы руководитель имел свою точку зрения на возникающие проблемы, свое профессиональное и человеческое лицо и поддерживал это в своих подчиненных. Как бы хороши ни были заместители и консультанты, какие бы советы ни получал руководитель от окружающих его людей, конкретное решение он должен принимать сам.

Развитие этого качества требует известных пределов, за которыми независимость переходит в волюнтаризм и самодурство. Руководитель, не замечающий этих рамок в проявлении самостоятельности, подрывает эффективность своей управленческой деятельности, создает нервную обстановку и в организации, и в отношениях с вышестоящим руководством;

• **способность к творческому решению,** стремление к достижениям. Здесь мы вплотную касаемся проблемы интеллекта руководителя. Как отмечал известный психолог Б.М. Теплов в работе «Ум полководца», у человека существуют как бы две разновидности интеллекта: теоретический и практический. Для руководителя большое значение имеет именно практический интеллект, то есть способность творчески решать ежедневные проблемы управленческой деятельности. Представляет интерес проблема зависимости интеллекта руководителя и эффективность его деятельности.

Исследование Ф. Филлера и А. Лейстера, проведенное в воинских подразделениях армии США, подвели к следующим выводам: на эту зависимость влияют четыре промежуточных переменных (фактора):

- мотивация руководителя;
- опыт руководителя;
- отношения с вышестоящим командованием;
- отношения с подчиненными.

Закономерность Филлера–Лейстера звучит так: высокая мотивация, значительный опыт руководителя, основательная поддержка со стороны подчиненных и благоприятные деловые отношения с вышестоящим руководством ведут к повышению влияния интеллекта руководителя на эффективность его деятельности. И наоборот, недостаточная мотивация и опыт руководителя, слабая поддержка со стороны подчиненных и напряженные отношения с вышестоящим руководством ведут к снижению влияния интеллекта руководителя на эффективность его деятельности.

В стремлении к достижениям отражена фундаментальная потребность в достижении цели. Особенности руководителей, стремящихся к достижениям, являются следующие:

- для них наиболее предпочтительны ситуации, в которых можно брать на себя ответственность в решении проблемы;
- они не склонны подвергать себя слишком большому риску, а ставят перед собой достаточно умеренные цели, стараясь, чтобы риск в значительной мере был заранее просчитан и предсказуем;
- они хотят конкретной обратной связи, информирующей их о том, насколько успешно они справляются с задачами;
- эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость.

Руководителю крайне важно уметь контролировать свои эмоциональные проявления. Со всеми окружающими, независимо от настроения и личного расположения, он обязан строить ровные и деловые отношения. Доказано, что в большинстве случаев эмоциональная неуравновешенность снижает уверенность человека в своих силах, а тем самым и его управленческую активность.

Важно уметь сбрасывать эмоциональное напряжение. Ведь руководитель – живой человек, он может раздражаться, негодовать, предаваться унынию. Постоянное подавление негативных эмоциональных реакций, сдерживание их часто ведет к неврозам и к различным психосоматическим заболеваниям. Средства разрядки следует искать в структуре деятельности и досуга личности руководителя, формы которого чрезвычайно разнообразны. Здесь и рациональная организация управленческой деятельности, и отведение достаточного времени физическим упражнениям, прогулкам и физическому труду, и общение с друзьями и близкими, и наконец, всевозможные культурные увлечения (книги, музыкальные пристрастия, коллекционирование и др.).

• **коммуникабельность, общительность, близость к подчиненным.** По данным ряда авторов, управленец тратит на общение более 3/4 своего рабочего времени. Большинство руководителей считают, что главная причина, по которой способному управленцу не удается хорошая карьера, кроется в том, что он плохо взаимодействует со своими коллегами и подчиненными. Руководитель может принимать взвешенные и рациональные решения только в том случае, когда он знает реальное положение дел, активно взаимодействует со своими подчиненными, опирается на них. Все это возможно лишь при развитии в себе коммуникабельности, общительности.

1. *Л.И. Уманский* обозначает следующие профессионально важные свойства личности руководителя:

– **практически-психологическая направленность** ума: овладение знаниями и умениями в сфере практической психологии, готовность применить их в практике решения организаторских задач;

– **психологический такт** – наличие чувства меры во взаимоотношениях с людьми. Данные свойства личности Уманский рассматривает в единстве, используя для названия этой диады термин «организаторское чутье»;

– **общественная энергичность** – способность личности заряжать своей энергией организуемых людей;

– **требовательность** – способность предъявлять адекватные требования в зависимости от особенностей ситуации;

– **критичность** – способность обнаружить и выразить значимые для данной деятельности отклонения от условий, диктуемых поставленной задачей. Три последних свойства он также объединяет в целостное образование, называемое **эмоционально-волевой ответственностью** руководителя.

– Наконец, выделяются такие свойства личности, как **склонность к организаторской деятельности, потребность в данной деятельности**. При этом отмечается, что все указанные свойства иерархизированы, но первенствует организаторское чутье, на котором базируется эмоционально-

волевая ответственность. Склонность к организаторской деятельности рассматривается как «питательная почва», обеспечивающая «высокий тонус» организаторского чутья и эмоционально-волевой ответственности на членов коллективов.

2. Типология Т.Ю. Базарова.

12 управленческих способностей образуют 4 группы профессионально-важных качеств менеджера: мыслительные, организаторские, коммуникативные, личностные. В каждой группе – три способности

1. Мыслительные способности.

1.1. Системность мышления – способность выделять и структурировать существенные связи между различными аспектами информации и объединять их в целостный образ.

1.2. Динамичность мышления – свойство мышления, отражающее скорость восприятия, переработки и воспроизведения информации.

1.3. Нестандартность и гибкость мышления – способность адаптировать и развивать собственные интеллектуальные схемы при работе с новой информацией.

2. Организаторские способности.

2.1. Ориентация на конкретный результат деятельности – способность четко представлять результат и стремление удерживать его в процессе работы.

2.2. Способность планировать и проектировать – способность предвидеть развитие событий, конкретные механизмы, последовательность их реализации, необходимые для достижения результата с учетом существующих условий.

2.3. Руководство группой – способность мобилизовать и использовать ресурсы рабочей группы для достижения результата.

3. Коммуникативные способности.

3.1. Эффективность взаимодействия с людьми – способность целенаправленно влиять на мнение и поведение других людей, располагая их к себе в процессе общения.

3.2. Гибкость в общении – способность адекватно использовать разнообразные коммуникативные средства в различных ситуациях.

3.3. Способность к ведению переговоров – способность и стремление достигать результата на основе взаимопонимания в процессе непосредственного делового общения.

4. Личностные качества.

4.1. Обоснованность и самостоятельность в принятии решений – способность принимать решения, рационально оценивая реальную ситуацию и учитывая возможные последствия.

4.2. Мотивация к достижению – способность прилагать усилия и сохранять активность для достижения поставленных целей и задач.

4.3. Готовность к изменениям – стремление расширять собственный опыт, совершенствуя свои способности, умения и навыки.

3. Типология А.В. Карпова.

Попытку систематизировать управленческие способности предпринял А.В.Карпов. Выделяется три основные категории качеств, которые влияют на успешность управленческой деятельности.

Каждая из трех категорий подразделяется на две основные группы. При этом третья категория является психологической основой для первых двух, обуславливает уровень развития входящих в них способностей.

Первая категория – *менеджерские характеристики*, которые подразделяются на две группы:

- биографические характеристики (*социально-статусные, культурно-образовательные, половозрастные и др.*);
- личностные качества (*доминантность, уверенность в себе, эмоциональная стабильность, стрессоустойчивость, ответственность, надежность в выполнении заданий, независимость, общительность*).

Вторая категория – *собственно управленческие способности* подразделяются на две группы:

- *общеуправленческие способности (психологическая избирательность, практически психологический ум, психологический такт, общественная энергичность, требовательность, критичность, склонность к организаторской деятельности)*;
- *частные управленческие способности (способность к целеполаганию, способность к прогнозированию, способность к планированию, способность к принятию управленческих решений, коммуникативные способности, мотивирующие способности, способности контроля, способность разбираться в людях)*.

Третья категория – *способности структурно-психологические*, включают в себя две группы:

- *общие способности (интеллект, креативность, обучаемость, рефлексивность, активность, саморегуляция)*;
- *специальные способности (основные психические процессы и функции, приобретенные специфику управленческой деятельности: социальная перцепция, социальная память в виде профессионального опыта, практическое мышление)*.

4.2. Стили управления

Одной из наиболее изученных вопросов в сфере руководства и лидерства является проблема стиля управления. Под *стилем управления* понимается устойчивая система способов, методов и форм воздействия руководителя, создающая своеобразный почерк управленческого поведения.

Наиболее плодотворно в этом направлении работал известный немецкий психолог К. Левин. Основные усилия он и психологи его школы сосредоточили на исследованиях социально-психологических явлений групповой жизни. Важное место в этих исследованиях занимала проблема роли и значения руководителя в различных групповых процессах.

Объектом изучения К. Левина были группы детей-подростков (мальчиков 11–12 лет), которые под руководством взрослых лепили маски из папье-маше.

В соответствии с логикой экспериментов, они были разделены на три группы. Во главе каждой группы стоял взрослый, демонстрировавший разные стили руководства, для простоты названные «авторитарным», «демократическим» и «либеральным» или «попустительским» (последний иногда переводится как «анархический», что совсем неточно, хотя и «попустительский» достаточно вольный перевод термина, предложенного Левиным).

Основываясь на выводах и закономерностях, выявленных в ходе экспериментов, Левин дал характеристику каждого из этих классических стилей управления: авторитарного, демократического и попустительского. В литературе встречаются различные их названия: авторитарный называют директивным, попустительский – анархичным, нейтральным, формальным, разрешительным, либеральным. При раскрытии содержания каждого из этих стилей мы будем использовать следующий понятия: «авторитарный», «демократический» и «либеральный».

Также можно выделить еще один стиль управления имеющий свои особенности – «бюрократический». Впервые он был описан в школе М. Вебера.

К каким же выводам пришел К. Левин на основе своих экспериментов? Он и его сотрудники установили, что для той конкретной ситуации наиболее целесообразным стилем руководства является демократический. Во-первых, этот стиль создает более благоприятную атмосферу и способствует более активному включению членов группы в совместную деятельность. Во-вторых, при этом стиле руководства группа отличается наивысшей удовлетворенностью, стремлением к творчеству. Наконец, в-третьих, этот стиль обеспечивает установление наиболее благоприятных взаимоотношений между руководителем и группой.

При авторитарном стиле руководства группа выполняла больший объем работы, чем при демократическом стиле, но имела более низкую мотивацию, оригинальность действий и дружелюбие. В таких группах отсутствовало групповое мышление, проявлялось больше агрессивности. Она демонстрировалась как по отношению к руководителю, так и по отношению к другим участникам группы. Наблюдались признаки большей подавленности и тревоги, зависимого и покорного поведения.

В сравнении с демократическим стилем руководства, при либеральном стиле объем работы уменьшался, ее качество снижалось, проявлялось больше игры, и в опросах фиксировалось предпочтение демократического лидера. На основании исследования К. Левин дал примерную характеристику каждого стиля и целесообразности его использования.

1. Авторитарный стиль. Решение принимает руководитель единолично. Он действует по отношению к подчиненным властно, жестко закрепляет роли участников, осуществляет детальный контроль, сосредоточивает в своих руках все основные функции управления.

Этот стиль наиболее эффективен в хорошо упорядоченных (структурированных) ситуациях, когда деятельность подчиненных носит алгоритмизуемый характер (по заданной системе правил). Ориентирован на решение алгоритмизуемых задач.

2. Демократический стиль. Решения принимаются руководителем совместно с подчиненными. При таком стиле лидер стремится управлять группой

совместно с подчиненными, предоставляя им свободу действий, организуя обсуждение своих решений, поддерживая инициативу.

Этот стиль наиболее эффективен в слабо структурированных ситуациях и ориентирован на межличностные отношения, решение творческих задач.

3. Либеральный стиль. Решения навязываются подчиненными руководителю. Он практически устраняется от активного управления группой, ведет себя, как рядовой участник, предоставляет участникам группы полную свободу. Участники группы ведут себя в соответствии со своими желаниями, их активность носит спонтанный характер. Этот стиль наиболее эффективен в ситуациях поиска наиболее продуктивных направлений групповой деятельности.

Однако если мы посмотрим на реальную практику руководства, то фактически разделить стили управления представится возможным на основании 2х основных критериев: кто является главным действующим лицом, и особенности контроля. Согласно главному действующему лицу можно дать стилям управления следующие определения:

1. Авторитарный стиль управления – это такой стиль управления который строится вокруг желаний и потребностей личности руководителя.

2. Демократический стиль управления – это такой стиль управления который строится вокруг желаний и потребностей коллектива.

3. Либеральный стиль управления – это такой стиль управления который строится вокруг желаний и потребностей сотрудника.

4. Бюрократический стиль управления – это такой стиль управления который строится вокруг желаний и потребностей организации.

Контроль выполнения деятельности предполагает три этапа: предварительный, текущий и итоговый. На этапе *предварительного* контроля внимание уделяется точному пониманию цели предложенного задания. Это этап постановки общей цели. Результатом его должно явиться представление у сотрудников о конечной цели деятельности. *Текущий* контроль осуществляется над ходом выполнения задания. Это предполагает оценку хода выполнения задания и используемых средств достижения поставленной цели. *Итоговый* контроль предполагает оценку результата на предмет совпадения с поставленной целью.

В практике управления мы видим, что предварительный и итоговый контроль при авторитарном, демократическом и либеральном стилях управления реализует руководитель. Причиной этому является его ответственность за результат работы. Потому, что именно он, в конечном счете, отвечает за успешность деятельности кампании.

Различия же в стилях управления видны в том, кто осуществляет промежуточный контроль. Так при авторитарном стиле управления промежуточный контроль также ложится на плечи руководителя. То есть руководитель определяет, каким способом достигать поставленной цели. Поэтому и говорят, что авторитарный стиль управления предполагает тотальный контроль. При демократическом управлении промежуточный контроль, то есть, контроль за средствами выполнения поставленной руководителем цели, лежит на коллективе. Сами сотрудники присматривают друг за другом в ходе выполнения задачи. В либеральном стиле управления промежуточный контроль реализует сам со-

трудник. То есть руководитель определяет, что нужно сделать и оценивает результат работы, а каким образом это будет сделано и выбор ресурсов лежит на плечах сотрудника.

Эффективное руководство с помощью либерального стиля управления становится возможным, когда в подчинении у руководителя находится высокопрофессиональные кадры и между ними имеется взаимное доверие. Понятно, что в современных организациях это большая редкость. Поэтому и встречается он в практике нечасто.

Бюрократический стиль управления как уже сказано строится на интересах и потребностях организации. Здесь максимально нивелируется роль человеческого фактора. Поэтому в бюрократическом стиле управления и предварительный, и текущий, и итоговый контроль осуществляется тем, кто прописан в инструкции. Это может быть один человек, группа, а то и просто разные люди. Например, предварительный контроль осуществляет один человек (или группа), текущий контроль – другой человек (или группа), а итоговый контроль – третий человек (или группа). Эффективность такой организации управления зависит от четкости разведения полномочий в соответствии с целями и интересами организации.

Таким образом, стиль управления – это относительно устойчивая система способов, методов и форм воздействия руководителя на подчиненных в соответствии с целями совместной деятельности. Это субъективно-личностная характеристика деятельности того или иного руководителя, своеобразный психологический почерк работы с подчиненными. Один из вариантов группировки основных параметров трех стилей управления приведен в таблице.

Каждому конкретному руководителю не может быть присущ только какой-либо один стиль. В зависимости от складывающейся конкретной ситуации чаще всего наблюдается сочетание черт различных стилей с доминированием какого-то одного. Какой-то из четырех стилей находит свое реальное воплощение в индивидуальном стиле управления. Индивидуальный стиль выражается в практическом применении руководителем современных принципов управления, основных положений теорий управления, использовании стандартов по управлению.

Новые задачи, вставшие перед руководителями, вызвали необходимость серьезного совершенствования стиля управления. Методы и формы, которые используются для выработки и реализации принятых решений, отличаются большим разнообразием. Даже в двух совершенно однородных организациях нередко наблюдаются столь непохожие стили управления. Ведь у каждого руководителя свое представление об управлении, власти и стиле работы с подчиненными.

Выделим ряд важных замечаний в связи с этим:

- в чистом виде изложенные стили руководства встречаются крайне редко. Как правило, наблюдается совмещение различных стилей, но преобладают, все же признаки какого-то одного стиля;
- среди изложенных стилей управления нет универсального, годного на все случаи жизни, нет плохого или хорошего. Все стили обладают определенными преимуществами и порождают свои проблемы;

- эффективность руководства зависит в первую очередь от гибкости в использовании положительных сторон того или иного стиля и умения нейтрализовать его слабые стороны.

Таким образом, речь может идти лишь об адекватном или неадекватном конкретной ситуации, конкретным условиям, конкретным потребностям использовании того или иного стиля управления. Например, в экстремальных условиях жизненно необходим авторитарный стиль руководства. В условиях же повседневной жизнедеятельности, когда имеется дружный и подготовленный коллектив, удачен демократический стиль руководства. Условия творческого поиска диктует целесообразность использования элементов либерального стиля.

Выбор руководителем того или иного стиля руководства определяется рядом объективных и субъективных факторов.

Объективные факторы:

- тип организации (производственная, снабженческо-сбытовая, научная и др.);
- специфика основной деятельности организации (производственная, снабженческо-сбытовая, учебная, научная и др.);
- специфика решаемых задач (простые и сложные; новые и привычные; очередные и срочные; стандартные и нестандартные; текущие и внезапные и др.);
- условия выполнения задач (благоприятные, неблагоприятные, экстремальные и др.);
- способы и средства деятельности организации (индивидуальные, групповые и др.);
- уровень развития организации;
- стиль руководства, формы и методы работы вышестоящего руководителя;
- ступень управленческой иерархии, на которой находится руководитель.

Исследования психологов показывают, что чем выше эта ступень, тем больше руководитель склонен к авторитарным действиям, но и тем более сложные и завуалированные формы приобретает эта авторитарность;

- совпадение стиля руководства руководителя с теми ожиданиями, которые выказывают подчиненные. Психологи установили, что в группах с высоким уровнем развития и образования ее членов преобладают ожидания демократичных действий со стороны руководителя. И, наоборот, в группах с низким уровнем развития ее членов преобладают ожидания более жестких и конкретных действий руководителя. Ожидание авторитарного управления происходит также в экстремальной ситуации.

Субъективные факторы:

- индивидуально-психические особенности личности руководителя (характер, темперамент, способности, волевые качества и др.);
- наличие у руководителя авторитета. Авторитетный руководитель, как правило, более демократичен, потому что авторитет является той силой, которая воздействует на подчиненных кроме прямого управленческого воздействия. И наоборот, отсутствие авторитета руководитель пытается компенсировать жесткими, директивными действиями;

- уровень общей и управленческой культуры, образования (в частности, знание основ теории управления);
- имеющийся общий и управленческий опыт. Таким образом, факторов, влияющих на выбор стиля управления организацией, много, все они тесно взаимосвязаны, дополняют друг друга, а иногда и вступают в противоречия между собой. Вот почему нет единого правила, позволяющего руководителю определить, как следует вести себя в той или иной ситуации. Все зависит от того, насколько профессионально и психологически образован и подготовлен руководитель. Высокий уровень профессиональной и психологической компетентности поможет ему правильно определить, когда, где и как он должен действовать.

4.3. Власть, лидерство и авторитет менеджера

Высокая мотивированность исполнителей является одним из основных условий эффективной работы организаций. Ее обеспечение выступает, поэтому важнейшей функцией управления. Лишь в том случае, когда управленческие воздействия «сверху» будут подкреплены необходимой активностью исполнителей «изнутри» (потребности) и «снаружи» (ценности) в форме мотивированной деятельности, само руководство организацией и ее работа будут эффективными. Однако несмотря на огромную важность задачи обеспечения мотивации, только этого недостаточно для эффективного и стабильного функционирования организаций. Дело в том, что она может решаться с разной степенью успешности и полноты, а обеспечиваемая мотивация «изнутри» и «снаружи» не всегда может быть создана на должном уровне. В силу этого объективно возникает необходимость в таком средстве – регуляторе управленческой деятельности, которое имело бы характер *не побуждения, а принуждения*; основывалось бы не на мотивации, а на долженствовании. Без этого управленческая деятельность просто окажется невозможной; она не будет обладать необходимыми средствами, которые бы не только побуждали, но и заставляли реализовывать волю руководителя, его организационные воздействия.

Власть – это способность и возможность осуществлять свою волю, оказывать воздействие на деятельность и поведение людей с помощью различных средств (силы, авторитета, традиций, права, денег).

Власть – особый вид общественных отношений, присущий всем этапам развития человечества. Ее сущность в способности придавать отношениям между людьми целесообразность, разумность, упорядоченность. Власть одно из фундаментальных начал общества и государства. Она существует везде, где есть устойчивые объединения людей: в семье, различного рода организациях и производственных коллективах.

Основные *свойства* власти:

1. Всеобщность – власть функционирует во всех сферах человеческого общения.
2. Инклюзивность – способность проникать во все виды человеческой деятельности.
3. Способности и объединять людей, и противопоставлять друг другу.

Источники власти (М. Вебер):

- Насилие (физическая сила, оружие, организованная группа, личностные характеристики, угроза применения силы)
- Авторитет (семейные и социальные связи, харизма, экспертные (специальные) знания, вера)
- Право (положение и полномочия, контроль над ресурсами, обычай и традиция)

Формы проявления власти

- Бигменство – термин, используемый в этнографической литературе для обозначения мужчин, пользующихся большим авторитетом и влиянием в своих общинах. Например, старейшина.
- Доминирование – главенствующее положение над другими субъектами и предметами. Например, вождь.
- Социальный контроль – механизм поддержания социального порядка, основанный на проверке фактически достигнутых результатов деятельности с ожидаемыми – нормативными или запланированными путем применения властных полномочий и санкций
- Руководство – процесс управления и контроля деятельностью организации
- Организация как придание структуры группе людей.

Технологии власти:

- Анархия
- Иерархия
- Социальная иерархия
- Самоуправление

Инструменты осуществления власти:

- 1) принуждение;
 - 2) насилие;
 - 3) убеждение;
 - 4) поощрение;
 - 5) право;
 - 6) традиция;
 - 7) страх;
1. мифы;

Виды власти в организации.

Власть принуждения основана на том, что руководитель имеет возможность наказывать, препятствовать достижению целей и потребностей исполнителей. Они, в свою очередь, это сознают и вынуждены, вследствие этого, подчиняться. Иногда эту форму власти обозначают как «негативная власть» или «власть страха». Основные страхи на которые опирается власть принуждения:

- Страх потерять работу (или должность)
- Страх не справиться с работой.
- Страх допустить ошибку.
- Страх быть обойденным другими

- Страх потерять собственное «Я».

Несмотря на то что «власть принуждения» – излюбленный объект критики теоретиков управления (из-за ее «негуманности»), именно она ставится на первое место в любом перечне форм власти и остается пока незаменимой («к сожалению» или «к счастью» – это другой вопрос), а иногда – и единственным властным рычагом воздействий руководителя. Она уязвима для критики, но является жесткой реальностью практики управления. К числу основных недостатков этой формы власти относится ее «дороговизна» – она требует разветвленной и громоздкой системы контроля. Кроме того, «... принуждение производит нежелательные эффекты – скованность, страх, месть, отчуждение. Это, в свою очередь, может привести к более низкой производительности труда, неудовлетворенности работой и большой текучести кадров».

Власть вознаграждения основана на том, что руководитель может оказывать положительное подкрепление результатов работы, поскольку в его руках сосредоточены основные возможности распределения субъективно значимых для исполнителей стимулов. Эта власть прямо пропорциональна тому, насколько имеющиеся у руководителя стимулы являются, действительно, ценными для исполнителей. Основное преимущество этого вида власти – в его силе; недостаток – в том, что очень часто руководитель имеет весьма ограниченные возможности для позитивного подкрепления результатов работы исполнителей по сравнению с их ожиданиями.

Экспертная власть как власть через разумную веру в руководителя. Исполнители часто считают, что руководитель обладает наибольшей степенью профессиональной компетентности, способной реализовать цели организации и значит – их собственные. Ему поэтому надо не только доверять, но и подчиняться, поскольку это, в конечном итоге, будет залогом достижения их личных целей и потребностей. Мера этой власти возрастает при усложнении характера систем управления, а также при реально высокой и ощущаемой подчиненными квалификации руководителя. Она более значима в децентрализованных системах управления. К ее недостаткам следует отнести меньшую устойчивость, меньшую в целом, чем для первых двух видов, силу и надежность. Она, кроме того, доступна далеко не всем руководителям. Наоборот, часто она действует как бы «с обратным знаком» (в случае недостаточной профессиональной компетентности руководителя); ее приходится компенсировать другими типами власти.

Харизматическая власть, или власть примера, построена не на логике и не на разумной вере, а на традиции и силе личных качеств и особенностей лидера. Она определяется отождествлением исполнителя с лидером, руководителем или влечением к нему. Харизматическое влияние – это личностное, а не должностное влияние. Выделяются несколько типичных качеств харизматической личности:

- обмен энергией: для харизматической личности свойственно заряжать своей энергией окружающих;
- внушительная внешность: эта личность не обязательно является эталоном красоты, но обязательно – носителем каких-либо броских, необычных, часто действующих на подсознательном уровне качеств;

- независимость характера;
- хорошие риторические способности (как ораторские, так и «умение говорить с народом на языке народа»);
- восприятие восхищения своей личностью: они испытывают комфорт только тогда, когда другие по достоинству оценивают их, и требуют такого к себе отношения;
- достойная и уверенная манера держаться.

Законная или традиционная власть основана на том, что руководитель обладает системой правовых, производственных рычагов воздействия на подчиненных, которые законодательно закреплены в его статусе и должностных обязанностях. Исполнители предельно четко сознают это, признают право руководителя реализовывать в отношении них, законодательные меры воздействия. Иными словами, это – своеобразный «договор» между руководителем и исполнителями, согласно которому между ними устанавливаются властные отношения. Законная власть часто принимает форму традиционной власти. Исполнители реализуют указания руководителя потому, что традиция учит: подчинение ведет к удовлетворению потребностей.

Власть информации. Люди испытывают постоянную потребность в самой различной информации. Руководитель же, как правило, не только регулирует доступ информации к своим подчиненным, но обычно обладает значительно большей, чем они, информацией. Суть этого вида власти можно проиллюстрировать известным выражением «кто владеет информацией, тот владеет и ситуацией». Кроме того, человек, располагающий большей информацией (руководитель), обладает и объективно большими возможностями для эффективного поведения. Это, в свою очередь, повышает меру его компетентности в глазах других людей и ведет к укреплению его экспертной и эталонной власти.

Власть опирается на следующие **потребности** человека:

Потребность в социальной принадлежности. Потребность в принадлежности к какой-либо социальной общности является одной из самых сильных и наиболее типичных потребностей человека. Ее неудовлетворенность порождает сильные негативные эмоции и наоборот – удовлетворение ведет к чувству социального и личностного комфорта.

Потребность в помощи. Люди вынуждены объединяться в группы и для того, чтобы иметь возможность преодолеть присущую им ограниченность индивидуальных возможностей. Осознание этой ограниченности и необходимости ее преодоления порождает сильную потребность в помощи, а она, в свою очередь, ведет к образованию групп, прежде всего неформальных.

Потребность в защите. Степень защищенности человека, включенного в группу, выше индивидуальной защищенности. Осознание этого факта также выступает причиной объединения людей в группы.

Потребность в общении. Помимо того, что она сама по себе является одной из главных потребностей человека, удовлетворяемой лишь через групповые контакты, эта потребность выполняет еще одну функцию. Она ведет к повышению меры информированности, а через это – расширяет адаптивные (приспосо-

бительные) возможности человека, повышает эффективность его контактов с внешним миром.

Фактически власть использует эти потребности для регуляции поведения какого-либо сообщества.

В достаточно крупных организациях вопрос реализации власти, как принуждения членов коллектива к достижению цели организации, сопровождается представлением о справедливости. В небольших предприятиях (до 20–30) контролировать деятельность конкретного сотрудника не представляется большой проблемой, так как саму структуру можно построить на прямом непосредственном взаимодействии между членами коллектива. Однако, при увеличении роли опосредованного общения в коллективе, вопрос справедливой оценки вклада каждого участника деятельности повышает свою значимость. Здесь для нивелирования субъективного взгляда создаются документы, регламентирующие деятельность каждого сотрудника. Так структура взаимодействия сотрудников в процессе деятельности становится формальной (задается организационная структура). Однако, параллельно формальной структуре организации, опирающейся в своей основе на требования деятельности, складывается и неформальная структура на основе эмоциональных предпочтений. Эти две структуры могут совпадать, но гораздо чаще существуют параллельно.

Следует отметить, что разделение формальных и неформальных организаций (и групп), несмотря на его очевидность, не является абсолютным. Неформальные группы могут трансформироваться в формальные и наоборот. И те, и другие, различаясь по механизмам возникновения, имеют и важные черты общности – наличие структуры, «ведущего» и «ведомых» членов, множество общих социально-психологических феноменов. И те, и другие при условии их достаточно большого объема, как правило, дифференцируются на подгруппы. В формальных организациях это, например, регламентированные подразделения, отделы. Неформальные организации также разделяются на подгруппы, группировки между которыми устанавливаются довольно сложные отношения. Наконец, наиболее важно то, что любая формальная организация не исключает, а наоборот, предполагает наличие внутри себя ряда, а часто – многих неформальных групп. Тем самым в структуре организаций, особенно – крупных, тесно взаимодействуют и как бы «накладываются» друг на друга формальные и неформальные способы их структурирования.

Во главе формальной структуры организации (организационной структуры) стоит руководитель. Во главе неформальной структуры – лидер. У лидера и руководителя есть несколько общих черт: главенство в иерархической структуре группы; возможность оказывать влияние на других членов группы (авторитет); имеется арсенал санкций, методов для осуществления влияния на группу (власть).

Различия между лидером и руководителем можно представить в виде таблицы.

Различия характеристик лидера и руководителя

Характеристики	Руководитель	Лидер
Способ получения власти	назначение избрание	Признание
Несет ответственность	За результаты деятельности	За степень сплочения группы
Устойчивость положения	Стабильнее	Менее стабильно
Характеристика статуса	Закреплен в документах (формальный)	Неформальный
Регулирует связи	Внутри коллектива (деловые) Между коллективом и внешней средой	Внутри коллектива (симпатия-антипатия)
Основная роль	Задаёт цели деятельности, оценивает результат	Задаёт настрой, идеологию выполнения деятельности
Легитимность санкций	Закреплена в документах	Опирается на кредит доверия со стороны членов коллектива
Направленность усилий	На трудовые задачи	На ценностные аспекты взаимодействия
Контроль	Трудовых взаимодействий	Межличностных связей
Слагаемые авторитета	Авторитет должности Личный авторитет Профессиональный авторитет	Личный авторитет Профессиональный авторитет
Влияние	Как обязанность	Как способность

Лидерство есть преимущественно *психологическая* характеристика поведения отдельных членов группы (организации). Руководство же – это *социальная* характеристика отношений в группе, прежде всего, с точки зрения распределения ролей управления и подчинения. В отличие от лидерства, руководство выступает как регламентированный обществом правовой процесс. Лидер выдвигается в позицию ведущего потому, что он демонстрирует более высокий, чем все остальные члены группы, уровень активности, участия, влияния в решении каких-либо задач.

В литературе довольно часто встречаются попытки описания качеств присущих лидеру. Однако, сам феномен лидерства во многом ситуативен. Довольно часто мы можем встретить такую ситуацию, когда в компании коллег человек является лидером, однако, в другой ситуации, например, на охоте с друзьями или на футбольном поле, и (или) ином составе группы он может перестать быть лидером. Лидером становится человек, который превосходит других членов группы в таком качестве (или качествах), которое является значимым для достижения цели совместной деятельности.

Власть и авторитет руководителя.

Для управления людьми руководителю требуются официальные полномочия и власть – возможность сверху влиять на поведение других людей.

Власть – устойчивая способность достигать поставленной цели и получать намеченные результаты (Рассел).

Власть – это столкновение воли и доминирование определенной воли, способность проводить собственную волю вопреки сопротивлению других (Вебер).

Причины к возникновению власти многообразны: высокая энергия и воля человека; человек видит во власти средство улучшения своей жизни (достичь богатства, престижа, свободы); власть как самоцель (наслаждение самим ее обладанием); власть как средство компенсации чувства неполноценности, как реального, так и мнимого.

Власть в организации предстает в качестве взаимодействия ее субъекта и объекта, при котором субъект с помощью соответствующих средств контролирует объект, определяет его поведение.

Ресурсы власти – это те средства, использование которых обеспечивает влияние субъекта власти на подчиненного. Ресурсы применяют для поощрения, наказания, убеждения. Согласно теории социального обмена, в основе власти лежит неравномерное распределение дефицитных ресурсов. Люди, не имеющие ресурсов, получают их в обмен на исполнение распоряжений их владельцев. Ресурсы классифицируют на: 1) **унитарные** (материальные – з/плата, премия, социальные блага); 2) **принудительные** (меры административного наказания); 3) **нормативные** (средства воздействия на внутренний мир, ценностные ориентации и нормы поведения подчиненных: убедить в общности интересов, обеспечить одобрение требований и действий руководителя).

Также *ресурсы* можно классифицировать на: 1) *экономические* (деньги); 2) *социальные* (возможность повышения или понижения социального статуса, должности, престижа: грамоты, звания); 3) *информационные* (предоставить или лишить информации для решения производственных задач); 4) *принудительные* (силовые: физические угрозы, побои, лишение свободы, сексуальные домогательства) в современном производстве недопустимы

Власть может принимать **различные формы**. Американские ученые Фред и Рейвен выделяют:

- власть, основанную на принуждении;
- власть, основанную на вознаграждении;
- экспертная власть (основана на специальных знаниях, которые не имеют другие);
- эталонная власть или власть примера (подчиненные стараются походить на своего привлекательного и уважаемого руководителя);
- законная или легитимная власть.

Наиболее эффективный вариант, если у руководителя имеются все эти виды власти.

Власть руководителя прямо связана с его **авторитетом** – *высокоценными качествами, которыми подчиненные наделяют руководителя и которые детерминируют их поведение* (они подчиняются без угрозы наказания и без убеждения)

Критерием эффективности руководства является степень авторитета руководителя. Выделяют **формы авторитета**: 1) **формальный** – обусловлен тем набором властных полномочий, прав, которые дает руководителю занимаемый

им пост. Формальный авторитет руководителя способен обеспечить не более 65 % влияния руководителя на своих подчиненных, 100 % отдачу от работника руководитель может получить, лишь опираясь еще дополнительно и на свой психологический авторитет, который состоит из 2) **морального** и 3) **функционального** авторитета.

Моральный авторитет зависит от нравственных качеств руководителя. Функциональный авторитет определяется 1) компетентностью руководителя, 2) его деловыми качествами, 3) его отношением к своей профессиональной деятельности. Низкий функциональный авторитет руководителя приводит к потере его влияния на подчиненных, что вызывает в качестве компенсаторной агрессивную реакцию руководителя по отношению к подчиненным, ухудшение психологического климата и результатов деятельности коллектива.

Авторитет руководителя может быть истинным (руководитель действительно обладает такими ценными качествами, которыми его наделяют подчиненные) и ложным (подчиненные заблуждаются).

Механизмы власти включают в себя *организационные структуры и нормы, в том числе должностные инструкции работников.*

В зависимости от количества центров принятия решений власть может быть:

- централизованной – решение принимает один орган (коллегиальная власть) или один человек;
- децентрализованной – существуют различные центры принятия решений.

Полная децентрализация означает равномерное распределение власти между всеми членами организации. В практике используются *смешанные формы власти*: 1) *соучастие в управлении* (производственные советы, профсоюзы, собрания трудовых коллективов); 2) *социальное партнерство* – устойчивая форма сотрудничества между работниками, руководством и собственниками, предполагающая участие сотрудников во всех результатах работы и прибыли взамен на отказ от забастовок и других форм классовой борьбы; 3) *коллективное предпринимательство* – работники с помощью акций или других форм являются одновременно и собственниками предприятия, участвуют в получении прибыли.

Децентрализация власти происходит через ее делегирование.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Амос Д.-Э. и др. Делегирование полномочий / Д.-Э. Амос и др. – М. : НИРРО, 2004.
2. Аллахвердова О.В. и др. Конфликтология / О.В. Аллахвердова и др. – СПб. : Лань, 2009. – 538 с.
3. Базаров Т.Ю. и др. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров и др. – М. : Юнита, 2010.
4. Вересов Н.Н. Психология управления / Н.Н. Вересов. – М. : Из-во Московского психолого-соц. института, Воронеж : Изд-во НПО «МОДЭК», 2006.
5. Геранюшкина Г.П. Управление конфликтами и организация переговорного процесса / Г.П. Геранюшкина. – Иркутск : БГУЭП, 2015. – 173 с.
6. Геранюшкина Г.П. Психология управления / Г.П. Геранюшкина. Иркутск : БГУЭП, 2002. – 83 с.
7. Громова О.Н. Конфликтология / О.Н. Громова. – М. : Экмос. 2010. – 151 с.
8. Гудмен Г. Семь секретов прирожденного продавца / Г. Гудмен. – СПб.: Питер, 2007.
9. Дмитриев А.В. Конфликтология / А.В. Дмитриев. – М.: Гардарики. 2010. – 240 с.
10. Достаточно общая теория управления (Постановочные материалы учебного курса факультета прикладной математики – процессов управления Санкт-Петербургского государственного университета (1997–2003 гг. Режим доступа: https://dotu.ru/2004/06/23/20040623-dotu_red-2004).
11. Егидес А. Психология конфликта / А. Егидес. – МФПА: Маркет 2010. – 285 с.
12. Жариков Е.С. Психология управления / Е.С. Жариков. – М.: МЦФЭР, 2002.
13. Журавлев А.Л. и др. Психология совместной деятельности / А.Л. Журавлев и др. – М. : Изд-во Ин-та психологии РАН, 2005.
14. Занковский А.Н. Организационная психология: учеб. пособие для вузов по специальности «Организационная психология». – 2-е изд. / А.Н. Занковский. – М. : Флинта: МПСИ, 2002. – 648 с.
15. Захарова Л.Н. Психология управления / Л.Н. Захарова. – М. : Изд-во Логос, 2012. 376 с.
16. Зинкевич-Естигнеева Т. Эффективная команда: шаги к созданию / Т. Зинкевич-Естигнеева. – СПб., 2005.
17. Исхакова М. Тимбилдинг / М. Исхакова. СПб., 2010.
18. Карпов А.В. и др. Психология менеджмента / А.В. Карпов и др. – М.: Гардарики, 2010.
19. Кабаченко Т.С. Психология управления / Т.С. Кабаченко. – М.: Педагогическое общество России, 2005.
20. Кабаченко Т.С. и др. Психология в управлении человеческими ресурсами / Т.С. Кабаченко и др. – СПб.: Питер, 2003.

21. Карнышев А.Д. Психология деятельности и управления / А.Д. Карнышев, Е.А. Иванова. – Иркутск : ИГЭА, 2001. – 192 с.
22. Карпов А.В. Психология стилей управленческих решений / А.В. Карпов, Е.В. Марков. Ярославль, 2003.
23. Конфуций, А.К. Рахманова. Самые остроумные афоризмы и цитаты. – Москва АСТ, 2014.
24. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления: учебник для вузов по специальности «Менеджмент» / В. И. Кнорринг. – 2-е изд., изм. и доп. – М. : Изд-во НОРМА (Издательская группа НОРМА–ИНФРА • М), 2001. – 528 с.
25. Королев Л.М. и др. Психология управления / Л.М. Королев и др. – М.: Дашков и К, 2008.
26. Вагин А.В. Корпоративная культура : психология и технология внедрения и разработки / А.В. Вагин, Е.А. Иванова, и др. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2007. – 320 с.
27. Лао Цзы. Дао де Цзинь. Перевод В. Странника. – Режим доступа: http://lib100.com/book/vostok/tao_ching/_%D0%9B%D0%B0%D0%BE%20%D0%A6%D0%B7%D1%8B,%20%D0%94%D0%B0%D0%BE%20%D0%94%D1%8D%20%D0%A6%D0%B7%D0%B8%D0%BD.pdf.
28. Леонтьев А.Н. Деятельность, сознание, личность. – Режим доступа: <http://www.lib.ru/PSIHO/LEONTIEV/dsl.txt>
29. Лидер и его команда / под ред. Н.В. Ключевой. – СПб., 2008
30. Мунгалов В.Н. Деятельностный подход к мотивации персонала / В.Н. Мунгалов // Психология в экономике и управлении. – 2014. – № 2. – С. 57–62.
31. Мучински П. Психология, профессия, карьера / П. Мучински. Питер, 2004.
32. Назаретян А.П. Агрессивная толпа, массовая паника, слухи. Лекции по социальной и политической психологии / А.П. Назаретян. – СПб.: Изд-во Питер, 2003. – 192 с.
33. Сартан Г.Н. Тренинг командообразования / Г.Н. Сартан. – СПб., 2005.
34. Трудовой кодекс Российской Федерации. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_law_34683/?utm_campaign=law_doc&utm_source=google.adwords&utm_medium=cpc&utm_content=Labor%20Code&gclid=CNW1w_NH18sCFecucgodsVsJLA.
35. Уткин Э.А. Конфликтология. Теория и практика / Э.А. Уткин. – М. : Экмос, 2008. – 271 с.
36. Фишер Р. Путь к согласию или переговоры без поражения / Р. Фишер, У. Юрии. – М. : Наука. 2007. – 270 с.
37. Фопель К. Создание команды / К. Фопель. – М., 2003.
38. Шепель В.М. Имеджелогия. Секреты личного обаяния / В.М. Шепель. – М. : Феникс, 2005. – 480 с.
39. Шохов А. Книга бытия. – Режим доступа: http://books.rusf.ru/unzip/add-on/xussr_ty/shohoa17.htm.

40. Щедровицкий Г.П. Оргуправленческое мышление: идеология методология, технология. Курс лекций // из архива Г.П. Щедровицкого. Т. 4. ОРУ (1) . – М., 2000. – 2 изд. – М., 2003.

41. Щедровицкий Г.П. Методология и философия организационно-управленческой деятельности: основные понятия и принципы. Курс лекций // из архива Г.П. Щедровицкого. Т. 5. ОРУ (2). – М., 2003. – 288 с.

Учебное издание

Геранюшкина Г.П., Мунгалов В.Н.

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Учебное пособие

Издается в авторской редакции

ИД № 06318 от 26.11.01.
Подписано в пользование 27.05.16.

Издательство Байкальского государственного университета.
664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11.