

В. И. НАБОКОВ, Н. К. ЮЛДАШЕВ

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Учебник



338.24(07)

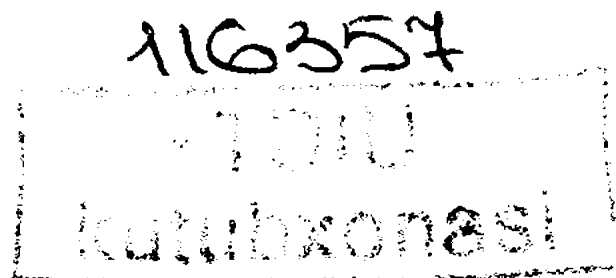
Н 141

В. И. Набоков, Н. К. Юлдашев

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Учебник

Рекомендовано Министерством образования и науки РФ
в качестве учебника для использования в образовательном
процессе образовательных организаций,
реализующих программы высшего образования
по направлению подготовки «Менеджмент» (уровень бакалавриата)



Екатеринбург

2019

УДК 65.0
ББК 65.290
Н13

Авторы:

В. И. Набоков, доктор экономических наук, профессор
Н. К. Юлдашев, доктор экономических наук, профессор

Рецензенты:

В. Н. Лавров, доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры менеджмента и экономической теории
ФГБОУ ВО «Уральский государственный аграрный университет»
А. А. Сарабский, доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры экономики труда и управления персоналом
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

Набоков В. И.

Н13 Организационное поведение: учебник / В. И. Набоков, Н. К. Юлдашев. –
Екатеринбург, 2019. – 248 с.

ISBN 978-5-907297-09-8

В учебнике рассматриваются теоретические и методологические основы организационного поведения. Особое внимание уделяется личности и деятельности менеджеров, организующих весь комплекс работ по использованию человеческого потенциала.

Учебник предназначен для студентов всех форм обучения, получающих высшее профессиональное образование по направлению подготовки 080200 «Менеджмент» (квалификация «бакалавр»). Содержание учебника соответствует требованиям федерального образовательного стандарта третьего поколения. Учебник также может быть полезен для преподавателей, практических работников, всех, кто интересуется проблемами управления поведением людей в современной организации.

УДК 65.0
ББК 65.290

ISBN 978-5-907297-09-8

© В. И. Набоков, 2019
© Н. К. Юлдашев, 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ ...	8
1.1. Теории поведения человека в организации	8
1.2. Понятие «организационное поведение»	15
Контрольные вопросы	18
Глава 2. ЧЕЛОВЕК И ОРГАНИЗАЦИЯ	19
2.1. Вхождение человека в организацию	19
2.2. Научение поведению человека в организации	23
2.3. Взаимодействие человека и организации	27
Контрольные вопросы	30
Глава 3. НАЦИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ	31
3.1. Особенности организационного поведения в различных странах	31
3.2. Формирование поведения в российских организациях	40
3.3. Межкультурные взаимодействия в современных организациях	43
Контрольные вопросы	45
Глава 4. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ В УСЛОВИЯХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ И ИННОВАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ	47
4.1. Понятие организационных и инновационных изменений	47
4.2. Управление изменениями в организации	49
4.3. Сопrotивления изменениям и их преодоление	51
Контрольные вопросы	56
Глава 5. КОММУНИКАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ	57
5.1. Организационные коммуникации	57
5.2. Невербальные коммуникации в организации	65
5.3. Совещание как вид коммуникаций	66
5.4. Деловое общение и переговоры	71
5.5. Телефонные коммуникации	79
5.6. Коммуникационные барьеры	80
Контрольные вопросы	83
Глава 6. МОТИВАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ	84
6.1. Понятие, виды и процесс мотивации	84
6.2. Теории мотивации	86
6.3. Стимулирование трудовой деятельности	94
Контрольные вопросы	102

Глава 7. ПОВЕДЕНИЕ МЕНЕДЖЕРА В ОРГАНИЗАЦИИ	103
7.1. Менеджеры: понятие, функции, качества	103
7.2. Лидерское поведение менеджера	113
7.3. Стиль деятельности и имидж менеджера	121
7.4. Деловая этика менеджера	128
7.5. Правила поведения (этикет) менеджера	134
7.6. Власть и влияние менеджера	139
7.7. Формальное и неформальное управление менеджера	143
7.8. Поведение менеджера и собственника	145
Контрольные вопросы	151
Глава 8. ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА	153
8.1. Организация и условия управленческого труда	153
8.2. Самоменеджмент руководителя	161
8.3. Инструментарий организации деятельности руководителя	175
Контрольные вопросы	180
Глава 9. ГРУППА КАК ОБЪЕКТ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ	181
9.1. Трудовой коллектив (группа): понятие, виды	181
9.2. Команда и этапы ее развития	187
9.3. Организационная культура современной организации	190
9.4. Социально-психологический климат в коллективе	194
9.5. Неформальные коллективы в организации	196
9.6. Формирование трудового коллектива	199
9.7. Диагностика организационного поведения коллектива	205
9.8. Участие работников организации в управлении	209
Контрольные вопросы	215
Глава 10. КОНФЛИКТЫ И СТРЕССЫ В ОРГАНИЗАЦИИ	217
10.1. Внутриорганизационные конфликты: понятие, виды, причины возникновения	217
10.2. Управление конфликтами в организации	223
10.3. Стрессы и управление ими	227
Контрольные вопросы	233
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	235
СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ	238

ВВЕДЕНИЕ

Организационное поведение как отдельное научное направление возникло в начале 1960-х гг. в результате интеграции нескольких научных школ в менеджменте, занимавшихся объяснением процессов, происходящих как на уровне каждого рабочего места, так и в организации в целом.

Основоположниками данного направления считались В. Врум, чья известная работа «Труд и мотивация» (1954) положила начало интеграции в целостный комплекс ряда разрозненных научных разработок, а также Л. Портер и Э. Лоулер, выпустившие совместный труд «Управленческие установки и их выполнение» (1968). В его рамках поведение персонала на рабочем месте впервые было описано как целостное явление.

Однако впервые термин «организационное поведение» использовал Ф. Лютенс в книге под аналогичным названием (1973). В ней ученый определил ключевую тематику научных исследований в данной области знаний как понимание, предвидение и управление человеческим поведением в рамках организаций.

Организационное поведение не заменяет собой менеджмент как науку. Оно сконцентрировано на изучении поведенческого аспекта менеджмента.

В современных условиях организационное поведение как отдельная отрасль научных знаний все больше концентрирует внимание на аспектах управленческой деятельности, связанных с организационной культурой, проектированием трудовых процессов, анализом удовлетворенности трудом со стороны персонала, использованием в менеджменте элементов групповой динамики. Это подчеркивает практическую направленность науки, призванной сделать трудовое поведение персонала организации понятным для руководителя и вооружить последнего реальными знаниями и навыками, позволяющими ему применять эффективные системы управления персоналом организации.

Современному менеджеру необходимо весьма много знать о трудовом поведении людей, уметь исследовать возможности улучшения межличностных отношений и управлять взаимоотношениями с людьми. Именно в этих областях знание закономерностей организационного поведения поможет значительно повысить эффективность функционирования организации.

Выбранный Россией сложнейший, инновационный путь развития требует грамотного, квалифицированного руководства данными процессами

на всех уровнях управления организацией, максимального, эффективного использования человеческого потенциала.

Это, в свою очередь, требует подготовки современных конкурентоспособных профессиональных управляющих – менеджеров, обладающих соответствующими знаниями и навыками.

В федеральном государственном образовательном стандарте высшего профессионального образования по направлению подготовки 080200 «Менеджмент» (квалификация (степень) «бакалавр») в структуре базовой (общепрофессиональной) части профессионального цикла основной образовательной программы предусмотрена комплексная дисциплина «Теория менеджмента», включающая три модуля: «История управленческой мысли», «Теория организации» и «Организационное поведение». Настоящий учебник посвящен последнему из этих модулей дисциплин.

Курс «Организационное поведение» тесно связан с дисциплинами «Основы менеджмента», «История управленческой мысли» и «Теория организации».

Основная цель изучения дисциплины «Организационное поведение» – овладение методами и приемами управления поведением личности и группы в организации. Материалы учебника дают теоретическую основу для выработки практических навыков руководства людьми в организациях.

Предметом изучения в данном курсе является деятельность руководителя организации в области управления ее человеческим потенциалом.

Задачи изучения курса:

- дать представление будущим бакалаврам о современном состоянии и тенденциях развития организационного поведения;
- изучить методы построения таких организационных систем, центром которых являются человек и его потребности;
- изучить методы описания поведения работников и группы в организации;
- дать навыки управления поведением индивида и группы с целью повышения эффективности деятельности организации.

Дисциплина «Организационное поведение», опираясь на такие основные компоненты, как индивид, группа и организация, является основой для изучения целого комплекса управленческих дисциплин.

Знание организационного поведения позволит менеджеру:

- полнее раскрывать потенциал персонала организации и выбирать направления совершенствования ее деятельности;
- разрабатывать проекты организационных систем, центром которых является человек;

– определять стратегии профессионального вмешательства, позволяющие исключать консерватизм в организации труда персонала.

Данный учебник предназначен для студентов всех форм обучения, а также для самостоятельного изучения дисциплины.

Содержание учебника соответствует Государственному образовательному стандарту третьего поколения высшего профессионального образования по направлению подготовки 080200 «Менеджмент» (квалификация «бакалавр»). В нем используется компетентностный подход, при изложении материалов учебника учитываются прописанные стандартом профессиональные компетенции, и прежде всего в организационно-управленческой деятельности, требования к знаниям, умениям и владениям (навыкам) будущих бакалавров.

Учебник рекомендован уполномоченным учреждением Министерства образования и науки РФ – Государственным университетом управления в качестве учебника для студентов экономических вузов, обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент» (квалификация «бакалавр»). Однако он может быть использован также студентами, обучающимися по другим направлениям и профилям подготовки, а также по различным специальностям.

Учебник включает в себя введение, десять глав основного текста, в каждой из которых имеются контрольные вопросы, а также список литературы, словарь терминов. Основной текст логически разбит на десять взаимосвязанных глав – от теоретических основ менеджмента до рекомендаций по организации деятельности менеджера.

Содержание текста позволяет овладеть дисциплиной. С помощью контрольных вопросов имеется возможность проверить знания по данному курсу. Изучение рекомендуемой литературы способствует углубленному изучению дисциплины.

Авторы будут признательны за пожелания, замечания, комментарии по поводу учебника.

Глава I

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

В главе I рассматриваются теории и концепции поведения человека в организации, понятие «организационное поведение», основополагающие начала поведения человека в организации

1.1. Теории поведения человека в организации

Поведение человека в организации складывается из двух составляющих, тесно взаимодействующих друг с другом: личностные качества (врожденные и приобретенные на основе врожденных) и воздействия среды, в которой пребывает человек. Различные теории, описывающие поведение человека, придают ту или иную роль этим составляющим.

Так, *концепция научного менеджмента*. Основатель ее, Ф. Тейлор, признавал работников одним из факторов производства, а менеджеров – отдельной категорией работников для выполнения управленческих функций. Достижение максимальной производительности труда должно обеспечиваться за счет научной организации и нормирования труда, рационального режима труда и отдыха, учитывающего естественные ограничения в деятельности человека. Одна часть рабочих трудятся добросовестно, ответственно, другая часть – бездельники. На поведение первых хорошо влияет материальное стимулирование, а к бездельникам необходимо применять методы жесткого контроля, при упорном нежелании работать их следует увольнять.

Ф. Тейлор настаивал на замене субъективизма и авторитарных методов при отношениях менеджеров с подчиненными на научные правила и утверждал, что это исключит конфликты между ними на производстве.

Классическая, или административная, школа управления. Основатель ее, А. Файоль, создал принципы управления, функции управления организацией. Он считал персонал объектом управления, основой влияния на поведение которого являются реализация в организации разработанных им

принципов управления и высокие личные и нравственные качества менеджера.

Примером может служить описанный представителями данной школы принцип единоначалия, согласно которому человек должен получать приказы только от одного начальника и подчиняться только ему одному.

Значительный вклад в развитие школы внес немецкий социолог М. Вебер (1864–1920), разработавший *теорию бюрократического построения организации* и системы управления ею. Он искал ответ на вопрос, как сделать, чтобы организация работала как машина. Ответ видел в разработке правил и процедур поведения в любой ситуации, прав и обязанностей каждого работника. Личность отсутствовала в его концепции. Правила и процедуры определяли все виды деятельности, карьеру работников, решения руководства. Предполагалась иерархическая система распределения власти, четкое разделение труда и специализация работников. М. Вебер считал, что если все будет четко расписано и выстроено, а желания людей исключены, то организация будет высокоэффективной. Жизнь показала ошибочность такого представления.

Школа человеческих отношений в управлении. Ее представители полагали, что если руководство повышает заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности сотрудников работой должен возрасти, что неизбежно приведет к увеличению производительности труда. Они рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, которые могут включать более эффективные действия непосредственных начальников, консультации с работниками, предоставление им широких возможностей общения на работе.

Родоначальником школы человеческих отношений принято считать профессора Школы бизнеса Гарвардского университета Э. Мэйо (1880–1949). Он выявил решающее влияние на поведение работников, их отношение к труду таких факторов, как социальные отношения в коллективе, групповые процессы, гуманность отношения руководителей к подчиненным, работа в команде.

Хотя представители школы научного управления и административной (классической) школы признавали значение человеческого фактора, их дискуссии ограничивались такими аспектами, как справедливая оплата труда, экономическое стимулирование и установление формальных функциональных отношений. Движение за человеческие отношения зародилось в ответ на неспособность их полностью осознать человеческий фактор как основной элемент эффективности организации. Школа человеческих отношений стала противовесом научному управлению, так как акцент в ней

переносился на людей, а не на заботу о производстве. Идея состояла в том, что простое проявление внимания к людям оказывает очень большое влияние на производительность их труда.

Э. Мэйо, в отличие от Ф. Тейлора, считал, что, если создать соответствующие отношения, человек будет трудиться с интересом и энтузиазмом. Менеджеры, по мнению Мэйо, должны доверять рабочим и основное внимание уделять созданию благоприятных взаимоотношений в коллективе.

Развитию школы человеческих отношений в 40–60-е гг. XX в. способствовала разработка учеными-бихевиористами нескольких теорий мотивации. Одной из них является иерархическая теория потребностей А. Маслоу (1908–1970), который внес огромный вклад в развитие бихевиоризма в управлении. Его теория, нашедшая в дальнейшем широкое применение в менеджменте, известна как «пирамида потребностей».

Школа поведенческих наук, или бихевиористская. Наиболее видные представители ее – Ф. Герцберг, Р. Лайкерт, Д. МакГрегор. Данная школа значительно отошла от школы человеческих отношений. Согласно их позиции каждому работнику организации в большей степени должна оказываться помощь в осознании его собственных возможностей на основе применения концепций поведенческих наук к управлению организациями. Основной целью этой школы было повышение эффективности деятельности организации путем повышения эффективности использования человеческих ресурсов.

Главный постулат представителей школы: правильное применение науки о поведении должно способствовать повышению эффективности функционирования как отдельного работника, так и организации в целом. При этом большое значение имеет изучение различных поведенческих подходов и возможностей их применения на практике. Дело в том, что человек – это самый важный элемент в системе управления, и удачно подобранная команда единомышленников и партнеров является важнейшим условием успеха организации.

Из бихевиоризма – направления в психологии, изучающего экспериментальные поведенческие реакции психической организации человека на внешние стимулы, выросло организационное поведение как наука. Однако в конце XX века оно постепенно отошло от исключительно бихевиористских установок, фокусируя свое внимание на системных и коллективных эффектах в организации, феноменах корпоративной культуры.

К настоящему времени в теории организационного поведения рассматривают следующие основные подходы: когнитивный, бихевиористский, социального научения.

Когнитивный (когнитив – с фр. «понимать», «создавать») подход – направление в психологии, исходящее из признания первичности умственной деятельности человека.

Он нашел наибольшее применение в разработке теории мотивации. Ожидание, атрибуции (признак, принадлежность), локус (направленность) контроля, целеполагания характеризуют целенаправленность организационного поведения. Подход применяет связи между процессом познания и организационным поведением.

Бихевиоризм (с англ. «поведение») – направление в американской психологии, в котором человеческое поведение понимается как физиологические реакции на стимулы. Эта теория определяет многие формы организационного поведения, позволяя анализировать возможности и границы его изменения, эффективность управления поведением сотрудников.

Теория социального научения сочетает и интегрирует бихевиористскую и когнитивную концепции, подчеркивает интерактивный характер, взаимосвязь когнитивных, бихевиористских и внешних факторов. Она утверждает: возможно научение на основе подражания, самоконтроля и учета такого параметра личности, как самоэффективность. Самоэффективность – это восприятие личностью того, насколько она способна справляться с проблемами по мере их возникновения, и стремление личности к реализации своих возможностей. Теория расширяет представление о факторах, определяющих организационное поведение, показывая, что люди могут учиться, выбирать определенное организационное поведение на примере других, мысленно моделируя ситуацию и последствия той или иной модели организационного поведения и усваивая наиболее позитивный для себя образ действий.

Бихевиористский и когнитивный подходы внесли важный вклад в понимание, предсказание и контроль человеческого поведения. Они показали, что поведение может быть проанализировано и управляемо. Теория социального научения объединила их и расширила теорию организационного поведения.

Определенную роль сыграла *Я-концепция*, предложенная американским психологом К. Р. Роджерсом. Сущность ее состоит в осознании каждым человеком своей индивидуальности, неповторимости своего «Я», того, каким индивид видит себя в прошлом, настоящем и будущем.

Я-концепция формируется в процессе взаимодействия личности с окружающей средой и является интегральным механизмом саморегуляции поведения. Стабильность «Я-образа» является предпосылкой последовательности и устойчивости поведения человека. Он стремится установить

переносился на людей, а не на заботу о производстве. Идея состояла в том, что простое проявление внимания к людям оказывает очень большое влияние на производительность их труда.

Э. Мэйо, в отличие от Ф. Тейлора, считал, что, если создать соответствующие отношения, человек будет трудиться с интересом и энтузиазмом. Менеджеры, по мнению Мэйо, должны доверять рабочим и основное внимание уделять созданию благоприятных взаимоотношений в коллективе.

Развитию школы человеческих отношений в 40–60-е гг. XX в. способствовала разработка учеными-бихевиористами нескольких теорий мотивации. Одной из них является иерархическая теория потребностей А. Маслоу (1908–1970), который внес огромный вклад в развитие бихевиоризма в управлении. Его теория, нашедшая в дальнейшем широкое применение в менеджменте, известна как «пирамида потребностей».

Школа поведенческих наук, или бихевиористская. Наиболее видные представители ее – Ф. Герцберг, Р. Лайкерт, Д. МакГрегор. Данная школа значительно отошла от школы человеческих отношений. Согласно их позиции каждому работнику организации в большей степени должна оказываться помощь в осознании его собственных возможностей на основе применения концепций поведенческих наук к управлению организациями. Основной целью этой школы было повышение эффективности деятельности организации путем повышения эффективности использования человеческих ресурсов.

Главный постулат представителей школы: правильное применение науки о поведении должно способствовать повышению эффективности функционирования как отдельного работника, так и организации в целом. При этом большое значение имеет изучение различных поведенческих подходов и возможностей их применения на практике. Дело в том, что человек – это самый важный элемент в системе управления, и удачно подобранная команда единомышленников и партнеров является важнейшим условием успеха организации.

Из бихевиоризма – направления в психологии, изучающего экспериментальные поведенческие реакции психической организации человека на внешние стимулы, выросло организационное поведение как наука. Однако в конце XX века оно постепенно отошло от исключительно бихевиористских установок, фокусируя свое внимание на системных и коллективных эффектах в организации, феноменах корпоративной культуры.

К настоящему времени в теории организационного поведения рассматривают следующие основные подходы: когнитивный, бихевиористский, социального научения.

Когнитивный (когнитив – с фр. «понимать», «создавать») подход – направление в психологии, исходящее из признания первичности умственной деятельности человека.

Он нашел наибольшее применение в разработке теории мотивации. Ожидание, атрибуции (признак, принадлежность), локус (направленность) контроля, целеполагания характеризуют целенаправленность организационного поведения. Подход применяет связи между процессом познания и организационным поведением.

Бихевиоризм (с англ. «поведение») – направление в американской психологии, в котором человеческое поведение понимается как физиологические реакции на стимулы. Эта теория определяет многие формы организационного поведения, позволяя анализировать возможности и границы его изменения, эффективность управления поведением сотрудников.

Теория социального научения сочетает и интегрирует бихевиористскую и когнитивную концепции, подчеркивает интерактивный характер, взаимосвязь когнитивных, бихевиористских и внешних факторов. Она утверждает: возможно научение на основе подражания, самоконтроля и учета такого параметра личности, как самоэффективность. Самоэффективность – это восприятие личностью того, насколько она способна справляться с проблемами по мере их возникновения, и стремление личности к реализации своих возможностей. Теория расширяет представление о факторах, определяющих организационное поведение, показывая, что люди могут учиться, выбирать определенное организационное поведение на примере других, мысленно моделируя ситуацию и последствия той или иной модели организационного поведения и усваивая наиболее позитивный для себя образ действий.

Бихевиористский и когнитивный подходы внесли важный вклад в понимание, предсказание и контроль человеческого поведения. Они показали, что поведение может быть проанализировано и управляемо. Теория социального научения объединила их и расширила теорию организационного поведения.

Определенную роль сыграла *Я-концепция*, предложенная американским психологом К. Р. Роджерсом. Сущность ее состоит в осознании каждым человеком своей индивидуальности, неповторимости своего «Я», того, каким индивид видит себя в прошлом, настоящем и будущем.

Я-концепция формируется в процессе взаимодействия личности с окружающей средой и является интегральным механизмом саморегуляции поведения. Стабильность «Я-образа» является предпосылкой последовательности и устойчивости поведения человека. Он стремится установить

и постоянно поддерживать определенный набор свойств, характеризующих, как он думает, его сущность. В соответствии с этим строит свои отношения с окружающими, делает самооценку и дает оценку другим людям.

В человеческом сознании заложены психологические механизмы защиты своего образа, которые необходимы для поддержания психологического равновесия и психологического «комфорта» личности. Однако эти же механизмы могут затруднять восприятие критических замечаний, которые нарушают созданный им внутренний образ, блокировать объективную информацию, которая не соответствует его представлениям, в то же время безоговорочно принимать ошибочные и даже ложные данные, если они соответствуют сложившемуся «Я-образу».

Первые отечественные работы, посвященные исследованию организационного поведения, появились в конце 1980-х годов в рамках изучения социологии труда (А. А. Дикарева, М. И. Мирская, 1989, Н. И. Дряклова, А. И. Кравченко, В. В. Шербина, 1993). Особое внимание обращалось на стабилизацию трудовых отношений в коллективе, изменение профессиональной структуры организации и социальные аспекты развития личности. В 1990-х годах организационное поведение становится предметом изучения экономической психологии, исследующей закономерности формирования и проявления индивидуальных особенностей личности в процессе трудовой деятельности. Кроме того, организационное поведение как объект управления в динамично изменяющейся среде рассматривается в связи с еще одной молодой сферой научного познания и управленческой практики – концепцией *управления человеческими ресурсами*. Данная концепция согласуется с организационной потребностью укрепить и повысить конкурентоспособность, создать дополнительную ценность и наладить эффективный процесс управления, используя самый ценный актив организации – *людей*, которые вносят вклад в достижение организационных целей. В ней люди рассматриваются либо как *«человеческий капитал»*, в который необходимо вкладывать не меньшие средства, чем в новые технологии; либо как *«ценный актив»*, создающий конкурентное преимущество за счёт своей приверженности работе, адаптивности, высокого качества труда, навыков, умений, компетентности.

Благодаря *системному подходу*, сущность которого излагается в трудах П. Друкера, Дж. Пола Гетти и др., организации, трудовые коллективы – сложные системы, обладающие многочисленными системными свойствами: целостность, структурность, взаимозависимость системы и среды, автономность, адаптивность, иерархичность, уникальность, динамичность, инертность. Поведение систем слабо прогнозируется, любой прогноз имеет

вероятностный характер. Методы влияния на них выбираются на основе понимания системной сущности данных объектов, их общих и специфических свойств.

При этом менеджеры должны рассматривать организацию, трудовой коллектив, как совокупность взаимосвязанных элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

Ситуационный подход требует, в дополнение к системному восприятию трудового коллектива, учета управленческой ситуации, то есть набора обстоятельств, и учета влияния ситуационных факторов на поведение людей в организации. Данный подход к управлению провозгласил, что в результате неопределенности, существующей в организации и ее окружении, множественности возможных решений управленческих задач, порождаемой разнообразием ситуаций, нет и не может быть единого универсального подхода к управлению вообще. Для прогнозирования поведения людей необходимо учитывать влияние ситуации и ее восприятие системой, то есть коллективом, организацией.

Количественный подход в управлении организацией, трудовым коллективом направлен на «математизацию» происходящих в них процессов, на создание экономико-математических моделей их функционирования. Прогнозирование их деятельности должно базироваться на теории вероятности, экономико-математических и статистических подходах, теории исследования операций и т. п. Указанные методы целесообразно использовать и при принятии решений по управлению организациями, коллективами.

Процессный подход к управлению трактует управление как непрерывный процесс выполнения взаимосвязанных функций: анализа ситуации и текущего состояния организации и коллектива, планирования, организации их деятельности, распорядительства, стимулирования, руководства, координации, контроля, исследований, коммуникаций, оценки, принятия решений, подбора персонала, ведения переговоров, представительства и т. п. Используемые при этом методы влияния на поведение людей в любой современной организации весьма разнообразны – административные, экономические, социально-психологические.

Теория человеческого капитала А. Смита, Дж. Минсера определяет людей в организации как носителей особого рода человеческого капитала, требующего развития. Управлять таким капиталом – значит накапливать его, рационально использовать, развивать. Методы влияния на поведение людей – обучение, экономические воздействия.

Теория «Х» и теория «У» Д. МакГрегора описывает две модели работников, преобладающие в сознании менеджеров. Менеджеры воспринимают подчиненных либо в соответствии с теорией «Х», либо в соответствии с теорией «У».

Согласно теории «Х» среднему человеку свойственно с неприязнью относиться к работе и избегать ее, насколько это возможно. В связи с этим большинству сотрудников нужно принуждать к труду, контролировать их действия, приказывать им или угрожать наказанием.

Согласно теории «У» затрата людьми физической и психической энергии в процессе работы – столь же естественное для человека явление, как игра или отдых. Человек стремится самостоятельно определять направления своей деятельности, осуществлять самоконтроль, чтобы достичь организационных целей, с которыми он согласен. В связи с этим задача менеджеров – создавать благоприятные условия для раскрытия и развития трудового потенциала работников.

В 1981 г. американский профессор У. Оучи, как бы дополняя идеи Д. МакГрегора, выдвинул *теорию «Z»*. Изучив японский опыт управления, он пришел к выводу о том, что может быть предложен эффективный тип управления любой организацией.

Исходным пунктом концепции является положение о том, что человек – это основа любой организации и от него в первую очередь зависит успех функционирования организации. Оучи сформулировал основные положения теории «Z», правила управления людьми:

- долгосрочный наем кадров;
- групповое принятие решений;
- индивидуальная ответственность;
- замедленная оценка кадров и их постепенное продвижение;
- скрытый неформальный контроль;
- неспециализированная карьера;
- всесторонняя забота о работниках;
- идентификация работниками себя с организацией.

Обзор теорий поведения показывает, что творческая мысль постоянно развивалась, выдвигая все новые идеи о принципах поведения человека в организации. Исследования позволили использовать приемы управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности человека результатами труда и повышения его производительности. Приложение знаний о человеческом поведении к управлению и формированию организации позволяет также создать возможности для полной востребованности каждого работника в соответствии с его

потенциалом. Очевидно, что эволюция теории поведения будет идти в направлении все большего признания определяющей роли человека и его социальных, психологических и других особенностей в деятельности организации.

1.2. Понятие «организационное поведение»

Для современных систем управления характерным является следующее положение: ядром любой организации являются в первую очередь люди, они составляют основу ее сущности, в силу чего исходной точкой в изучении организации должен быть человек. Поэтому наибольшее внимание должно быть уделено рассмотрению вопросов, касающихся поведения человека в организации.

Большинство людей почти всю свою сознательную жизнь проводят в организациях, поэтому сознательно или бессознательно, добровольно или по принуждению они включаются в жизнь организации, живут по ее законам, взаимодействуют с другими участниками организации, отдавая что-то организации и получая от нее также что-то в обмен.

В связи с этим используется понятие «организационное поведение».

Организационное поведение – это: 1. Комплексная прикладная наука о психологических, социальных и организационно-экономических аспектах и факторах, влияющих и в значительной мере определяющих поведение и взаимодействие субъектов организации (людей, групп, коллективов) друг с другом и с внешней средой. 2. Учебная дисциплина.

Организационное поведение отражает способы реагирования субъектов и самой организации как субъекта деятельности на происходящие внутренние и внешние изменения. Испытывая постоянное воздействие факторов внешней и внутренней среды, организация стремится совершенствовать механизмы, обеспечивающие ее устойчивое, равновесное состояние и развитие.

Эффективное для организации организационное поведение проявляется в том, что люди надежно и добросовестно исполняют свои обязанности, готовы во имя интересов дела в условиях меняющейся ситуации выходить за пределы своих непосредственных обязанностей, прилагая дополнительные усилия, проявляя активность, находят возможности для сотрудничества.

На эффективность организационного поведения влияют следующие основные факторы:

– внутренние (организационные): размер группы, состав и число ролей, статус группы, внутренняя коммуникация, цели деятельности в группе, сплоченность и лидерство в группе;

– факторы внешней среды: естественное расположение, роль группы в организации, коммуникации с более крупной организацией.

Поведение людей в организации определяется их собственными (личностными) чертами, влиянием условий формирования его деятельности – особенностями группы, в которую они включены, условиями совместной деятельности, своеобразием организации и страны, в которых они работают. Соответственно возможности успешно включить людей в организационное окружение, научить их поведению зависят в равной мере от характеристик как этого окружения, так и от характеристик личностей.

Черты личности складываются под влиянием природных свойств (физиологическое состояние организма, особенности высшей нервной деятельности, память, эмоции, чувства, восприятие), а также социальных факторов (образование, опыт, привычки, круг общения и т. п.).

Любая личность характеризуется:

- общими качествами;
- специфическими свойствами;
- подготовленностью к определенному виду деятельности;
- определенным складом характера;
- направленностью (ориентированностью социальной активности);
- биологически обусловленными особенностями;
- психологическими особенностями: диапазоном деятельности, стилем работы и динамикой психики;
- психическим состоянием.

Личностные черты в значительной мере влияют на качество выполнения возложенных на человека функций, стиль его работы, отношения с окружающими.

В качестве основополагающих начал поведения человека в организации выделяют следующие три компонента:

- мотивация;
- восприятие;
- критериальная основа.

В основе трудового поведения лежат мотивы, внутренние устремления, определяющие направленность трудового поведения человека и ее формы. Одно и то же поведение может иметь разную мотивационную основу. Мотивация – ключ к пониманию поведения человека и возможностей воздействия на него.

Восприятие – процесс организации и интерпретации представлений об окружающем мире. Оно представляет собой активную полусознательную деятельность по приему и переработке информации. Поскольку восприятие во многом субъективный процесс, оно содержит возможности полного или частичного искажения или потери информации. В результате восприятия могут возникнуть различного рода субъективные реакции на воспринимаемый объект: принятие, отторжение, «поведение страуса». На восприятие оказывают влияние обстоятельства как объективного, так и субъективного характера:

- ситуация, в которой поступает информация или происходит знакомство;
- глубина видения реальной ситуации;
- личностные и социальные характеристики воспринимаемого объекта;
- стереотипы и предрассудки, присущие человеку.

На восприятие влияет также его избирательность (воспринимается не вся информация о человеке), глобальность (объект воспринимается как единое целое), недостаточная структурированность (все, кроме главного, воспринимается как фон, похожее воспринимается как единое, выделяются и объединяются сходные объекты, все соотносится со старым опытом).

К *критериальной основе* поведения человека в организации относятся те устойчивые характеристики его личности, которые определяют выбор, принятие решений человеком по поводу его поведения. Критериальная база человека складывается из следующих элементов:

- расположение к людям, событиям, процессам;
- совокупность ценностей, разделяемых данным человеком;
- верования, которых придерживается человек;
- принципы, которым человек следует в своем поведении.

Необходимость изучения индивидуальных характеристик членов организации не вызывает сомнений. Однако следует помнить, что поведение человека в организации зависит не только от его персональных черт, но и от ситуации, в которой осуществляются его действия. Так, на поведение работников организации влияют внешние факторы, прежде всего:

- круг общения, который может быть личным, включающим эмоциональные связи, и служебным, определяемым должностными обязанностями;

- роль, характеризующаяся совокупностью действий, ожидаемых от человека в соответствии с его индивидуальными психологическими особенностями и местом в управленческой иерархии;

– статус – оценка окружающими личности данного субъекта и исполняемой им роли, определяющая его реальное и ожидаемое место в системе социальных связей, ранг индивида.

Контрольные вопросы

1. Каково эволюционное развитие теорий, изучавших те или иные аспекты организационного поведения?
2. Какова роль школы научного управления в развитии теории и практики организационного поведения?
3. В чем состоит сущность поведенческого подхода к управлению людьми?
4. Каковы отличительные характеристики школы человеческих отношений?
5. Что такое иерархическая теория потребностей А. Маслоу?
6. Что послужило толчком для развития школы поведенческих наук?
7. Представители какой научной школы в качестве основного объекта исследования имели эффективное использование человеческих ресурсов?
8. Какие основные подходы рассматриваются в роли организационного поведения?
9. В чем состоит сущность Я-концепции?
10. В чем состоит сущность системного подхода к управлению организационным поведением?
11. В чем заключаются особенности процессного подхода к управлению организационным поведением?
12. Представители какой научной школы ратовали за повышение заботы руководителей о подчиненных?
13. В чем состоит сущность системного подхода к управлению организационным поведением?
14. Какова семантика понятия «организационное поведение»?
15. В решении каких задач помогает менеджеру знание основ организационного поведения?
16. Что должен знать и уметь менеджер в сфере организационного поведения?
17. Чем характеризуется личность человека?
18. Каковы основополагающие начала поведения человека в организации?
19. Что включает критериальная база человека?
20. Какие внешние факторы влияют на поведение работников в организации?

Глава 2

ЧЕЛОВЕК И ОРГАНИЗАЦИЯ

В главе 2 рассматриваются вхождение человека в организацию, его удержание и адаптация; научение поведению человека в организации, его типы и содержание; взаимодействие человека и организации и его проявления

2.1. Вхождение человека в организацию

Очевидно, каждому человеку не один раз приходится переживать процесс *вхождение в организацию*. Находиться в организации и входить в нее – далеко не одно и то же. Вхождение человека в организацию сопряжено с решением ряда проблем. Во-первых, это адаптация человека к новому окружению, которая не всегда проходит успешно и успех которой зависит от правильного взаимодействия человека и организационного окружения. Во-вторых, это изменение поведения человека, без которых во многих случаях невозможно войти в организацию. В-третьих, это изменения в организации. Научные проблемы определяют не только, сможет ли человек войти в организацию, но и как он будет функционировать в организации, строить взаимодействие с окружением.

Важным условием успешного вхождения в организацию для нового члена является изучение ее системы ценностей, ключевых норм и правил, без знания которых могут возникнуть неразрешимые конфликты между человеком и окружением. Установление таких норм и ценностей является задачей менеджеров и кадровой службы. Пришедший в организацию человек должен осознать необходимость обучения и рассматривать его как часть «цены», за вхождение в организацию. Он должен понимать, что это поможет ему сократить «плату» за конфликты, которые могут возникать между ним и окружением.

Наиболее важные стороны организации, которые должен изучить входящий в нее человек, это:

- миссия и цели данной организации;

- допустимые средства, которые могут быть использованы для достижения целей организации;
- имидж, который обрела организация;
- правила и нормы, обеспечивающие отличительные особенности и существование организации;
- функции, которые он должен выполнять;
- стандарты поведения в организации.

Поступая в организацию, человек должен уяснить, каким нормам должен следовать в общении с коллегами, как следует интерпретировать деятельность организации, по каким вопросам следует обращаться к руководству, в каком виде ходить на работу, как распоряжаться рабочим временем и временем, выделенным на отдых.

При этом возможны два принципиально различных процесса. Первый – это процесс обучения человека, понимающего нормы и ценности организации по той причине, что его предыдущий опыт был связан с работой, схожей по ценностям и нормам поведения. При этом новому члену следует сконцентрироваться на фактах проявления знакомых ему правил поведения и общения с целью адаптации своего поведения к новым условиям.

Второй процесс имеет место, когда человек пришел из среды с отличными нормами поведения. При этом встает задача познания себя как носителя другой системы ценностей и отхода от них. Лишь после этого может начаться усвоение новых норм, которым человек должен следовать. Этот процесс сложнее, так как требует не только изучения того, что делается в организации, но и изучения своего поведения с целью отказа от поведенческих норм, неприемлемых в новой организации.

Сделав выбор человека для работы, для исполнения им какой-либо роли, организация исходила из того, что он нужен. В связи с этим удержание человека и его адаптация к организации – весьма важная задача, за решение которой ответственны менеджеры. Успех вхождения человека в организацию зависит от того, насколько человек мотивирован на вхождение в организацию, и от того, насколько организация в состоянии его удержать. Так, если человек весьма мотивирован на работу в организации, то он будет стараться преодолеть трудности и добиваться того, чтобы адаптироваться к организационному окружению. Если же мотивация вхождения невысокая, то он может прекратить процесс обучения и адаптации к организационному окружению, уйдя из организации, или остаться до разрастания конфликта между ним и организационным окружением. Если человек не имеет достаточно сильной мотивации на вхождение, организация может добиться его адаптации к новым условиям. Очень часто именно начальный

период адаптации для многих оказывается самым трудным. Оставаясь же в организации, даже вопреки желанию, при соответствующем общении человек постепенно адаптируется к ней.

Для того чтобы удержать человека, можно применить разные методы. Так, это могут быть меры долгосрочной материальной поддержки, обещания продвижения по службе или предоставления интересных мест работы, предоставления за счет организации возможностей обучения и развития, предоставления на льготных условиях жилья и т. д.

На данном этапе вхождения члена в организацию она должна решать одновременно три основные задачи:

- заинтересовывать человека в работе в организации;
- разрушать его старые поведенческие нормы и привычки;
- обучать его новым нормам поведения, общения и взаимодействия

в коллективе.

Данные процессы идут во взаимосвязи и достигаются совокупным набором определенных методов.

Следует учитывать при этом, что при вхождении человека в организацию часто отрицательные результаты может дать недозагруженность на работе, постановка упрощенных задач и легких заданий, а также постановка очень сложных задач и большая загрузка на работе.

Благоприятным является постановка таких задач, которые могут быть решены новым работником самостоятельно и несут элемент вызова и необычности. Кроме того, для решения данных задач требуются действия и поведение, противоречащие тому, как человек действовал ранее. При этом у нового работника возникает повышенный интерес к организации, удовлетворение от получения необычного для него результата и сомнение по поводу правильности предыдущих опыта и знаний.

Следует иметь в виду, что быстрой адаптации к новой организации способствует создание групп из начинающих работников с включением в них работников, имеющих значительный опыт работы в данной организации. Этот прием позволяет новичкам не только быстрее и лучше узнать и понять организационное окружение, но и установить тесный контакт с организационным окружением. Ошибочные выводы и взгляды новичков могут быть успешно предотвращены, если с ними постоянно работает опытный член организации, который выступает как бы мостом перехода «промежуточной» культуры группы новичков в культуру организации.

Средствами, способствующими удержанию нового члена в организации и адаптации его к организационному окружению являются беседы с руководством, разъяснения и рекомендации. Это придает новичку уверенность,

снижает ощущение потерянности и ненужности, повышает его чувство причастности к делам данной организации.

Благоприятный процесс вхождения человека в организацию приводит к тому, что у него появляются чувство ответственности за дела и внутренние обязательства по отношению к организации. Важным условием воспитания нового сотрудника является вложение средств и времени в него на начальном этапе. В этом случае у него возникает ощущение, что организация вкладывает в него много, и он должен ей платить тем же самым.

Следует также учитывать, что воспитанию у нового члена организации чувства ответственности перед организацией способствует также осуществление им действий, которые могут быть объяснены только в системе ценностей данной организации. Совершив эти действия, сотруднику ничего не остается, как далее поступать соответствующим образом.

Чувство ответственности перед организацией развивается у новых членов организации, если они привлекаются к обсуждениям проектов развития организации. Это способствует выработке чувства ответственности за реализацию этих решений и функционирование организации.

При этом заключительной стадией процесса включения человека в организацию является его переход в полноправные члены организации. Он может осуществляться тогда, когда новый член организации реально усвоил ее нормы и ценности. Организация делает его полноправным членом и соответствующим образом указывает на это.

Независимо от степени публичности и формы процесса переход должен быть проведен таким образом, чтобы сотруднику было ясно, что он окончательно принят организацией и стал ее полноправным членом.

Причем, включения человека в организацию, его адаптации к организационному окружению во многом зависят от того, насколько человек усвоил и принял нормы и ценности организации.

Чтобы дать общую оценку того, как восприятие норм и ценностей влияет на включение человека в организацию, необходимо не только знать, насколько полно он усвоил нормы и ценности организации, но и какие из них нормы и ценности были приняты данным человеком, а какие – нет.

Нормы и ценности организации можно быть разделить на две группы: необходимые для принятия членами организации и не обязательные.

При этом в зависимости от того, какие нормы и ценности приняты новым членом организации, может быть выделено четыре типа адаптации:

- конформизм (принимаются все нормы и ценности);
- отрицание (не принимаются никакие из них);

- мимикрия (основные нормы и ценности не приняты, а приняты не обязательные, маскирующие игнорирование основных);
- адаптивный индивидуализм (приняты лишь обязательные нормы и ценности).

Первый и третий типы восприятия человеком норм и ценностей организации делают невозможной его адаптацию к организации, приводят к конфликту и разрыву связей. Второй и четвертый – позволяют человеку включиться в организацию, хотя и приводят к разным результатам.

В бюрократических организациях, где не требуются изобретательность, самостоятельность и оригинальность поведения, может быть лучше и быстрее принят человек, воспринимающий все ее нормы и принципы. В предпринимательских и творческих организациях лучшим является адаптивный индивидуализм.

2.2. Научение поведению человека в организации

Организация заинтересована в том, чтобы ее члены вели себя определенным образом. Первый подход к решению проблемы – это подбор людей с определенными качествами. Однако он имеет ограниченное применение, так как не всегда можно найти людей с необходимыми характеристиками. Кроме того, нет гарантии, что они будут вести себя именно так, как ожидает организация. Следует также учитывать, что требования к поведению работников могут меняться.

Другой подход, не исключающий первого, состоит в том, что организация влияет на человека, заставляя его модифицировать поведение в нужном направлении. Подход базируется на том, что человек обладает способностью обучаться поведению, менять его.

В связи с этим научение поведению можно определить как достаточно устойчивый во времени процесс изменения поведения человека на основе опыта, отражающего действия человека и реакцию окружения на эти действия. Оно, во-первых, может идти как на собственном опыте, так и на опыте других. Во-вторых, не обязательно касается только собственно реального поведения, а может касаться потенциального поведения, т. е. такого, которое может быть осуществлено человеком. В-третьих, всегда выражается в изменении человека, даже, если непосредственное поведение его изменилось.

Принято выделять три типа научения поведению. Первый связан с рефлексивным поведением человека. Например, если начальник приходит

к подчиненным тогда, когда чем-то недоволен и раздражен, то всякое появление начальника может вызывать страх у подчиненных и скрыться от него.

Другой тип основывается на том, что человек делает выводы из последствий своего предыдущего опыта, корректирует и меняет свое поведение. Так, если человек видит, что его поведение приводит к благоприятным последствиям, то он стремится повторять данное поведение. Если последствия оказываются негативными, то желание вести себя и далее аналогичным образом будет понижено.

Еще один тип научения поведению – это обучение на основе наблюдения поведения, обычно чужого. Человек, наблюдая за окружающими, автоматически подстраивается к их поведению. Он перенимает их стиль и манеры, навыки выполнения операций и т. п. Иногда проводится целенаправленное наблюдение чужого поведения.

Все три типа научения поведению должны учитываться руководством организации при формировании поведения людей. Наиболее важную роль при этом играет второй тип научения.

Человек, придя в организацию и осуществляя свою деятельность:

- изучает свою функциональную роль: что он должен делать для лучшего выполнения работы, как осуществлять более эффективно работу, как и с кем коммуницировать в процессе работы. При этом он учится расставлять акценты в выполняемой им работе с точки зрения того, что считается в организации более важным, а что – менее, за что вознаграждают, что входит в оценку качества работы;

- учится выполнять формально-процедурные действия (заполнение форм, оформление заявок, назначение и проведение встреч, передача, получение и осуществление ответа на полученную информацию, приход и уход с работы, ношение одежды определенного типа и т. п.);

- учится правильно понимать и занимать свое место в организации. Узнает существующие в организации нормы, ценности и сложившиеся на их базе неформальные группы и отношения, учится правильно вести себя с коллегами и руководством, определяет для себя, с кем иметь тесные отношения и от кого держаться подальше, кому доверять, на кого полагаться и кого опасаться;

- учится решать свои задачи в организации, как добиваться целей.

Можно привести несколько элементов, определяющих поведение человека в организации.

Следует заметить, что работа человека связана и инициируется наличием у него определенных *побуждающих начал*. Они заставляют его что-то делать, предпринимать какие-то усилия, т. е. осуществлять действия. Стиму-

лы как носители внешних воздействий на человека направляют его в определенное русло, придают данной деятельности ориентацию и границы. *Поведенческая реакция* человека проявляется в том, что он выбирает, что и как ему делать, и осуществляет конкретные действия, приводящие к конкретному результату. Его реакция сильно связана со стимулами, однако имеет индивидуальный характер. Реакция человека может проявляться как в виде его определенных действий, так и в виде выработки им определенного расположения. В зависимости от наступивших для человека последствий его поведенческая реакция закрепляется с целью ее усиления и придания ей устойчивости либо происходит отказ от нее. Закрепление осуществленного поведения или отказ от него играют очень важную роль в формировании поведения человека, так как через это происходит осознанная корректировка или изменение поведения человека в направлении, желательном для организации.

При этом процесс научения включает следующие этапы. Столкнувшись с необходимостью что-то делать, человек в соответствии со сложившимся представлением о том, как это надо делать, и базирующемся на достигнутом уровне научения поведению, осуществляет определенные действия. Они приводят к результатам, которые порождают определенные последствия для него. В зависимости от того, как он воспринимает и оценивает последствия своих действий, человек делает выводы относительно своего поведения. Это приводит к его дальнейшему научению поведению и возможной корректировке его поведения.

Итак, изменение поведения человека можно рассматривать как следствие научения поведению. Само научение поведению является функцией последствий для человека, наступивших в результате произведенных им действий, функцией последствий осуществленного им поведения. Существование данной зависимости делает возможным для организации корректировать и формировать поведение ее членов. Руководство и организационное окружение могут определять и целенаправленно формировать для членов организации последствия их поведения, включаясь в процесс научения поведению на стадии получения человеком определенных последствий его деятельности.

Последствия действий человека зависят от того, как он вел себя, что он делал. Однако непосредственно они зависят от тех, кто, оценивая действия человека, осуществляет *компенсацию* за его действия и усилия. В данном случае компенсация понимается в широком смысле как внешняя реакция на поведение человека, выражающаяся в том, что человек либо что-то приобретает, либо что-то теряет, чего-то добывается, или же чего-то не до-

стигает в результате осуществленных им действий. Компенсация может производиться в различных видах – от материального вознаграждения или наказания до словесного одобрения или осуждения. Она имеет большое значение для научения поведению, так как оказывает значительное влияние на то, происходит ли закрепление осуществленного поведения или наступает отказ от него. В том случае, если отсутствует компенсация, дающая человеку представление о последствиях его действий, то фактически не происходит заметной модификации поведения, так как не происходит научения поведению. По этой причине компенсация в управлении людьми выполняет не только роль вознаграждения за труд или роль средства удовлетворения потребностей работников, но и средства модификации его поведения.

При этом, если посмотреть на компенсацию с позиций научения поведению и модификации поведения, то можно выделить следующие типы компенсации, которые приводят к закреплению им к отказу от осуществленного поведения. Первый – это *положительная компенсация*. Состоит в том, что осуществляется вознаграждение, приводящее к приятным для человека последствиям. Форма вознаграждения может быть разной. Позитивная компенсация может быть использована руководством для закрепления желаемого поведению работника. При этом вознаграждение должно быть четко привязано к желаемому поведению, т. е. человек должен знать, за что получил поощрение. Вознаграждение должно следовать за осуществленным желаемым поведением и, наконец, вознаграждение должно соответствовать интересам поощряемого человека.

Другой тип – это *отрицательная компенсация*. Суть состоит в том, что желаемое поведение сразу же приводит к устранению нежелательных для человека обстоятельств или раздражителей. Например, человек, который не ведет себя должным образом, подвергается бойкоту окружающих. Как только он начинает себя вести верно с точки зрения окружения, они прекращают бойкот. При этом типе, компенсации, так же как и при первом, важно, чтобы реакция окружения или руководства на изменение поведения наступала по возможности быстрее.

Третий тип компенсации – *наказание*, которое наступает как реакция на нежелательное для руководства или организации поведение человека в организации.

При первых двух типах закрепляется желательное поведение, в третьем – устраняется нежелательное поведение. Человек получает негативные, неприятные для него последствия его поведения. Например, может быть оштрафован, лишен премии, получить замечание и т. п. Задача состоит

в том, чтобы сузить или устранить нежелательное для организации поведение ее членов. Хотя наказание внешне выглядит полной противоположностью положительной компенсации – там награждают, здесь забирают, – с точки зрения научения поведению человека это не так. Данный тип компенсации менее действен, чем положительная компенсация. Это связано с тем, что наказание имеет менее предсказуемый эффект, зачастую приводит к косвенным негативным последствиям, таким, как личная обида на наказавшего руководителя, потеря интереса к работе и т. п. Поэтому к наказанию следует относиться осторожно, внимательно отслеживать его нежелательные последствия.

Четвертый тип компенсации – это *гашение* нежелательного поведения. Человек, осуществляющий нежелательные действия, на которые ранее поступала положительная реакция, через некоторое время прекращает их, если на эти действия перестает поступать положительная реакция, т. е. если прекратить положительно реагировать на эти действия, то через какое-то время они начнут уменьшаться.

Выбор типа и формы компенсации играет важную роль в деле успешной модификации поведения человека в желаемом для организации направлении. Но не менее важную роль играет и выбор частоты компенсации с целью направленного научения поведению. Возможны два подхода к выбору времени компенсации. Один подход – это компенсация после каждого случая осуществления действия человеком (*непрерывная компенсация*). Другой – это компенсация не после каждого совершенного действия (*периодическая*). Действенность их зависит от ситуации, в которой они применяются. При этом первый подход лучше действует в том случае, когда применяется к новому сотруднику, обучающемуся своей роли в организации. Второй – когда организация хочет сделать устойчивым определенное поведение человека.

2.3. Взаимодействие человека и организации

Любое *взаимодействие человека и организации* носит двусторонний характер. Человек своим трудом, своими действиями способствует решению организацией задач. При этом и организация оказывает влияние на человека, помогая ему удовлетворять его потребности в безопасности, уважении, самовыражении, формировании личности, поддержки и обучает человека. Замечено, что в организациях с хорошими взаимоотношениями, с активной внутренней жизнью люди имеют лучшее здоровье и лучшую мораль, они лучше защищены от внешних воздействий и работают эффективнее,

чем люди, находящиеся в изолированном состоянии либо же в «больных» группах, пораженных конфликтами.

Воздействия организации на человека имеют много проявлений. Некоторые существенные изменения в поведении человека, происходящие под влиянием организации, состоят в следующем.

Прежде всего, происходят изменения таких характеристик человека, как восприятие, мотивация, сфера внимания, система оценок и т. д. Человек расширяет сферу своего внимания за счет усиления внимания к интересам других членов организации.

Во-вторых, в организации человек получает определенный относительный «вес». Организация не только распределяет задания и роли, но и определяет позицию каждого. Для многих членов группы эта характеристика может быть более важной, чем их должностная позиция в организации.

В-третьих, организация помогает индивиду обрести новое видение своего «я». Человек начинает идентифицировать себя с организацией.

В-четвертых, находясь в организации, участвуя в обсуждениях и выработке решений, человек может выдать предложения и идеи, которые он никогда не выдал бы в одиночку.

В-пятых, в организации человек в большей мере склонен принимать риск, чем когда он действует один. Это является источником более активного поведения в организации.

Организация задает правила индивидуального и группового поведения, устанавливает круг обязанностей, права и полномочия, меру ответственности, стандарты делового общения. Необходимая согласованность поведения людей достигается за счет постановки общеорганизационных целей, поддержания в персонале ощущения его ценности, использования стандартов организационного поведения, предписывающих одни его типы в качестве предпочитаемых, а другие – нежелательных.

Регуляторами поведения личностей и групп являются правовые нормы и декреты государства (политические регуляторы), производственно-административные распоряжки, организационные уставы и инструкции (организационные регуляторы), обычаи, традиции, общественное мнение (общественные регуляторы). Регламентирование деятельности личности, ее организационного поведения осуществляется рядом документов, основные из них – должностная инструкция и трудовой договор (контракт).

Тем не менее, во взаимодействии с организацией человек выступает не как механизм, выполняющий определенные действия, а как разумное и сознательное существо, обладающее устремлениями, желаниями, эмо-

циями, настроением, имеющее воображение, разделяющее определенные верования.

Неверно думать, что организация меняет человека так, как ей захочется. Часто многим воздействиям со стороны организации человек долго сопротивляется, многие воздействия он воспринимает только частично, некоторые он отрицает полностью.

Более того, человек пытается различными способами воздействовать на нее, вносить изменения в ее функционирование, чтобы это было приемлемо для него, удобно ему и позволяло ему справляться со своими обязанностями. Форма воздействия и степень влияния человека на группу зависят как от его личностных характеристик, так и от характеристик группы.

Поведение многих людей с трудом вписывается в стандартные рамки. Чтобы снимать противоречия между стандартизацией и разнообразием поведения человека, а также между поведением человека и нормами организационного окружения, необходимо знать, что определяет поведение человека, как он определяет себя и окружающих, каким образом реагирует на стимулирующие воздействия, что для него приемлемо. Естественно, что на поведение человека оказывает большое влияние цели, которые он преследует, условия, в которых разворачиваются действия, его возможности, происходящие процессы и другие факторы. При всем разнообразии факторов поведение каждого человека обладает некоторой стабильностью и предсказуемостью.

Взаимодействие человека с организацией может носить либо характер кооперации, либо *слияния*, либо *конфликта*.

В первом случае между человеком и организацией устанавливаются благожелательные отношения. Человек ищет пути улучшения взаимодействия, положительно воспринимает решения группы и готов к поиску путей поддержания отношений с ней на взаимовыгодной основе.

При слиянии человека с организацией наблюдается установление таких отношений между ними, когда каждая из сторон рассматривает другую как органически единое с ней целое. Человек строит свои цели исходя из задач организации, в значительной мере подчиняет свои интересы интересам организации и идентифицирует себя с ней. Организация, в свою очередь, старается смотреть на индивида как на преданного человека.

В случае конфликта наблюдаются противопоставление интересов человека и организации и борьба между ними. Конфликты эти могут быть порождены двумя группами факторов:

- организационными (связаны с различием во взглядах на стоящие цели, взаимоотношения, распределение ролей и т. п.);

– эмоциональными (связаны с недоверием человеку, угрозой, страхом, завистью, ненавистью и т. п.).

Конфликты, порожденные второй группой факторов, слабо поддаются устранению.

Следует заметить, что по мере развития организации возникает необходимость изменения поведения персонала. Организация и ее руководство могут активно воздействовать на модификацию поведения человека. Используемые для этого средства влияния должны выбираться в зависимости от ситуации, в которой находится человек, с учетом всего многообразия факторов, влияющих на его поведение, в первую очередь, с учетом потребностей и мотивов деятельности, создания условий для того, чтобы человек, опираясь на свой собственный опыт, самостоятельно адаптировался к меняющемуся организационному окружению. Это возможно не только посредством влияния на конкретную личность, но и с помощью изменения внешней среды работника, а также через использование комбинационного воздействия на личность и внешнюю среду.

Контрольные вопросы

1. В чем состоит сущность вхождения человека в организацию?
2. Каковы процессы вхождения человека в организацию?
3. Каково содержание процесса удержания человека в организации?
4. Какие существуют типы адаптации человека к организации?
5. В чем состоит сущность научения поведению человека в организации?
6. Какие выделяют типы научения поведению человека в организации?
7. Что включает процесс научения поведению человека в организации?
8. Что понимают под компенсацией за действия и усилия человека?
9. Какие выделяют типы компенсации?
10. В чем состоит сущность взаимодействия человека и организации?
11. Каков характер взаимодействия человека и организации?
12. Какие изменения происходят в поведении человека при его взаимодействии с организацией?
13. В чем состоит сущность воздействий человека на организацию?

Глава 3

НАЦИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

В главе 3 рассматриваются особенности организационного поведения в организациях разных стран, формирование поведения в отечественных организациях, межкультурные взаимодействия в современных организациях

3.1. Особенности организационного поведения в различных странах

Управление организационным поведением людей в современных организациях требует учета национальных особенностей лиц, входящих в трудовые коллективы, их национальных культур.

Существуют некоторые критерии деления национальных и региональных культур. Один из них – это способ такого объективного измерения реальности, как время. По этому критерию культуры могут быть поделены на три группы:

- моноактивные культуры, в которых принято планировать всю жизнь, составлять расписания, организовывать деятельность в определенной последовательности, заниматься только одним делом в данный момент;
- полиактивные подвижные, общительные народы, привыкшие делать много дел сразу, планирующие очередность дел не по расписанию, а по степени относительной привлекательности, значимости того или иного мероприятия в данный момент;
- реактивные культуры, придающие наибольшее значение вежливости и уважению, предпочитающие молча и спокойно слушать собеседника, осторожно реагируя на предложения другой стороны.

Типичными представителями моноактивных культур являются американцы, немцы, северные европейцы, которые методично, последовательно и пунктуально организуют свое время, разбивают свою деятельность на следующие друг за другом этапы, решая проблемы в жесткой последователь-

ности, концентрируясь на каждом отдельном отрезке и, таким образом, добиваясь почти совершенного результата.

К полиактивной культуре относятся латиноамериканцы, южные европейцы, россияне. Или принято выполнять одновременно несколько дел, нередко не доводя их до конца. Персонал полиактивных культур легко перестраиваются с решения одной задачи на другую.

В реактивной культуре (Япония, Китай, Тайвань, Финляндия, Корея, Турция) деятельность также организуется не по строго неизменному плану, а в зависимости от меняющейся ситуации, как реакция на эти изменения. Представители этих культур предпочитают сначала выслушать и выяснить позицию другой стороны, затем формулировать свою собственную.

Знание приведенных особенностей позволяет учитывать и корректировать действия отдельных индивидов или групп с совершенно разным мировоззрением.

Целесообразно рассмотреть наиболее характерные национальные модели организационного поведения.

Так, **арабская (клановая) модель** организационного поведения отражает клановость в следующих проявлениях: родственные связи в организации; оценка человека, а не его работы; продвижение в зависимости от доверия и уважения со стороны руководителя; ориентация при отборе кадров на родственные отношения; стиль управления, ориентированный на «своих»; зависимость размера оплаты труда от лояльности работника своему руководителю; недоверие к «чужим» независимо от их профессиональных качеств.

В большинстве мусульманских стран определяющее влияние на организационное поведение оказывает религия. Ислам является базовой основой построения хозяйственной жизни. В частности, большинство экономических принципов ислама поддерживает свободное предпринимательство и зарабатывание прибыли путем торговли. Также поддерживается защита права частной собственности. В этом смысле владельцы собственности считаются как бы попечителями, получающими доход от нее, а не владельцами в западном значении этого слова. Важно, что владельцев собственности наставляют использовать ее правильно, социально полезным и предусмотрительным путем, что в целом отражает регулирование исламом принципов социальной ответственности.

При игнорировании данной модели могут возникнуть противоречия в системе «менталитет – менеджмент». Следует учитывать, что мусульмане оставляют работу и молятся не во время перерыва, а когда необходимо творить намаз, что может вызвать сбой в рабочем ритме.

Арабская система управления не приемлет тех, кто получает выгоду посредством эксплуатации других. Во взгляде на мир стержневой является установка, что человек – часть коллектива, в котором богатый и успешный должен нести обязательства помогать бедным и неуспешным. В основе функционирования организации лежат следующие этические правила:

- максимизация социальной полезности общечеловеческих интересов;
- цели производства фирмы и виды деятельности должны соотноситься с шариатом;
- справедливая форма распределения дохода;
- двойной контроль в управлении: божественный – на основе внутренней веры, внешний – со стороны уполномоченных органов;
- запрещение нанесения вреда или ущерба другим.

Арабская фирма в своей деятельности ограничена правилами шариата и ставит целью удовлетворения основных потребностей общества за счет минимизации затрат и установления приемлемых цен. При этом прибыль достигается в открытой конкурентной борьбе, без использования мошенничества и обмана. Исламская фирма рассчитывает работать в условиях, при которых общий доход равен общим издержкам. Однако некоторые экономисты также считают справедливым подход, когда оптимальное производство устанавливается при условии равенства предельных издержек и предельного дохода.

На западе и в арабских странах существенно отличается поведение людей в организации. Так, если на западе основной социальной единицей является индивидуум, то в мусульманской среде таковой признана семья (клан). На западе статус человека определяется в основном его достижениями, а в арабском мире – сословной принадлежностью. Запад верит в организации и общественные институты; арабская культура предпочитает лидеров, ведомых Богом. Запад в принципе является сторонником всего нового и передового; арабы стараются адаптироваться к современным условиям деятельности и формам поведения без нарушения традиций, которые они ценят прежде всего.

Большинству западных стран удалось установить равноправие мужчин и женщин, что отражается в гендерной структуре систем управления; представители арабской культуры убеждены в том, что эти два пола обладают совершенно разными личностными качествами, следовательно, их неравенство – благо, поэтому участие женщин в общественной, политической и экономической жизни сильно ограничено.

В западном бизнесе для продвижения деловых проектов используются в основном официальные каналы, в арабской среде для этого прибегают

к личным связям. На переговорах представители Запада стараются найти логичные доводы, в то время как арабы прибегают к личностным аргументам, призывам и настойчивым увещаниям.

Исполнители-арабы постоянно ждут похвалы в случае хорошо проделанной работы, тогда как на Западе работники зачастую бывают довольны уже тем, что не лишились ее. Арабы гораздо более болезненно реагируют на критику, нежели жители Запада, и практически не используют самокритику.

В целом представители арабской системы управления обязательны, аккуратны и восприимчивы к контактам с международными партнерами при условии, что их поведение не нарушает принципов исламской этики. При этом главными качествами, присущими менеджеру, должны быть глубокое знание исламской традиции, кросс-культурная толерантность, коммуникабельность и гибкость.

Значительный интерес представляет *американская модель*, позволившая США занять лидирующее положение среди стран западного мира.

Переход от экстенсивных к интенсивным методам хозяйствования в 20–30-е гг. потребовал поиска новых форм управления. Постепенно сложилось понимание того, что для выживания капиталистического производства необходимо изменить отношение к положению рабочего на предприятии, выработать новые методы мотивации и сотрудничества между рабочими и предпринимателями. Формирование новой концепции, получившей название «школы человеческих отношений», связано с именем американского социолога и психолога Э. Мэйо. Часто этот период развития американской теории управления называют эпохой «новых начинаний» гуманистической направленности.

Термин «менеджмент человеческих ресурсов» возник в 60-е гг. Американский социолог Р. Е. Майлз в одной из своих работ противопоставил модели «человеческие отношения» модель «человеческие ресурсы». Последняя рассматривается как стратегическая, способствующая решению основных целей организации. Она ориентирована на активную позицию личности в организации. Каждый человек должен отвечать за результаты своего труда, знать общие цели организации и своим трудом способствовать их достижению. В свою очередь, организация должна поощрять личную инициативу своих сотрудников с помощью материального стимулирования и продвижения по службе.

В 60-е гг. XX в. все настойчивее стали требования работников корпораций по улучшению их социально-экономического положения. Параллельно с этим многие теоретики менеджмента пришли к убеждению, что целый

ряд организаций не достигает своих целей по причине игнорирования противоречий быстро меняющейся социальной среды. Следствием сложившегося положения было проявление доктрины «производственной демократии» («демократии на рабочих местах»), связанной с вовлечением в управление непрофессионалов как самого предприятия, так и потребителей товаров и услуг, посредников и т. д. Некоторые американские авторы называют это «третьей революцией» в управлении.

В США получило распространение несколько форм привлечения работников к управлению. С 60-х гг. развивались бригадные методы организации труда, с 70-х гг. – кружки контроля качества. Для снижения сопротивления рабочих организационным изменениям, происходящим в корпорациях, разрабатываются программы повышения «качества трудовой жизни», с помощью которых работники корпорации привлекаются к разработке стратегии ее развития, обсуждению вопросов рационализации производства, решению разнообразных внешних и внутренних проблем.

Согласно американской модели, основными составляющими успеха считаются:

- компетентность руководителя;
- способность психически настроиться на восприятие и мышление партнера;
- доверие как переход от авторитарного и консультативного подходов к полному делегированию полномочий.

Менеджер не может быть «универсальным гением». Американская практика подбора руководящих работников делает главный акцент на хорошие организаторские способности, а не на знания специалиста.

Значительный интерес представляет и **японская модель** менеджмента. Япония занимает одно из лидирующих положений на мировом рынке. Одной из главных причин этого является применяемая ею модель менеджмента, ориентированная на человеческий фактор. В Японии сложились методы труда и поведения, соответствующие специфическим чертам национального характера. Основным богатством страны японцы считают свои человеческие ресурсы.

Японцы преклоняются перед трудом. Их часто называют «трудоголиками». В иерархии ценностей японского народа труд стоит на первом месте. Японцы испытывают удовлетворение от хорошо выполненной работы. Поэтому они согласны терпеть жесткую дисциплину, большую напряженность и сверхурочную работу.

Известно, что поведение человека определяется его потребностями. При этом японцы выше других ставят социальные потребности (принад-

лежность к социальной группе, место работника в группе, уважение окружающих). Поэтому и вознаграждение за труд они воспринимают через призму социальных потребностей, хотя и в последнее время японский менеджмент впитал в себя концепции американского менеджмента, ориентированного на психологию индивида.

Японская модель менеджмента ориентирована на «социального человека», который имеет специфическую систему стимулов и мотивов, к стимулам относятся заработная плата, условия труда, стиль руководства, межличностные отношения между работниками. Мотивами к труду являются трудовые успехи работника, признание его заслуг, служебный рост, профессиональное совершенствование, творческий подход.

Японцы учитывают сложившуюся ситуацию и приспосабливаются к ней. В отличие от работников других стран они не стремятся к безусловному выполнению правил, инструкций и обещаний. С их точки зрения поведение менеджера и принятие им решений всецело зависят от ситуации.

Сильнейшим средством мотивации в Японии является «корпоративный дух» фирмы, под которым понимается слияние с фирмой и преданность ее идеалам. В основе его лежит психология группы, ставящей интересы группы выше личных интересов. Японцы рассматривают не одного человека (личность), как американцы, а группу людей.

Каждая фирма состоит из множества групп. В каждой люди различаются по возрасту, стажу и опыту. Младшие безоговорочно воспринимают авторитет старших, оказывают им уважение, подчиняются им. Группы ориентированы на цели и задачи фирмы. При этом японец понимает, что работает на группу и на себя. Японцы внимательно отслеживают свое положение в группе. Они чутко реагируют на изменение места каждого человека в группе и стараются не переступить очерченные для каждого из них границы.

Для крупных японских фирм характерна система «пожизненного найма». Она очень выгодна как предпринимателям, так и работникам. Предприниматели приобретают верных и преданных работников, готовых трудиться на благо фирмы с наибольшей отдачей. Работники, «пожизненно» нанятые фирмой, испытывают чувства благодарности и привязанности, глубокого удовлетворения от того, что получили признание их способности, образование и уровень подготовки. У работника появляется уверенность в завтрашнем дне. Это тесно связано с системой оплаты за труд «по выслуге лет». Размер заработной платы зависит от непрерывного стажа работы, он подчиняется требованиям принципа уравниловки и имеет весьма незначительную дифференциацию. Эта система оказывает значительное

влияние на систему «продвижения по старшинству» («систему синьоризма»), при которой предпочтение отдается возрасту и стажу работы. В последнее время все большее значение приобретает и образование.

Для многих японских фирм характерна ротация персонала, которая заключается в том, что примерно через каждые 3–5 лет производится переучивание персонала новым специальностям.

В табл. 3.1 дано сравнение японской и американской моделей менеджмента, позволяющих выделить достоинства и недостатки каждой из них.

Таблица 3.1

Характеристика японской и американской моделей менеджмента

Японская модель	Американская модель
Со сменой руководства философия фирмы не меняется. Система «пожизненного найма» сохраняет кадры	Замена руководства сопровождается сменой работников
Управленческие решения принимаются коллективно	Решения принимаются индивидуально
Преобладает коллективная ответственность	Преобладает индивидуальная ответственность
Гибкая структура управления	Жесткая, формализованная структура управления
Основное внимание уделяется низовому звену производства – цеху	Основное внимание уделяется адаптации к внешней среде
Неформальная организация контроля	Формализованная процедура контроля
Коллективный контроль	Индивидуальный контроль менеджера
Замедленная оценка работы сотрудников и служебный рост	Быстрая оценка результатов труда, ускоренное продвижение по службе
Важнейшее качество руководителя – умение осуществлять координацию и контроль	Важнейшее качество руководителя – профессионализм
Ориентация управления на группу	Ориентация управления на личность
Оценка управления по достижению гармонии в коллективе и по коллективному результату	Оценка управления по индивидуальному результату
Преобладание неформальных отношений с подчиненными	Преобладание формальных отношений с подчиненными
Продвижение по службе преимущественно по возрасту и стажу	Карьера находится в зависимости от личных результатов
Подготовка руководителей универсального типа	Подготовка узкоспециализированных руководителей
Оплата труда по результатам работы группы, стажу и т. д.	Оплата труда по индивидуальному вкладу
Долгосрочная занятость в фирме	Наем на короткий период

На формирование *западноевропейской модели* менеджмента значительное влияние оказали исследования ученых европейских государств. Так, под влиянием бихевиоризма наблюдается тенденция психологизации управления.

Предполагается, что денежное вознаграждение не является единственным фактором, предопределяющим все усилия. Они во многом определяются психологическими мотивами индивида, от которых зависит его поведение.

Западные теоретики школы «человеческих отношений» выступали за более жесткий подход к управлению персоналом, чем их коллеги в США и Японии.

В Англии, Голландии, Норвегии, Швеции и других странах Запада широко прорабатывались также вопросы привлечения работников к «участию в управлении». При этом заслуживает внимания система «соучастия», состоящая из трех элементов: создание «производственных советов» на предприятиях, включение представителей наемных работников в наблюдательные советы и включение «рабочих директоров» в советы управляющих. Представительство рабочих в советах, комитетах и других органах имеет место во Франции, Бельгии, Голландии, Норвегии, Австрии и др. В 1973 г. шведские профсоюзы добились права представительства в советах директоров компаний.

В последнее время больше внимания стало уделяться коллективной работе. Четко очерчены управленческие группы, за каждой из которых закреплен круг решаемых вопросов. Так, немецкая «модель Гарцбурга» предусматривает перенесение ответственности на нижние уровни. Идея состоит в передаче права принятия решений наиболее компетентным сотрудникам, что повышает качество принимаемых решений на всех уровнях управления. Каждый работник принимает управленческие решения в рамках своих обязанностей и компетенции.

Западноевропейские ученые оказали заметное влияние на формирование подхода к управлению с позиции «социального человека». Этот подход позволял изучать поведение людей с точки зрения воздействия на них группового поведения. Создателями данного подхода к управлению принято считать трех ученых, – это немецкий профессор М. Вебер, французский ученый Э. Дюркгейм и итальянец В. Парето.

Европейская модель определяет три необходимых условия эффективного менеджмента:

- положительный настрой руководителя (доверие к подчиненным и интерес к делу как установка на успех);
- верно выбранный тон (условия коммуникации);

– выбор правильной частотности влияния, так как для успешной мотивации необходима оптимальная частота влияния на долговременную (более двух суток) память в ассоциативном состоянии человека, когда он наиболее расположен чувствовать, желать, формировать впечатление.

В частности, производственные отделения в западноевропейских компаниях играют большую роль, чем в американских. В децентрализованной форме управления они координируют деятельность входящих в них дочерних компаний, которые наделены оперативно-хозяйственной, финансовой и юридической самостоятельностью. Дочерние же компании выступают одновременно и центрами прибыли, и центрами ответственности. В рамках закрепленной за ними товарной номенклатуры они сами ведут научные исследования, находят потребителей продукции, осуществляют ее производство и сбыт, используя экономические методы управления. Производственные отделения контролируют и координируют деятельность закрепленных за ними дочерних компаний по научным исследованиям, производству, сбыту, финансам.

Некоторые отличия от американского и западноевропейского управления в целом имеет управление фирмами в **Финляндии**. Здесь цели имеют количественные показатели. Стратегия на достижение конечных целей носит название «управление по результатам». Особенностью этого управления является то, что в определении намеченных результатов наравне с высшим руководством участвуют исполнители и рабочие. Подчиненные сами выбирают пути и методы достижения этих результатов.

Ключевыми результатами могут быть:

- функциональная организация, производительность труда;
- уровень обслуживания, качество продукции, объем реализации;
- удовлетворение запросов потребителей.

В **Германии** особый тип отношений между предпринимателями и работниками составляет социальное партнерство, при котором достигается между ними социальный мир, а возникающие конфликты разрешаются цивилизованными методами. Социальное партнерство не исключает возможности требований наемных работников о повышении заработной платы, изменений режима работы и условий труда, снижения налогов и т. п. Отношения социального партнерства складывались естественным путем на протяжении длительного периода.

Определенный интерес представляет *шведская модель* социализма. Автор ее – лауреат Нобелевской премии Гуннар Мюрдаль. Модель основана на теории социального рыночного хозяйства, регулируемой экономики и социального партнерства.

Главным в шведской модели социализма Мюрдаль считал создание системы социальной защиты людей, которая гарантировала бы равные возможности для повышения их благосостояния.

Важнейшей тенденцией является **интернационализация** передового опыта в управлении, организационном поведении.

В последние годы американцы предпринимали немало усилий, чтобы перенести на свои предприятия положительный опыт Японии, нововведения, приведшие японские фирмы к успеху. Это «кружки качества», системы долгосрочного или «пожизненного найма» работников, образования за счет отчислений от прибылей фирм фондов для удовлетворения нужд работников и др. Однако не все и не в полной мере прижилось.

В середине прошлого века положение было обратным. Японские фирмы перенимали американские принципы организации производства, подходы к формированию организационных структур, организационного поведения и др. Известные «кружки качества» и система поставок «точно во время» зародились в Америке, но не получили сначала там распространения. Они стали применяться и принесли хорошие результаты на японских фирмах. В то же время американские методы управления «человеческими ресурсами» не нашли применения в Японии.

Это говорит о том, что нельзя переносить одну модель организационного поведения в организации управления менеджмента в экономику другой страны без должного учета ее специфических условий, психологических и социально-культурных факторов.

3.2. Формирование поведения в российских организациях

В России лишь вырабатывается собственная модель организационного поведения, система моральных ценностей и правил поведения, что связано с реформированием общества. Однако Россия имеет свой ярко выраженный архетип, который послужил барьером в насильственной попытке прививания американских норм поведения. Отличительными чертами архетипа российского этноса, что неоднократно подчеркивалось многими исследователями, являются следующие.

Прежде всего – специфичный социоцентризм. Если персонифицированный европеец способен к постоянной заботе о себе (в определенном смысле его сознание персонифицировано), то средний россиянин не способен к этому, пока не доведет себя до крайности. Он ждет, когда о нем кто-то позаботится, и воспринимает это как само собой разумеющееся.

Следующую черту отечественного архетипа можно назвать «зов империи». Преобладание ценностно-рациональных установок над целерациональными. Реализация идей, выступающих как некая сверхценность, имеет более высокий ранг, чем достижение прагматически ориентированных результатов.

Приведенные характеристики ментальности россиян характеризуют в основном сферу «повседневной» психической конституции. Однако ниже этого слоя лежат славянские архетипы, проявляющие себя в обстоятельствах чрезвычайных. Этому слою психики также соответствует определенный социотип, связанный с ментальностью восточных славян как субэтноса.

Таким образом, поверхности бессознательного – повседневным формам поведения – соответствует первый социотип (условно московский), его глубинным структурам – формам поведения в экстраординарных обстоятельствах – второй. Как результат – сложная и противоречивая структура бессознательного: повседневный и экстраординарный слои психики представлены сильно различающимися социотипами.

В российских организациях преобладают коллективистские наклонности. При этом работники часто ожидают, что их организация будет заботиться о них и опекать их, если они окажутся в затруднительном положении. Принадлежность группе, определенному социальному слою для многих россиян является достаточно сильным мотиватором, подчас не менее значимым, чем материальное вознаграждение.

Особенностью российского менталитета является стремление контролировать ситуацию и свести риск к минимуму в экономической и социальной жизни общества. Подтверждением могут служить, например, провозглашаемая политика поддержки наименее защищенных и социально уязвимых групп населения, перераспределение средств и доходов между эффективно работающими предприятиями и теми, кто работал не очень успешно, уравнивательные тенденции в области оплаты труда и занятости.

Можно также отметить некоторые особенности организационного поведения, характерные для российских организаций:

- преобладание в организациях вертикальных, формальных связей и отношений и недооценка горизонтальных связей и отношений. Слабый учет современных тенденций в развитии организаций;
- наличие командной системы во многих организациях, подавление инициативы подчиненных;
- авторитарный стиль деятельности многих руководителей, игнорирование ими мнения подчиненных, стремление к технократическому решению задач;

- слабое привлечение менеджерами сотрудников к управлению организациями и подразделениями, игнорирование их мнений, это не позволяет в должной мере учитывать знания и опыт работников, которые зачастую лучше менеджеров знают проблемы и видят пути их решения;
- отсутствие сложившихся цивилизованных норм деловой этики, нарушение предпринимателями этических правил при осуществлении бизнес-операций, невыполнение данных ими обязательств, нарушение договоренностей;
- отсутствие сформировавшихся правил делового этикета, культуры поведения;
- значительная зависимость условий и оплаты труда работников от взаимоотношений с руководителями, родственных связей, а не от квалификации и результатов работы – «феодализм отношений». Имеют место бесправие наемных работников, их «рабское поведение» и произвол руководства, чиновников;
- распространенность в отношениях подчиненных к руководителям раболепства, подхалимства, лести и угодничества, а потому необъективной оценки их деятельности и изменений лояльности (там, где следует бы предъявлять к руководителям те или иные требования);
- неуважение к людям и игнорирование этики управления. Люди, работающие в государственных и частных организациях, считаются руководством «винтиками», которые в любой момент можно выбросить и заменить новыми. Во многих организациях работники бесправны и беззащитны перед произволом руководства. Обман и хамство стали нормой поведения некоторых руководителей.

Вместе с тем, организационное поведение в отечественных организациях имеет некоторые положительные проявления, а именно:

- творческий подход российских менеджеров, и специалистов и рабочих к решению возникающих проблем;
- отрицание монокультурных моделей организационного поведения;
- ориентация на гармонизацию во взаимоотношениях между людьми в организациях;
- стойкость, выносливость, работоспособность и энергичность многих россиян;
- стремление к инновациям, поиску новых путей для достижения поставленных целей;
- способность быстро восстанавливать физические и духовные силы, адаптироваться к условиям быстро и кардинально меняющейся внешней среды;

– стремление людей к обучению и повышению профессиональной квалификации.

3.3. Межкультурные взаимодействия в современных организациях

Процессы глобализации и интернационализации актуализировали такой аспект социальной коммуникации, как взаимодействие в межкультурной среде. Соответственно, когда речь идет о совместной трудовой деятельности двух и более людей, это означает наличие общих целей, задач, потребностей, лежащих в основе осуществления совместной деятельности членов группы. В устремлениях членов группы выражаются, прежде всего, общие для всех и индивидуальные для каждого задачи и цели, а также реализуются конкретные интересы, отвечающие запросам каждого члена группы в отдельности или группы в целом. Все это ориентирует участников группы действовать в определенном, постоянно выдерживаемом, направлении.

Вместе с тем контакты представителей разных культур порождают множество проблем, которые обусловлены несовпадением норм, ценностей, особенностей мировоззрения индивидов, осуществляющих совместную трудовую деятельность в рамках полинациональных организаций.

В последние годы господствует взгляд, что категоризация по национальному признаку аморальна, так как не позволяет человеку самому определять свое место в обществе. Критическое рассмотрение проблемы различий, однако, оправдывает себя вне зависимости от этических сомнений по поводу категоризации «чужеродного», так как позволяет определить специфику протекания процессов межкультурного взаимодействия в условиях столкновения различных ценностных и поведенческих установок участников взаимодействия. К примеру, в процессе совместной трудовой деятельности, в которой участвуют представители различных этносов, подобного рода обобщения (именование коллег «русскими», «турками» и т. д.) могут повлечь такие негативные последствия, как снижение доверия к потенциальным или нынешним коллегам, партнерам, более низкая оценка их труда, предъявление повышенных требований к качеству выполняемой ими работы по сравнению с теми, которые предъявляются к отечественным.

Межкультурное взаимодействие, т. е. равноправное взаимодействие различных культур, а также возможность создания общих форм культурного самовыражения на основе диалога и взаимного уважения стало одним из прогрессивно развивающихся направлений в России и за рубежом.

При этом следует учитывать, что весьма важную роль в процессе межкультурного взаимодействия выполняет невербальная коммуникация. Используемые при этом знаки, действия и символы могут оказывать влияние как на процесс взаимодействия, так и на его результаты, иметь различное значение для его участников. Так, значения используемых в общении символов, жестов, элементов одежды и аксессуаров в различных культурах могут не совпадать. Так в Турции совершенно нормальным считается вести беседу громким голосом, что нашими соотечественниками часто воспринимается как попытка предъявить какую-либо претензию либо как эмоциональная неустойчивость собеседника. При этом представители, например, итальянской культуры считают русских чрезвычайно равнодушными к предмету беседы и собеседнику ввиду менее интенсивного использования жестикуляции.

Серьезными барьерами межкультурного взаимодействия могут выступать и особенности этнического сознания представителей разных культур. Особый интерес в этом контексте представляют следующие аспекты сознания: наблюдаемая тенденция к этноцентризму – склонность негативно оценивать представителей другой культуры; стереотипизация этнического сознания, проявляющаяся в формировании упрощенных образов представителей своей и других культур; предрассудки как результат избранных включений в процесс межкультурных контактов, в том числе чувственного восприятия, негативного прошлого опыта и т. п.

Это создает потенциальные барьеры межкультурных взаимодействий на первых стадиях взаимодействия в ситуации неполной информации о личности партнеров. Ожидание большей степени различий между представителями разных культур по сравнению с членами собственной группы приводит к ограничению взаимодействий. Ограждая себя от новой информации, человек усиливает предрассудки и теряет возможность осознания ложности некоторых стереотипов, хотя и продолжительное интенсивное межкультурное общение часто устраняет этот барьер.

Весьма важное место в формировании предпосылок появления барьеров межкультурного взаимодействия занимают принятые в каждом конкретном обществе ценности, традиции, которые формируют мировоззрение индивидов, являющихся членами общности, в рамках которой действуют данные стандарты. Следует, однако, оговориться, что речь идет в основном об индивидах, первичная социализация которых проходила именно в этом обществе, так как формирование основных позиций происходит на этом этапе. Что касается мигрантов, то брать их в расчет имеет смысл, когда их численность достигает масштабов, затрудняющих рассредоточе-

ние среди коренных жителей, тем самым значительно осложняя процесс ассимиляции, либо если эмигранты, объединяясь в формальные и неформальные организации, оказывают существенное влияние на социальную ситуацию в обществе и организациях, что становится весьма актуальным для российских условий.

Вместе с тем не стоит забывать, что поведение человека в интернациональной среде детерминировано не только принадлежностью к определенной культуре, но и его личностными, деловыми характеристиками. При этом многое зависит от начального настроения, и установок человека, который готовится осуществлять межкультурный контакт или его осуществляет. Основными барьерами, которые при этом снижают эффективность взаимодействий, являются различия когнитивных схем, используемых представителями разных культур. Наиболее ярко дифференциация моделей восприятия проявляется при столкновении с иным мировоззрением, мироощущением и т. п. Оказавшись за пределами своей культуры, индивид имеет возможность наиболее полно ознакомиться с особенностями языковых и невербальных систем, элементами общественного сознания иной культуры. Именно в такую ситуацию попадает человек, осуществляя совместную трудовую деятельность с представителями иной культуры, так как в пределах рабочего места происходит активное взаимодействие людей – представителей разных культур.

Контрольные вопросы

1. Каковы критерии деления национальных и региональных организационных культур?
2. Каковы особенности организационного поведения в организациях Западной Европы?
3. Каковы важнейшие средства мотивации в японских организациях?
4. В чем состоят особенности арабской (клановой) модели организационного поведения?
5. Каковы принципиальные особенности американской модели организационного поведения?
6. Какие особенности организационного поведения в современных российских организациях можно отнести к его недостаткам?
7. Что можно отнести к достоинствам организационного поведения в российских организациях?
8. Каковы отличительные черты архетипа российского этноса и российского менталитета?
9. Насколько возможен перенос образцов организационного поведения из одной социокультурной среды в другую?
10. Каково влияние глобализации и интернационализации на социальные организационные коммуникации?

11. Чем обусловлены проблемы в контактах представителей разных организационных культур?
12. Какова роль невербальных коммуникаций в процессе межкультурных взаимодействий в организации?
13. Каковы особенности взаимодействия людей в интернациональной среде организации бизнеса?
14. Что такое «межкультурные взаимодействия» в современных организациях?
15. Что из себя представляют барьеры межкультурных взаимодействий людей в организации?
16. Каковы пути преодоления барьеров межкультурных взаимодействий людей в организации?

Глава 4

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ В УСЛОВИЯХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ И ИННОВАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

В главе 4 рассматриваются понятие организационных и инновационных изменений, вопросы управления изменениями в организациях, организационные и индивидуальные сопротивления изменениям и методы их преодоления

4.1. Понятие организационных и инновационных изменений

Современные организации должны осуществлять свою деятельность в условиях постоянных изменений – технических, экономических, политических, демографических и социальных, открывающих дополнительные возможности для поступательного их развития.

Указанные изменения имеют весьма важную организационную составляющую, так называемые организационные изменения.

Организационные изменения представляют собой целенаправленную деятельность менеджеров и других работников по изменению организации или ее подразделений организационного характера по важным для них направлениям.

Такие изменения включают также улучшение способности организации адаптироваться к внешней среде и изменение поведения работников.

Основными целями этих изменений являются:

- повышение эффективности деятельности организации;
- увеличение производительности труда работников;
- освоение новых продуктов;
- увеличение доли компании на рынке и др.

Для улучшения способности организации к адаптации нередко разрабатывают новые технологии и методы работы, перестраивают организационную структуру. Для этого нередко используют временные или гибкие структуры, которые дают возможность организации быстро реагировать

на новую информацию, ускоряют переход к новым операциям, способствуют широкому участию работников в принятии решений, создают условия для появления будущих лидеров.

Все это требует также изменения индивидуального поведения работников, т. е. приведения его в соответствие с новыми условиями. В связи с этим должны предусматриваться меры по изменению ролей работников, их ответственности и т. п.

Определенные особенности имеют осуществляемые в организациях **инновационные изменения**, включающие в себя не редко и организационные изменения, которые вызваны особенностями инновационной деятельности как таковой.

В связи с этим следует уяснить, что же следует понимать под инновациями? К настоящему времени распространены три основные точки зрения. Первая – инновация отождествляется с нововведением, новшеством. Вторая – инновация рассматривается как процесс создания новой продукции, технологии. Третья – инновация как внедрение в производство новых изделий, подходов, качественно отличных от предшествующих аналогов. Нами видится неразрывность комплексного восприятия инноваций как последовательного многостадийного процесса, имеющего в своем составе этапы исходной идеи, инвестиций, НИОКР, создания опытного образца, серийного или массового производства, в связи с чем предлагается включать в определение инновации как цель инновационной деятельности организаций, так и процесс ее осуществления, а также получаемый результат. Кроме того, считаем, что внедряемое новшество должно быть промышленно применимо, обладало соответствующими характеристиками для возможного многократного использования. Учитывая это, можно определить инновации в организациях как комплексный процесс разработки, внедрения, практического применения и распространения новшеств технико-технологического, организационно-управленческого, производственного и социального характера с целью получения определенного экономического, технического, социального, экологического, рыночного и иного эффекта.

Следует заметить, что в последние годы инновационная деятельность становится насущной необходимостью и даже условием выживания отраслей и отдельных организаций.

Внедрение и использование инноваций в организациях осуществляются посредством специфичного вида деятельности – инновационной деятельности, которую можно определить как целенаправленную, многопрофильную, объединенную единым технологическим процессом, завися-

щую от природно-климатических и иных условий, рисковую деятельность по созданию, использованию и распространению инноваций.

Инновационная деятельность требует, чтобы осуществляющее ее люди имели особые качества, а именно:

- творческий подход к делу;
- смелость, целеустремленность и настойчивость;
- глубокое знание своей отрасли и организации и другие.

Кроме того, внедрению инновации способствует командная форма работы.

Следует заметить, что сторонники инноваций видят в этом процессе положительные и даже выгодные для себя стороны. Во-первых, стоит вспомнить о такой важной особенности человека, как стремление к творчеству. Обычно сотрудник желает оказаться в такой ситуации, когда от него ждут творческой работы, ведь зачастую работник находится в системе, заставляющей следовать административным распоряжениям. И именно в инновационный период появляется возможность реализовать свои новаторские идеи, к тому же в условиях, когда руководство предприятия оказывает поддержку и содействие экспериментаторству на всех уровнях и во всех подразделениях организации. Другой причиной одобрения инновации сотрудниками может явиться возможность профессионального и должностного роста, так как появляется возможность проявить свои способности – творческие, организаторские и другие. Возможность профессионального роста связывается с совмещением профессий, преодолением барьеров и «размыванием границ» между разными видами работ, приобретением нового опыта, повышением своего уровня знаний, возможностью освоения новых технологий и др. И, наконец, желание получить вознаграждение, как материальные, так и нематериальные.

4.2. Управление изменениями в организации

Успешное осуществление в организации организационных, инновационных и иных изменений требует создания и использования в ней эффективно функционирующей системы управления изменениями.

Проблема управления изменениями может рассматриваться с нескольких сторон, важнейшая из них касается поведенческих аспектов данной деятельности.

К настоящему времени разработаны определенные **модели осуществления организационных изменений**.

Трехшаговая модель изменений. Разработчик – американский исследователь К. Левин. Он рассматривал изменения как модификацию тех сил, которые поддерживают существующее положение. Поэтому для запуска процесса изменений, по его мнению, нужно изменить баланс сил «за» и «против» изменений в пользу первых, а для закрепления изменений – привести соотношение сил в новое положение.

Первый шаг действий, согласно данной модели, – «разморозка». Она включает создание потребности в изменениях, минимизацию сопротивления изменениям. Для осуществления изменений необходимо: развеять прежние укоренившиеся представления и отношения к сложившемуся положению, перестать оказывать поддержку старому, отжившему, в то же время усилить поддержку новым тенденциям и поведению.

Второй шаг – «изменение». Включает изменения группового и индивидуального поведения, задач, технологии и организационной структуры. Изменение организационной культуры в организации требует формирования у людей новых представлений и отношения к делам в данной организации. При этом можно ввести новые ритуалы и традиции, которые способны повернуть сотрудников лицом к новой ситуации в организации.

Третий шаг – «заморозка». Включает получение результатов и их оценку, а также проведение необходимых действий. Дело в том, что после овладения работниками новыми представлениями и отношением к делам в организации следует использовать инструменты, предотвращающие возврат в первоначальное положение. В частности, осуществить поддержку нового поведения людей, внедрить новую систему стимулирования труда и т. д.

Данная модель обеспечивает общее понимание процесса проведения изменений в организации.

Модель планируемых изменений. Разработчики – Р. Липпит, Дж. Уатсон и Б. Уэтли. Данная модель предполагает тесное сотрудничество менеджеров и внешних для организации консультантов. При этом они должны свободно обмениваться всей имеющейся информацией об организации.

Данная модель определяет основные фазы планируемых изменений, которые должны следовать одна за другой.

Первая фаза – поиск проблемы. При этом консультанты указывают на наличие проблемы и демонстрируют руководству компании необходимость в изменениях. Руководство сводит консультантов с потенциальными клиентами, например руководителями определенных подразделений, убеждается в необходимости изменений и помощи консультантов.

Вторая фаза – вхождение в процесс. При этом развивается сотрудничество между клиентами и экспертами. Проверяется объективность последних.

Третья фаза – диагноз. На основе собранных данных ставится диагноз проблемы, выявляются «узкие места».

Четвертая фаза – планирование. Определение целей изменений, необходимых действий, а также готовности к действиям.

Пятая фаза – осуществление действий. Превращение намерений в практическую деятельность, внедрение нового поведения.

Шестая фаза – стабилизация и оценка результатов. Включает распространение изменений по всей организации, создание механизма стабилизации изменений. Кроме того, оценку достигнутых результатов и определение последующих действий.

Седьмая фаза – закрытие проекта. Завершение отношений «эксперты – организация», снятие сильного влияния экспертов на клиентов. Передача умения изменять от экспертов клиентам.

Методы проведения организационных изменений. При проведении их следует учитывать, что в организации как системе существует взаимосвязь ее элементов – оргкультуры, людей, задач, технологии и т. д. При этом выделяют следующие группы методов проведения организационных изменений.

Методы, ориентированные на людей и культуру. Они предусматривают активное вовлечение и участие в процессах изменений большинства работников.

Методы, ориентированные на задачи и технологии. Они сосредоточены на проведении изменений непосредственно в работе людей. При этом основное внимание уделяется технологическим процессам и инструментарию, которые используются при проведении конкретных работ.

Методы, ориентированные на организационную структуру. Требуют перестановки в должностях или ролях, а также изменения связей между работниками и подразделениями.

Используемые при проведении организационных изменений программы должны охватывать всю организацию, что делает невозможным возврат к старому.

4.3. Сопrotивления изменениям и их преодоление

Осуществляемые на практике организационные изменения нередко встречают определенные сопротивления.

Следствиями таких сопротивлений могут быть снижение производительности труда, снижение качества работы и продукции, ухудшение тру-

довой дисциплины, текучесть кадров, потеря мотивации, падение морали, трудовые конфликты, а также отсутствие у работников обязательств по участию в проводимых изменениях.

Источники сопротивления изменениям весьма разнообразны. Они могут быть индивидуальными и коллективными, или организационными.

Источниками индивидуального сопротивления изменениям являются следующие.

Восприятие людей. Дело в том, что люди склонны к избирательному восприятию информации. Они, во-первых, обращают основное внимание на то, что соответствует или поддерживает их понимание какого-либо конкретного явления. Так, они любят читать и слушать то, с чем согласны, не интересуются тем, что может изменить их точку зрения. Избирательность восприятия также выражается в том, что люди интерпретируют получаемую информацию с учетом имеющихся у них представлений. Изменение устоявшихся представлений и ценностей вызывает у них значительное сопротивление.

Личность работников. Некоторые личные качества работников (склонность к авторитарности, догматизм и т. д.) являются подчас основой сопротивления изменениям. Другой причиной сопротивления является зависимость отдельных работников от других лиц. Обычно такое сопротивление продолжается, пока изменения не приняты указанными влиятельными лицами. В этой ситуации многое зависит от действий руководителей.

Привычки людей. Они, несмотря на происходящие в организации изменения (структуры, технологии и методы работы), склонны работать привычным образом. Привычка может быть источником удовлетворенности человека, так как дает ему возможность приспособиться к ситуации, обеспечивает комфорт и безопасность. Становится ли привычка важным источником сопротивления изменениям, зависит от того, как индивид воспринимает изменения. Так, люди не будут сопротивляться изменениям до тех пор, пока это существенно не изменит привычные условия работы, например, существенно повысит интенсивность труда или увеличит продолжительность рабочего дня.

Боязнь людей потерять влияние и власть. Люди подчас рассматривают проводимые в организации изменения как покушение на их власть и влияние. Примером может служить контроль над ресурсами и информацией как вид, источник власти. Потеря такого контроля в результате изменений приводит к сопротивлению. Также децентрализация управления и делегирование полномочий могут восприниматься людьми как угроза их власти и влиянию.

Боязнь людей неизвестного. Неизвестность нередко вызывает настороженность у людей. Любое изменение в работе несет элемент неопределенности. Так, начиная новую работу, люди сомневаются, смогут ли ее выполнить, как требуется. Неопределенность в подобных ситуациях возникает не из-за изменений как таковых, а из-за их возможных нежелательных для людей последствий.

Экономические причины. Так, люди могут оказывать сопротивление, если в ходе изменений происходит или может произойти снижение их дохода. Работая, люди понимают, каким образом могут заработать ту или иную сумму денег. Изменение прежнего порядка работы пугает их с точки зрения экономической безопасности.

Основные источники организационного сопротивления изменениям. Организации по своей природе свойственно в определенной мере сопротивляться изменениям. Когда в организации достигнута стабильность во всех сферах, то дела идут хорошо. Как только организация начинает делать что-то новое, производительность может снизиться. В стремлении сохранить производительность и эффективность своей деятельности организация будет естественным образом сопротивляться изменениям. Сопротивления изменениям могут проявляться как со стороны организации в целом, так и отдельных ее подразделений, других элементов.

Организационная структура. Каждая организация стремится к стабильности, чтобы быть эффективной. Эту стабильность, в частности, обеспечивает структура. В соответствии с ней работникам определены роли, установлены рабочие процедуры, потоки информации и т. п. Однако эти естественные атрибуты структуры могут быть причиной сопротивления изменениям. Организация может иметь узкоспециализированные участки работ, жесткую иерархию и четко расписанную ответственность, ограниченные вертикальные потоки информации. Все это может требовать наличия специфической коммуникационной сети и соответствующих ей каналов, чтобы справляться с возникающими ситуациями. Любая перестройка этой структуры вызывает сопротивление, так как расстраивает ее. Такие изменения легче переносят более адаптивные и гибкие структуры.

Организационная культура. Она играет весьма важную роль при проведении изменений. Следует учитывать, что оргкультуру очень трудно менять, и это может стать серьезным препятствием в ходе изменений. Необходимо диагностировать, содержит ли существующая организационная культура элементы гибкости, т. е. позволяет ли работникам без больших проблем перейти от одних нематериальных ценностей и моделей поведения к другим.

Ограниченность ресурсов. Дело в том, что любое изменение требует затрат средств и времени, квалифицированных кадров, других ресурсов, подчас существенных. Наличие их в значительной мере определяет успешность организационных изменений.

Межорганизационные договоренности. Они возлагают на организацию и людей определенные обязательства, регулирующие или ограничивающие их поведение. Так, любая организация имеет значительное количество договоров с поставщиками, с потребителями и т. д. Другой пример – это договоренности с профсоюзом. В мировой хозяйственной практике профсоюзы нередко препятствовали проводимым менеджментом изменениям.

Инновационные изменения или деятельность организаций по внедрению инноваций также нередко испытывают определенные сопротивления.

В этом случае принято рассматривать факторы, препятствующие инновационной деятельности организаций. В российских условиях основными из таких факторов, как показали проведенные нами исследования, являются:

- недостаток финансовых средств и квалифицированных кадров организаций, низкий их инновационный потенциал, высокая стоимость инноваций, высокий инновационный риск данной деятельности (внутренние факторы);
- недостаточная финансовая господдержка, неразвитость инновационной инфраструктуры, недостаток информации о новых технологиях (внешние факторы).

Кроме того, немаловажную роль в этом играют рассмотренные нами индивидуальные и организационные сопротивления внедрению инноваций или инновационной деятельности организаций.

При этом можно выделить шесть поведенческих типов лиц, участвующих в инновационном процессе.

Инноваторы – это инициаторы, которые предлагают и отстаивают собственные идеи, причем часто могут идти на конфликт, борясь за их реализацию.

Сторонники нововведений – это те, кто очень быстро воспринимает новое, когда убеждается в его важности. Именно на них необходимо опираться руководителю, если он хочет, чтобы инициативные предложения были внедрены. Но, создавая команду единомышленников, он обязательно должен быть уверен в аргументированности нововведений.

Коллеблющиеся по отношению к нововведениям – это работники, которые либо недопонимают их значимость, либо видят больше «минусов», чем «плюсов».

Нейтралисты – это те, кто безразлично относится к новым предложениям.

Скептически настроенные – это те работники, которые ищут в нововведениях прежде всего негативные последствия.

Консервативно относящиеся к нововведениям – это те, кто оказывает сопротивление новому.

В зависимости от разнообразия позиций работников по отношению к нововведениям руководителю следует вырабатывать определенную тактику делового поведения на всех стадиях разработки и внедрения инновационной программы.

Большое значение имеет **преодоление сопротивления изменениям**. При этом следует учитывать, что сопротивление изменениям полностью устранить нельзя. Однако есть подходы, позволяющие минимизировать негативные последствия таких сопротивлений.

Так, К. Левин разработал особый взгляд на изменения, рассматривающий их как динамический баланс сил, действующих в разных направлениях. Этот подход назван «модель силовых полей». Чтобы инициировать изменения, нужно сдвинуть ситуацию, вывести ее из равновесия:

- увеличить силы, действующие за изменения;
- сократить силы, действующие против изменений;
- перевести силы, действующие против изменений, в позицию сил, действующих за изменения.

Следует заметить, что люди, проводящие изменения, будут давить в сторону изменений, и это может дать результат, но дорогой ценой. Можно повысить эффективность этой деятельности, если выявить сопротивление, направить усилия на сокращение этих сил или перевод их в противоположную позицию.

Для того чтобы минимизировать сопротивление изменениям и обеспечить поддержку со стороны работников, руководство организации должно:

- привлекать людей к принятию решений по предстоящим изменениям;
- уделять внимание людям и поддерживать их деятельность. Следует выявлять тех, у кого это вызывает трудности, стараться понять их причины. При этом люди, чувствуя интерес к себе, охотно делятся проблемами. В результате возникает сотрудничество;
- использовать коммуникации. Эффективные коммуникации и объективная информация уменьшают влияние слухов и необоснованных страхов, помогают людям подготовиться к изменениям и осуществить их;
- вовлекать работников непосредственно в проведение изменений, что вызывает интерес работников, ослабляет сопротивление с их стороны;

- использовать убеждение, переговоры, принуждение;
- мотивировать работников к организационным и инновационным изменениям и другое.

Организация может перевести в другое подразделение тех работников, которые категорически отказываются работать по-новому. Иногда организации прибегают ко всякого рода манипуляциям, например, подкупку лидера оппозиции путем предложения ему руководящей позиции в новой структуре организации, дополнительных полномочий и других благ, тем самым стремясь перевести его из оппозиционеров в союзники и проводники изменений.

Максимальное сочетание интересов организации и каждого сотрудника, информированность коллектива о предстоящих изменениях, возможность давать конструктивные предложения, открытость в высказываниях мнений относительно осуществляемых преобразований – это те средства, которые позволяют перейти от импульсивных, случайных изменений к постоянно и планомерно осуществляемым преобразованиям, поддерживаемым всеми членами организации.

Контрольные вопросы

1. Что собой представляют организационные изменения?
2. Что является целью организационных изменений?
3. Что такое «инновационных изменений» в организации?
4. Какие требования предъявляются к людям, осуществляющим инновационные изменения в организации?
5. Какие существуют модели организационных изменений?
6. В чем состоит сущность трехшаговой модели организационных изменений К. Левина?
7. В чем состоят особенности модели планируемых изменений в организации?
8. Каковы методы проведения организационных изменений?
9. На какие группы делят сопротивления организационным изменениям?
10. Каковы основные источники организационного сопротивления изменениям?
11. Какие существуют источники индивидуального сопротивления изменениям?
12. Каковы основные факторы, препятствующие инновационной деятельности организаций?
13. Какие существуют поведенческие типы лиц, участвующих в инновационной деятельности организаций?
14. Что такое «модель силовых полей», предложенная К. Леви?
15. Каковы современные меры по минимизации сопротивления организационным изменениям?

Глава 5

КОММУНИКАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

В главе 5 рассматриваются организационные коммуникации, невербальные коммуникации, деловое общение и переговоры, телефонные коммуникации, коммуникационные барьеры

5.1. Организационные коммуникации

Взаимодействия между индивидами и социальными группами осуществляются посредством организационных коммуникаций и обмена информацией. Понятия информации и коммуникации взаимосвязаны, но коммуникация включает и то, что передается (информацию), и то, как передается.

Деятельность любого руководителя связана с выполнением следующих процедур и операций:

- получение, проверка и обработка информации;
- разработка и реализация решений;
- контроль и корректировка их выполнения;
- систематизация и хранение данных по выполненным решениям.

Основным способом реализации этой деятельности является осуществление **организационных коммуникаций** (от лат. *communicatio* – буквально означает «общие» или «разделяемое всеми»).

Система организационных коммуникаций достаточно сложна и включает много разновидностей, которые можно классифицировать по ряду признаков (рис. 5.1). Вертикальные коммуникации предполагают обмен информацией между уровнями. При этом выделяются коммуникации по восходящей (мастер – начальник цеха – директор) и по нисходящей. Горизонтальные коммуникации осуществляются между подразделениями организации (торговый отдел – бухгалтерия) либо исполнителями, а также между партнерами (фирмами, ассоциациями и др.).

Конкретная коммуникация характеризуется, как правило, совокупностью признаков. Например, собрание руководителей подразделений пред-

приятия можно квалифицировать как внутрифирменную, формальную, вертикальную, вербальную и невербальную коммуникацию.

Кроме того, в менеджменте коммуникации осуществляются разными методами, которые можно разделить на группы:

- познавательные (для передачи или обмена данными);
- экспрессивные (о чувствах, взглядах, оценках);
- убеждающие (с целью влияния на клиента или наоборот);
- социально-ритуальные (для обеспечения норм общения);
- несловесные (любые другие).

Коммуникации в организации выполняют следующие функции:

- информативные – передача истинных или ложных сведений, предоставление необходимой информации для принятия решений, идентификации и оценки возможных вариантов решений;
- мотивационные – побуждение работников к исполнению и улучшению работы путем убеждения, внушения, просьб, приказов и т. д.;
- контрольные – отслеживание поведения работников различными способами на основе иерархии и формальной соподчиненности;
- экспрессивные – способствование эмоциональному выражению чувств, переживаний; отношения к происходящему; удовлетворение социальных потребностей.



Рис. 5.1. Классификация организационных коммуникаций

Эффективность указанных коммуникаций различная. Так, данные зарубежных исследований показывают, что результативность горизонтальных

связей достигает 90 %, вертикальных – 20–25 %, (т. е. такое количество исходящей от дирекции информации доходит до рабочих и правильно понимается ими). Другими словами, исполнители способны реализовать свои функции, располагая лишь пятой частью предназначенной им информации.

Недостаточную эффективность вертикальных как восходящих, так и нисходящих коммуникаций подтверждают данные о том, что ближайший начальник рабочих (бригадир), покидая кабинет первого руководителя предприятия, выносит только 30 % информации, а начальник цеха – около 40 %. Коммуникации снизу вверх еще более неэффективны, так как до начальства доходит не более 10 % информации. Это убедительно свидетельствует о существующих неиспользованных резервах в организации коммуникаций, возможностях их качественного улучшения.

Причин недостатков в коммуникациях множество, в составе которых можно выделить: недопонимание важности сообщения, ошибочная установка сознания (например, безразличие), погрешности в формировании сообщения, неудачный выбор средств обратной связи и др. (рис. 5.2). Все многообразие причин неэффективных коммуникаций условно можно разделить на две группы, зависящие от «отправителя» информации и связанные с ее «получателем». Такое деление относительно, так как в отдельных случаях успех общения может определяться действиями обеих сторон.

Нередко руководители недооценивают желание работников и руководителей нижнего и среднего уровней быть осведомленными о состоянии дел на предприятии. Между тем результаты исследований показывают, что в числе моральных факторов, влияющих на производительность труда, сотрудники на 2–3-е место ставят гласность, информированность.

Установка сознания характеризует отношение человека к происходящим событиям, окружению. Как причина низкого КПД делового общения она может проявляться в негативном отношении к поступающей информации из-за существующих стереотипов. В результате искажается восприятие сообщения, снижается его результативность.

Затрудняют коммуникации также предвзятые представления людей, отвергающие новые идеи в силу их новизны, кажущейся с первого взгляда сомнительной.

Коммуникации можно рассматривать как *коммуникационный процесс*. При этом они отражают принципы и закономерности обмена информацией между людьми, как явление – представляют установленные нормы (правила, инструкции, положения) их взаимодействия.

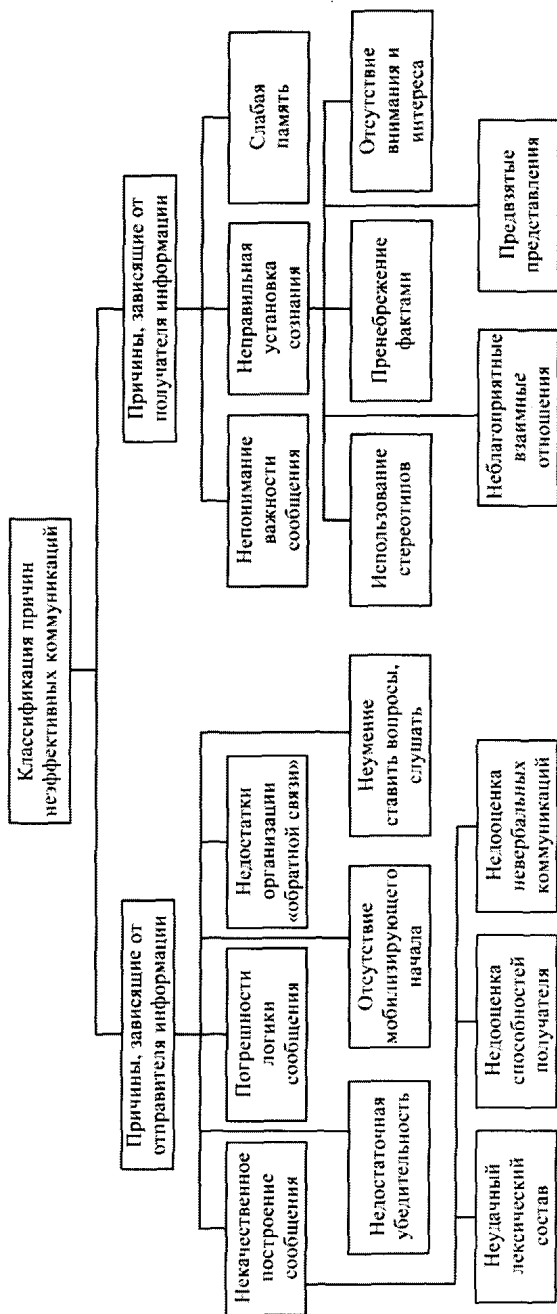


Рис. 5.2. Классификация причин неэффективности коммуникаций

В процессе коммуникации информация передается от одного субъекта другому. Субъектами могут выступать отдельные личности, группы и организации. Принята следующая типология коммуникаций:

- коммуникации между организацией и внешней средой;
- коммуникации между подразделениями;
- коммуникации внутри подразделений по уровням производства и управления;
- межличностные коммуникации;
- неформальные коммуникации.

Коммуникации осуществляются путем передачи предложений, мнений, намеков или ощущений в устной или другой форме (письменная форма, жесты, поза, недосказанность и т. п.) с целью получения желаемой реакции.

При коммуникации ее участники должны быть способны видеть, слышать, осязать, а также обладать определенными навыками и определенной степенью взаимного понимания.

Для управления большое значение имеет межличностная коммуникация, так как многие управленческие задачи решаются при непосредственном общении людей. Ее следует рассматривать как процесс, состоящий из нескольких этапов (рис. 5.3).

На этапе отправления отправитель проектирует и кодирует информацию, предназначенную для передачи участникам процесса, т. е. определяет себя как индивида («кто я такой») и формирует смысл того, что хочет передать.

Далее информация, предназначенная для передачи, кодируется. Сначала выбираются носители информации (звук, свет, температура, запах, вкус, физические действия), которые затем организуются в определенную форму (речь, текст, рисунок, поступок и т. д.).

Таким образом формируется послание. При этом отправитель рассчитывает, что оно будет воспринято адекватно закодированному в нем значению.

Чем больше различий между тем, что передано и что получено, тем беднее коммуникация. Так, у профессионалов обычно возникают трудности в коммуникации с публикой, так как они кодируют значение в форме, понятной только людям их круга.

Послание посредством передатчика (человека, технического средства, химического или физического состояния) поступает в передающий канал, доводящий его до адресата. Как только передача послания или сигнала началась, в этот момент заканчивается этап отправления и начинается этап получения передаваемой информации. Канал выводит послание на приемник, который фиксирует получение данного послания.

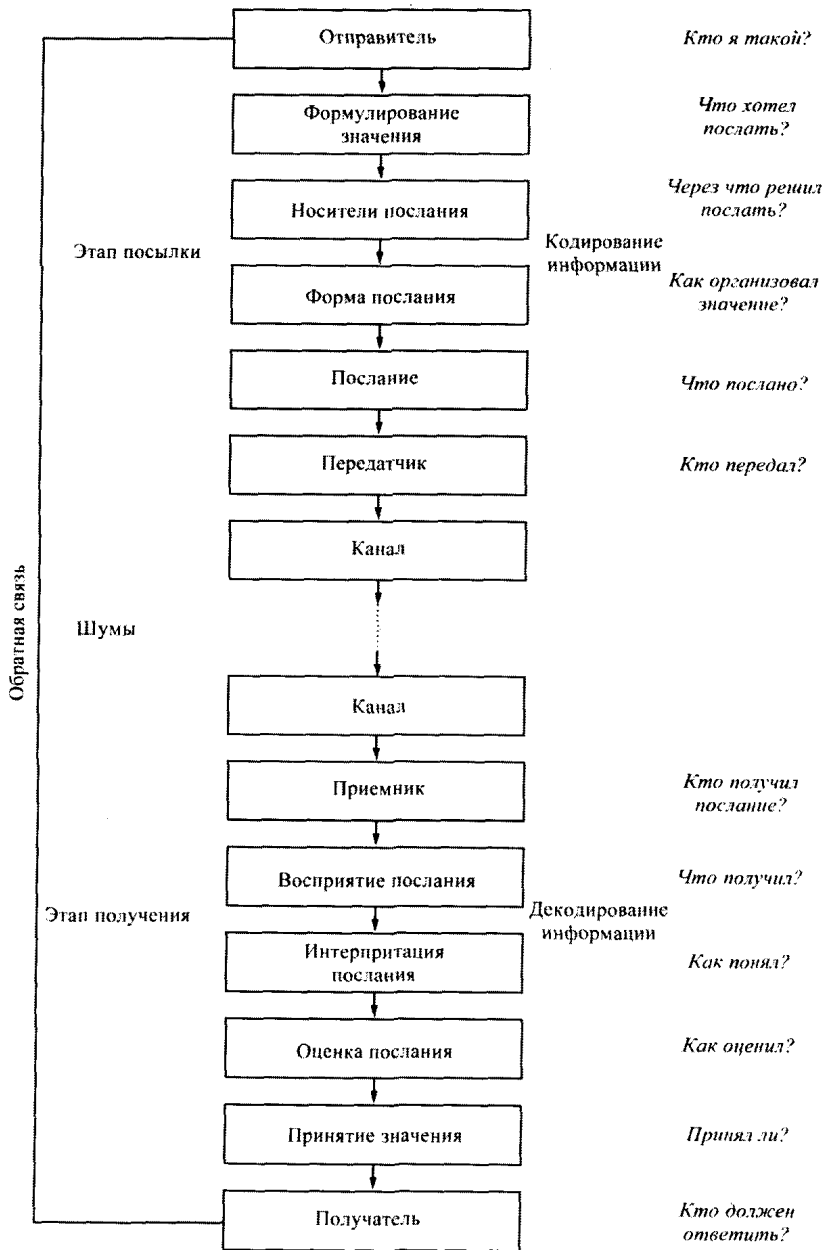


Рис. 5.3. Коммуникационный процесс

Тот, кому было адресовано послание, называется получателем. Он осуществляет фиксацию полученного послания и раскодирование его в понятное значение. Под раскодированием подразумеваются восприятие послания, его интерпретация и оценка.

В основном послания бывают искаженными. Это связано с наличием в процессе коммуникации, на всех его этапах, шума, что будет рассмотрено далее.

Последним этапом коммуникационного процесса является обратная связь при обмене участниками процесса ролями. Весь цикл повторяется, но в другом направлении. Обратная связь – это ответ получателя на послание. Появляется возможность узнать, дошло ли послание до адресата, и в каком значении. Обратная связь может быть выражена в иной кодовой системе, чем полученное послание. Так, часто на фразу мы отвечаем кивком головы. Для руководителя обратная связь может выступать как прямая (непосредственно наблюдаемое изменение поведения) или косвенная (повышение производительности труда).

Для осуществления процесса коммуникации используется коммуникационная сеть, т. е. соединение участников коммуникационного процесса с помощью информационных потоков. Данная сеть состоит из вертикальных, горизонтальных и диагональных связей. Вертикальные связи формируются от начальника к подчиненным, горизонтальные – между равными по уровням индивидами или подразделениями. Диагональные связи – это связи с другими начальниками и другими подчиненными. Сеть этих связей создает структуру организации. Задача организационной структуры состоит в том, чтобы придать коммуникационным потокам правильное направление.

Существуют устоявшиеся образцы коммуникационных сетей для разных по численности групп работников. Их называют «колесо», «звезда», «кружок», «цепочка», «вертушка» и т. д. (рис. 5.4). Они оказывают существенное влияние на деятельность организаций.

Так, в сетях типа «колесо» представлена централизованная иерархия власти. Лицо, находящееся в центре «колеса», получает больше посланий, чаще признается другими членами группы как лидер, в большей степени оказывает влияние на других членов группы, обычно несет большую ответственность, от него больше, чем от других, зависит решение проблемы.

Весьма эффективной сетью является «кружок». Она имеет наибольшее число положительных характеристик, основана на неформальной власти в организации, и ее применение в практике управления значительно улучшает достигнутые коллективом результаты. Однако в условиях низкой дис-

циплины труда модель «кружок» нуждается в дополнении управляющими формально-органическими структурами типа «звезда», «шпора», «дом», которые позволяют руководителю контролировать решение задач.

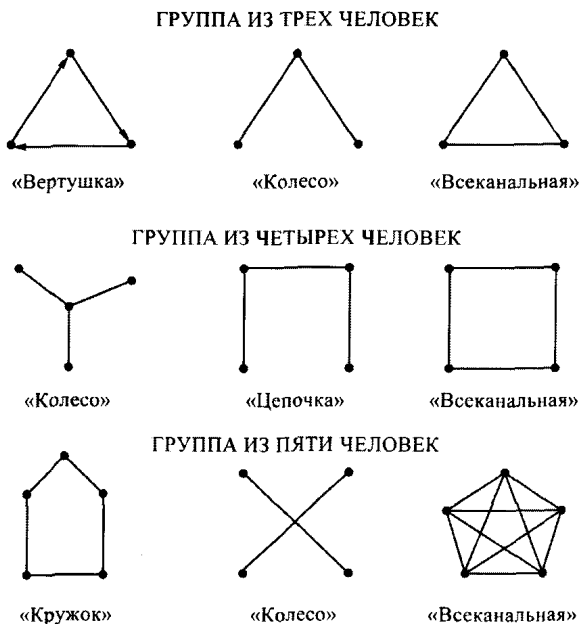


Рис. 5.4. Образцы коммуникационных сетей

«Всеканальная» сеть имеет высокую надежность, но и более сложна с точки зрения практического воплощения. Весьма пригодна в отношении сложных проблем для выработки наилучших решений. Однако под влиянием времени или конкуренции эта модель легко становится «звездой».

Выбор той или иной модели как стиля руководства при принятии решения зависит от типа задачи, времени, отпущенного на ее решение, т. е. требует ситуационного подхода.

С помощью коммуникаций осуществляется регулирование (контроль) поведения членов группы: в организациях существуют принятые нормы, правила, а также существуют иерархия и формальная сподчиненность, которых работники обязаны придерживаться, любое отклонение или нарушение правил в большинстве случаев пресекается, а иногда наказывается. В то же время они усиливают мотивацию, доводя до работника информацию о том, что должно быть сделано, как улучшить работу и др.

Коммуникации позволяют членам группы выражать свое отношение к происходящему. Они способствуют эмоциональному выражению работников и помогают реализовать социальные потребности. Существенное значение имеет также функция коммуникативности, которая связана с ее ролью в процессе принятия решений. Она позволяет предоставлять данные, которые необходимы индивидуумам и группам для принятия решений, посредством передачи информации для идентификации и оценки решений.

5.2. Невербальные коммуникации в организации

Весьма важную роль в функционировании организации и организационным общении играют **невербальные коммуникации**, использующие информацию, посылаемую отправителем без использования слов. Они образуют невербальные послания. Жесты, мимика, интонации – важнейшая часть делового общения. Они несут во время разговора до 80 % информации. Порой с помощью этих средств (их называют невербальными) можно сказать гораздо больше, чем с помощью слов.

Основными видами невербальной информации являются:

- физические данные человека (рост, вес, цвет волос, запах тела и т. д.);
- одежда и обувь человека;
- движения тела (жесты, позы, прикосновения, выражения лица, движение глаз и т. д.);
- речь (интонации, грамотность, голос, частота речи и т. д.);
- среда (освещенность, шум, чистота, помещение, мебель и т. д.);
- использование среды (манеры поведения, расстояние при общении и т. д.);
- время (ранний приход, приход в точно назначенное время, опоздания).

Невербальные коммуникации в основном имеют бессознательную основу, так как свидетельствуют о действительных эмоциях участников коммуникационного процесса и являются весьма надежным индикатором проявляемых чувств. Невербальной информацией трудно манипулировать и ее нелегко скрывать в межличностной коммуникации.

Многие невербальные сигналы, их конкретные значения являются образцами той или иной человеческой культуры, в которой «вырос» человек. В связи с этим у разных народов имеются существенные различия в невербальном поведении.

К примеру, участники переговоров часто используют жесты. Но тот или иной жест может означать разные понятия в разных стра-

нах. Так, болгары и русские прямо противоположным образом кивают головой, когда хотят сказать «да» или «нет».

Немцы часто поднимают брови в знак восхищения чьей-то идеей. Но то же самое в Англии будет расценено как выражение скептицизма. Движение пальца из стороны в сторону в США, Италии может означать легкое осуждение, угрозу или призыв прислушаться к тому, что сказано. В Голландии – отказ. Если надо жестом сопроводить выговор, указательным пальцем водят из стороны в сторону около головы.

Использование жестов – символов вызывает больше всего недоразумений, когда, не владея языком, на котором говорит партнер, стремятся объяснить с их помощью, наивно полагая, что значение жестов-символов везде одинаково. Иногда это приводит не просто к комичным, но и к неловким ситуациям. Так, в нашей стране поднятый вверх палец символизирует наивысшую оценку, а в Греции означает «заткнись». В США этот жест может в одних случаях подразумевать «все в порядке», в других – желание поймать попутную машину, а если палец резко выбрасывается вверх, то является нецензурным выражением. Вывод очевиден: если неизвестны точные значения жестов при общении с иностранцами, лучше вообще их исключить. Такие жесты либо просто не понимаются, либо получают другое значение.

Следовательно, невербальные знаки могут быть использованы как образцы поведения и иметь при этом символическое значение. Они могут быть поняты так же ясно, как и вербальные знаки, выражаемые известной участвующим сторонам системой словесных кодов.

5.3. Совещание как вид коммуникаций

Деловые совещания (заседания) – это важнейшая форма совместного обсуждения производственных, управленческих и иных вопросов, обмена информацией, анализа ситуации, а также способ выработки и принятия управленческих решений. Они играют весьма важную роль в процессе управленческой деятельности, отличаются значительным разнообразием по целям и формам.

Преимущества деловых совещаний (заседаний) перед другими видами управленческой деятельности:

- в ходе обсуждения предлагаются и рассматриваются разнообразные подходы к решению проблемы;
- проявляются и усиливаются ответственность и взаимопонимание между участниками совещания;

- участникам совещания, как правило, предоставляется возможность свободного обмена мнениями по проблеме;
- в процессе выработки решения используется значительный объем информации и знаний участников совещания;
- создаются условия для принятия обоснованных решений.

Недостатки деловых совещаний:

- размывание ответственности за принимаемые решения;
- велико и не на пользу качеству решений влияние сильных личностей – менеджеров;
- процесс подготовки и проведения совещания требует значительно больших, по сравнению с другими видами управленческой деятельности, затрат времени и средств. Так, опросы показывают, что менеджеры в зависимости от уровня управления 50, 60, 70 и даже 80 % своего времени проводят на совещаниях и конференциях.

При этом многие совещания имеют весьма низкую эффективность. Причины состоят в том, что совещания подчас бывают неудовлетворительно подготовлены и организованы, неумело проведены и неудовлетворительно подытожены, длятся слишком долго и т. д. Более того, некоторые совещания являются совершенно ненужными.

Важную задачу составляет измерение и обеспечение высокой экономической эффективности (Э) проводимых совещаний, которую можно выразить следующей формулой:

$$\text{Э} = \text{П} - \text{Р},$$

где Р – затраты на подготовку и проведение совещания, руб.;

П – положительный результат, или доходы, полученные в результате проведения совещания, руб.

Следует заметить, что результаты некоторых совещаний практически невозможно и нецелесообразно измерять в денежном выражении.

При положительной разнице, т. е. при превышении результатов над затратами, совещание можно считать эффективным. Однако небольшое абсолютное значение его говорит о низкой эффективности совещания. На рис. 5.5 условно показаны зоны эффективных, неэффективных и низкоэффективных деловых совещаний.

В свою очередь, затраты на подготовку и проведение деловых совещаний можно определять по следующей формуле:

$$P = \sum_{I=1}^H 3T + \sum_{j=1}^M 3_1 T_1 + KM + O,$$

где 3 – средняя часовая заработная плата работников, занятых подготовкой совещаний, руб.;

Z_i – средняя часовая заработная плата участников совещания, руб. ;
 T – время, затраченное на подготовку совещания, часов;
 T_1 – время, необходимое на участие в совещании, включающее время заседания и время на поездку к месту проведения совещания и обратно, часов;

$I = 1, 2, \dots, N$ – количество работников, занятых подготовкой совещания;

$j = 1, 2, \dots, M$ – количество участников заседания;

K – командировочные расходы в расчете на одного участника, руб. ;

O – накладные расходы, руб.

С целью снижения затрат на подготовку и проведение совещаний рекомендуется:

- сокращать продолжительность заседаний, частоту их проведения;
- уменьшать количество участников заседаний;
- упрощать процедуру подготовки и проведения совещаний;
- использовать по возможности альтернативные совещанию виды деятельности (неформальная встреча, связь по селектору, Интернет, Интранет).

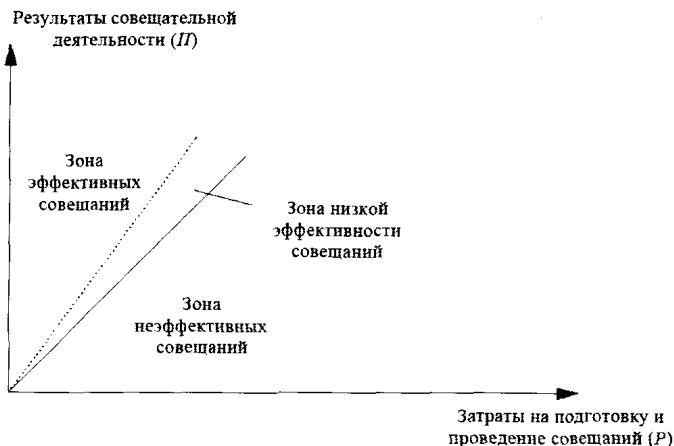


Рис. 5.5. Эффективность деловых совещаний

Порядок подготовки делового совещания таков. Прежде всего – определение целей и задач совещания. Непосредственный сбор людей имеет смысл, когда есть необходимость в:

- обмену информацией;
- выявлении мнений;
- анализе трудных ситуаций и проблем;
- принятии решений по комплексным вопросам.

Далее следует назначение ответственных за подготовку совещания и распределение между ними обязанностей. Составление (иногда) сметы расходов на подготовку и проведение совещания.

Определение даты и времени проведения совещания (с учетом доступности для участников и возможности подготовиться). Следует проверить, чтобы это время не совпадало со временем проведения других мероприятий.

Выбор подходящего помещения, бронирование его.

Подготовка и утверждение конкретной повестки совещания с указанием докладчиков, времени, необходимого для рассмотрения каждого вопроса. При этом для каждого вопроса следует отводить время в соответствии с его значимостью. Вопросы располагать в порядке их важности и сложности.

Составление списка участников совещания. При этом следует сузить, насколько возможно, круг участников, пригласив лишь тех, без кого нельзя обойтись.

Подготовка и рассылка приглашений и материалов участникам совещания в сроки, достаточные для их подготовки к совещанию. При этом следует проинформировать как можно конкретнее участников о повестке и целях заседания (по возможности с указанием времени в часах и минутах, если отдельным участникам следует появиться к обсуждению определенных пунктов).

Подготовка помещения для проведения совещания, необходимых средств наглядной информации, технических и вспомогательных средств, объявлений и указателей. Подготовка для участников совещания рабочих (раздаточных) материалов, блокнотов, ручек и т. д.

Бронирование мест в гостиницах для проживания иногородних участников. Заказ транспорта для обслуживания участников совещания, обслуживания их общественным питанием.

При проведении совещания рекомендуется:

- начать заседание точно вовремя;
- сообщить о намерении провести его рационально, выразить уверенность в успешном ходе заседания;
- согласовать с участниками правила совместной работы: время выступлений, перерывов, окончания совещания; порядок принятия решений и т. д.;
- поручить одному из участников или секретарю ведение протокола;
- распознавать и блокировать такие критические пункты в дискуссии, как разговоры на отвлеченную тему, поспешные выводы и неверные решения;

– во время заседания перепроверять, как достигаются поставленные цели: анализ проблемы, альтернативные решения, поиски итоговых решений.

Установлено, что оптимальная активность при совместной умственной деятельности большого числа людей продолжается, как правило, 40–45 мин. Затем у многих участников совещания ослабляется внимание, возникают шум, движение, разговоры. Такое состояние продолжается 30–40 мин, после чего дискуссия вспыхивает с новой силой и наступает «период отрицательной активности». Он характеризуется тем, что человек становится неуправляемым, ко всем относится нервозно и недоверчиво. Решения, принятые в это время, обычно отличаются экстремизмом. Если же совещание продолжается без перерыва более 2 часов, то более 90 % участников соглашаются с любым решением, лишь бы побыстрее оно закончилось (рис. 5.6).

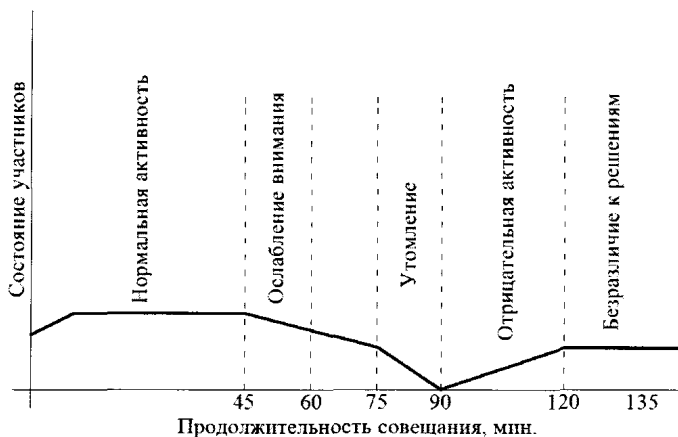


Рис. 5.6. Зависимость состояния участников совещания от его продолжительности

Перед окончанием совещания рекомендуется:

- повторить принятые решения и согласованные меры, чтобы заручиться согласием участников и исключить разногласия;
- пояснить: что, кем и к какому времени должно быть сделано;
- подготовить и раздать участникам краткий протокол, содержащий главным образом принятые решения, ответственных и сроки. При отсутствии такой возможности протокол разослать участникам и заинтересованным лицам не позже, чем через 48 часов.

Завершить совещание следует на позитивной ноте, высказав несколько приветливых слов. Поблагодарить выступавших, всех участников и гото-

вивших совещание. Закончить совещание следует точно в назначенное время, чем обеспечить себе репутацию умелого организатора.

После совещания рекомендуется проанализировать ход и результаты состоявшегося совещания. Для этого можно провести опрос участников, выясняя:

- были ли достаточно ясными тема и цель совещания;
- получил ли каждый участник своевременно повестку дня и другие материалы;
- была ли достигнута цель совещания;
- какой процент решений выполняется в установленные сроки.

По результатам анализа наметить: что может быть сделано лучше при подготовке и проведении следующего совещания.

Контролировать выполнение принятых решений, добиться полного и своевременного выполнения содержащихся в них планов и заданий. Проинформировать участников очередного заседания о выполнении решений предыдущего заседания.

5.4. Деловое общение и переговоры

Деловое общение – это личные взаимные отношения, контакты, обмен информацией и эмоциями людей, необходимые для их работы и совершаемые в процессе работы и для работы. Оно включает информирование, передачу и получение распоряжений, переговоры. Основные элементы делового общения: потребности (мотивы), восприятие, обмен информацией, понимание, взаимодействие.

Мотивы бывают открытыми и скрытыми. Поэтому распознавание истинных мотивов деятельности партнеров по общению имеет большое значение для понимания их конкретных действий и поступков, что дает возможность правильно определять не только стратегию, но и тактику делового взаимодействия.

Восприятие начинается со знакомства людей, прежде всего с оценки их внешности и поведения. В процессе восприятия формируются симпатии и антипатии. Симпатии возникают на основе взаимной привлекательности в контактах и взаимоотношениях, антипатии – на почве негативного восприятия. Содержание восприятия зависит от мотивов и задач, которые люди ставят перед собой в общении. Люди воспринимают в человеке то, что они хотят воспринять. Восприятие других в значительной степени зависит от личностных качеств и опыта индивида.

Продуктивным, эффективным общение бывает тогда, когда его субъекты понимают друг друга. Взаимопонимание предполагает готовность раскрыть себя, свои намерения, эмоции, чувства, а также способность выслушать собеседника, проникнуться его заботами и интересами.

Конкретное воплощение общения получает во *взаимодействии* его субъектов, которое может проходить в двух формах: *сотрудничества* (кооперации) и *соперничества* (конкуренции). В процессе взаимодействия они не только стремятся познакомиться друг с другом, обменяться той или иной информацией, но и реализовать определенные цели, решить деловые проблемы. Важной стороной взаимодействия является формирование в его процессе определенных личностных качеств, изменение поведения партнеров, выработка общего мнения и суждения. Для успешного делового общения необходимо соблюдать определенные правила.

Важный элемент делового общения – это **переговоры**, которые представляют собой процесс поиска совместных решений двух или нескольких сторон, имеющих разные точки зрения на один и тот же предмет, различные предпочтения и приоритеты. Переговоры рассматриваются как поиск и согласование общих и конфликтующих интересов. *Начальные условия переговоров*: взаимозависимость, неполный антагонизм или неполное сотрудничество.

Параметры переговоров: предмет переговоров, объект торга или сфера интересов, временные рамки, темп. Правильная оценка этих параметров и контроль гарантируют наилучшие результаты переговоров.

Обязательным условием успешного осуществления переговоров является их тщательная подготовка, начинать которую следует со сбора информации, определив, какое соглашение должно быть достигнуто, и наилучший путь для его достижения.

Критерии эффективности переговоров: качество (результаты переговоров определяются качеством соглашения, достаточно полно удовлетворяющего все стороны); эффективность процесса (переговоры эффективны, если на них не затрачено больше времени, чем абсолютно необходимо); гармония (переговоры можно считать гармоничными, если по их окончании сохраняются хорошие отношения между участниками).

Условия успешности переговоров: проведение четкой грани между оппонентом как человеком и обсуждаемым вопросом; необходимость взглянуть на проблему глазами партнера, с учетом его психологических особенностей; акцент на возможность удовлетворить какие-либо потребности человека или организации, интересы которой он представляет, а не на его позиции; совместная разработка альтернатив.

Конструктивные способы ведения переговоров предполагают: готовность к согласию (хотя бы временному) с тем, что говорит оппонент; готовность к изменению собственного мнения, но только тогда, когда это способствует конструктивному разрешению кризисной ситуации и не противоречит принципиальным установкам руководителей; отказ от критики личности оппонента и от всего того, что затрагивает его чувство собственного достоинства, самооценку.

Любые переговоры уникальны: каждый раз новый предмет для обсуждения, новые условия, новые участники. Но есть нечто общее: процесс переговоров, его организация, соблюдение условий, принятых в деловом мире, взаимоотношения участников.

Важнейший этап переговоров – подготовка, которая включает два основных направления работы: решение организационных вопросов и проработку основного процесса переговоров.

К первому относятся:

- составление программы приема партнеров;
- формирование группы (делегации) участников;
- определение места и времени;
- составление повестки дня каждого заседания;
- согласование с заинтересованными организациями касающихся их

вопросов и т. д.

При разработке к основного процесса переговоров:

- анализируют проблемы и заинтересованность участников в их решении;
- формируются общий подход к переговорам;
- определяют собственную позицию на них и возможные варианты результатов.

Чтобы спокойно реагировать на непредвиденные обстоятельства, а главное, чтобы на переговорах были рассмотрены все вопросы, касающиеся сотрудничества, необходимо составить план, «проиграть» беседу, внести в него коррективы. При этом тщательно подготовиться к беседе. Следует не просто отвечать на вопросы партнера, а с полным знанием технических деталей описывать все аспекты намечаемого предприятия. Лучше всего идти на встречу с подготовленным проспектом или папкой со справочными материалами на языке партнера.

Максимальное внимание следует уделять изучению юридических аспектов предстоящей сделки. Иностранцев партнеров часто интересуют те детали, которые у нас просто игнорируются.

Для того чтобы успешно вести переговоры, требуется еще перед первой встречей собрать всю возможную информацию о фирме-партнере, о ее руководстве и о тех, с кем предстоит вести переговоры. Если в беседе с представителем фирмы вы проявите осведомленность в делах его компании, это, безусловно, произведет благоприятное впечатление.

При подготовке к встрече необходимо наметить свою тактическую линию, усвоить определенные тактические приемы, которые можно применять в ходе переговоров. Задача переговоров – убедить собеседника, заставить его захотеть сделать то, что вам нужно. При этом переговоры должны проходить в вежливо-предупредительном тоне, все нетактичные методы должны быть исключены. Не стоит стремиться к достижению односторонних выгод.

Следует заинтересовать партнера своим предложением и повести разговор так, чтобы он сам высказал то, что вы хотели бы услышать от него. Для этого надо попытаться посмотреть на проблему с его позиции.

Важный принцип переговоров – внимательное отношение к партнеру. Показать, что вы – заинтересованный слушатель, – это самый приятный комплимент. Любой собеседник на переговорах будет рад возможности высказать свои проблемы в присутствии терпеливого слушателя.

Не нужно начинать разговор с вопросов, по которым вы расходитесь во мнениях. Необходимо, чтобы собеседник с самого начала переговоров ответил «да», нужно удерживать его, насколько возможно, от слова «нет». Можно также задать вопрос, заранее зная утвердительный ответ.

При этом не следует торопиться с отрицательным ответом на предложение партнера. При возникновении трудностей в ходе беседы надо постараться сосредоточиться не на позициях, а на интересах. Возможно, что интересы у вас общие. Если уж атмосфера переговоров накалилась, надо использовать все, чтобы ее разрядить.

При любых переговорах не следует воспринимать другую сторону как монолит, поскольку она состоит из разных людей. Более того, даже имея дело с одним человеком, не забывайте о многогранности его личности, и вы сможете договориться с ним.

Важную роль при этом играют невербальные средства. Опытный человек может почерпнуть очень много, наблюдая за своим собеседником. Участники переговоров часто используют жестикуляцию. Но тот или иной жест у разных народов часто означает разные понятия. Обратите внимание на позу, которая тоже может быть очень красноречивой. Необходимо научиться контролировать свои движения и мимику.

Как бы медленно ни шли дискуссии, какими бы ни были дотошными партнеры, следует всегда сохранять выдержку, терпение, не повышать голоса, не делать замечаний, не ходить рассерженно по комнате, не говорить, что кое-кто предлагает вам более выгодные условия сделки. В солидных деловых кругах это считается шантажом и бестактностью.

Весьма трудна в процессе переговоров фаза аргументации. Необходимо хорошо владеть материалом и четко определять цели, которые нужно достичь. При этом рекомендуется:

- оперировать простыми, ясными понятиями;
- применять достоверные аргументы;
- иметь в виду, что три-четыре ярких довода достигают большего эффекта, чем множество мелких;
- наиболее сильные аргументы оглашать в начале;
- признавать правоту собеседника, даже если это может иметь неблагоприятные последствия, это дает нам право требовать того же от собеседника;
- избегать пустых фраз;
- как можно нагляднее, на примерах, излагать доказательства;
- применять наглядные вспомогательные средства;
- учитывать, что убедительность доказательств зависит от восприятия слушателей, поэтому сначала выявлять позицию собеседника, настраивать его благожелательно;
- постараться обобщить факты, сделать выводы и предложить их собеседнику.

Россиян часто подводит нежелание запоминать детали переговоров, и при последующих стадиях переговоров они попадают в неловкое положение. Поэтому после окончания переговоров следует составить подробную запись.

Нужно помнить и о сувенирах для партнеров. При первой встрече подарки дарят хозяева, поэтому нужно обязательно преподнести что-либо прибывшему зарубежному представителю в знак того, что его рассматривают как почетного клиента и рассчитывают на длительные отношения. При последующих встречах обмен подарками становится обязательным. Покупая подарки, нужно всегда четко представлять, кому они будут преподнесены. Сувениры распределяются строго по рангам.

Поход по увеселительным заведениям с партнерами по переговорам после завершения дискуссий – неотъемлемая часть работы. Приглашает развлечься и несет расходы тот, кто находится в своей стране или выступает

инициатором переговоров. В неофициальной обстановке продолжаюте же дискуссии, только более откровенно и раскованно.

Сразу после встречи рекомендуется выполнить анализ встречи и беседы, дать им оценку, отправить благодарственное письмо с подтверждением своих обязательств. При благоприятном исходе встречи следует составить краткое (1–2 страницы) письмо – коммерческое предложение. В нем подтвердить оговоренные решения, включив в него план реализации проекта и смету. Можно приложить дополнительные материалы в подтверждение высокой репутации компании. Предложение должно быть профессионально составлено, ориентировано на данную организацию, аккуратно оформлено, ясно написано. Для демонстрации профессионализма материалы можно переплести или вложить в специальную папку.

Необходимо учитывать, что терпимость, проявление уважения и такт по отношению к партнерам помогут добиться взаимовыгодного результата. При этом следует учитывать, что одним из существенных показателей образованности, воспитанности и культуры человека является культура его речи. Успешная деятельность фирмы, ее имидж в определенной степени зависят от того, насколько правильно разговаривают ее руководители и служащие, насколько грамотно они ведут переписку, переговоры и т. д. Следует стремиться к максимальной естественности речи, бороться против внешней красоты и ложного пафоса, обращать внимание на свою жестикуляцию, вырабатывать индивидуальный метод выступлений.

Существуют национальные особенности ведения деловых переговоров.

Так, в США рекомендуется фиксировать внимание на целях партнера и вашей помощи в их достижении. Всеобщий принцип американского бизнеса – получение прибыли. Если ваши предложения помогают достижению важнейшей цели, то они обязательно заинтересуют американского партнера. Но эти предложения должны быть реальными. Перед деловыми переговорами следует определять желаемый результат. Спланировать разговор так, чтобы он коснулся ваших главных задач и преимуществ.

В Великобритании, вступая в деловые переговоры, необходимо учитывать специфику английского бизнеса. Для него характерна кастовость, которая, с одной стороны, определяет его высокий профессиональный уровень, а с другой – препятствует притоку «свежей крови». Рекомендуется начинать переговоры не с предмета обсуждения, а с человеческих проблем – погода, спорт. Расположить к себе английского партнера, показать ему, что для вас общечеловеческие ценности если не выше коммерческих интересов, то, по крайней мере, равны им. Подчеркнуть ваше доброе расположение к британскому народу и к идеям, которые он разделяет. Во время

беседы постараться распознать наклонности и привычки партнера. Расположив к себе партнера, установив с ним контакт, тем самым создаете основу для установления длительных деловых взаимоотношений, которые в будущем принесут вам и вашему предприятию прибыль.

Позиция на переговорах любой английской фирмы, как правило, жесткая. Переговоры ведутся с привлечением многочисленного фактического, справочного и статистического материала. Просчитывается каждая позиция, строго фиксируется каждая деталь, каждый параметр контракта. Определяется не только все, что связано с контрактом, но также деятельность, направленная на развитие делового сотрудничества.

Во Франции рекомендуется, узнав как можно больше об интересующих фирмах, послать в их адрес комплект рекламной литературы и каталогов по продукции своего предприятия, а также условия, на которых желательно ее поставлять. Все это должно быть изложено на французском языке – французы болезненно реагируют на использование иных языков. Следует быть готовым к бюрократической волоките. Если нет прямого выхода на руководителей и вы ведете переговоры на менее высоком уровне, следует дожидаться, пока ваше предложение дойдет до соответствующего управленческого звена и будет выработано решение – здесь решения принимаются ограниченным числом лиц высокого ранга. Для французов важны аргументы, подкрепленные фактами и хорошим анализом, обоснованными данными.

Во Франции многие важные решения принимаются не только в служебном кабинете, но и за обеденным столом. Деловые приемы могут быть в форме коктейля, завтрака, обеда или ужина. О делах принято говорить только после того, как подадут кофе. Французы не любят с ходу обсуждать вопрос, который интересует их больше всего. К нему подходят постепенно, после долгого разговора на разные нейтральные темы, и как бы вскользь.

В Италии нередко для установления деловых связей обращаются к услугам посредников. Знакомство с представителями делового мира начинается с обмена визитными карточками. Итальянские бизнесмены придают большое значение тому, чтобы переговоры велись между людьми, занимающими примерно равное положение в деловом мире или обществе. Поэтому перед деловыми встречами они стремятся узнать трудовую биографию потенциальных участников, их возраст, должность и т. д. В случае спорных вопросов итальянцы стремятся к разумному компромиссу, в исключительных случаях прибегая к помощи арбитража.

В Германии люди весьма аккуратны и щепетильны. Если вы сомневаетесь в том, что сможете соблюсти все условия и сроки договоренностей с немецкими коллегами, лучше заранее отказаться от своих предложений.

Желательно также учитывать приверженность немцев к титулам. Для этого нужно до начала переговоров уточнить все титулы условных партнеров.

В Финляндии, прежде всего, обращает на себя внимание национальный характер местного населения – трудолюбие, основательность, упорство. Финны имеют репутацию сдержанных, не очень коммуникабельных людей. Но финская этика коммерческой работы отличается надежностью, четкостью, корректностью и честностью в отношениях. Многие деловые вопросы здесь проще решать в сауне или ресторане, поэтому не следует отказываться от подобных приглашений и забывать отвечать взаимностью.

В Китае переговоры отличается длительностью. Это объясняется тем, что китайцы не принимают решений без досконального изучения всех аспектов и последствий предполагаемых сделок. Кроме того, по важным вопросам решения принимаются коллегиально, с многочисленными согласованиями на всех уровнях, что требует немало времени. Переговоры имеют технический и коммерческий этапы. Успех переговоров уже на первом этапе зависит от того, насколько удастся убедить партнера в реальных преимуществах сотрудничества с вами. Китайские компании обладают, как правило, хорошо подготовленными кадрами, располагают обширной конъюнктурной информацией и в процессе переговоров часто ссылаются на прежде заключенные с большей выгодой для себя контракты. Ваша коммерческая позиция должна основываться на хорошем знании конъюнктуры мирового рынка, подкрепляться грамотным анализом и конкретными материалами и предложениями.

Деловое общение с представителями японского бизнеса начинается с обмена визитными карточками. При встречах с руководством фирмы и переговорах необходимо быть пунктуальным. В традициях деловых людей Японии – внимательно выслушивать точку зрения собеседника. Представитель может кивать во время беседы. Но это не означает, что он согласен с вами, а только то, что понял вас. И уж совсем это не означает, что дело будет решено тотчас же. Следует показывать, что вы доброжелательны, практичны, искренни, отзывчивы – эти черты особенно симпатичны японцам, ибо нередко именно их им не хватает.

У японцев традиционна система принятия решений. В обсуждение проблемы, ее согласование вовлекается большой круг лиц, на что уходит немало времени. На этой же стадии определяются пути выполнения решений, поэтому решения всегда реализуемы и эффективны.

В Корее деловое общение очень сильно отличается от западного. Так же, как и в Японии, контакт с корейскими бизнесменами невозможно наладить, обратившись в письменном виде. Договориться о встрече тоже

непросто. Без посредников не обойтись. Необходимо, чтобы кто-то представил или рекомендовал корейской фирме, причем, хорошо знающий, как сотрудников фирмы, так и суть предложения. Если корейские бизнесмены проявят интерес к партнеру, они добиваются личной встречи.

5.5. Телефонные коммуникации

Важнейшим средством организационных коммуникаций являются **телефонные коммуникации**. Особенность их состоит в том, что собеседники не видят друг друга, и зачастую телефонный разговор возникает для одной из сторон неожиданно, нарушая при этом предшествующий ход событий: очную беседу одного из абонентов, выполнение им какой-либо важной или срочной работы и т. п. Такую возможность следует предусматривать всегда, когда мы звоним кому-либо. Кроме того, нужно учитывать то обстоятельство, что собеседник может быть в окружении коллег, посетителей и т. п., что не позволяет ему вести достаточно откровенный разговор. Человек, ведущий очную беседу с кем-либо, должен отдавать ей приоритет перед телефонным разговором.

Обязательно нужно помнить о том, что в большинстве случаев телефонная связь – это средство для предварительной договоренности о чем-либо (как правило, о будущей очной встрече). Не случайно существует выражение – «нетелефонный разговор». О нем не следует забывать, определяя тему телефонной беседы, а также заранее планируя время, которое потребуется для нее.

При этом коммуникации осуществляются с помощью сложных технических средств, причем не всегда надежных. Сбои при наборе номера, плохая слышимость, неожиданное прерывание связи – все это требует от собеседников дополнительной вежливости и предусмотрительности.

Кроме того, телефонное общение связано, как правило, с передачей конкретной информации. «Хорошим тоном» и хорошей «техникой личной работы» считается готовность собеседника эффективно принять и использовать направляемую ему информацию.

Телефон является одним из самых эффективных средств экономии времени, в то же время наиболее частым источником «помех» в работе, «поглотителем времени» (парадокс телефона). Обладает он тем или иным свойством, зависит от того, насколько рационально менеджер его использует.

Для защиты от ненужных звонков или переноса их на удобное время следует проинформировать потенциальных абонентов, когда им желательно звонить.

Секретарь должен принимать входящие телефонные звонки. Поэтому необходимо определить с ним критерии, согласно которым входящие разговоры должны быть отклонены, перенесены (повторный звонок) или их следует «пропустить» к вам.

Если у руководителя временно или длительное время нет секретаря, целесообразно включить автоответчик, хотя он является средством «второго сорта». При отсутствии секретаря или автоответчика можно защититься от ненужных звонков с помощью таких фраз, как: «Пожалуйста, перезвоните мне в 16 часов» или «Я перезвоню Вам позже». Метод обратного звонка дает также возможность подготовить необходимые для переговоров материалы, в результате чего сокращается общее время телефонного разговора. Исходящими звонками легче манипулировать, чем входящими.

Можно привести несколько конкретных советов по ведению телефонных разговоров.

1. Необходимо быть кратким и учитывать, что начало разговора определяет его ход и завершение.
2. Сначала сообщить партнеру цель вашего звонка, а только затем объяснить причины.
3. В конце длинного разговора кратко подвести итоги и перечислить меры, которые надо принять.
4. Во время разговора записывать важную информацию, с которой, возможно, следует ознакомить подчиненных и коллег.

Внедрение в последние годы новой коммуникационной техники и технологий, Интернета и Интранета выводит на новый уровень организационные коммуникации.

5.6. Коммуникационные барьеры

Наличие барьеров на пути передачи информации естественно и неизбежно. Минимизация их влияния требует научно обоснованной классификации и систематизации. В теории коммуникации в качестве оснований классификации **коммуникативных барьеров** выделяют: среду (внешние условия) коммуникации, технические средства коммуникации и самого человека как главного действующего лица коммуникативного акта.

К барьерам, обусловленным факторами среды, относятся характеристики внешней физической среды, создающие дискомфортные условия передачи и восприятия информации:

- акустические помехи;
- отвлекающая окружающая обстановка;
- температурные условия;
- погодные условия.

Для обозначения технических барьеров чаще всего используется понятие «шумы» – все, что искажает (прерывает) передаваемый сигнал и влияет на сообщение.

«Человеческие» барьеры коммуникации можно разделить на психофизиологические и социокультурные.

Психофизиологические барьеры – это такие барьеры, которые могут возникать вследствие каких-либо физиологических нарушений: нарушения артикуляции, глухота, полная или частичная потеря зрения и т. д. Также на способность людей общаться, передавать и воспринимать информацию сильное влияние оказывают их психологические характеристики.

В повседневной жизни мы общаемся с десятками людей, которые являются представителями той или иной нации, этноса, класса, социальной группы, религиозной конфессии, профессионального сообщества, демографической группы и т. д., что порождает социокультурные различия. Поэтому при таком общении могут возникать социокультурные барьеры.

В социологии и психологии организаций выделяют следующие наиболее существенные коммуникационные барьеры:

- искажение сообщений;
- информационные перегрузки;
- перцептивно-интерпретационный барьер (обусловлен особенностью восприятия);
- диспозиционный барьер (обусловлен различиями в социальных, профессиональных и жизненных установках людей);
- статусный барьер (возникает вследствие больших различий в организационном статусе коммуникантов);
- семантический барьер (возникает по причине того, что понятия естественного языка обладают свойством многозначности);
- информационная избыточность языка (для русского языка она оценивается в 32 %, что значительно больше других европейских языков);
- барьер обратной связи – неэффективная обратная связь не дает отправителю достаточно информации о корректности восприятия сообщения;

- плохо сформулированное сообщение;
- фальсификационный барьер;
- барьер преждевременной оценки (связан с тем, что слушающий делает преждевременную эмоциональную оценку сообщения, не дождавшись его окончания);
- «барьер страха» (часто руководитель не получает истинную информацию от подчиненных или получает ее в искаженном виде по причине страха);
- организационные составляющие (многоуровневость, масштаб управляемости и т. д.).

Так, искажение информации имеет место при ее передаче между функциональными подразделениями. При передаче информации через четыре уровня управления имеется высокая вероятность получения до 100 % искажений от исходного сообщения.

Следует заметить, что работники организации играют роль своеобразных фильтров в каналах связи. Соккрытие и искажение информации, ее селекция и фильтрация обнаруживаются буквально на каждом уровне иерархии. Так, верхние уровни управления не желают расставаться с монополией на информацию, так как владение конфиденциальной информацией – важная прерогатива и средство власти.

Начальники, которые в той или иной степени страдают комплексом неполноценности, не хотят судить о происходящем объективно, а тем более узнавать от подчиненных о своих ошибках и промахах. У руководства организации есть и другие основания бояться утечки информации – это соображения экономической безопасности и защиты от промышленного шпионажа.

Нижние уровни организации также вносят свои искажения в коммуникативные процессы. Они не хотят, чтобы начальство ведало о допущенных промахах и неудачах, тем более о тех, которые, как им кажется, они могут исправить сами.

Потеря информации в формальных коммуникационных сетях велика. По данным К. Киллена, от центра до исполнителей в среднем доходит только 20 % информации, а до начальников низовых подразделений – 50 %, тогда как по горизонтальным неформальным связям заинтересованные сотрудники получают до 90 % сведений о состоянии дел [18].

Потери информации в коммуникативных циклах включают два основных вида ошибок.

Перегруженность сообщения. Если коммуникативное сообщение является слишком длинным, громоздким и сложным, слушающий успевает

забыть, о чем ему говорилось в начале сообщения. Исследования показывают, что из-за этого теряется до 50 % информации.

Сложная иерархия. Нисходящие вертикальные коммуникации передаются от высшего руководителя на следующий по иерархии уровень, оттуда – на еще более низкий уровень и т. д. – до уровня непосредственного исполнения. Доказано, что при каждой последующей передаче теряется или искажается около 30 % информации.

Потери и искажения информации в организации – явление весьма распространенное, требующее принятия адекватных мер.

Контрольные вопросы

1. Что такое «организационные коммуникации»?
2. Как классифицируются коммуникации в организациях?
3. Какими методами осуществляются коммуникации в организациях?
4. Каковы функции коммуникаций в организациях?
5. Какую информацию называют невербальной?
6. Каковы основные виды (элементы) невербальной информации в организациях?
7. Что такое «коммуникационные сети» в организациях?
8. Каковы основные причины неэффективных коммуникаций в организациях?
9. Что такое «коммуникационный процесс», и какие этапы он включает?
10. Каковы виды и причины коммуникационных шумов в организации?
11. Что такое «деловое совещание»?
12. Каковы преимущества и недостатки деловых совещаний по сравнению с другими видами управленческой деятельности?
13. Как определить затраты на подготовку и проведение делового совещания?
14. Каковы пути снижения затрат на подготовку и проведение делового совещания?
15. В чем состоят особенности телефонных коммуникаций в организациях?
16. Каковы пути совершенствования телефонных коммуникаций в организациях?
17. Что такое «коммуникационные барьеры» в организации и каковы их виды?
18. Что такое «деловое общение»?
19. В чем состоят взаимодействия сотрудников организации и каковы их формы?
20. Каковы основные этапы деловых переговоров?
21. Каковы правила ведения основной части (беседы) деловых переговоров?
22. Каковы национальные особенности деловых переговоров?

Глава 6

МОТИВАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

В главе 6 рассматриваются понятие, виды и процесс мотивации; содержательные и процессуальные теории мотивации; методы материального и морального стимулирования работников организации

6.1. Понятие, виды и процесс мотивации

Мотивация (от греч. *motif*, от лат. *moveo* – двигаю) – это процесс и совокупность сил, побуждающих человека осуществлять деятельность на определенном уровне старания и добросовестности для достижения каких-либо целей.

Руководители всегда мотивировали своих работников, осознавали они это или нет. В древние времена для этого служили хлыст и угрозы, для избранных – награды.

До XX в. было распространено мнение, что люди будут работать лучше, если им предоставить возможность зарабатывать больше, т. е. мотивация сводилась к предложению денежных вознаграждений в обмен на прилагаемые усилия. Однако последующие исследования выявили несостоятельность такого подхода и показали, что мотивация является результатом сложной совокупности потребностей. Для того, чтобы мотивировать работников, руководителю следует определить их потребности, которые удовлетворяются через хорошую работу.

Методы управленческой мотивации можно разделить на:

- методы экономической мотивации – зарплата, премия, льготы, проценты, участие в прибылях, пакет акций, доплата и др.;
- методы социальной мотивации – общественное признание, благодарность, восхищение, презрение и т. д.;
- методы психологической мотивации – ощущение собственной значимости, безразличие, ущербность, ненужность и т. д.;
- методы властной мотивации – повышение в должности, предоставление дополнительных полномочий и т. д.;

– социально-психологические методы – повышение социальной активности, обмен опытом, деловая, управленческая и профессиональная этика и т. д.;

– методы моральной мотивации – личное или публичное признание, похвала и критика;

– метод проектирования и перепроектирования (обогащения) работ;

– метод вовлечения сотрудников в управление.

Мотивацию можно рассматривать двояко:

– определение и создание условий и причин, побуждающих к эффективному труду с учетом потребностей, психологии, поведения человека и группы;

– процесс, начинающийся с физиологической или психологической нехватки или потребности, которая активизирует поведение или создает побуждение, направленное на достижение цели или получение вознаграждения.

При этом *процесс мотивации* можно представить в виде следующих одна за другой стадий:

– возникновение потребности;

– поиск путей удовлетворения (устранения) потребности;

– определение цели (направления действий);

– осуществление действий, необходимых для удовлетворения потребности;

– получение вознаграждения за осуществление действия;

– удовлетворение, устранение потребности.

В связи с этим целесообразно рассмотреть понятие потребности – это:

– то, что возникает и находится внутри человека;

– достаточно общее для разных людей, но и имеет индивидуальные проявления;

– то, от чего человек стремится освободиться.

Мотивы – это то, что побуждает человека к действию и определяет, что и как нужно сделать, находится «внутри» его и имеет персональный характер.

Мотивы можно классифицировать:

– по видам активности;

– по времени проявления;

– по видам потребностей человека;

– по установкам личности;

– по структуре;

– по функциям;

– по ведущему мотиватору.

Мотивы находятся в зависимости от множества факторов.

Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека. Поэтому мотивационная структура человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий. Она обладает определенной стабильностью. Однако она может меняться, в частности, сознательно в процессе воспитания человека, его образования.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов.

В зависимости от того, что преследует мотивирование, какие задачи оно решает, можно выделить два основных типа мотивирования.

Первый тип состоит в том, что путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы, которые побуждают человека осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату.

Второй тип мотивирования своей основной задачей имеет формирование определенной мотивационной структуры человека. Он требует гораздо больших усилий, знаний и способностей для его осуществления. Однако и его результаты в целом существенно превосходят результаты первого типа мотивирования.

Стимулирование – это процесс использования определенных стимулов для мотивирования людей. Стимулирование отличается от мотивирования тем, что это одно из средств, с помощью которого осуществляется мотивирование.

Стимулы – это, по существу, рычаги воздействия или носители «раздражения», вызывающие действие определенных мотивов.

6.2. Теории мотивации

Процесс мотивации объясняют, прежде всего, *содержательные теории мотивации*. В них выявляются и анализируются основные потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. При разработке концепций мотивации наибольшее значение имели работы А. Маслоу, Ф. Герцберга и Д. МакКлелланда.

По теории иерархии потребностей американского психолога А. Маслоу (1908–1970) все потребности можно расположить в виде строгой иерархической

структуры (рис. 6.1). Он считал, что потребности нижних уровней влияют на поведение человека прежде, чем потребности более высоких уровней. В каждый конкретный момент человек стремится к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Потребность следующего уровня станет наиболее мощным фактором в поведении человека, когда будет удовлетворена потребность более низкого уровня.

Физиологические потребности являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в еде, воде, жилье, отдыхе.

Потребности в безопасности и защищенности подразумевают защиту от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем.

Потребности в принадлежности и причастности включают чувство принадлежности к чему-либо или кому-либо, чувство социального взаимодействия, привязанности и поддержки.

Потребности в признании и самоутверждении подразумевают самоуважение (личные достижения, компетентность), уважение со стороны окружающих.

Потребности самовыражения – это потребности в реализации своих потенциальных возможностей.



Рис. 6.1. Иерархия потребностей по А. Маслоу

Практические выводы из концепции Маслоу:

- потребности высших уровней не могут стать мотивами, пока не будут удовлетворены первичные потребности (первых двух уровней);
- чем выше уровень потребностей, тем для меньшего числа людей они являются мотивами к активной деятельности;

– неудовлетворенные потребности стимулируют работников, а удовлетворенные перестают воздействовать, поэтому их место занимают другие неудовлетворенные потребности;

– удовлетворение какой-нибудь одной потребности не приводит к автоматическому задействию потребности более высокого уровня.

Концепция Маслоу оказала большое влияние на развитие теории и практики современного управления. Однако жизнь показала, что в концепции есть ряд очень уязвимых моментов.

Во-первых, потребности по-разному проявляются в зависимости от многих ситуационных факторов (содержание работы, положение в организации, возраст и т. д.).

Во-вторых, не всегда имеет место жесткое следование одной группы потребностей за другой, как это представлено в «пирамиде» Маслоу.

В-третьих, удовлетворение вторичных потребностей не всегда приводит к ослаблению их воздействия на мотивацию. Маслоу считал, что исключением из этого правила является потребность самовыражения, которая может не ослаблять, а, напротив, усиливать свое действие на мотивацию по мере ее удовлетворения. Практика показывает, что и потребности признания и самовыражения также могут оказывать усиливающее воздействие на мотивацию в процессе их удовлетворения.

В развитие теории А. Маслоу, М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури предложили методы удовлетворения потребностей высших уровней работников на предприятии.

Социальных потребностей:

1. Давать сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться.
2. Создавать на рабочих местах дух единой команды.
3. Проводить с подчиненными периодические совещания.
4. Не стараться разрушать возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба.
5. Создавать условия для социальной активности членов организации вне ее рамок.

Потребностей в уважении:

1. Предлагать подчиненным более содержательную работу.
2. Обеспечить им положительную обратную связь с достигнутыми результатами.
3. Высоко оценивать и поощрять достигнутые подчиненными результаты.
4. Привлекать подчиненных к формулировке целей и выработке решений.

5. Делегировать подчиненным дополнительные права и полномочия.
6. Продвигать подчиненных по служебной лестнице.
7. Обеспечивать обучение и переподготовку, которые повышают уровень компетентности.

Потребностей в самовыражении:

1. Обеспечивать подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал.
2. Давать подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи.
3. Поощрять и развивать у подчиненных творческие способности.

В теории приобретенных потребностей Д. МакКлелланда рассматриваются три потребности, мотивирующие человека:

– потребность *достижения*, проявляющаяся в стремлении человека достигать стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал раньше;

– потребность *соучастия*, проявляющаяся в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими, получения от них поддержки. Для ее удовлетворения обладателям ее необходимы постоянные широкие контакты, обеспеченность информацией и проч.;

– потребность *во власти* (административной, авторитета, таланта и т. п.), состоящая в стремлении контролировать действия людей, ресурсы, оказывать влияние на поведение людей, брать на себя ответственность за их действия.

При этом подчеркивается, что в настоящее время особенно важны эти потребности высшего уровня, поскольку потребности низших уровней, как правило, уже удовлетворены (в развитых странах).

Причем, потребности достижения, соучастия и властвования в этой концепции не исключают друг друга и не расположены иерархически, как это было представлено в концепции Маслоу. Более того, проявление влияния этих потребностей на поведение человека сильно зависит от их взаимодействия.

Лица с высокой мотивацией властвования могут быть подразделены на две в принципе взаимоисключающие друг друга группы. Первую составляют те, кто стремится к власти ради властвования. Ко второй группе относятся лица, которые стремятся к получению власти ради того, чтобы добиваться решения групповых задач.

Д. МакКлелланд считал, что из трех рассматриваемых в его концепции потребностей для менеджера наибольшее значение имеет развитая потребность властвования второго типа.

Теория ERG Альдерфера исходит из того, что потребности человека можно объединить в три группы:

- потребности роста.
- потребности связи;
- потребности существования.

Потребности существования как бы включают в себя две группы первичных потребностей пирамиды Маслоу. Потребности связи корреспондируют с группой потребностей принадлежности и причастности. Они отражают социальную природу человека, стремление человека быть членом семьи, иметь коллег, друзей, начальников и подчиненных. Поэтому к данной группе можно отнести также часть потребностей признания и самоутверждения из пирамиды Маслоу. Потребности роста аналогичны потребностям самовыражения пирамиды Маслоу, включают также потребности группы признания и самоутверждения, которые связаны со стремлением к самосовершенствованию.

Эти три группы потребностей расположены иерархически. Однако, в отличие от А. Маслоу, К. Альдерфер считал, что движение идет в обе стороны. Наверх, если удовлетворена потребность нижнего уровня. При этом происходит восхождение потребностей от более конкретных к менее конкретным. Вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня. При этом усиливается степень действия потребности более низкого уровня, но более конкретной, человек переключается на нее.

Процесс движения вверх по уровням потребностей Альдерфер называл процессом удовлетворения потребностей, а процесс движения вниз – процессом фрустрации, т. е. поражения в стремлении удовлетворить потребность.

Это открывает для менеджеров дополнительные возможности в поиске эффективных форм мотивирования, соотносящихся с более низким уровнем потребностей, если нет возможности удовлетворить потребности более высокого уровня. Например, если у организации нет возможностей для удовлетворения потребности человека в росте, то он может переключиться на потребность связи, а организация может предоставить ему такую возможность.

Теория двух факторов Фредерика Герцберга гласит, что процессы обретения удовлетворенности и нарастания неудовлетворенности с точки зрения вызывающих их факторов являются двумя различными процессами, т. е. к примеру факторы, которые вызвали рост неудовлетворенности, при их устранении не обязательно приводили к увеличению удовлетворенности.

Процесс «удовлетворенность – отсутствие удовлетворенности» в основном находится под влиянием факторов, связанных с содержанием работы, т. е. с внутренними по отношению к ней факторами. Данные факторы оказывают сильное мотивирующее воздействие на поведение человека. Их называют мотивирующими и рассматривают как самостоятельную группу потребностей, которую обобщенно называют группой потребностей в росте. К ней относят: достижение, признание, ответственность, продвижение, саму работу, возможность роста.

Процесс «неудовлетворенность – отсутствие неудовлетворенности» определяется влиянием факторов, в основном связанных с окружением, в котором осуществляется работа, т. е. внешних. Их отсутствие вызывает у работников чувство неудовлетворенности. В то же время наличие их не обязательно вызывает состояние удовлетворенности, т. е. они не играют мотивирующей роли. Их называют факторами «здоровья». Они могут быть рассмотрены как группа потребностей человека в устранении трудностей, желаний и проблем. К этим факторам относятся: условия на рабочем месте, режим работы, контроль со стороны руководства, отношения с коллегами и подчиненными, зарплата.

Следовательно, при наличии у работников чувства неудовлетворенности менеджер должен обращать первостепенное внимание на факторы, которые ее вызывают, и делать все для ее устранения. В дальнейшем менеджер должен привести в действие мотивирующие факторы и пытаться добиваться высоких результатов труда через достижение работниками удовлетворенности.

Кроме указанных содержательных существуют также **процессуальные теории мотивации**. Они говорят о том, как строится процесс мотивации и как можно мотивировать людей на достижение желаемых результатов. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения целей и выбирает вид поведения в процессе их реализации. Согласно этим теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Признание получили следующие основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория равенства, модель мотивации Портера – Лоулера и концепция партисипативного управления.

Согласно *теории ожиданий* наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению

или приобретению желаемого. В этой теории система мотивации строится на количественных взаимосвязях между входом системы – затратами труда и ее выходом – степенью удовлетворенности вознаграждением за вложенный труд. Например, исполнитель, повысив интенсивность своего труда на 20 %, должен быть уверен в том, что степень удовлетворения вознаграждением от повышения интенсивности труда повысится не менее чем на 20 %. Задача менеджмента при этом сводится к разработке количественно обоснованной системы мотивации роста производительности или качества труда исполнителя.

Основная идея *теории равенства*, или справедливости, основателем которой является Стейси Адамс, состоит в том, что в процессе работы человек сравнивает то, как были оценены его действия, с тем, как были оценены действия других. И в зависимости от того, удовлетворен ли он своей сравнительной оценкой, человек изменяет свое поведение.

Человек испытывает чувство удовлетворенности, если соблюдается равенство, поэтому стремится к его поддержанию.

Если индивид считает, что вознагражден недостаточно или излишне, у него возникает чувство неудовлетворенности (во втором случае это чувство менее выражено), он теряет мотивацию.

Адамс выделяет шесть возможных реакций человека на состояние неравенства:

- человек может решить для себя, что надо сократить затраты труда;
- индивид может предпринять попытку увеличить вознаграждение, требовать повешения заработной платы или другого;
- человек может провести переоценку своих возможностей, решить, что неверно думал о своих способностях. При этом понижается уровень уверенности, он решает, что незачем увеличивать старания, так как то, что он получает, отражает его возможности;
- индивид может попытаться повлиять на организацию и сравниваемых лиц с целью заставить их увеличить затраты труда либо добиться уменьшения их вознаграждения;
- человек может изменить для себя объект сравнения, решив, что лицо, с которым он сравнивается, находится в особых условиях;
- человек может перейти в другое подразделение или организацию.

Следовательно, руководству следует обеспечить широкий доступ людей к информации о том, кто, за что и какое получает вознаграждение. Важно, чтобы существовала ясная система оплаты труда.

Кроме того, люди ориентируются на комплексную оценку труда. Оплата играет большую роль, но далеко не единственную.

Руководству необходимо учитывать, что восприятие равенства и справедливости носит субъективный характер, поэтому следует проводить исследования, выясняя, как оценивается вознаграждение работниками, считают ли они его справедливым.

Модель мотивации Портера – Лоулера основана на теориях ожиданий и равенства. Результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий, способностей и особенностей человека, осознания им своей роли в процессе труда. Уровень затрачиваемых усилий, в свою очередь, зависит от ценности вознаграждения и от того, насколько человек верит в получение вознаграждения и удовлетворение им.

Концепция партисипативного управления основывается на следующем: если человек принимает участие в различной внутриорганизационной деятельности, то получает от этого удовлетворение и работает с большей отдачей, более качественно и производительно, так как:

- это дает работнику доступ к принятию решений по вопросам, связанным с его работой в организации, тем самым мотивирует его к лучшему выполнению работы;
- это приводит к большему вкладу работника в жизнь организации посредством более полного задействования человеческих ресурсов;
- у работников появляется чувство собственности, повышается мотивация, они лучше выполняют принимаемые ими же решения;
- создается атмосфера групповой, совместной работы, значительно улучшающая трудовую мораль и производительность.

Таким образом, концепцию партисипативного управления нельзя связывать только с процессом мотивации, ее следует рассматривать как один из подходов к управлению человеком в организации.

Такое управление может быть реализовано по нескольким направлениям, которые на практике обычно используются в определенной комбинации, так как связаны друг с другом. Более того, в такой комбинации они могут эффективно проявить себя. Примером могут служить известные кружки качества.

Концепция партисипативного управления может быть соотнесена с содержательными теориями мотивации, рассматривающими потребности человека, а именно:

- участие в постановке целей и их реализации способствует удовлетворению потребности достижения;
- участие в решении вопросов функционирования организации способствует удовлетворению потребностей в самореализации и самоутверждении;

– участие в принятии решения позволяет работнику иметь представление о том, что он ожидает в качестве результата своей деятельности и каково может быть вознаграждение за это.

Приведенные теории показывают, что на сегодня отсутствует какое-либо канонизированное учение, однозначно объясняющее то, что лежит в основе мотивации человека и чем определяется мотивация. Каждая теория имеет определенное принципиальное отличие. Причем, в этих теориях главным образом анализируются факторы, лежащие в основе мотивации, но мало внимания уделяется процессу мотивации.

Очевидно, что система мотивации или стимулирования труда работников должна учитывать элементы всех рассмотренных теорий.

6.3. Стимулирование трудовой деятельности

Система **стимулирования труда** работников организации включает, прежде всего, *материальное стимулирование*. Оно представляет собой комплекс материальных благ, предоставляемых персоналу за индивидуальный или коллективный вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда и требуемых правил поведения. В состав средств материального стимулирования включаются все виды денежных выплат, применяемых в организации, и все формы материального неденежного вознаграждения. На практике используют следующие виды материальных стимулов: постоянная и переменная заработная плата, доплаты, надбавки, премии, бонусы, дополнительные выплаты, участие в прибылях, отсроченные платежи, участие в капитале и собственности компании, социальные льготы и социальный пакет (рис. 6.2).

Из них особая роль принадлежит заработной плате. Она для многих является основным источником доходов, мощным рычагом управления результативностью труда. Расходы на оплату труда включают:

- 1) основную заработную плату – вознаграждения за работу в соответствии с установленными нормами труда;
- 2) дополнительную заработную плату – вознаграждения за труд сверх установленной нормы, за трудовые успехи, изобретательство, особые условия труда и др.;
- 3) другие поощрительные и компенсационные выплаты – вознаграждения по итогам работы за год, премии по специальным положениям, компенсационные и другие денежные и материальные выплаты.

Весьма важной функцией оплаты труда является создание материальной удовлетворенности работника. Кроме того, размер зарплаты для людей является критерием, относительно которого они оценивают организацию.

Материальное стимулирование, основанное на денежном вознаграждении, широко применяется в управлении трудовым поведением. Оно весьма эффективно, если система оплаты труда и материального вознаграждения персонала позволяет установить четкую зависимость между результатами деятельности работника и успехом организации.

Кроме материальных денежных стимулов в современных организациях применяются такие, которые имеют материальную ценность, но в реально представлены в виде специальных льгот и компенсаций, т. е. *моральных неденежных стимулов*. Это так называемый социальный пакет, основные составляющие его – в табл. 6.1.



Рис. 6.2. Структура материального стимулирования труда

Соцпакет становится неотъемлемой частью имиджа компании, рассчитывающей на перспективу, желающей создать стабильный коллектив и быть привлекательной на рынке труда.

Формирование соцпакета предприятия должно базироваться на том, что услуги и льготы должны восприниматься сотрудниками как актуальные и нужные, и на том, что эти услуги должны способствовать решению проблем, которые негативно влияют на качество их работы.

Важная проблема, связанная с неэффективной организацией материального неденежного стимулирования персонала – является уравнительное распределение льгот (услуг) между работниками организации вне зависимости от индивидуальных заслуг.

Содержание пакета социальных услуг

Цели	Услуга или льгота
Поддержание работоспособности людей	Страхование сотрудников от временной потери трудоспособности
	Организация и оплата профилактических медицинских мероприятий
	Прикрепление к лечебным учреждениям и дополнительное медицинское страхование
	Оплата медицинских расходов (на госпитализацию, лекарства и т. д.)
	Дотация на лечение и укрепление здоровья в период отпуска, предоставление путевок в санаторно-курортные учреждения со скидками
	Дотации на питание сотрудников или организация питания
Сокращение бытовых и иных расходов работников	Организация занятий спортом, оплата спортзала. Установление гибкого режима работы
	Доставка товаров в офис по оптовым ценам
	Дотации на приобретение одежды и обуви или предоставление фирменной формы
	Чай и кофе за счет организации
	Компенсация расходов на проезд на работу и обратно
	Предоставление сотового телефона
	Свободный доступ в Интернет без привязки к производству
	Предоставление беспроцентных ссуд на приобретение жилья, автомобиля и т. д.
Дотации на оплату аренды жилья и коммунальных услуг	
Забота о детях	Предоставление служебного автомобиля
	Предоставление сотрудникам путевок в детские лагеря
	Организация отдыха родителей с детьми по льготным ценам
Уменьшение расходов на образование	Предоставление воспитывающим детей в одиночку дополнительного оплачиваемого дня
	Обучение сотрудников за счет предприятия
	Приобретение учебной литературы
	Предоставление возможности использовать оборудование организации (компьютер, принтер и др.) в учебных целях

Следует заметить, что, выстраивая систему мотивации только на применении методов материального стимулирования, компании ограничивают возможности своего влияния на персонал. Дело в том, что его активность и долгосрочная заинтересованность в эффективном труде являются следствием влияния факторов, возникающих в значительной мере в сфере не-

материального стимулирования. Эти факторы, часто имеющие косвенный характер влияния на работника, тем не менее, обеспечивают удовлетворенность трудом и лояльное отношение к компании у сотрудников. Отсутствие или недостаточное внимание к нематериальному аспекту трудовой мотивации приводит к негативным проявлениям в поведении персонала. Поэтому средства материального стимулирования организации дополняют нематериальными стимулами.

Методы *нематериального стимулирования* составляют неотъемлемую часть эффективной системы мотивации и стимулирования персонала, так как любой мотив трудовой деятельности имеет моральную подоплеку. Нематериальное вознаграждение оказывает поддерживающее, подкрепляющее влияние материальных стимулов. В совокупности с денежным вознаграждением оно способствует росту результатов деятельности.

Следует заметить, что нематериальные стимулы эффективны, если уровень заработка работника высок, удовлетворяет его запросы. При достижении этого уровня необходима замена экономических стимулов на другие.

Направлениями нематериального стимулирования персонала являются: моральное стимулирование, организационное стимулирование и стимулирование свободным временем.

Моральное стимулирование труда – это регулирование поведения работников на основе предметов и явлений, отражающих их общественное признание и престиж. Суть регулирования поведения работников базируется на передаче и распространении информации о результатах, достижениях и заслугах работников.

Методы морального стимулирования персонала приведены в табл. 6.2.

Организационное (трудовое) стимулирование, регулирование поведение работника основано на изменении чувства удовлетворенности трудом. Причем все факторы удовлетворенности трудом должны рассматриваться в комплексе, т. к. поскольку исключение хотя бы одного из них из структуры исследования приводит к искажению результатов анализа.

При этом ключевыми, обобщающими аспектами, учитывающими влияние на мотивационную сферу работника всех факторов организационной среды, являются материальная удовлетворенность, психологический комфорт и удовлетворенность условиями труда.

Получив удовлетворение от процесса и результата выполнения работы (задачи), человек предвкушает возможность повторения этого и в дальнейшем, что будет побуждать его к выполнению той деятельности.

Методы морального стимулирования работников

Группы методов стимулирования	Методы стимулирования
Информирование персонала	Собрания трудового коллектива и совещания
	Презентация успешных проектов
	Организованный внутренний пиар
	Целенаправленная идеологическая работа. Корпоративные СМИ (газета, журнал, сайт)
	Фирменный стиль (деловые принадлежности с фирменной символикой, одежда и пр.)
Корпоративные мероприятия	Профессиональные конкурсы
	Мастер-классы
	Трудовые соревнования
	Корпоративные праздники
	Событийные мероприятия
	Мероприятия тимбилдинга (командообразования) и др.
Официальное признание заслуг	Представление к государственным, профессиональным и общественным наградам
	Награждение заслуженных сотрудников грамотами, дипломами, корпоративными наградами, путевками
	Упоминание на совещаниях, публичных мероприятиях
	Доска почета
Регулирование взаимоотношений в коллективе	Использование демократического стиля руководства
	Научно обоснованный подбор, обучение и аттестация кадров
	Комплектование подразделений с учетом психологической совместимости
	Применение социально-психологических методов, способствующих выработке у людей навыков эффективного взаимодействия и др.

Методы организационного стимулирования персонала приведены в табл. 6.3.

Перечисленные в таблице методы организационного стимулирования направлены на изменения чувства удовлетворенности работников своим трудом в организации.

Важной проблем современного работника является нехватка свободного времени. В связи с этим стало актуально использовать такой важный стимул, как свободное время. *Стимулирование свободным временем* – это ре-

гулирование поведения работника за счет изменения времени занятости. Суть его стимулирования заключается в предоставлении работнику возможностей в реализации профессиональных интересов без ущерба для личной жизни, здоровья и отдыха (табл. 6.4).

Таблица 6.3
Методы организационного стимулирования работников

Группы методов стимулирования	Методы стимулирования
Повышение качества трудовой жизни работников	Улучшение организации труда
	Повышение содержательности труда
	Интеллектуализация функций
	Профессиональное развитие и обучение
	Улучшение условий труда, оснащение рабочих мест
	Дизайн помещений
Управление карьерой работников	Планирование, мотивация и контроль профессионального развития и роста работников
	Обретение необходимого уровня профессиональной подготовки
	Поощрение творчества и инициативы
	Оценка результатов деятельности, профессиональных качеств работников
Вовлечение работников персонала в управление	Формирование самоуправляющихся автономных коллективов
	Поощрение добровольных объединений работников в группы по решению проблем
	Предоставление возможностей обсуждения готовящихся решений
	Оперативная ротация рабочих мест и операций
	Совмещение профессий
	Делегирование полномочий и дел
	Организация обратной связи
	Снижение регламентирования труда
	Представление свободы распоряжаться ресурсами (оборудованием, материалами)
	Долевое участие персонала во владении предприятием (участие в собственности)
Рассмотрение и вознаграждения идей	
Организация соревнования	Профессиональные конкурсы
	Смотры профессионального мастерства
	Мастер-классы специалистов
	Блиц-турниры
	Соревнования рабочих групп, бригад, отделов, подразделений за достижение больших результатов

Цель стимулирования свободным временем – поощрение работников за высокую производительность труда и достижение успехов посредством предоставления особых условий занятости.

Управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности – это целенаправленное воздействие на поведение персонала посредством изменения условий его деятельности и использования стимулов и мотивов, побуждающих к труду.

Управление мотивацией и стимулированием труда можно рассматривать как процесс, включающий общие функции:

- прогнозирование и планирование;
- организация;
- стимулирование;
- координация и регулирование;
- контроль, учет, анализ.

Существуют также специальные функции, а именно:

- диагностика системы мотивации и стимулирования труда;
- разработка стратегии, целей и принципов организации в области мотивации и стимулирования работников;
- определение содержания системы стимулирования работников;
- разработка системы материального денежного и неденежного вознаграждения;
- разработка системы материального вознаграждения;
- разработка внутренних нормативных документов, регламентирующих мотивацию и стимулирование работников;
- мониторинг эффективности системы мотивации и стимулирование сотрудников.

При управлении мотивацией и стимулированием труда следует руководствоваться принципами:

- учет всех составляющих вклада работника при оценке и оплате труда;
- предоставление возможности участия в инновационной деятельности работникам;
- равный доступ каждой группы работников ко всем видам оплаты и стимулирования труда;
- участие организации в жизнеобеспечении работников на всех этапах жизненного пути;
- сохранение работника в организации;
- включение в сферу влияния организации не только работника, но и членов его семьи.

Таблица 6.4

Методы стимулирования работников свободным временем

Группы методов стимулирования	Методы стимулирования
Предоставление дополнительного времени отдыха работников	Внеплановый оплачиваемый отпуск
	Дополнительный оплачиваемый отпуск
	Творческий отпуск
	Дополнительный отпуск без сохранения заработной платы
Установление гибких режимов работы	Разрешение на саморегулирование общей продолжительности рабочего времени при соблюдении общей нормы рабочего времени
	Применение разделения работы
	Вахтовая форма работы
Применение гибких форм занятости	Временная и сезонная занятость
	Надомная работа
	Агентская работа
	Работа на домашнем телефоне
	Самозанятость и др.

Основная цель формирования и функционирования системы мотивации и стимулирования труда персонала – обеспечение достижения целей организации посредством привлечения и сохранения персонала.

В качестве подцелей можно рассматривать:

- привлечение персонала в организацию, их строение;
- справедливая оценка трудового вклада работников;
- стимулирование производительности;
- оптимальное соотношение затрат на материальное стимулирование и на меры социальной защиты;
- эффективное развитие организации.

Система мотивации и стимулирования работников предприятия должна быть закреплена в локальных нормативных актах:

- общего характера (коллективный договор, трудовой договор, правила внутреннего распорядка, положение о подразделении, дополнительной регламент, штатное расписание и др.);
- регламентирующих материальное стимулирование (положение об оплате труда и материальном стимулировании, положение о социальных выплатах и льготах – социальном пакете и др.);

– регламентирующих непосредственное стимулирование (этический кодекс организации, положение об аттестации работников, положение о конкурсном отборе руководителей и специалистов и др.).

Контрольные вопросы

1. Что такое мотивация?
2. Какие существуют методы управленческой мотивации?
3. Что такое «процесс мотивации» и какие этапы он включает?
4. Что такое потребности человека?
5. Что такое «мотивы» и как их классифицируют?
6. Что из себя представляет мотивационная структура?
7. Каковы основные содержательные теории мотивации?
8. Какова высшая потребность в пирамиде потребностей А. Маслоу?
9. Что следует понимать под мотивированием работников?
10. Какие существуют типы мотивирования работников организации?
11. Каковы основные процессуальные теории мотивации?
12. В чем состоит сущность теории равенства или справедливости?
13. Что такое стимулирование труда?
14. Что из себя представляют стимулы к труду?
15. Какие существуют виды стимулирования труда?
16. Что включает социальный пакет?
17. Каковы методы морального стимулирования работников в организации?
18. Что включают методы организационного стимулирования персонала организации?
19. Каким образом осуществляется стимулирование работников свободным временем?
20. В каких локальных нормативных актах организации закрепляется ее система мотивации и стимулирования труда?
21. Что такое управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности?
22. Каковы цели и подцели формирования и функционирования системы мотивации и стимулирования труда?
23. Какие общие и специальные функции включает процесс управления мотивацией и стимулированием труда?

Глава 7

ПОВЕДЕНИЕ МЕНЕДЖЕРА В ОРГАНИЗАЦИИ

В главе 7 рассматриваются понятие «менеджер», уровни менеджеров; выполняемые менеджерами функции; требования, предъявляемые к менеджеру, его профессионализм; лидерство менеджера; стиль и имидж менеджера; деловая этика и этикет; влияние и власть менеджера; поведение менеджера и собственника

7.1. Менеджеры: понятие, функции, качества

Менеджер (англ. *manager*, от *manage* – управлять) – это человек, занимающий управленческую должность и наделенный полномочиями принимать решения по определенным видам деятельности организации.

Термин «менеджер» имеет довольно широкое распространение и употребляется применительно:

- к организатору конкретного вида работ в рамках отдельного подразделения или программно-целевой группы;
- руководителю предприятия или его подразделения (управления, отделения, отдела);
- руководителю по отношению к подчиненным;
- администратору любого уровня управления, организующему работу;
- предпринимателю-организатору в определенной сфере;
- члену руководящего состава фирмы, наделенному исполнительной властью и осуществляющему определенные ему функции.

Таким образом, менеджеры занимают различные позиции в организации, решают далеко не одинаковые задачи.

Организация не может существовать без менеджеров, так как они выполняют следующие функции:

- устанавливают связи между отдельными операциями в организации;
- обеспечивают выполнение организацией ее основного предназначения;

- осуществляют руководство коллективом организации или подразделения;
- выступают в роли лидера, способного вести за собой подчиненных, используя авторитет, профессионализм и положительные эмоции;
- разрабатывают и реализуют стратегию и тактику деятельности организации;
- несут ответственность за результаты деятельности организации или подразделения;
- обеспечивают интересы субъектов, которым принадлежит организация;
- играют роль основного звена по связи организации с внешним окружением (властью, партнерами и т. д.);
- создают коллектив и направляют его развитие в нужное русло, воспитывают членов коллектива, обладая высокими нравственными качествами;
- выступают в роли инноватора, понимающего роль науки в современных условиях, умеющего ценить и без промедления внедрять в производство (коммерцию) то или иное изобретение или ноу-хау;
- генерируют идею, находят в ней сильные и слабые стороны, стремятся заглянуть в суть проблемы, добраться до истины;
- анализируют, оценивают сделанное, намечают и реализуют меры по улучшению положения дел;
- представляют организацию в различных мероприятиях.

Функции менеджера, как и ситуации, в которых они реализуются, разнообразны, тем не менее, можно выделить три основные.

Во-первых, менеджер определяет основные задачи организации, решает вопросы распределения ресурсов, осуществляет текущие корректировки, принимает решения и несет ответственность за их реализацию.

Во-вторых, менеджер собирает информацию о внутренней и внешней среде, распространяет ее и, наконец, разъясняет цели организации.

В-третьих, менеджер выступает в качестве руководителя коллектива, формирующего отношения внутри и вне организации, мотивирующего членов организации на достижение целей, координирующего их усилия, выступающего в качестве представителя организации.

Причем какую бы управленческую функцию руководитель ни выполнял в определенный момент времени, все остальные функции присутствуют в его текущих действиях в виде интеллектуальных операций, условий, способов или средств деятельности.

Менеджеров традиционно подразделяют на три уровня: низший, средний и высший (рис. 7.1).

	Навыки: Задачи:	концептуальные стратегические	человеческие тактические	технологические оперативные
Менеджеры высшего уровня				
Менеджеры среднего уровня				
Менеджеры низшего уровня				

Рис. 7.1. Зависимость навыков и задач от уровней менеджеров

Менеджеры низшего звена (младшие начальники) решают преимущественно оперативные задачи, руководят непосредственно рабочими и другими работниками (не управляющими). Их работа характеризуется частыми переходами от одной задачи к другой. Временной период для реализации решений весьма короткий.

Менеджеры среднего звена координируют и контролируют работу младших начальников. Они обычно возглавляют в организации крупные подразделения и являются своего рода буфером между руководителями высшего и низшего звеньев. Решают преимущественно тактические задачи.

Менеджеры высшего звена или топ-менеджеры отвечают за принятие важнейших решений для организации в целом, за решение прежде всего стратегических задач. Их работа не имеет четкого завершения, содержит значительный риск. Менеджеров этого звена значительно меньше, чем менеджеров других звеньев. Их труд высоко ценится и, как правило, хорошо оплачивается.

Российской практике существуют следующие критерии отнесения персонала к топ-менеджменту:

- 1) значительное влияние на деятельность компании;
- 2) подчиненность только гендиректору и собственникам;
- 3) значительная самостоятельность в принятии решений;
- 4) наличие большого числа подчиненных;
- 5) крупный или средний размер компании.

В состав топ-менеджмента обычно входят первые лица компании: президент, генеральный директор, председатель правления, члены правления, члены совета директоров, ключевые функциональные руководители, к которым обычно относятся финансовый директор, директор по маркетингу, коммерческий директор (директор по продажам), директор по производству (в производственных компаниях), директор по операциям (в непроиз-

водственных компаниях) и директор по развитию (если таковой существует), функциональные директора (по маркетингу, рекламе, безопасности, кадрам, работе с клиентами, связям с общественностью и т. д.), директора бизнес-подразделений, региональные директора. Они принимают определяющее участие в принятии стратегических решений в компании.

На Западе в организациях также различают:

- top management, т. е. высшее звено управления;
- middle management – среднее звено управления;
- lower management – низшие звенья управления.

Необходимо отметить, что чем выше уровень иерархии, тем больше рабочего времени менеджер должен затрачивать на решение стратегических, перспективных задач. На низшем уровне, наоборот, менеджер должен заниматься больше оперативными вопросами. Рекомендуется следующая структура рабочего времени менеджеров высшего уровня: стратегические задачи – 60 % времени, тактические – 25 %, оперативные – 15 %; менеджеров среднего звена – соответственно 25, 50 и 25 %; менеджеров низшего звена – 10, 25 и 65 %.

Можно также выделять менеджеров линейных и функциональных. Первые возглавляют организации, учреждения, объединения, цеха, отделения, вторые руководят функциональными подразделениями.

Существуют и другие признаки деления менеджеров. Так, С. Паркинсон и М. Рустомджи выделяют производственных и административных менеджеров. Первый занимается технической стороной производства, выпуском продукции, создает требуемые материально-технические условия для успешного протекания технологических процессов, а второй – обеспечением общих условий работы, организацией совместной деятельности, финансами, планированием, правом, экономической безопасностью, связями с общественностью, исследованиями, маркетингом, коммерцией, бухгалтерским учетом и другими вопросами [29].

В последние годы в промышленно развитых странах наряду с традиционным руководителем – менеджером возникла потребность в новом типе управляющих – *инновационном менеджере*. Он не начальник в традиционном смысле этого слова, а сотрудник, партнер. Его деятельность направлена на передачу знаний, реализацию экономических решений, формирование механизмов стимулирования и т. д. Он выступает как бы катализатором совместной деятельности, ведет к поиску новых целей, приводит в движение тех, кто отождествляет себя с этими целями.

Менеджеры составляют социальную прослойку, которая играет заметную роль в обществе. В основном менеджеры работают в частных компани-

ях. Признание их особой роли в управлении поставило вопрос об их профессиональном обособлении, специальной подготовке.

Профессионализм менеджера заключается во владении им специальными знаниями и навыками в области управления, организации производства (коммерции), в способности работать с людьми в различных сферах.

Причем, раньше на Западе считалось, что для управления организацией совершенно не требуется быть специалистом в данной отрасли, достаточно знать лишь технологию и технику управления, уметь работать с людьми. В настоящее время в результате развития общественного производства такой подход подвергается критике, так как наемные менеджеры не идентифицируют себя с производством, цели фирмы не становятся их собственными целями. К тому же их подготовка в школах бизнеса часто не соответствует потребностям производства, а выпускники школ плохо адаптируются к его условиям. Поэтому в европейских и японских компаниях практикуется, как правило, не приглашать управляющих со стороны, а «выращивать» их в самих фирмах. Тем не менее, в компаниях ряда государств, особенно США, еще распространена практика найма профессиональных управляющих.

В нашей стране в предыдущие десятилетия имел место другой уклон в подготовке специалистов средней и высшей квалификации, когда весьма глубоко изучалась технология отрасли, но практически не осуществлялась управленческая подготовка.

По данным исследований, современный руководитель лишь на 15–20 % должен быть специалистом в своей отрасли, прежде всего он должен быть организатором, психологом, социологом. Современные предприятия в большей степени нуждаются в специалистах по социотехническим системам, где человек стоит в центре внимания.

К менеджеру любого уровня предъявляется целый ряд требований. Он должен обладать следующими основными качествами:

- наличие знаний и опыта в области управления современной организацией;
- компетентность в вопросах состояния и развития отрасли, к которой относится организация по виду и характеру деятельности (состояния исследований, техники, технологий, конкуренции, динамики спроса на продукцию);
- владение навыками предпринимательства, умение владеть ситуацией на рынках;
- умение обосновывать и принимать компетентные решения в условиях высокой динамичности и неопределенности сред на основе согла-

сования деятельности с нижестоящими руководителями и работниками, распределение участия их в реализации принятых решений;

- наличие практического опыта и знаний в области анализа ситуации на определенных рынках или их сегментах, на которых уже работает или намеревается работать организация;
- высокая культура, честность, способность быть образцом во всем;
- умение анализировать деятельность фирм-конкурентов;
- способность и умение управлять ресурсами организации;
- умение прогнозировать и планировать работу организации;
- владение способами повышения эффективности управления и функционирования организации;
- владение современными информационными технологиями, средствами коммуникации и связи;
- умение управлять самим собой, своими эмоциями в стрессовых ситуациях, временем;
- хорошая риторика, выразительность, быстрая словесная реакция;
- убедительность, высокий интеллект, чувство юмора, уверенность в себе;
- уверенность в суждениях, оригинальность, творческий подход к решению проблем;
- инициативность, целеустремленность;
- высокая работоспособность, жизненная активность, выносливость;
- обаяние, популярность, привлекательность;
- готовность взять на себя ответственность;
- решительность, энергичность, динамичность в решении вопросов;
- знания и проницательность (знание конкретных условий в организации, умение в них ориентироваться, быть проницательным и находчивым);
- умение оказывать самопомощь (помощь самому себе), поддерживать себя за счет развития навыков управления в определенных условиях организации;
- умение предвидеть тенденции развития хозяйственной конъюнктуры, спроса, мер государственного регулирования экономики в своей стране и в других странах, на рынках которых фирма стремится усилить либо удержать свои позиции.

Можно объединить навыки и умения менеджеров в три категории: концептуальные (способности воспринимать организацию как единое целое и мыслить стратегически), человеческие и технологические. Ими должен обладать каждый менеджер, но степень необходимости в них варьируется в зависимости от положения менеджера на служебной лестнице (рис. 7.1).

Менеджеры должны обладать *организаторскими способностями*, под которыми понимаются индивидуально-психологические особенности личности, позволяющими человеку овладеть методами организационной деятельности и успешно их реализовать. К организаторским способностям обычно относятся:

- адаптационная мобильность, т. е. склонность к творческим формам деятельности, углублению знаний, инициативность, нетерпимость к консерватизму, готовность к обоснованному риску, стремление к нововведениям, предприимчивость и др.;
- контактность, т. е. общительность, способность располагать к себе людей, умение выслушивать, понимать и убеждать людей;
- стрессоустойчивость, т. е. интеллектуальная и эмоциональная защищенность в проблемных ситуациях, самообладание и трезвость мышления при принятии решений;
- доминантность, т. е. властность, честолюбие, стремление к личной независимости, лидерству, самоуважение, волевой характер.

Считаем целесообразным относить к организаторским способностям также следующие:

- способность организовывать людей, включающую коммуникабельность, привлекательность, навыки межличностного общения, способность влиять на людей, сплачивать их, вести за собой, находить исполнителей, вызывать доверие;
- способность организовывать мероприятия, включающую навыки планирования и подготовки мероприятий, реализации намеченного, реальность мышления, развитое воображение, способность представлять в деталях предстоящее мероприятие, возможные проблемы и срывы.

Важнейшим требованием к менеджеру любого уровня является умение работать с людьми. Сюда относятся:

- знание в совершенстве своих подчиненных, их способностей и возможностей выполнения конкретной поручаемой им работы;
- знание условий, связывающих предприятия и работников; защита интересов тех и других на справедливой основе;
- психологическая компетентность менеджера;
- умение устранять неспособных работников с целью удержания единства коллектива и обеспечения эффективности функционирования организации (подразделения);
- умение строить отношения с людьми с учетом взаимосвязи формальной и неформальной структур;
- способность и умение влиять на подчиненных;

– умение общаться с людьми, знание «человеческих отношений».

В последнее время по отношению к менеджерам используется также понятие *компетенция* (от лат. *compro* – добиваться, соответствовать, подходить). Компетенция – это способность применять знания, умения и личностные качества для успешной деятельности в определенной области. Так, бакалавр высшего профессионального образования по направлению подготовки 080200 «Менеджмент» должен обладать:

- общекультурными компетенциями;
- профессиональными компетенциями, включающими:
 - организационно-управленческую деятельность;
 - информационно-аналитическую деятельность;
 - предпринимательскую деятельность.

При этом иногда выделяют так называемые ключевые компетенции, т. е. набор компетенций, позволяющих сотруднику выполнять свои профессиональные обязанности максимально эффективно. Такой набор может быть как достаточно узким (только абсолютно необходимые компетенции), так и расширенным, в который войдет большинство компетенций, способствующих эффективной деятельности.

Перечень качеств, которыми должен обладать человек, занимающий должность менеджера, весьма внушительный, а содержание его подчас противоречиво. Нетрудно понять, что людей, в полной мере обладающих всеми указанными качествами, практически нет. В связи с этим целесообразно в каждом отдельном случае при рассмотрении определенной должности выделять те качества, которыми должен обязательно обладать человек, занимающий эту должность. Точнее, следует четко представлять уровень знаний, перечень навыков и умений, необходимых для профессионального ведения данного конкретного дела.

В производственной обстановке такая задача может решаться с помощью квалификационного справочника или классификатора должностей, а также должностной инструкции¹. Данные документы содержат перечень требований к специалисту, претендующему на занятие должности.

Наиболее полное описание конкретной должности менеджера и требований к человеку, который должен занимать ее, отражаются в *профессии-грамме менеджера*.

¹ Студенты могут привести свое профессиональное самоопределение с помощью Государственного образовательного стандарта. Он разрабатывается для каждой специальности, направления и профиля подготовки в высшем учебном заведении.

Профессиограмма – это документ, в котором отражены (описаны) особенности специальности, профессии (психологические, производственно-технические, медико-гигиенические и т. п.).

В ней дается подробное описание профессии с указанием наиболее сложных функций, которые вызывают определенные затруднения в ее освоении. При этом указываются затруднения, связанные с определенными психофизиологическими качествами человека (недостаточная острота зрения, медленная реакция и т. д.) и с организацией производства.

После этого следует проводить оценку личных и деловых качеств человека, претендующего или занимающего данную должность, соответствия его предъявляемым требованиям.

Для анализа и оценки личности человека можно использовать разработанную социологами модель, которая включает следующие качества:

- 1) деловые (образование, знания, опыт);
- 2) способности (одаренность, талант, гениальность, способность к данному виду работ);
- 3) культурный ценз и эрудиция, честность и порядочность;
- 4) характер (воля, активность, самостоятельность, обязательность, оперативность, забота о подчиненных, умение воспринимать критику, признавать свои ошибки);
- 5) темперамент (холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик);
- 6) направленность интересов (материальная, социальная, духовная);
- 7) возрастной ценз (молодой возраст, средний, пожилой, старческий);
- 8) здоровье (хорошее, удовлетворительное, плохое).

При этом устанавливаются условия оценки:

- качество отсутствует – 1 балл;
- качества проявляется очень редко – 2 балла;
- качество проявляется не сильно и не слабо – 3 балла;
- качество проявляется часто – 4 балла;
- качество проявляется систематически – 5 баллов.

Далее экспертным путем определяется весомость каждого качества, а также дается оценка каждому качеству конкретного человека.

Следует заметить, что набор качеств и особенно их весомость для каждой группы менеджеров будут варьировать.

Экспертная оценка указанных деловых качеств заносится в таблицу, то же – весомость каждого качества (табл. 7.1).

Таблица 7.1

ЭКСПЕРТЫ	ЭКСПЕРТНЫЕ ОЦЕНКИ ВОСЬМИ КАЧЕСТВ МЕНЕДЖЕРА ПО ПЯТИБАЛЛЬНОЙ СИСТЕМЕ							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1								
2								
3								
4								
5								
Весомость по пятибалльной системе								

После этого, используя табличные данные, исчисляется интегральный показатель (средневзвешенное значение) деловых качеств по формуле:

$$K_m = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^8 \alpha_j \beta_{ij}}{n}$$

где K_m – средневзвешенный интегральный показатель деловых качеств, баллы;

$i = 1, 2, \dots, n$ – количество экспертов;

$j = 1, 2, \dots, 8$ – количество оцениваемых качеств;

α_j – весомость j -го качества по десятибалльной системе, определяется отдельно для каждой группы менеджеров и специалистов;

β_{ij} – оценка i -м экспертом j -то качества менеджера по пятибалльной системе.

По данным таблицы выводятся минимальное, среднее и максимально возможное значения интегрального показателя деловых качеств.

Расчитанный ранее интегральный показатель деловых качеств конкретного человека сопоставляется:

- с предельным (эталонным или максимальным) значением;
- со средним значением;
- с аналогичным показателем конкурентов.

На основе этого выводится окончательная оценка деловых качеств конкретного человека, делается вывод о степени соответствия личных и деловых качеств, способностей и возможностей человека требованиям к профессии или должности, которую он занимает или предполагает занять. При полном их соответствии самооценка человека превращается в мотиватор, повышающий интерес к делу. Несоответствие же их создает значительные трудности в освоении профессии и в работе из-за снижения мотивации.

7.2. Лидерское поведение менеджера

Менеджеру желательно обладать также лидерскими качествами. Характер действий такого менеджера иной, чем обычного менеджера-администратора. Он не управляет, не командует, а ведет за собой остальных, которые выступают по отношению к нему не подчиненными, а последователями.

Должность формально создает для руководителя необходимые предпосылки быть лидером коллектива, но автоматически таковым его не делает. Можно быть первым лицом в организации, но не являться лидером, ибо тот должен быть не утвержден приказом, а психологически признан окружающими, как единственный, кто способен обеспечить удовлетворение их потребностей. Для этого человек, претендующий на место лидера, должен обладать четким видением будущего и путей движения к нему.

Чем лидеры отличаются от формальных менеджеров? Менеджеры определяют, как, какими способами нужно достичь поставленной, как правило, другими людьми цели, организуют и направляют работу подчиненных в соответствии с планами, занимая при этом пассивную позицию. Свое взаимодействие с окружающими они строят на основе четкой регламентации прав и обязанностей. Лидеры же определяют, к каким целям необходимо стремиться, формулируя их самостоятельно, не вдаваясь в излишние подробности. Их последователями являются те, кто разделяет их взгляды и готов за ними идти, невзирая на трудности, а лидеры при этом оказываются в роли вдохновителей. Они не контролируются окружающими, а строят отношения с ними на доверии (табл. 7.2).

В коллективе, общий уровень которого ниже среднего, лидер чаще всего выступает в роли эксперта-специалиста по любым вопросам или эмоционального центра, он может подбодрить, посочувствовать, помочь.

В коллективе с высоким уровнем развития лидер является, прежде всего, интеллектуальным центром, источником идей, консультантом по наиболее сложным проблемам. В обоих случаях он – интегратор коллектива, инициатор и организатор его активных действий, образец, с которым остальные сверяют свои мысли и поступки.

Почти столетние исследования феномена лидерства дали значительное количество концепций.

Это прежде всего **традиционные концепции лидерства**. В ранних исследованиях предполагалось, что лидер непременно должен обладать определенными качествами, в последующих – произошел сдвиг в сторону выявления образцов поведения лидера.

Отличия менеджера и лидера

МЕНЕДЖЕР	ЛИДЕР
Администратор	Новатор, инноватор
Командует	Вдохновляет
Работает по целям и указаниям других	Работает по собственным целям
В основе действий лежит расчет, план	В основе действий лежит видение, интуиция
Полагается на систему, организацию	Полагается на людей
Использует доводы	Использует эмоции
Контролирует	Доверяет
Убеждает	Призывает
Использует преимущественно жесткие, вертикальные связи, отношения и структуры	Использует преимущественно мягкие связи и отношения
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Профессионален	Энтузиаст
Принимает решения	Реализует решения
Делает дело правильно	Делает правильное дело
Уважаем	Обожаем

Теория лидерских качеств. Это наиболее ранний подход в изучении лидерства. Исследователи считали, что лидеры имеют уникальный набор устойчивых во времени качеств, отличающих их от других. В связи с этим ученые пытались определить эти лидерские качества и использовать их для выявления лидеров. Считали, что лидерами рождаются.

Дальнейшее исследование привело к выделению четырех групп лидерских качеств: физиологических, психологических (эмоциональных), умственных (интеллектуальных), личностных, деловых.

Данная теория имеет недостатки. Во-первых, перечень лидерских качеств оказался практически бесконечным, поэтому было невозможно создать «единственно верный» образ лидера. Во-вторых, не удалось установить тесную связь между данными качествами и лидерством и выявлять, таким образом, лидеров.

Концепции лидерского поведения. Они сдвинулись от вопроса, кто является лидером (в предыдущей теории), к вопросу, что и как делают лидеры, т. е. предполагали возможность подготовки лидеров по специальным программам. Наиболее значимыми концепциями при этом являются следующие.

1. Концепция трех стилей руководства. Исследование состояло в сравнении эффекта от использования каждого из трех лидерских стилей: авторитарного, демократического и пассивного. Однако не удалось найти прямой связи какого-либо одного из стилей с эффективным лидерством.

2. Исследования Университета штата Огайо. Посвящены разработке двухфакторной теории руководства. При этом за основу были взяты две переменные: структура отношений и отношения в рамках этой структуры. К первой относится создаваемая лидером структура отношений в группе: определение ролей, установление коммуникационных потоков, правил работы. Вторая включает отношения между лидером и последователями.

Исследователи сделали два вывода. Первый – чем больше внимания уделяется структуре отношений и работе, тем больший эффект достигается при следующих условиях:

- существует сильное давление кого-то (кроме лидера) с целью получения результатов;
- задание удовлетворяет работников;
- работники зависят от лидера в получении информации и указаний о работе;
- соблюдается норма управляемости.

Кроме того, повышенное внимание отношениям и тому, что отвечает нуждам работников, дает эффект, если:

- задания являются рутинными;
- работники склонны к участию в управлении;
- они чувствуют, что это влияет на выполнение работы;
- работники должны сами научиться чему-нибудь;
- не существует значительных различий в статусе лидера и работников.

Второй вывод: эффективность лидерства зависит также от других факторов – организационной культуры, технологии, удовлетворенности людей работой.

3. Исследования Мичиганского университета. Они ставили своей целью определить различия в поведении эффективных и неэффективных лидеров. При этом за основу были взяты две переменные в поведении лидера: концентрация внимания лидера на работе и на работниках. Исследование позволило сделать следующие выводы об эффективном лидере:

- он оказывает поддержку работникам и развивает хорошие отношения с ними;
- он использует не индивидуальный, а групповой подход к управлению людьми;
- он устанавливает весьма высокий уровень выполнения работы и напряженные задания.

Исследователи не установили идеального стиля, однако пришли к выводу, что условием эффективного лидерства являются поддержка работников и привлечение их к принятию решений.

4. Концепция системы управления (Р. Ликерт). Основываясь на исследованиях Мичиганского университета, он провел изучение общих образцов управления, используемых эффективными лидерами. Обнаружил, что последние основное внимание уделяют человеческому фактору и развивают групповой подход к выполнению работы. При этом выделил две категории лидеров:

- ориентированных на работников;
- ориентированных на работу.

Дальнейшее исследование позволило выделить четыре преобладающих стиля управления, названных системами. Система 1 представляет собой ориентированный на выполнение задания, сильно структурированный авторитарный лидерский стиль. В противоположность ей система 4 – это стиль, ориентированный на развитие отношений с подчиненными и групповую работу. Системы 2 и 3 являются как бы промежуточными между двумя указанными крайними.

Исследование показало, что эффективное лидерство чаще располагалось ближе к системе 4 и реже – к системе 1. Тем не менее, на практике следовать стилю, соответствующему системе 4, оказалось не просто, не многие использовали его, так как переход к нему связан с необходимостью проведения радикальных изменений в поведении лидера и его последователей на всех уровнях управления.

5. Управленческая сетка (Блейк и Моутон). Модель наглядно демонстрирует, что есть единственно верный стиль руководства. Управленческая сетка представляет собой матрицу, образованную пересечениями двух переменных или измерений лидерского поведения: на горизонтальной оси – интерес к производству, на вертикальной – интерес к людям.

При этом переменные управленческой сетки, по сути, носят характер расположения (к чему-либо или к кому-либо) и взгляда (на что-то), предопределяющих последующее поведение, т. е. оба интереса связаны как с человеческим сознанием, так и с действием человека. Шкалирование каждой из осей матрицы от 1 до 9 дало возможность очертить зоны пяти основных лидерских стилей:

- управление людьми (чуткое отношение к людям);
- управление работой (максимальное внимание работе, минимальное – людям);
- мало управления (минимум управленческих усилий);
- управление посередине (баланс внимания работе и людям);

– управление участием (обязательства и взаимодействия людей; взаимозависимость при наличии общих интересов и цели; отношения на доверии и уважении).

При этом выявилось, что независимо от ситуации лучшим является последний стиль. Данная модель получила высокую популярность у менеджеров. Она применяется для выработки соответствующего лидерского поведения через участие в программах обучения и подготовки, специально разработанных для этого.

6. Концепция «вознаграждения и наказания». Здесь лидер рассматривается в качестве человека, управляющего процессом изменения поведения подчиненных в желаемом им направлении. Данная концепция выделяет четыре типа лидерского поведения в зависимости от применения вознаграждения или наказания. При этом установлено, что вознаграждение за достигнутый уровень выполнения работы приводит к превышению работником обычного уровня усилий и удовлетворения от работы. В то же время наказание и вознаграждение работника без учета уровня выполнения им работы по-разному влияет на прилагаемые усилия и на получаемое от работы удовлетворение. Более того, такое наказание зачастую отрицательно влияет на качество работы и удовлетворенность работника трудом.

7. Концепция «заменители лидеров» (С. Керр и Дж. Джермейер). Ими выдвинуто предположение о наличии переменных или так называемых заменителей лидерства, сводящих на нет потребность в лидерском влиянии на работу подчиненных и их удовлетворенность трудом. Так, подчиненный, имеющий большие опыт работы, способности и уровень подготовки, как бы устраняет потребность в руководстве. При этом лидер испытывает сильное сопротивление со стороны самостоятельного и квалифицированного работника, для которого более привлекательно самоуправление, чем указания лидера. Соответственно были разработаны заменители лидерства и их связь с тем или иным стилем руководства.

Концепции ситуационного лидерства. Главная идея подхода – это предположение, что лидерское поведение должно быть разным в разных ситуациях. При этом исследуется взаимодействие ситуационных переменных, чтобы обнаружить их влияние на лидерство, предсказать поведение лидера и последствия этого поведения. Рассмотрим основные из этих концепций.

Континуум лидерского поведения Танненбаума – Шмидта. Показывает, что лидер выбирает один из семи возможных образцов поведения в зависимости от силы воздействия на отношения лидерства трех факторов: самого лидера, его последователей и создавшейся ситуации. Весь спектр стилей

простирается между демократическим и авторитарным, ассоциируемые соответственно с интересом к отношениям или к работе.

Причем различие между этими крайними стилями основано на предположениях лидера об источниках его власти и природе человека. Демократичный лидер считает, что власть ему дана последователями и что люди способны к самоуправлению в условиях мотивирования. Автократичный лидер считает, что власть дана его позицией в организации и что люди ленивы. При первом имеется возможность участия людей в управлении, во втором – цели и средства определяет лидер. Между этими крайними существуют пять промежуточных лидерских стилей.

Развитие этой модели столкнулось с трудностями всех возможных взаимодействий между лидером, последователями и ситуацией при установлении связей в отношениях лидерства.

Модель ситуационного лидерства (Ф. Фидлер). При этом используется шкала характеристик наименее предпочитаемого работника (НПР), т. е. такого, с которым лидеры могли бы работать наименее успешно.

Исследование показало, что лидеры, набравшие высокие баллы, т. е. описавшие своего НПР очень позитивно, обладают стилем, ориентированным на отношения, а набравшие низкие баллы – стилем, ориентированным на работу (задачу). Они получили названия соответственно лидер с высоким НПР и лидер с низким НПР.

При этом степень контроля ситуации определяется в модели следующими переменными:

- отношения «лидер – последователи» (отражают уровни лояльности, поддержки и уважения, проявляемые последователями к лидеру);
- структурированность работы (отражает уровень структурированности выполняемых заданий и измеряется посредством составляющих – ясности цели, обоснованности решения, специфичности решения, множественности средств достижения цели);
- должностная власть (отражает уровень формальной власти лидера).

Три ситуационные переменные в сочетании с двумя лидерскими стилями дают восемь типов ситуаций.

Модель позволяет подбирать руководителя в соответствии со сложившейся в организации или группе ситуацией, а также подсказывать путь изменения ситуации.

Кроме того, руководитель для изменения ситуации в свою пользу может осуществить следующее:

- изменить уровень отношений с подчиненными;

- изменить уровень структурированности работы;
- изменить уровень позиционной власти в организации.

Данная модель показывает, что руководителя можно обучить тому, как стать эффективным лидером, улучшить его лидерские способности, использовать власть и влияние в условиях наилучшего благоприятствования. Соответствующая программа обучения может быть полезной для лидера, ориентированного на отношения, но может принести вред лидеру, ориентированному на работу.

Модель ситуационного лидерства Херсея и Блашара. Одним из ключевых факторов модели является зрелость последователей, которая включает профессиональную и психологическую составляющие. Последователи могут находиться на разных четырех стадиях зрелости. При этом возможны следующие лидерские стили:

- указывающий;
- убеждающий;
- участвующий;
- делегирующий.

Эффективный менеджер по мере «взросления» последователя переходит от одного стиля к другому. Эффективность его деятельности зависит от соответствия используемого им стиля благоприятности ситуации – степени зрелости последователя.

Данная модель ориентирует менеджеров на использование, в зависимости от ситуации, разных моделей, а также показывает, что не результаты работы подчиненных должны влиять на выбор руководителем того или иного стиля, а выбранный стиль должен способствовать повышению уровня выполнения работы.

Модель лидерства «путь – цель» Хауза и Митчелла. Базируется на мотивационной теории ожидания. Предполагается, что работники производительны, когда соблюдается жесткая связь: усилия – результаты работы – вознаграждение. При этом выделяются следующие стили лидерства:

- директивный;
- поддерживающий;
- ориентированный на достижения;
- участвующий.

Эффективный лидер в зависимости от ситуации и характеристики (состояния) последователя применяет один (или несколько) из этих стилей и необходимую мотивацию.

Ситуационная модель принятия решений Врума – Йеттона – Яго. Развивает предыдущую модель. Основное отличие – ориентация на привлечение

работников к принятию решений. При этом предлагается использовать стили:

- авторитарический;
- авторитарический (работники привлекаются лишь к сбору информации);
- консультационный (консультации с коллективом);
- консультационный (индивидуальные консультации);
- групповой (максимальная роль группы в принятии решений).

Основная идея модели состоит в том, что не существует единственного способа принятия решения, пригодного для всех ситуаций, степень или уровень привлечения работников к принятию решения зависит от ситуации.

Новые концепции лидерства. Традиционные и ситуационные подходы делали односторонний упор либо на черты и поведение лидера, либо на ситуацию, в которой он выбирал нужный стиль. Появившиеся в последние годы концепции пытаются соединить эти две стороны.

Концепция атрибутивного лидерства (причинно-следственный подход). Она опирается на теорию атрибуции, объясняющую причинно-следственную связь между тем, что произошло, и тем, что люди считают причиной происшедшего. Этот подход исходит из того, что как выводы лидера, так и поведение последователей обусловлены реакцией лидера на поведение последних. Наблюдая за работой подчиненных, лидер получает информацию о том, как она выполняется. В зависимости от этого он делает выводы о поведении людей и выбирает такой стиль своего поведения, чтобы адекватно реагировать на поведение подчиненных.

Концепция харизматического лидерства. Харизма (понятие ввел М. Вебер) – это форма влияния на других посредством личной привлекательности, вызывающей поддержку и признание лидерства, что обеспечивает обладателю харизмы власть над последователями. Харизматический лидер в силу своих личных качеств способен оказывать весьма сильное воздействие на последователей. Такой лидер испытывает высокую потребность во власти, в деятельности и убежден в своей правоте.

Исследования показали, что в обычной ситуации харизматическое лидерство не всегда требуется для достижения целей. Оно более подходит для случаев, когда последователи сильно идеологизируют свои желания и пути их выполнения. Этим объясняется частое проявление харизмы у лидеров в политике, религии, военных действиях.

Концепция преобразующего лидерства. Заключается в том, что лидер-реформатор мотивирует людей путем повышения их сознательности в вос-

приятии важности поставленной цели, предоставления им возможности совместить личные интересы с общей целью, создания атмосферы доверительности. Такой лидер проявляет творчество, за ним стоят реалии, он ведет последователей от результата к результату, ориентирует людей на труд. Это предполагает наличие у лидера и последователей определенного поведения, пригодного для творческого решения проблемы в кризисной ситуации. Модель признает необходимость для лидера влиять на последователей через привлечение их к участию в управлении, быть самому частью группы, поддерживать совместные усилия. При этом от последователей требуется не слепое следование за лидером, а критическая оценка предоставляемых возможностей и осознанный подход к действиям.

Таким образом, традиционные концепции лидерства предлагали определять эффективное лидерство на основе качеств лидера или его поведения. Эти концепции, в конечном счете, утонули во множестве выявленных качеств и образцов поведения, не создав завершенной теории. Подходы, основанные на ситуационности лидерства, предлагали объяснять эффективность лидерства через влияние внешних факторов, не принимая во внимание лидера как личность. Новые концепции пытаются объединить достоинства ситуационного и традиционного подходов. Они концентрируются на способности лидера создать новое видение решения проблемы и, используя свою харизму, вдохновить последователей и вызвать у них энтузиазм к осуществлению действий по достижению цели.

7.3. Стиль деятельности и имидж менеджера

Стиль управления – это совокупность наиболее характерных и устойчивых методов решения задач, используемых руководителем, манера его поведения по отношению к подчиненным и другим сотрудникам. Стиль управления оказывает существенное влияние на эффективность деятельности коллектива и предприятия (подразделения).

Конкретный стиль управления в реальных условиях определяют факторы объективного и субъективного характера:

- характер деятельности и цели организации;
- условия работы коллектива;
- размеры и структура коллектива;
- индивидуальные качества, подготовка и опыт руководителя;
- уровень профессиональной подготовки и сознательности членов коллектива;

– уровень зрелости и сплоченности трудового коллектива и др.

Различие стилей управления иллюстрируют следующие два высказывания: «Государство – это я!» (Людовик XIV); «Не я правлю Россией, а 35 тысяч чиновников» (Николай I). Это не игра слов, а мироощущения первых лиц двух государств, выражающие сущность их правления и различие в стилях деятельности.

Диапазон стилей руководства простирается от полной демократии до абсолютной автократии. Исследования различных типов руководителей и эффективности их деятельности, проведенные психологами и социологами, позволили выявить три наиболее часто встречающихся стиля руководства: авторитарный, или автократический, демократический и либеральный.

Основные черты каждого стиля руководства приведены в табл. 7.3.

Таблица 7.3

Содержание стилей руководства

ПАРАМЕТРЫ	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Либеральный стиль
Природа стиля	Власть и ответственность сосредоточены в руках руководителя	Полномочия делегированы, но сохранены ключевые позиции у руководителя	Снятие руководителем с себя ответственности и отречение от власти в пользу коллектива
	Установление целей и выбор средств централизованы у высшего руководства	Принятие решений разделено по уровням с участием работников в управлении	Предоставлена возможность самоуправления в желаемом для группы режиме
	Информационные потоки движутся преимущественно вертикаль – но (сверху)	Потоки информации движутся по вертикали и горизонтали	Движение потоков информации в основном по горизонтали
Сильные стороны	Быстрое принятие решений и мобилизация. Эффективность в условиях кризиса, низкого профуровня, слабой мотивации сотрудников	Высокие результаты работы сотрудников посредством их участия в управлении	Высокие творчество, самовыражение. Развитие инициативы и самостоятельности сотрудников
Слабые стороны	Нездоровый микроклимат. Возможны конфликты и хаос. Текучесть кадров. Низкие инициативность, надежность и отдача работников	Требуется много времени для решения задач	Низкие эффективность и качество работы в неквалифицированном, недисциплинированном коллективе. Потеря темпов

При использовании *авторитарного (директивного) стиля* руководитель-автократ не терпит возражений. Подчиненным он предоставляет минимум информации. Никому не доверяет и никого не ставит в известность

о своих намерениях. Он быстро изменяет направления своих действий. С подчиненными неприветлив, склонен к поспешным решениям. У него, как правило, не складываются отношения с грамотными и умными людьми. В таких условиях лучшим работником считается тот, кто умеет отгадывать его мысли. Со всеми вопросами подчиненные бегут к «главному». Руководитель-автократ непредсказуем. Никто толком не знает, как он будет реагировать на те или иные события. При таком стиле руководства часто возникают конфликты. Претензии автократа на собственную компетентность во всех вопросах порождают хаос и снижают эффективность работы.

Преобладающими методами управления являются приказы, наказания, замечания, выговоры, лишение различных льгот.

Разновидностью такого стиля управления можно считать патерналистский. Он опосредует трудовую мотивацию подчиненных через зависимость от руководителя. Служебная информация распространяется сверху вниз, контроль деятельности осуществляется по желанию и интуиции руководителя. Власть концентрируется у руководителя и является традиционной, характерной для российских организаций.

Либеральный (попустительский) стиль характеризуется безынициативностью, невмешательством в трудовой процесс. Руководитель-либерал предпринимает действия только по указаниям вышестоящего руководства, стремится уклониться от ответственности. Он может под влиянием различных факторов изменять свое решение. В организации часто важные вопросы решаются без его участия.

Во взаимоотношениях с подчиненными либерал вежлив. Он предоставляет им почти полную свободу, не требователен и не любит контролировать их работу.

В стремлении приобрести авторитет он способен предоставлять подчиненным различные льготы, выплачивать незаслуженные премии, а также может за нерадивого подчиненного сам выполнить работу, не любит увольнять плохих работников.

Такой стиль руководства предпочтителен в творческих коллективах, где сотрудники отличаются самостоятельностью и творческой индивидуальностью.

Демократический (коллегиальный) стиль руководства предполагает наличие у руководителя и подчиненного чувства доверия и взаимопонимания. Руководитель ведет себя как один из членов группы. Каждый сотрудник может, не опасаясь, свободно выражать свое мнение. Большинство проблем обсуждается коллективно. Руководитель старается чаще советоваться с подчиненными, не проявлять своего превосходства и правильно реагиро-

вать на критику. За последствия принятых решений он не перекладывает ответственность на подчиненных. Стремление прислушиваться к мнению сотрудников объясняется не тем, что сам он этого не понимает, а убеждением, что при обсуждении всегда могут возникнуть нюансы, позволяющие улучшить положение дел. Такой руководитель не считает зазорным идти на компромисс либо отказаться от принятого решения, если подчиненный убедит его в этом. Он старается доказать целесообразность решения проблемы и получаемые при этом выгоды. При осуществлении контроля он обращает особое внимание на конечный результат. Такая обстановка создает условия для самовыражения подчиненных, у которых развивается самостоятельность суждений. Это имеет и воспитательный характер, позволяет достигать цели с малыми затратами. Управление осуществляется без грубого нажима, с учетом способностей людей.

Такой стиль руководства многие специалисты считают оптимальным. Вместе с тем исследования показали, что не во всех случаях подчиненные предпочитают демократический стиль руководства, не всегда этот стиль является наиболее продуктивным.

Таким образом, каждый из рассмотренных стилей руководства имеет как положительные, так и отрицательные черты, причем с учетом конкретных условий, а условия деятельности коллективов, весьма разнообразны. До сих пор не определена прямая зависимость между стилем и эффективностью руководства.

Следует отметить, что немецкие ученые [51, 274] считают авторитарный и демократический стили управления противоположными, выделяя в интервале между ними следующие стили:

- патриархальный (руководитель старается убедить подчиненных в правильности решения до его принятия);
- консультативный (руководитель принимает решение, но допускает вопросы о нем, чтобы ответом на них добиться его одобрения);
- кооперативный (руководитель информирует о предполагаемом решении подчиненных, которые должны выразить свое мнение);
- партисипативный (коллектив или группа готовят предложения из числа совместно разработанных решений, а руководитель принимает их).

Практика показывает, что редко встречаются руководители, использующие исключительно один стиль. Стиль деятельности менеджера, как правило, представляет собой комбинацию разных стилей руководства в той или иной пропорции.

В целом соглашаясь с классическим подходом к рассмотрению системы стилей руководства, считаем, что в современных условиях стиль деятель-

ности менеджера в значительной мере определяют следующие обстоятельства:

- внешняя и внутренняя среда современных предприятий характеризуется весьма высокой сложностью, что делает каждую управленческую ситуацию неповторимой;
- переход от вертикальных структур, связей и отношений, в которых люди были простыми «винтиками», к преимущественно горизонтальным усложняет всю систему взаимоотношений между людьми;
- каждый менеджер уникален как личность;
- почти каждый менеджер в принципе владеет всем арсеналом современных методов управления;
- каждый менеджер использует свой, предпочтительный для него набор методов управления. Об этом говорит тот факт, что в близких ситуациях разные менеджеры действуют подчас совершенно по-разному, добиваясь практически одинаковых результатов.

В связи с этим в современных условиях наиболее предпочтительным может быть стиль деятельности менеджера, который в максимальной мере учитывает складывающиеся ситуации и отражает индивидуальные особенности менеджера. Его можно условно назвать ситуационно-личностным.

Имидж (англ. *image* – буквально образ) **менеджера** – это образ его, устойчивое представление об отличительных или исключительных характеристиках данного менеджера, придающих ему особое своеобразие и выделяющих его из ряда других руководителей. Основу имиджа составляют целенаправленно создаваемый и поддерживаемый стиль работы и межличностных отношений менеджера и официальная атрибутика.

Понятие имиджа близко к понятию персонификации, но включает не только естественные свойства личности, но и специально созданные. Кроме того, оно говорит как о внешнем облике, так и внутреннем мире человека, о его психологическом типе.

Обретение профессионального имиджа – не самоцель для делового человека, лидера. Однако обладание им составляет весьма существенную его личностную и профессиональную характеристику, имеет глубокий практический смысл.

Смысл понятия «имидж» складывается из разных слагаемых. Важнейшая составляющая часть его – нравственная. Дело в том, что нравственный человек осознает необходимость жить по моральным заповедям, выверенным человеческим опытом, безнравственный же всегда в плену у собственных страстей и страстишек и идеал его – вседозволенность.

Нашему обществу необходим нравственно надежный менеджер, способный на самосовершенствование, и прежде всего – духовное. Его внимание должно занимать все богатство человеческой культуры, т. е. он обязан иметь широкие гуманитарные знания.

В основу формирования имиджа могут быть положены следующие принципы:

- принцип повторения;
- принцип непрерывного усиления воздействия;
- принцип «двойного вызова».

Принцип повторения учитывает свойства человеческой памяти: хорошо запоминается та информация, которая повторяется. Людям требуется время, чтобы сделать воспринятое сообщение своим. А многократное повторение адаптирует психику человека.

Принцип непрерывного усиления воздействия обосновывает наращивание аргументированного и эмоционального обращения. Именно постепенное, а не взрывное. Это связано с тем, что человеческий сенсорный аппарат противится всплескам информации.

Принцип «двойного вызова» означает, что сообщение воспринимается не только разумом. Важнейшую роль играют подсознательные психические процессы, эмоциональная сфера.

Чтобы сыграть свою роль, имидж должен привлечь к себе внимание людей, направить их активность в нужном направлении, а затем осуществить управление их поведением.

Воздействие имиджа на людей происходит по формуле AIDA, где А (от англ. Attention – внимание) – привлечение внимания; I (*interest*) – пробуждение интереса к имиджу; D (*demand* – требование, потребность) – возбуждение потребности осуществить действие; A (*action*) – побуждение к совершению действий. При этом схема поэтапного управления поведением людей с помощью демонстрации имиджа: привлечение внимания – пробуждение интереса – создание потребности – спровоцированное действие.

При создании имиджа берут за основу разные образцы. Исследователи утверждают, что 92 % производимого впечатления зависит от того, как человек выглядит и «звучит». Поэтому многие политики и менеджеры осваивают актерский ликбез, изучая:

- искусство улыбаться;
- постановку голоса;
- мимики и поз,
- технику жестов.

В этом помогают имиджмейкеры – специалисты по формированию имиджа. В нашей стране имидж лидера не строится, а пристраивается к нему. Имиджмейкеры работают в режиме пристройки к уже наличным возможностям руководителя, так как большинство наших лидеров считают, что они наделены харизмой, которой хватит на всех. Роль руководителя в формировании своего имиджа должна сводиться к предельно возможной помощи имиджмейкерам, т. е. к полной открытости навстречу им, готовности воспринимать их рекомендации в качестве программы своих действий.

Во многих случаях имидж менеджера – это результат умелой ориентации в конкретной ситуации, а потому правильного выбора модели поведения.

Менеджеру необходимо иметь свой, но непременно цивилизованный стиль поведения, благородный образ, тот самый имидж предпринимателя, который гарантирует не только половину успеха, но и постоянное удовлетворение от деятельности. Менеджеру, который хочет стать цивилизованным и преуспевающим, следует:

- выполнять обещания в срок. Если не смог выполнить – не оправдываться, а определить новый срок и сдержать слово, пусть с опозданием;
- быть внимательным и объективным к «бесполезным» предложениям;
- отклонять ненужные предложения, но тактично и вежливо;
- быть уверенным в себе, но избегать самоуверенности;
- не перекладывать ответственность за принятие нужного решения на подчиненных, если это не входит в их компетенцию или они не получили от вас соответствующего задания или рекомендации;
- воспитывать подчиненных ненавязчиво, но верно, поощрять их плодотворный труд и инициативу;
- никогда не забывать, что ваше мнение или позиция вовсе не всегда хороши, есть и другие мнения и позиции, отнюдь не худшие;
- не оставлять без тщательного анализа ни один случай неудачи, сбоя, промаха;
- руководствоваться в работе тремя «не»: не раздражаться, не терять терпения, не расплываться;
- быть терпимым к недостаткам людей, если эти недостатки не мешают бизнесу;
- помнить, что человека можно оскорбить не только словом; поза, жесты, мимика часто не менее выразительны;
- быть справедливым к деловым качествам человека, особенно если ваши отношения с ним оставляют желать лучшего;

- не страшиться талантливых подчиненных;
- предоставлять сотрудникам максимум свободы для достижения цели организации;
- хвалить на людях, порицать с глазу на глаз;
- помнить, что нет ничего острее и болезненнее для человека, чем унижение. Последнее никогда не забывается и не прощается;
- уметь слушать, иметь бесконечное терпение.

7.4. Деловая этика менеджера

Развитие рыночных отношений предполагает безусловное соблюдение **деловой этики**. Этика (греч. *ethika*, от греч. *ethos* – привычка, нрав) – это древняя философская наука, объектом изучения которой является мораль, ее сущность, природа, структура, функции, происхождение и развитие. Мораль и нравственность регулируют поведение человека во всех сферах общественной жизни – в труде, в быту, в науке, в семейных, личных, международных отношениях.

Смысловое значение этики неоднозначно. С одной стороны, она определяет область научных знаний, с другой – образ действий, поведение человека (этичное, неэтичное), в соответствии с понятиями о добре и зле, о нравственности и морали, о назначении человека в обществе и смысле жизни и деятельности. На них опираются менеджер, любой деловой человек, чтобы достичь поставленной цели.

Следует различать тонкости в содержании понятий «мораль» и «нравственность», непосредственно связанных с этикой. Мораль характеризует сложившиеся поведенческие общепринятые нормы, нравственность во многом связана с индивидуальностью, она избирательна для разных людей. Условно мораль можно выразить формулой «я и общество», нравственность – «я и Бог» (я и моя совесть). Объединяет эти понятия сфера проявления – человеческие отношения, особенности которых зависят от моральных, нравственных принципов индивидуумов. Нормы морали опираются на общественное мнение, на убеждения, привычки, традиции. Мораль как общественно необходимый тип поведения людей выражается в поступках человека, в его отношениях к обществу, к труду, к коллективу.

Практика сотрудничества людей в области общественной деятельности формирует определенные нормы поведения в данной среде. В этой связи выделяется профессиональная этика врача, учителя, юриста, продавца, биз-

несмена, руководителя и др. Этика деловых отношений охватывает весьма широкую сферу делового партнерства, включая межфирменное и внутрифирменное сотрудничество.

Деловая этика базируется на общих принципах ведения рискованного, новаторского, честного, компетентного и законного бизнеса в той или иной сфере деятельности. Она должна учитывать также национально-этнические традиции и правила.

Деловая этика неразрывно связана с характером менеджера, складом его души, ума, мотивами побуждения, с уровнем образования и знанием им поведения людей в коллективе, обществе. Такие понятия, как авторитет, гордость, честность, честолюбие, благородство, вежливость, входят в «арсенал» деловой этики менеджера.

Этические нормы официально нигде не записаны и долгое время изустно передавались от «отцов» «детям», от одного поколения – другому. Они складывались веками в процессе совместной деятельности и общегития многих поколений разных народов и являются одним из основных приобретений культуры.

В отличие от правового регулирования контроль за соблюдением этических норм осуществляется только общественным мнением и человеческой совестью. Именно поэтому быть или не быть моральным почти полностью зависит от собственной воли человека. Разумеется, всякий свободный выбор обусловлен множеством факторов, тем не менее, насильно заставить человека быть порядочным невозможно. Везде, где существуют человеческие отношения, присутствует и мораль, поскольку жить в обществе и быть полностью от него свободным нельзя. Уважая в себе личность и собственное достоинство, здравомыслящий человек понимает, что каждый, с кем он имеет дело, также рассчитывает на признание его личности и достоинства.

Нарушение этических норм рано или поздно приводит к социальным и личным бедам, несчастьям, трагедиям – мораль мстит за себя, ибо ее главное предназначение – сохранить человечество в его единстве, помочь людям уберечь свое сообщество, способствовать успеху их совместной деятельности. По этим причинам предприниматели, руководители компаний большое значение придают этическим нормам.

Там, где деловые отношения людей строятся на основе взаимного уважения, взаимопомощи и внимания к личности любого сотрудника, там всегда степень надежности и гарантия успеха выше, чем в организациях, опирающихся только на административное управление и контроль.

Стержневым этическим качеством, обуславливающим позитивные взаимоотношения между предпринимателями в процессе их деловой ак-

тивности, с одной стороны, и между предпринимателями и обществом, государством, с другой, является честность. Требование честности обусловлено необходимостью совместной деятельности людей в процессе их социальной практики, взаимной координации их деятельности, потребностями их повседневной жизни. Честность включает в себя такие позитивные нравственные атрибуты, как правдивость, принципиальность, верность принятым на себя обязательствам, субъективная убежденность в правоте проводимого дела, искренность перед другими и перед самим собой в отношении мотивов, которыми предприниматель руководствуется.

Существует две основные точки зрения на соотношение этики менеджмента и предпринимательского бизнеса.

Так, некоторые предприниматели считают, что принципы и правила морали к ним не относятся. Эта точка зрения опирается на теорию, предложенную М. Фридманом и его последователями: в бизнесе морально оправданы любые действия, не противоречащие юридическим и рыночным законам. Предприниматели вправе игнорировать возможный негативный эффект их деятельности на потребителей и общество, руководствоваться только максимизацией прибыли.

Другая точка зрения и соответствующая ей предпринимательская этика, имеющая место во многих западноевропейских компаниях, ориентирует на ограничение принципа максимизации прибыли в ситуациях, когда его реализация может привести к действиям, противоречащим этическим нормам. Принцип прибыльности при этом не отвергается. Однако, поскольку он носит формальный характер, с ним совместим выбор таких материальных средств, которые, хотя и позволяют достигать цели получения прибыли, с этической точки зрения являются абсолютно верными.

У цивилизованных предпринимателей не возникает вопроса: «Должны ли они действовать согласно этическим законам?» Сейчас в реальной жизни проблема состоит в том, как надо действовать, чтобы не нарушать мораль, этические нормы. Что касается появления экономических теорий, идентифицирующих рациональную мотивацию человеческого поведения со стремлением максимизировать личный интерес, то в этом следует усматривать намерение активизировать экономическое поведение людей. При этом надлежит доказать, что личный интерес неизбежно приводит к наиболее эффективному социально-экономическому результату.

Если, например, в Японии решающим фактором экономического развития является корпоративный, общинный интерес и поведение, регулируемое такими этическими категориями, как долг, лояльность, добрая воля, то в России с ее особенностями следует идти по пути создания гибкого ме-

ханизма, обеспечивающего сочетание личных и коллективных интересов с учетом повышения требований социальной ответственности.

Деловая этика – понятие интернациональное. Различающаяся в частностях, связанных с национальными особенностями, обычаями отдельных стран, она выступает в качестве общечеловеческой ценности, способствующей развитию экономических и культурных связей фирм разных государств.

Этика деловых отношений определяется уровнем общей культуры и является одним из аспектов культуры менеджмента. Ее нормы выполняют социальную роль, регулируя поведение индивидуумов, формируя определенный социально-психологический климат в коллективе. В конечном счете, следование этическим принципам в рамках предприятия и во взаимодействии с внешней средой отражается на экономических показателях, способствует получению более высокой прибыли. Соблюдение этики поведения придает уверенность в силах и действиях, облегчает «деловое существование», способствует формированию имиджа фирмы, отдельного работника.

В рамках рассматриваемого вопроса поучителен опыт стран с развитой рыночной экономикой (США, Англия, Франция, Япония и др.). В практике делового поведения предпринимателей этих государств этические нормы укоренились достаточно глубоко, на них воспитаны несколько поколений деловых людей.

Повышению уровня этичности бизнеса способствуют существующие принципы и механизмы внутрифирменного и межфирменного взаимодействия. В частности, в фирмах специально разрабатываются *этические нормативы* в виде описания общих ценностей и правил этики, которых должны придерживаться все работники. Иногда предприятия (фирмы) создают постоянные комитеты по этике.

Современные условия предъявляют новые требования к менеджменту. Приобретает особую значимость вопрос о руководителе компании, лидере.

Зарубежные специалисты составили «портрет» современного менеджера, наделив его следующими этическими свойствами: последовательность и честность в отношении к персоналу; доверие к людям; терпимость к открытому несогласию; скромность (отсутствие личной автостоянки, буфета, лифта; простой кабинет), верность данному слову; предпочтение, оказываемое разговору с глазу на глаз; готовность выполнить черновую работу, взять вину на себя; признание должного за другими, доступность для всех, легкость в общении и др.

В рамках развития и внедрения «теории человеческих отношений» в зарубежной практике используется комплекс разнообразных мер эти-

ческого воздействия на трудовые коллективы и работников: от введения фирменной одежды для рабочих и ИТР до организации совместного отдыха. Последнее рассматривается и как источник получения дополнительных сведений о сотрудниках с целью реализации индивидуальных подходов к ним в управленческой практике.

Во взаимоотношениях с деловыми партнерами в состав норм этики бизнеса включаются: точность (безусловное соблюдение согласованных сроков выполнения конкретных работ), единство слова и дела (реализация принятой договоренности), безупречная честность, исключение давления чужим авторитетом, признание недостатков заключенной сделки для партнера. Неэтичными считаются такие действия правового характера, как взятки, подделка документов, недостоверные финансовые отчеты, искусственное завышение цен, тайные стоворы о ценах и др. В случаях нарушения этических норм наряду с юридическими мерами используют приемы социального воздействия.

В управлении отечественной экономикой в целом и хозяйствующими субъектами в частности этике деловых отношений далеко не всегда придавалось должное значение. Примеры порочной практики: безответственность высших уровней управленческой структуры по отношению к подведомственным организациям, отсутствие эффективных коммуникаций, использование форм поощрения, не соответствующих результатам работы, противоречащих идеологии хозрасчета, недостатки в делегировании полномочий, феодальная психология вседозволенности, правовой нигилизм и др.

Соблюдение норм деловой этики во многом определяется поведением первых руководителей предприятий. Недостатки руководителя умножаются на число подчиненных, для которых он является авторитетом и объектом для подражания. Между тем образ руководителя в нашей стране, несмотря на некоторое эволюционирование, еще далек до требований времени и рыночной экономики.

В период проведения реформы системы управления, на этапе формирования рыночных отношений, следует акцентировать внимание на этических проблемах управления, включая этику общения, формирование имиджа делового человека и фирмы в целом, этикет деловых бесед и переговоров, культуру речевого поведения, предупреждение стрессовых ситуаций и др.

Вместе с тем следует признать, что некоторые российские предприниматели сегодня не имеют необходимых морально-этических качеств, что нередко приводит к нарушениям ими данного слова, к обману государства, выражающимся в скрытой неуплате налогов, в обмане клиентов.

Нарушение верности данному слову приводит к вероломству, которое означает обман чужого доверия или нарушение принятых на себя обязательств. Как вероломство оцениваются следующие действия: преднамеренное нарушение верности данному обещанию или молчаливо подразумеваемым обстоятельствам, которые вытекают из взаимоотношений предпринимателей между собой.

Возможность практической реализации этических норм в дальнейшем будет обеспечиваться прежде всего повышением уровня общей культуры работников, формированием нового типа руководителей, владеющих социологической, правовой, психологической грамотностью, наряду с высокой степенью компетентности, оценкой их труда с учетом социально-этических критериев делового поведения, внедрением партисипативного принципа делегирования полномочий и др.

Этичное поведение, вежливость в частности, должно войти в привычку и быть доведено до автоматизма. Иначе, несмотря на теоретические знания в этом вопросе, человек не сможет верно вести себя, сообразуясь с обстановкой.

Чтобы добиться успеха в бизнесе, для менеджеров важно владеть основами деловой этики. Управленческая практика выработала этические нормы, которые лежат в основе того, что можно определить как этический кодекс предпринимателя, менеджера. А именно, цивилизованный предприниматель, менеджер:

- убежден в полезности своего труда не только для себя, но и для других, для общества, для государства;
- исходит из того, что люди, окружающие его, хотят и умеют работать, стремятся реализовать себя вместе с предпринимателем;
- верит в бизнес, расценивает его как привлекательное творчество, относится к бизнесу как к искусству;
- признает необходимость конкуренции, но понимает и необходимость сотрудничества;
- уважает себя как личность, а любую личность – как себя;
- уважает любую собственность, государственную власть, общественные движения, социальный порядок, законы;
- доверяет другим, уважает профессионализм и компетентность;
- ценит образование, науку и технику, информатику, культуру, уважает экологию;
- является гуманистом.

В настоящее время в большинстве стран распространены корпоративные кодексы, по которым действуют отдельные фирмы, и профессиональ-

ные кодексы, регулирующие отношения внутри целой отрасли. В последние годы появились они и в России. Этический кодекс приносит компании реальную пользу, так как дает ясное представление о допустимых и недопустимых действиях при выполнении служебных обязанностей. Кодекс облегчает поддержание дисциплины и законности.

В связи с этим следует заметить, что Указом Президента РФ от 12 августа 2002 г. № 885 (в ред. Указов от 20 марта 2007 г. № 372, от 16 июля 2009 г. № 814) утверждены «Общие принципы служебного поведения государственных служащих», представляющие, по существу, свод основных этических норм, которыми, на наш взгляд, целесообразно руководствоваться руководителям и специалистам любой сферы. Данным документом рекомендуется, в частности;

- соблюдать нормы служебной, профессиональной этики и правила делового поведения;

- проявлять корректность и внимательность в обращении с гражданами и должностными лицами;

- исключать действия, связанные с влиянием каких-либо личных, имущественных (финансовых) и иных интересов, препятствующих добросовестному исполнению должностных обязанностей;

- проявлять терпимость и уважение к обычаям и традициям народов России, учитывать культурные и иные особенности различных этнических, социальных групп и конфессий, способствовать межнациональному и межконфессиональному согласию.

В ряде государств также приняты специальные акты, содержащие подобные нормы, своего рода «этические кодексы» поведения госслужащих.

7.5. Правила поведения (этикет) менеджера

Для менеджера немаловажное значение имеет знание *делового этикета* – сложившихся в определенной социальной среде привилегий поведения, а также следование им.

Этикет – это также одна из форм регуляции человеческого поведения. Но правила этикета носят сугубо формальный характер и не ставят человека перед проблемой свободного выбора. Их надо знать и соблюдать. Язык этикета преимущественно выражает требования общечеловеческой вежливости, но при этом он регламентирует иерархию возрастных, служебных, половых различий людей, в нем заранее оговаривается ситуация и предлагаются уже готовые модели конкретного действия.

Особенностью этикета является его диалогичность, т. е. этикет предполагает, что все общающиеся между собой люди знают его правила и говорят, что называется, «на одном языке». В цивилизованной среде предполагается общее знание правил этикета, которые складываются из многих компонентов.

Костюм делового человека должен учитывать его положение в обществе, комплекцию, возраст и то, куда он направляется.

Специалисты считают, что деловому мужчине нужно иметь три костюма: рабочий, деловой и вечерний. Причем во всех случаях галстук является важным предметом туалета. Рабочий костюм – это прежде всего обычный костюм (брюки и пиджак), а также это могут быть брюки и кожаный пиджак, хорошо сшитая куртка. Деловой костюм – это брюки любого цвета и пиджак, соответственно подобранные рубашка и галстук. Вечерний костюм определяется модой, он должен состоять обязательно из брюк и пиджака одного цвета, и неременное условие – белая рубашка.

В одежде деловой женщины должно быть два-три предмета ведущего тона. Если черные юбка и пиджак, то допустимо иметь либо черные туфли, либо черную сумку. Универсальной одеждой женщины являются юбка, блузка, а также платье и костюм. Вечерний туалет – платье, платье-костюм. Женщину украшают прежде всего прическа, далее туфли, сумка и бижутерия.

Культура речи – один из существенных показателей образованности, воспитанности и культуры человека. Успешная деятельность фирмы, ее имидж в определенной степени зависят от того, насколько правильным языком разговаривают ее руководители и служащие, насколько грамотно они ведут переписку.

Имеются общие признаки речевой культуры человека: правильность речи; богатство (оригинальность) языка; краткость; ясность и точность; эмоциональность.

Считается, что короткие и несложные предложения легче воспринимаются на слух, но обилие коротких фраз делает речь отрывистой и резкой. Длинная фраза при условии ее четкого логического и интонационного членения помогает оратору показать взаимосвязь и движение мыслей, создать ощущение плавности речи.

Правильное словоупотребление – один из важнейших элементов культуры речи. Слово только тогда воздействует на слушателей, когда употреблено в полном соответствии с его значением и сочетается с другими словами. Наблюдения выявляют ряд типичных ошибок в словоупотреблении:

- нарушение традиционно принятого литературного употребления типа «выдающий» (вместо выдающийся);
- ошибки, связанные с употреблением паронимов, т. е. близких по звучанию, но разных по значению слов типа «застройка» и «постройка»;
- употребление тавтологических сочетаний слов, значения которых совпадают, например «свободная вакансия»;
- неоправданное смешение стилей, например: «завод вышел на орбиту плана». Неуместное употребление слов высокого стиля в сообщениях о скромных повседневных делах разрушает стилистическую структуру фразы;
- незаконное видоизменение и разрушение устойчивых словосочетаний. Так, в докладах можно услышать: «он играет главную скрипку» (вместо «первую скрипку»).

Основное внимание слушателей сосредоточено в основном на восприятии смысла высказывания, однако это возможно лишь при безупречном произношении оратора. Стоит ему исказить привычную форму слова, неверно поставить ударение, и аудитория немедленно реагирует, невольно сравнивая незнакомое звучание с хранящимся в памяти эталоном.

Речь должна быть также краткой и ясной. Следует излагать мысли точно, сжато и в то же время энергично и эмоционально. Многословие же свидетельствует о неграмотности или нечеткости представлений оратора о предмете высказывания. Иногда оно является намеренным приемом, чтобы замаскировать действительные намерения потоком фраз. О нем говорит и использование вводных слов-паразитов типа «вот», «так», «понимаете», «можно сказать», «скажем», «короче говоря», «значит», «ну», «вообще», которые не несут смысловой нагрузки, без конца повторяются и не к месту. Как правило, говорящий не замечает слов-паразитов, но зато они режут слух, раздражают аудиторию.

Злейший враг эффективной речи – пространные рассуждения. Доказано, что современная аудитория вообще не приемлет «общих мест», т. е. не воспринимает речь, не содержащую ничего нового. Для того, чтобы овладеть выразительной речью, необходимо систематически и вдумчиво изучать художественную литературу, речи выдающихся ораторов, а также обращаться к справочникам и словарям.

Следует стремиться к максимальной естественности речи, бороться против внешней красоты и ложного пафоса. При этом необходимо обращать внимание и на свою жестикуляцию. Она допускается как метод убеждения в ораторском искусстве, но в принципе «разговаривать руками» нельзя. Учитывая приведенные рекомендации, необходимо, тем не менее, вырабатывать свой индивидуальный метод выступлений.

Важное значение имеют *деловые отношения* менеджера с подчиненными, коллегами. Прежде всего, необходимо знать правила поведения в обществе. Вот некоторые из них.

Какого бы ранга начальник ни вошел в кабинет подчиненного, руку протягивает хозяин кабинета независимо от возраста и пола. Только не следует протягивать руку навстречу идущему человеку или через стол. Правильно будет, если вы спокойно подойдете к посетителю, протяните руку, поздороваетесь и предложите ему присесть. В общественных местах подавать руку сослуживцам необязательно, достаточно сделать поклон головой. При этом молодые люди должны сделать более глубокий поклон. С участниками совещания следует здороваться либо со всеми за руку, либо кивком головы.

Дружить с подчиненными надо за порогом офиса. Деловые взаимоотношения должны быть уважительными и ровными, но обязательно требовательными, так как бывают ситуации, когда руководителю необходимо потребовать выполнения того или иного задания. Особое отношение к одному или нескольким сотрудникам не способствует единству и взаимопониманию людей в коллективе.

Необходимо считаться с самолюбием людей. Всякая критика должна быть справедливой, обоснованной и корректной. Лучше всего высказывать свои претензии к подчиненному наедине с ним, выслушав его объяснения своих поступков.

Важным правилом является соблюдение точности во времени и в обещаниях. С позиции морали непунктуальность, недисциплинированность – это проявления неуважения или пренебрежения ко времени или интересам другого человека.

Важное значение имеет и *оформление офиса*. Дело в том, что имидж фирмы складывается из профессионально-деловых, нравственных и внешне эстетических характеристик. Именно благодаря их гармоничному сочетанию у клиентов и партнеров создается впечатление надежности фирмы, что гарантирует ей успех.

Необходимо стремиться к тому, чтобы кабинет, где вы принимаете людей, произвел на них хорошее впечатление. Он должен соответствовать нормам, принятым в вашем учреждении, а также вашему положению в рамках фирмы и роду деятельности.

Основными требованиями к интерьеру офиса являются чистота мест общего пользования, комфортабельность служебных помещений, предоставляющих сотрудникам фирмы возможность плодотворно заниматься своим делом.

Устройство офиса определяет ряд факторов: тип выполняемой работы; размер помещения; число занятых в офисе людей; правила охраны труда и условия работы.

Создавая максимальные удобства для своей деятельности, не забывайте, что при всякой работе требуется отдых, поэтому важно, чтобы, оторвавшись от работы, вы могли получить какое-то эстетическое удовольствие. Для этого нужно позаботиться о том, чтобы стены офиса, шторы на окнах, цветы, картины соответствовали требованиям самого высокого вкуса. Чем тщательнее все это будет подобрано, тем дольше вам не надоест на них смотреть.

Особенно серьезно следует относиться к мебели. Главное – ее функциональное назначение: она должна быть удобной, соответствовать характеру работы сотрудников, не перегружать помещение офиса, производить благоприятное впечатление на посетителей. Желательно, чтобы мебель в офисе была одного стиля. По крайней мере, постарайтесь, чтобы в каждом кабинете была мебель одного стиля.

Необходимо обеспечить конфиденциальность работы людей. Для этого во многих фирмах каждому работнику создают надежное уединение. В некоторых фирмах для служащих отделяют кабинеты стеклянной перегородкой. Они создают как зрительную, так и звуковую изоляцию, при этом сохраняется ощущение открытости как для хозяина кабинета, так и для тех, кто работает снаружи.

В рабочих помещениях необходимо соблюдать элементарный порядок. Беспорядок делает труд малоэффективным, портит мнение о компании.

Следует заметить, что имеются *национальные особенности делового этикета*. В связи с этим для поддержания устойчивых деловых отношений с зарубежными партнерами необходимо соблюдать элементарные правила делового этикета, вести себя в соответствии с обычаями данной страны.

Где бы ни был наш предприниматель, он должен быть достойным представителем своей страны. Ему следует быть предельно внимательным к традициям партнеров. Рекомендуется не вступать без особой необходимости в политические или религиозно-философские дискуссии, не отзываться плохо о своей Родине и не критиковать порядки в стране, в которой находится. Терпимость, проявление уважения, достоинство и такт по отношению к партнерам помогут реализовать желание добиться взаимовыгодного результата.

7.6. Власть и влияние менеджера

Руководитель, управляя трудовым коллективом, оказывает на него влияние, в результате изменяются поведение подчиненных, а также взаимоотношения между ними. Конкретные средства, с помощью которых одно лицо может повлиять на другое, могут быть самыми разнообразными: от просьбы, высказанной шепотом, до угрозы увольнения. Чтобы это влияние было целенаправленным, эффективным, руководитель должен применять **власть**.

Власть – это возможность влиять на поведение других людей. Власть может относиться к индивиду, группе и организации в целом. Определение власти как организационного процесса подразумевает, что:

- власть – это потенциал, имеющийся у ее пользователя, т. е. она существует не только тогда, когда применяется;
- между тем, кто использует власть, и тем, к кому она применяется, существует взаимозависимость;
- тот, к кому применяется власть, имеет некоторую свободу действий.

В современной организации практически никто не будет полностью подчиняться приказам одного лица только потому, что он – начальник. Тем более что существует зависимость не только подчиненного от руководителя, но и руководителя от подчиненного. Поэтому для обеспечения оптимального функционирования работника или коллектива необходимо надлежащим образом применять власть.

Для того чтобы обладать властью, руководитель должен держать под контролем что-либо, имеющее значение для исполнителя, в результате чего возникает его зависимость от руководителя. Это могут быть физиологические или социальные потребности, потребность в защищенности, уважении и самовыражении.

В связи с этим выделяют следующие виды власти.

1. Власть, основанная на принуждении.

Исполнитель верит, что руководитель может наказать его таким образом, что это помешает удовлетворению его насущной потребности.

Данная система власти негуманна. Кроме того, невозможно поддерживать эффективный контроль при умеренных затратах, так как усиливается стремление людей сознательно обманывать организацию. Исследования показали, что в организациях, где используется такая система власти, как правило, менее высокая производительность труда и более низкое качество продукции, а также наблюдается неудовлетворенность сотрудников своей работой.

2. Власть, основанная на вознаграждении.

Обещание вознаграждения – это один из старых и эффективных способов влияния на людей. Исполнитель не сопротивляется влиянию, так как

он в обмен на выполнение того, что хочет руководитель, надеется получить вознаграждение, верит, что руководитель сможет удовлетворить его настоящую потребность.

Однако на практике руководитель не всегда может вознаградить своих сотрудников, так как у каждой организации ресурсы ограничены. Трудности возникают также в связи с тем, что часто бывает непросто определить, что следует понимать под вознаграждением. Деньги и более престижная должность не всегда способны повлиять на его поведение.

3. Экспертная власть.

Исполнитель верит, что руководитель обладает специальными знаниями о данном проекте или для решения проблем и сможет удовлетворить его потребности. В этом случае влияние считается разумным потому, что исполнитель принимает решение подчиниться осознанно.

Данная система власти весьма ограничена, так как если руководитель окажется не прав, то подчиненный больше не будет разумно следовать его совету и его влияние уменьшится.

4. Власть, основанная на обладании ресурсами.

Каждая организация и подразделение нуждаются в ресурсах. Регулирование доступности к ресурсам образует источник власти. В организации поток распределения ресурсов обычно имеет направленность сверху вниз, чем достигается соответствие между задачами и требуемыми для их решения ресурсами. Разделение организации по уровням управления дает возможность руководителям соответствующих уровней контролировать ограниченные ресурсы и тем самым укреплять свою власть.

5. Власть, основанная на доступе и использовании информации.

Эта власть применяется для влияния на окружающих, подчиненных. Получаемая информация позволяет ее обладателю принимать необходимые решения и осуществлять тем самым власть. Регулирование информационных потоков и контроль над коммуникационной сетью делают его властным. Особое значение это приобретает в век информатизации.

6. Власть примера, основанная на харизматических качествах личности.

Эта власть основывается на личных качествах или способностях лидера. Личностные свойства руководителя настолько привлекательны для исполнителя, что он желает быть таким же. Основные характеристики харизматических личностей:

- обмен энергией (создается впечатление, что лидер излучает энергию и заряжает ею окружающих);
- внушительная внешность (лидер привлекателен, обладает хорошей осанкой);

- независимость характера;
- хорошие риторические способности (умение говорить и способность к межличностному общению);
- умение воспринимать восхищение своей личностью (отсутствие надменности или себялюбия);
- достойная и уверенная манера держаться (умение владеть ситуацией).

Исполнитель принимает на веру ценность знаний руководителя. Такими людьми легче руководить тем, кто является их идеалом. Менеджер добивается такого типа управления благодаря своим достижениям.

Данный вид власти имеет серьезные недостатки, основной из которых состоит в следующем. Некоторые харизматические руководители далеко не лучшим образом выполняют свои управленческие функции, однако слепая любовь к нему окружающих его людей позволяет длительное время не замечать этого, в результате чего проблемы усугубляются.

7. Законная (или традиционная) власть.

Исполнитель верит и знает, что руководитель занимает более высокую ступеньку иерархии и имеет право отдавать приказания, которые он должен выполнять, что подчинение приведет к получению определенных благ и удовлетворению его потребностей. Неподчинение или ненадлежащее подчинение лишает его этих благ. Поэтому законную власть часто называют традиционной. Руководители, в свою очередь, пользуются этой властью, так как им делегированы полномочия управлять другими. Причем возможность поощрять и наказывать укрепляет полномочия руководителя отдавать приказы. Таким образом, бесперебойное функционирование организации зависит от готовности подчиненных по традиции признавать законную власть руководства.

Власть, основанная на традициях, имеет недостаток. Новое, прогрессивное подчас приходит в противоречие со сложившимся, устаревающим.

Перечисленные формы власти помогают руководителю заставить подчиненных выполнять работу, направленную на достижение целей организации. Эти формы могут также быть использованы неформальным лидером, чтобы помешать достижению целей организации, и менеджер должен это учитывать.

Следует заметить, что за последние годы преодолены существенные интеллектуальные, а в ряде случаев и финансовые различия между руководителями и подчиненными. В этих условиях становится все труднее основывать власть только на принуждении, вознаграждении, традиции, харизме или даже компетенции. Поэтому руководителю следует сотрудничать с исполнителями, чтобы иметь возможность на них влиять.

Имеются также две формы **влияния**, которые могут побудить исполнителя к активному сотрудничеству: убеждение и участие.

Убеждение – это эффективная передача своей точки зрения, внесение изменения в поведение другого человека. Оно, как и разумная вера, основано на силе примера и власти эксперта. Разница состоит лишь в том, что исполнитель полностью осознает, что делает и почему. Руководитель, который влияет путем убеждения, не говорит исполнителю, что надо делать. Он как бы «продает» исполнителю то, что нужно сделать.

Активно добываясь согласия, руководитель оказывает сильное воздействие на потребность исполнителя в уважении, авторитете, следовательно, сила влияния возрастает. Это происходит потому, что руководитель признал компетентность исполнителя, а исполнитель понимает, что к нему переходит доля власти руководителя.

Этот способ влияния на людей особенно эффективен, если у руководителя нет или крайне мало формальной власти над людьми или если он не может предложить им достойное вознаграждение.

При этом способность влиять зависит от ряда факторов. Прежде всего руководитель должен заслуживать доверие. Его аргументация должна учитывать интеллектуальный уровень исполнителей. Цель, которую ставит руководитель, не должна противоречить системе ценностей исполнителей.

Важным преимуществом влияния путем убеждения является то, что человек, на которого влияют, постарается выполнить работу лучше и в большем объеме, чем от него требуется, потому что считает, что эти действия помогут удовлетворить его личные потребности. Слабой стороной влияния путем убеждения являются медленное воздействие и неопределенность.

Необходимо иметь в виду, что, оказывая влияние путем убеждения, нельзя отказываться от других форм влияния и власти. Так, харизма только способствует убеждению, помогая слушателю отождествлять себя с руководителем. Влияние с помощью традиции и вознаграждения усиливает убеждение, повышает доверие к руководителю. Если исполнитель знает, что руководитель имеет возможность принудить его, но старается избежать этого, сила убеждения значительно возрастает.

Можно рассматривать также *манипулирование окружением* – использование разных форм воздействия на окружение, т. е. влияние на объект через окружающих его лиц.

Манипулирование может использоваться при разных видах отношений, когда не срабатывают или по каким-либо причинам нежелательны методы прямого воздействия. Вместе с тем требует, как правило, много времени, сложно для использования, ненадежно при частом применении.

Оказывая влияние через участие (привлечение) сотрудников в управлении, руководитель не делает никаких усилий, чтобы навязать исполнителям свою волю или мнение. Чтобы исполнители приняли сформулированную цель, руководитель просто направляет их усилия и способствует свободному обмену информацией. Влияние при этом имеет успех потому, что люди работают лучше на ту цель, которая была сформулирована с их участием.

Этот подход можно использовать только в тех случаях, когда такие потребности, как власть, успех или самовыражение, являются активными стимулирующими факторами, и при условии, что можно положиться на то, что исполнитель будет работать на цели, которые он сам выбрал.

Таким образом, страх, вознаграждение, традиция, харизма, разумная вера, убеждение и участие в управлении руководитель использует для влияния на исполнителя, апеллируя к его потребностям. Однако руководитель при этом должен также учитывать и другие факторы. Власть должна быть достаточно сильной, чтобы побуждать других к работе, и направлена на достижение целей организации. Причем наиболее сильное влияние будет оказано тогда, когда исполнитель высоко оценивает ту потребность, к которой апеллирует, и думает, что его усилия обязательно оправдают ожидания руководителя.

7.7. Формальное и неформальное управление менеджера

Менеджмент обычно нередко связывают исключительно с формальной организационной деятельностью руководителя, отдающего распоряжения, подписывающего приказы, устанавливающего ответственность и требующего выполнения. Но известно, что иногда более эффективным является простая беседа с подчиненным, просьба выполнить ту или иную работу, доброжелательное отношение, вдохновляющее его на активную работу, самостоятельность, творчество. Это тоже управление, но в основе его лежит неформальное отношение менеджера к личности, коллективу и делу.

Неформальное управление отражает потребность формального, являясь его дополнением. Более того, бывают проблемы, которые можно решить только на неформальной основе, и количество их по мере развития человека, производства и общества растет. В деятельности человека и на производстве все большую роль играют творческий подход к делу, инновационность, которые являются главными факторами качества и динамики развития. А это обеспечивается определяется в значительной мере неформальным управлением, позитивной социально-психологической мотивацией.

Признаками **формального менеджмента** является использование действующих организационных положений, административных рычагов воздействия (приказ, дисциплинарное требование и пр.), контроль исполнения, учет факторов работы, которые укладываются в установленный порядок. Это имеет определенные достоинства, а именно: повышение ответственности, возможность контроля, продуманность в распределении функций, исполнительская дисциплина, некоторый автоматизм в работе, что способствует оперативности и своевременности решений. Однако желание работать только формально, без творчества и энтузиазма сегодня является отрицательным явлением.

Признаки неформального управления – неформальные отношения (слабые и сильные стороны человеческой натуры, уважение, авторитет, самолюбие, заинтересованность, и пр.).

Проявлением неформального управления является и обратное воздействие персонала на менеджера. Оно может быть следствием лидерства, ответной реакцией на неквалифицированное или грамотное управление и т. д. Это воздействие не редко выступает в виде реакции коллектива на решение менеджера и влияет на дальнейшее его поведение менеджера, корректирует процесс управления.

Неформальное управление способствует проявлению реакции коллектива, своевременному распознаванию изменений в его отношении к делу и менеджеру. Кроме того, улучшает реакцию коллектива на действия менеджера, способствует их оценке, так как предполагает взаимное доверие менеджера и подчиненных.

Эффективность неформального управления находится в зависимости от следующих факторов:

- качество персонала: профессионализм, образование, отношение к делу, к менеджеру, динамика личности (самообразование, профессиональный рост и прочее);
- личность менеджера (человеческие качества, коммуникабельность, профессионализм, доброжелательность, целеустремленность);
- социально-экономическая обстановка, внешняя и внутренняя, которая влияет на возможности варьировать соотношения формального и неформального управления;
- морально-психологический климат в коллективе;
- тип менеджмента: стратегический, инновационный, корпоративный, и пр.;
- интересы, ценности и мотивы, существующие в коллективе;
- динамика развития коллектива и организации.

Тенденции развития человека и общества не могут не влиять на менеджмент. Человек способствует. Потребность в неформальном менеджменте растет.

Следует заметить, что степень формализации менеджмента имеет предел, потому что превратить современного человека в робота невозможно по самой сущности человеческой природы. Это ведет к бюрократизму, делает менеджмент бездушным, механическим, тем самым снижает его эффективность. Кроме того, снижает устойчивость управляемой системы, способствует ее разрушению.

Преувеличение роли неформального менеджмента, особенно без учета конкретных обстоятельств работы, анализа ситуации, также чревато отрицательными последствиями. В этом случае менеджмент может породить бесконечные конфликты, подхалимство, безответственность, протекционизм. Таким образом, существуют объективные границы усиления неформального менеджмента в рамках определенной организации или определенного уровня управляемости, за которыми система также скатывается к кризисным ситуациям. Хотя и границы эти менее четкие и более подвижные. Это объясняется тенденциями развития человека, его сознания, системы ценностей.

Это требует оптимального сочетания формального и неформального управления, необходимости учитывать конкретные обстоятельства и ситуации, качества менеджера и персонала.

Обеспечение такого сочетания требует использования научного, системного анализа в менеджменте, глубокого понимания факторов активизации деятельности человека в конкретных условиях его работы, изучения господствующих в коллективе ценностей и интересов. В этом проявляется искусство менеджмента, которое представляет собой соединение, комбинацию способностей, личных знаний, качеств, умений, навыков, умений, навыков, опыта и профессионализма менеджера, а также владение такими элементами неформального менеджмента, как интуиция менеджера, способность предвидения и реализм, ощущение опасности и обретение уверенности.

7.8. Поведение менеджера и собственника

Отношения между менеджером и владельцем бизнеса разнообразны, они и связаны как с отношениями собственности, так и с предпринимательской деятельностью. При этом расширяется возможный состав участников

бизнеса, дополнительно включая совладельцев (акционеров), бизнесмена и предпринимателя.

Следует заметить, что владелец бизнеса – широкое понятие. Оно подразумевает сочетание юридического права собственности и активного участия в управлении бизнесом. Под «владельцами» понимаются либо физические лица, либо государство, поскольку владения, опосредованные юридическими лицами, являются лишь механизмом. Собственник, как частный случай владельца, имеет возможность принимать решения, основываясь только на своих интересах.

Можно выделить основные группы собственников и руководителей бизнеса:

1. Собственники – владельцы бизнеса.
2. Руководство высшего уровня:
 - коллективное (собрания акционеров);
 - коллегиальное (советы директоров, правления);
 - единоличное (генеральные директора).
3. Ведущие администраторы – руководители (топ-менеджеры).

Основное противоречие между собственником и менеджером состоит в следующем:

- собственник старается добиться максимализации прибыли, и при этом избежав риска;
- менеджер старается максимально полно использовать ресурсы компании, тем самым увеличить полномочия и размер вознаграждения.

Взаимодействия наемных топ-менеджеров и собственников включают следующее.

1. Распределение полномочий между собственниками и наемными менеджерами. Их взаимодействие определяется тем, что они работают в компаниях с разными системами распределения полномочий.

2. Уровень и степень передачи полномочий. В крупном и среднем российском бизнесе используются разные группы решений о передаче прав и обязанностей собственника менеджеру – от участия топ-менеджера в разработке стратегии развития бизнеса до осуществления им только оперативного управления. Данный вопрос еще не получил окончательного решения, хотя уходит в прошлое период ограничений полномочий для наемных менеджеров, когда они могли осуществлять лишь оперативное управление, а собственник участвовал в управлении.

3. Процесс передачи полномочий топ-менеджерам. Его усложняет нехватка квалифицированных кадров, что препятствует развитию бизнеса. Кроме того, имеет место слишком «личное отношение» со стороны

собственника и риски присвоения денег и авторитета наемным менеджером.

4. Оценка и мотивация труда. Контроль и оценка деятельности топ-менеджмента со стороны собственника осуществляются по трем направлениям (по степени убывания значимости): наемный руководитель и собственник совместно разрабатывают систему контроля и оценки, руководитель выступает инициатором внедрения определенных форм отчетности, привлечение внешних консультантов для разработки системы. При этом важное значение имеет и мотивация наемных топ-менеджеров.

5. Источники получения топ-менеджеров. Собственники получают лояльный топ-менеджмент двумя основными путями: путем выращивания внутри компании или через наем топ-менеджера, когда бизнес выходит на новый этап развития и необходим профессионал с опытом.

Основные факторы эффективного сотрудничества собственника и наемного топ-менеджера следующие.

1. Совместимость их.
2. Профессиональная практическая и этическая база для сотрудничества.
3. Сопричастность их к бизнесу: владелец и менеджер отказываются от сиюминутных результатов ради прорыва в будущем, взаимодействуют во время выработки концептуальных вопросов бизнеса.
4. Упреждение конфликтов: сомнения и подозрения высказываются и обсуждаются сразу, ведется поиск выходов из кризисных ситуаций.
5. Контроль: отчеты и планы нужны владельцу для оценки изменения параметров бизнеса и принятия управленческих решений.
6. Взаимная их оценка: собственник оценивает менеджера по достижениям, а менеджер – задачи, поставленные владельцем компании.
7. Результаты сотрудничества: владелец ожидает от сотрудничества с наемным менеджером, сохранения бизнеса, его развития и т. д., а наемный менеджер рассчитывает на высокую компенсацию и поддержание своей репутации.

Следует заметить, что модели поведения собственника и менеджера весьма различаются. Так, собственник живет за счет прибыли, а менеджер – на зарплату и за счет личного потребления на деньги фирмы. Их модели поведения основаны на разном представлении о том, как фирма должна развиваться и какая у нее должна быть структура финансовых результатов.

Поэтому можно говорить о зонах владения бизнесом отдельно для собственника и для менеджера. Важным условием разделения зон является разделение информации между собственником и менеджером. В резуль-

тате этого часто возникает информационная асимметрия, которая состоит в том, что одна из сторон располагает заведомо более полной и достоверной информацией. В менеджменте по-разному относятся к этому, придерживаясь двух мнений: первое – менеджер знает больше, второе – больше знает собственник.

Первое мнение основано на том, что менеджер прекрасно знает предприятие. При этом он контролирует персонал, внешнюю и внутреннюю отчетность, ему подчиняются бухгалтерия и финансовый директор. Менеджер решает, какую информацию будет включать в доклад на собрании акционеров. Он выстраивает взаимоотношения с партнерами и клиентами. Поэтому его следует контролировать. В крупных компаниях существуют требования к информационной прозрачности, обязательными являются информационная открытость и наличие системы внутреннего контроля и аудита.

У собственника возникает вопрос о цене доверия, определяющего издержки контроля: чем ниже доверие и подробнее контроль, тем выше издержки контроля. К тому же, полный контроль невозможен и неэффективен. Кроме того, возникают издержки альтернативы (упущенных возможностей), которые трудно или невозможно оценить.

Второе мнение основано на том, что собственник бизнеса, как создатель дела, знает больше. Это связано с привлечением средств внешних ресурсов, с наймом менеджера. При этом собственник имеет стратегическое видение будущего организации исходя из своих целей, знание направления ее развития и требуемого результата. Именно собственник формулирует миссию организации и обеспечивает ее проникновение в мотивацию топ-менеджеров и персонала. Грамотный собственник следит за тем, чтобы каждый сотрудник знал именно ту часть информации, которая обеспечит максимально эффективное выполнение им своей задачи.

В российских компаниях, как правило, владельцы участвуют в бизнесе. Многие самостоятельно управляют своими предприятиями, возлагая на себя обязанности генерального директора. Однако некоторые из них стремятся передать управление менеджеру.

Следует перечислить основные модели поведения собственников, имеющие определенные достоинства и риски.

1. Собственник сам управляет организацией, минимально делегируя полномочия менеджеру. Ключевые решения принимает сам, все остальное – контролирует. Такие отношения складываются в компаниях, успех которых связан с именем создавшего их предпринимателя. Основное преимущество – оперативность принятия решений, что является достоинством в кризисной ситуации, но при расширении бизнеса эта модель

не столь эффективна. Появляются быстро меняющиеся ситуации, для разрешения которых необходима разносторонняя оценка событий и, как следствие, привлечение к выработке решений менеджеров. Проблема, возникающая при данной модели, – делегирование полномочий. Владелец, управлявший фирмой с момента ее основания и хорошо знающий бизнес, не готов отойти от дел.

2. Собственник лишь определяет показатели, по которым оценивает деятельность организации. Максимальное делегирование полномочий менеджменту, контроль над выполнением планов. Такое взаимодействие означает, что владелец берет управляющего в партнеры. Они совместно обсуждают вопросы, принимают решения. Топ-менеджер становится соавтором концепции развития бизнеса. Партнерские взаимоотношения имеют важное достоинство: топ-менеджеры проявляют высокую ответственность, ощущают предприятие своим «детисцем», генерируют и воплощают идеи.

Вместе с тем эта модель только выглядит гармоничной, в действительности отношения наполнены драматическими моментами. Проблема, которую придется решить собственнику, это мотивирование управляющего, который привязан к компании тем, что участвует в управление, его мотивация построена на ожидании результата. Топ-менеджер стимулируется также доверием, профессиональным ростом, возможностью принимать решения. Но по мере работы в компании руководитель стремится стать совладельцем бизнеса, и далеко не всегда владелец способен найти аргументы для отказа. Имеется опасность «размывания» (утраты) собственности. Введение топ-менеджера в состав владельцев организации – мощный инструмент мотивирования, но возможности его не безграничны.

Партнерские отношения могут также нарушить ошибки, связанные с делегированием полномочий. Дело в том, что собственник стремится к тому, чтобы обязанности были распределены и точно описаны. Управление же компанией требует сложных форм работы, когда жестких границ между ролями не существует, а возникает переплетение: часть обязанностей выполняют коллективно, ответственность за выполнение других – индивидуальна.

3. Собственник самоустраивается от управления, полностью передавая его в топ-менеджеру, получая с определенной периодичностью оговоренные денежные выплаты (процент от прибыли). Это нередко связано с тем, что владелец имеет разноплановый бизнес и не в состоянии справиться один с управлением. Иногда собственник хочет посвятить себя к чему-либо другому.

Для того чтобы управляющий действовал не менее эффективно, чем владелец, он должен быть мотивирован, но не только зарплатой. Нередко управляющий получает небольшой пакет акций предприятия или бонусы по итогам года, премии.

Владелец понимает, что подвергает себя риску потерять контроль над предприятием, поэтому навязывает управляющему проверенных топ-менеджеров, делая ситуацию более управляемой. Это, в свою очередь, также может создавать определенные проблемы.

4. Модель так называемой размытой стратегии: границы полномочий менеджмента четко не определены. На первое место собственник ставит такие показатели, как прозрачность бизнеса, управляемость, контроль, рентабельность. При этом перед ним стоит задача: снизить объем безвозмездного оказания услуг одним подразделением другому. Другими словами, сделать каждое подразделение самостоятельным окупаемым предприятием, что позволяет понять, как развивается каждое отдельное направление, какие материальные, кадровые, финансовые ресурсы нужны для достижения поставленных целей.

Для этого следует выполнить следующие шаги.

1. Выделить основные подразделения. Для этого следует решить, на каких условиях каждая компания владельца бизнеса взаимодействует с остальными. На тех же условиях, что и со сторонними компаниями, или по внутренним ценам?

Нужно, чтобы производство отгружало своей торговой фирме товары по ценам производителя. Последняя налаживала сбыт и формировала свою торговую наценку. Обе компании имели собственные доходы и расходы. При этом такие подразделения, как бухгалтерия, отдел маркетинга, отдел кадров, могут числиться за какой-либо одной компанией. Их затраты можно делить пропорционально объемам производства или численности сотрудников. Однако ни владельцам бизнеса, ни собственникам такая ситуация не дает прозрачного видения бизнеса. Невозможно понять, за счет какого подразделения компания несет убытки и получает прибыль.

Решение проблемы видится в том, чтобы владелец шел дальше – выделил в самостоятельные компании вспомогательные и административные подразделения, поставил перед ними задачу окупаемости в рамках утвержденных бюджетов.

2. Выделить вспомогательные и административные подразделения. Дело в том, что в компании одно подразделение живет за счет другого. Общая структура бизнеса включает основное направление и вспомогатель-

ные. Основное фактически содержит вспомогательные, что влияет на себестоимость продукции.

Решение проблемы состоит в следующем. Вспомогательные подразделения, оказывают услуги по установленным тарифам, которые могут быть ниже рыночных. Когда, заказ данной компании меньше, чем мощности производства, последние загружаются внешним заказами.

3. Выделить административный аппарат, в том числе перевести его в отдельную структуру – управляющую компанию. Например, выделить бухгалтерию в отдельное предприятие, которое оказывает бухгалтерские услуги. В том случае если стоимость бухгалтерских услуг компании окажется выше рыночной, то принять верное решение: перейти на обслуживание сторонней организацией, а свою фирму расформировать как убыточную. При этом необходимо, чтобы в каждой компании был свой директор. Если поставить цели перед менеджерами, правильно построить систему мотивации, можно получить динамичное развитие разных направлений и организации в целом.

4. Работать с руководителями компаний. При этом владельцу следует оценить руководителей компаний. В противном случае рано или поздно придется столкнуться с потерей контроля и ростом операционных издержек. Кроме того, могут начаться проблемы с руководителями фирм, которые раньше были подразделениями.

Контрольные вопросы

1. Кто такой менеджер?
2. Какие уровни менеджеров выделяют в организации?
3. Руководитель какого уровня основную часть рабочего времени должен заниматься решением оперативных задач в организации?
4. Что такое стиль управления?
5. Чем характеризуются основные стили руководства?
6. Какой фактор в наибольшей мере определяет стиль деятельности менеджера?
7. Что включает в себя понятие «организаторские способности»?
8. Какие, на ваш взгляд, можно выделить положительные и отрицательные качества российского менеджера?
9. Что такое имидж менеджера?
10. Что включает в себя деловой этикет руководителя?
11. Что такое этика деловых отношений?
12. Каким требованиям должен отвечать костюм делового человека?
13. Какой должна быть речь современного менеджера?
14. В чем состоит отличие «менеджера» и «лидера»?
15. Каковы основные лидерские качества менеджера?
16. Каковы традиционные, ситуационные и новые концепции лидерства?

17. Какие новые качества определяют профессионализм современного менеджера?
18. Какой стиль деятельности менеджера должен преобладать в начальный период формирования трудового коллектива?
19. Какой стиль следует использовать менеджеру, чтобы достичь результатов в экстремальных условиях?
20. Какие наблюдаются изменения требований к личным и профессиональным качествам менеджера в современном российском бизнесе?
21. Какова зависимость стиля руководства и эффективности управленческой деятельности?
22. Что такое «власть» менеджера в организации?
23. Какие существуют виды власти менеджера в организации?
24. В чем состоит сущность влияния менеджера на подчиненных?
25. Использование какого вида власти является наиболее затратным?
26. Для какого вида власти нежелательны ошибочные решения менеджера?
27. В чем состоит сущность неформального управления менеджера в организации?
28. Какие факторы влияют на эффективность неформального управления менеджера в организации?
29. Каковы роли менеджера и собственника в управлении организацией?
30. Что включает взаимодействия наемных топ-менеджеров и собственников?
31. Каковы модели поведения собственников?

Глава 8

ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА

В главе 8 рассматриваются управленческий труд, его особенности и виды; научная организация управленческого труда; методы изучения содержания труда; самоменеджмент руководителя, функции самоменеджмента; инструментарий планирования и организации деятельности менеджера

8.1. Организация и условия управленческого труда

Управленческий труд – это вид трудовой деятельности, операции и работы по выполнению административно-управленческими работниками функций управления в организации.

Административно-управленческие работники, в отличие от рабочих, сами непосредственно не воздействуют на предмет труда, т. е. своими руками (с использованием средств труда) не производят материальных ценностей. Они создают необходимые организационно-технические и социально-экономические предпосылки для эффективного труда людей, непосредственно занятых выполнением производственных (коммерческих) операций. Следовательно, чем выше качество выполнения управленческих функций, тем надежнее и эффективнее будет функционировать производственный объект. В процессе управленческого труда используются определенные ресурсы – материальные, финансовые, трудовые и иные, эффективность использования которых также влияет на конечные результаты производственной деятельности. Таким образом, управленческий труд – это разновидность общественного производительного труда, так как совокупный продукт есть результат деятельности производственных рабочих и управленческого персонала. Он в такой же мере необходим, как и труд рабочих.

Управленческий труд чрезвычайно разнообразен, в связи, с чем его операции и процедуры трудно поддаются четкой классификации, типизации. К тому же круг управленческих операций непрерывно расширяется,

а сами операции видоизменяются вследствие, с одной стороны, трансформации методов управления, с другой стороны, в связи с возрастающим использованием новых технических средств. Революционные изменения в содержание операций, процедур управленческого труда вносит компьютерная техника, дающая возможность внедрять принципиально новые информационные технологии. Тем не менее можно выделить наиболее характерные операции управленческого труда, встречающиеся прежде всего в процессе выработки и принятия управленческих решений. Ими являются:

- постановка задачи;
- поиск информации вручную и с использованием компьютеров;
- анализ информации;
- группировка информации (вручную или с использованием компьютера);
- простейшие расчеты без компьютера;
- расчеты с применением компьютера;
- подготовка решения;
- принятие решений индивидуально;
- принятие решений коллегиально;
- оформление документов, составление писем и т. д.

Воздействие (опосредованное) административно-управленческих работников на продукт совокупного труда осуществляется путем использования информации и ее преобразования в соответствующие решения для изменения состояния этого объекта в направлении достижения поставленных целей. Поэтому главной особенностью труда административно-управленческих работников является информационный характер предмета и продукта их труда, обусловленный принципиальным отличием трудового процесса (по его содержанию и результатам) от других видов труда.

Другой особенностью управленческого труда является его умственный характер. Это вытекает из информационного характера предмета и продукта труда, в силу которого административно-управленческим работникам, как правило, в значительной мере приходится затрачивать нервно-эмоциональные усилия, в особенности при поиске и реализации решений.

В управлении, как и в любом другом виде трудовой деятельности, имеет место разделение труда. Оно проявляется в связи с различием объектов управления. Различие классов, видов объектов управления приводит к необходимости специализации управленцев в зависимости от сферы, вида экономической деятельности, типа управляемого объекта. Существует разделение и по видам управленческой деятельности, по управленческим

специальностям, например, выделяются аналитики, плановики, бухгалтеры, менеджеры.

С позиций конкретного содержания работ, операций, процедур, выполняемых работниками, занятыми управленческим трудом, их роли в подготовке и принятии управленческих решений также выделяются разные группы работников управления. Такое деление отражает разные уровни сложности отдельных операций, требований к профессионализму, полномочий в принятии решений. Работники, участвующие в управлении, делятся в зависимости от характера и содержания выполняемых функций на три категории:

- управляющие в лице руководителей, менеджеров, наделенных полномочиями принимать управленческие решения, непосредственно осуществлять управляющие воздействия;
- специалисты в лице работников аппарата служб управления, чиновников, которые анализируют информацию об объекте управления, участвуют в подготовке, обсуждении, выборе управленческих решений, подготавливают рекомендации для управляющих;
- технические исполнители, обслуживающие управляющих и специалистов, выполняющие вспомогательные операции по обеспечению процесса управления и его участников.

Каждой из этих групп присущи свои особенности как с точки зрения содержания их труда и характера умственных нагрузок, так и с точки зрения влияния на результаты деятельности трудового коллектива.

Так, руководители организаций и их подразделений определяют цели и направления деятельности, осуществляют подбор и расстановку кадров, координацию работы исполнителей, производственных (коммерческих) и управленческих подразделений, обеспечивают согласованный, слаженный и эффективный труд соответствующих коллективов. В их труде преобладают творческие операции, хотя и имеются существенные различия между ними (руководителями). Труд управляющих является весьма разнообразным и ответственным. В нем сочетается индивидуальная, коллегиальная и коллективная деятельность.

Более определенным образом очерчен, определен труд специалистов (инженеров, техников, экономистов и др.), которые разрабатывают и внедряют новые или усовершенствованные виды продукции, технологические процессы, а также формы организации труда и управления, обеспечивают предприятие необходимой документацией, материалами, ремонтным и другим обслуживанием, осуществляют коммерческую деятельность, т. е. выполняют определенную функцию или часть функции. В деятельности

специалистов сочетаются творческие и повторяющиеся операции, хотя и между ними (специалистами) также имеются существенные различия.

Технические исполнители (секретари, делопроизводители, расчетчики и др.) выполняют разнообразную работу, связанную с обеспечением деятельности руководителей и специалистов. Труд их принято считать наиболее простым. Причем в их труде преобладают повторяющиеся операции. Хотя и по мере увеличения использования информационной техники, значительного увеличения объемов управленческой информации труд их резко усложняется, требует подготовки, знаний, опыта, все более влияет на качество управленческих процессов.

В современных условиях может быть выделено три вида управленческого труда: эвристический, административный и операторный.

Эвристический труд – это прежде всего труд руководителей и специалистов. Он в наиболее полной мере отражает природу творческой умственной деятельности, ее психофизиологическую сущность. По своему содержанию эвристический труд состоит из двух видов операций: аналитических и конструктивных. Первые заключаются в получении и восприятии необходимой для принятия решений информации. Конструктивные операции связаны с подготовкой и принятием разного рода решений.

Административный труд – это специфический вид умственного труда, функциональным назначением которого является непосредственное управление действиями и поведением людей в процессе их трудовой деятельности. Процесс административного труда складывается из выполнения следующих организационно-административных операций: служебно-коммуникационных, контрольно-оценочных, координационных.

Операторный труд – это главным образом труд технических исполнителей по выполнению стереотипных операций, необходимых для информационного обеспечения производственных и управленческих процессов.

Следует заметить, что содержание труда административно-управленческих работников не остается неизменным. Как показывают исследования, учетные, информационные и документационные операции занимают у них пока до 70 % рабочего времени. Однако в результате применения технических средств, передачи им малосодержательных функций, создания новых методов и средств труда, совершенствования организации управления существенно меняется содержание их труда, повышается в их работе удельный вес творческих операций.

Весьма важное практическое значение имеет рациональная организация управленческого труда. При этом принято использовать понятие «лучшая организация управленческого труда».

Под **научной** следует понимать такую организацию **труда** административно-управленческих работников, которая основывается на использовании достижений науки и передового опыта, прогрессивных форм хозяйствования, применении технических средств. Она позволяет наилучшим образом устанавливать и постоянно совершенствовать взаимодействие служащих между собой и с рабочими, а также с используемыми техническими средствами в процессе осуществления функций управления и инженерно-технического и экономического обеспечения производства (коммерции).

Основными целями научной организации труда являются:

- повышение производительности труда;
- сохранение здоровья работающих.

Управленческий труд и его рациональная организация – важные факторы повышения общей эффективности реализации бизнес-процессов организации, поэтому особую актуальность приобретают вопросы совершенствования управленческого труда.

В нашей стране первоначально для обозначения деятельности по рационализации и совершенствованию управленческих процессов использовался термин «научная организация труда» (НОТ), причем без принципиальных различий в отношении производственных и управленческих процессов. Примерно в 60-е гг. обособился термин «научная организация управленческого труда» (НОУТ). В значительной степени этому способствовало внедрение на предприятиях мощных средств вычислительной техники, требующих предварительной организации управленческой деятельности.

Научная организация управленческого труда включает следующие направления:

- разделение труда работников и их кооперация как в масштабах предприятия, так и в пределах каждого подразделения;
- подбор и расстановка работников и обеспечение их квалификационного уровня в соответствии с должностными обязанностями;
- организация деятельности управленческих работников в составе производственного коллектива по управлению им и по его инженерно-техническому обеспечению;
- организация и оснащение рабочих мест;
- использование прогрессивных методов работы;
- создание благоприятных условий труда;
- нормирование труда;
- оценка индивидуального и коллективного труда;

- использование технических средств управления, информационной техники, персональных компьютеров;
- стимулирование труда.

Следует заметить, что условия труда административно-управленческих работников определяется совокупностью физических, химических и биологических элементов окружающей среды и трудовых процессов, оказывающих влияние на функциональное состояние организма человека. К числу факторов, определяющих условия труда, относятся: санитарно-гигиенические, эстетические, психофизиологические и психологические.

Позднее (начало 70-х гг.) в нашей стране появилось понятие «оргпроектирование», выражающее тенденции развития НОУТ. Оргпроектирование – это процесс разработки и внедрения проектов рационализации управленческого труда на базе требований НОТ и возможностей современной организационной и вычислительной техники с целью повышения эффективности работы аппарата управления. Предлагалось осуществлять оргпроектирование по следующим основным направлениям:

- рационализация организационной и функциональной структуры аппарата управления;
- рационализация технологии выполнения основных и наиболее массовых видов работ, условий труда и использования рабочего времени персонала;
- рационализация документирования и документационного обслуживания деятельности данного аппарата управления;
- повышение оснащенности аппарата управления организационной и вычислительной техникой и автоматизация труда персонала.

За рубежом также занимаются данными проблемами, применяются соответствующие термины, характеризующие процесс совершенствования (рационализации) управленческого труда. Так, в США используются термины «Системы и методы», «Системное проектирование», «Реинжиниринг бизнес-процессов», в Великобритании – «Исследование работы» и «Организация и методы».

Рациональная организация работы руководителя, специалиста требует учета выполняемых работ, наблюдения за их рабочим временем, изучения структуры затрат времени, выявления «поглотителей» рабочего времени. Это дает возможность анализировать использование рабочего времени, составлять обоснованные планы личной работы и мероприятия по научной организации труда работников.

Для изучения содержания труда и структуры затрат рабочего времени руководителей и специалистов можно использовать следующие методы:

– анкетный и устный опросы, проводятся с целью изучения мнения работника о том, насколько рационально организован его труд: четко ли с точки зрения работника определены его обязанности, приходится ли ему выполнять работы, не входящие в эти обязанности (какие и сколько времени), планируется ли его работа и каков удельный вес внеплановых работ, есть ли потери рабочего времени (их величина, причины), какие применяются в работе средства механизации и оргтехники (их использование), удовлетворяют ли работника организация его рабочего места и условия труда и, наконец, какие у работника имеются предложения по совершенствованию организации и повышению эффективности труда;

– фотография рабочего времени, применяется для установления структуры его затрат на протяжении запланированного периода наблюдений. При этом изучение затрат рабочего времени производится путем наблюдения и замеров всех без исключения затрат времени в порядке их фактической последовательности. Фотография рабочего времени проводится специально выделенным лицом, она может быть сплошной (т. е. в течение всего рабочего дня) или выборочной. В последнем случае изучают затраты рабочего времени по отдельным функциям (видам работ), в том числе повторяющимся, а также по отдельным периодам (циклам) работ;

– при самофотографии рабочего времени учет затрат рабочего времени проводится непосредственно работающими под руководством служб НОТ. Он ведется с помощью специальных листов самофотографий, в которых регистрируются все выполняемые работы или перерывы в фиксажные интервалы, составляющие определенную часть часа;

– метод моментных наблюдений, применяется для изучения содержания труда и затрат рабочего времени различных категорий ИТР и служащих. Принципы и методика проведения наблюдений в основном такие же, как и при изучении затрат труда рабочих, имеются лишь некоторые особенности. Фиксажным моментом, применительно к труду ИТР и служащих, следует считать момент попадания наблюдаемого в поле зрения наблюдателя. При отсутствии работника на рабочем месте наблюдатель может получить сведения о причинах его отсутствия по отметке, сделанной работником в журнале.

Каждый метод изучения содержания труда и структуры затрат времени применим для определенных условий, имеет соответствующие преимущества и недостатки (табл. 8.1).

Характеристика методов изучения содержания труда и структуры затрат рабочего времени АУП

Метод	Целесообразность применения	Достоинства	Трудности при использовании и недостатки
Самофотография рабочего времени (без перечня элементов труда)	При начальном изучении организации труда. При одновременном изучении содержания труда и структуры затрат рабочего времени. При небольших масштабах исследования с элементами анкетного опроса	Экономичен	Сложность в группировке и обработке данных. Недостаточная точность результатов. Не выявляет полностью потерь рабочего времени по вине работника
Самофотография рабочего времени (с перечнем элементов труда)	При условии предварительного изучения содержания труда. При значительных масштабах исследования	Нетрудоемок, экономичен, удобен при обработке данных	Недостаточная точность результатов. Не выявляет полностью потерь рабочего времени по вине работника
Фотография рабочего дня	При условии предварительного изучения содержания труда	Большая, чем при самофотографии, точность результатов. Может использоваться для контроля данных, полученных другими методами	Неэкономичен. Большая трудоемкость проведения. Оказывает неудовлетворительное воздействие на работников
Метод моментных наблюдений	Применяется как выборочный метод при массовых наблюдениях. Целесообразно предварительное изучение организации труда другими методами. Применяется как метод контроля результатов, полученных другими методами	Достаточная точность результатов. Экономичен	Требует высокой квалификации наблюдателей
Анкетный и устный опросы	При необходимости выявления мнения непосредственно работающих проблемах и путях их решения	Опрашиваемые весьма глубоко знают предмет исследования и пути решения проблемы	Требует высокой квалификации составителя анкет. Основывается на субъективном мнении опрашиваемых

Кроме того, в отдельных случаях в этих целях используют:

- хронометраж, при котором изучается элемент процесса, циклически повторяющегося. Применяется при изучении передовых методов и приемов труда, для проверки норм действующих или разработки новых;
- метод упрощенных наблюдений, состоящий в фиксировании времени, затрачиваемого служащим на обработку определенного вида до-

кументов. Документы должны быть средними по сложности, а условия работы – близкими к обычным. Наблюдения производятся в течение 30–40 мин., чтобы время, затрачиваемое на подготовку и окончание операции, не повлияло на время выполнения операций.

Большое значение при проведении исследований методами «фотография рабочего времени» и «самофотография рабочего времени» имеет обоснованная группировка баланса рабочего времени. Такой группировкой может быть, к примеру, следующая:

- изучение проблем и выработка решений;
- разработка планов и мероприятий;
- подготовка и проведение совещаний;
- руководство людьми (распределение заданий, консультирование, разрешение конфликтов и т. д.);
- подготовка и издание приказов и распоряжений;
- телефонные разговоры;
- прием посетителей;
- ознакомление с корреспонденцией.

На основе обобщения данных, полученных из анкет, листов фотографий и самофотографий за весь период проведения исследования следует составлять таблицы затрат рабочего времени по должностям или другим признакам (в зависимости от цели исследования). После анализа этих данных разрабатывать мероприятия по совершенствованию организации труда, устранению выявленных недостатков.

8.2. Самоменеджмент руководителя

Самоменеджмент – это организация личной деятельности менеджера, представляющая собой целенаправленное и последовательное использование современных методов работы в повседневной практике, а также его саморазвитие.

Основные цели самоменеджмента:

- максимальное использование менеджером времени и своих возможностей;
- сохранение и укрепление им своего здоровья;
- сознательное управление течением жизни;
- преодоление внешних обстоятельств как на работе, так и в личной жизни.

Выделение и специальное рассмотрение многими специалистами в области менеджмента вопросов организации деятельности именно менеджера обусловлено важным значением данной проблемы, а именно следующим:

- организация работы менеджера в значительной мере определяет результативность, эффективность его деятельности;
- работа менеджера оказывает существенное влияние на результативность деятельности подчиненных ему руководителей, специалистов и других работников;
- деятельность менеджера в значительной мере определяет результаты функционирования возглавляемой им организации или подразделения;
- оплата труда менеджера, как правило, существенно превышает оплату труда других работников, что требует эффективного использования их труда;
- применение самоменеджмента способствует рациональной организации деятельности менеджера.

При ежедневном решении различного рода задач менеджер выполняет различные функции. Этот процесс можно представить как круг самоменеджмента, наглядно демонстрирующий связи между отдельными функциями (рис. 8.1).



Рис. 8.1. Круг самоменеджмента

Во внешнем круге обозначено пять функций:

- 1) постановка целей;
- 2) планирование;

- 3) определение приоритетов по предстоящим делам;
- 4) составление распорядка дня и организация трудового процесса;
- 5) самоконтроль и корректировка целей.

Во внутреннем круге самоменеджмента расположена объединяющая функция – работа с информацией. Вокруг нее в известной мере «вращаются» остальные функции, так как обмен информацией необходим во всех фазах процесса самоменеджмента.

Первая функция – *постановка целей*. Каждый управленческий работник должен ставить перед собой цели, что означает взгляд в будущее, ориентацию и концентрацию сил и активности на том, что должно быть достигнуто. Таким образом, цель формулирует конечный результат. Она является «подстрекателем» действий, мотивом, определяющим активность. Если поставлена цель, то возникает такое состояние напряжения, которое действует как движущая сила и исчезает лишь тогда, когда цель достигнута.

Профессиональные цели менеджера должны отвечать основным требованиям, предъявляемым к целям.

Процесс постановки целей состоит из нескольких фаз.

1. Определение желаемой долгосрочной жизненной цели (профессиональной).

При этом, по существу, выделяется профессиональный ориентир, усиливающий трудовую мотивацию и направляющий профессиональные устремления.

2. Определение личных ресурсов. Для этого целесообразно провести, например, SWOT-анализ, для чего необходимо:

- определить свои достоинства;
- определить свои недостатки. При этом составить перечень имевших место в прошлом неудач и отметить, в результате каких причин они произошли. Подумать, как избавиться от этих недостатков;
- указать внешние благоприятные, способствующие карьере факторы;
- указать внешние неблагоприятные факторы и угрозы.

При этом следует уяснить, с чем необходимо считаться в ближайшие годы, например с ближайшим окружением (с деловыми партнерами, родителями, шефом, друзьями и т. д.), и учитывать это при постановке целей.

3. Проведение анализа «цель – средства», в ходе которого наличные ресурсы (личные, финансовые, временные) сравниваются с необходимыми для достижения цели. Для этого нужно определить, чего еще нужно достичь или к чему приступить, чтобы достичь цели. Для этого предусмотреть усиление влияния факторов, способствующих достижению цели, и снижение (или устранение) влияния факторов, препятствующих этому.

Следует указать необходимую квалификацию и культурный уровень и поставить реальные практические задачи.

4. Формулирование конкретной цели. При этом нужно учитывать, что каждая цель имеет смысл только тогда, когда установлены конкретные сроки ее воплощения.

Не следует брать на себя слишком много, так как нереальные задачи имеют мало шансов быть выполненными. Чем больше целей мы перед собой ставим, тем больше придется изменять в прежней жизни и в большей мере активизировать свою деятельность.

Можно, исходя из долгосрочной глобальной цели, установить также среднесрочные и краткосрочные цели.

Рассмотренная цель фиксируется в профессиональном (карьерном) плане, который должен регулярно перепроверяться, актуализироваться и дополняться. Ниже приведен в качестве примера фрагмент такого плана (табл. 8.2).

Таким образом, процесс постановки целей охватывает фазы: нахождение цели: «Что я хотел бы?»; ситуационный анализ: «Что я реально могу?»; формулировка целей: «К реализации чего я приступаю?».

Следующая функция самоменеджмента – планирование личного времени менеджера. При планировании обеспечивается рациональное использование времени: либо имеющееся время употребить для плодотворной деятельности (максимальный критерий), либо достичь поставленных целей с меньшим расходом времени (минимальный критерий).

Таблица 8.2

Профессиональный (карьерный) план

Цель	Значимость	Срок (год)	Практические меры	Срок (к какому времени)	Контроль
Стать коммерческим директором крупного предприятия	Высокая	2027	Окончить университет по направлению «Менеджмент» (квалификация «бакалавр»)	2019	
			Приобрести опыт практической работы	2022	
			Стать руководителем коммерческого отдела	2023	

Планирование означает подготовку к реализации цели и структурирование (упорядочение) времени.

При увеличении затрат времени на планирование сокращается время, необходимое для исполнения, что в конечном счете приводит к экономии

времени в целом. Рекомендуется около 1 % планового периода (год, месяц, день) расходовать на планирование.

Следует заметить, что на практике преобладает недооценка менеджерами значимости планирования своей деятельности.

Можно выделить следующие основные *правила планирования рабочего времени менеджера*.

1. Охватывать планом лишь 70–80 % рабочего времени, оставляя время на решение непредвиденных проблем.

2. Осуществлять реалистичное планирование.

3. Фиксировать в планах преимущественно не действия, а ожидаемые результаты.

4. В течение всего планового периода пересматривать и корректировать планы с точки зрения полной и своевременной реализации дел.

5. Планировать использование также личного времени.

6. Планировать и использовать эффективно время на поездки и ожидания.

7. Резервировать большие непрерывные периоды времени на решение крупных задач.

8. Стараться планировать альтернативно и искать лучший вариант.

9. Предусматривать в планах время на повышение квалификации.

10. Согласовать свои планы с секретарем, коллегами и подчиненными.

11. В план на определенный период включать в первую очередь невыполненные в предыдущем периоде дела, если нет срочных.

12. Отводить для выполнения дел ровно столько времени, сколько требуется.

13. Устанавливать точные сроки выполнения дел.

14. Составлению плана работы на определенный период должен предшествовать анализ выполнения плана за аналогичный предшествующий период.

15. Обеспечивать гибкость планов.

16. Объединять при планировании небольшие однородные дела в рабочие блоки.

17. Предусматривать в планах время на краткосрочные перерывы для отдыха.

18. Составлять план на день накануне вечером, а утром его корректировать.

Планирование времени ориентируется на долгосрочную (стратегическую) цель.

Планирование времени представляет собой закрытую систему, в которой прослеживается тесная связь между отдельными видами планов. Так,

исходным пунктом процесса планирования является план жизни. На его основе составляется план на ближайшие годы, а на его основе – годовой. После этого проводится разбивка на кварталы.

В течение года через равные промежутки времени рекомендуется обдумывать события истекшего периода и при необходимости вносить изменения или переносить сроки (промежуточный контроль). В конце каждого квартала необходимо устанавливать ориентиры на следующий период и определять, какие задачи в нем следует исключить, какие – перенести, а какие – добавить.

Недельный план предполагает еще более детальный прогноз предстоящего периода. Исходя из месячного плана, составляется на неделю расписание всех дел с указанием необходимого для их исполнения времени.

Последней и весьма важной ступенью в системе планирования времени является дневной план, который строится на базе недельного. В нем устанавливаются, какие дела должны быть выполнены в течение дня.

Таким образом, планирование предполагает постепенное разложение общей задачи на частные, чтобы различные действия можно было распределить во времени.

Все планы должны составляться в письменном виде, так как планы, которые держат в голове, легко отвергаются, а письменные планы обеспечивают разгрузку памяти и имеют психологический эффект самомотивации к работе.

Рациональная организация труда руководителя предполагает *определение приоритетов* в выполнении дел.

В связи с этим следует заметить, что все дела, выполняемые менеджером, могут различаться по следующим признакам:

- по значимости;
- по продолжительности выполнения;
- по количеству участвующих в их выполнении;
- по затратам нервно-эмоциональной энергии;
- по характеру и т. д.

Важнейшим для менеджера признаком является важность предстоящих дел.

Зачастую руководители пытаются выполнить сразу слишком большой объем работы либо тратят свое время на несущественные, но кажущиеся необходимыми дела. В результате этого к концу напряженного рабочего дня, хотя сделано вроде немало, важные дела остаются либо неоконченными, либо вообще не сдвигаются с места.

Удачливые менеджеры отличаются тем, что, успевая решать во время рабочего дня множество важных вопросов, в течение определенного времени бывают заняты выполнением одной-единственной задачи. Предпосылками этого служат принятие однозначного решения о первоочередности важных дел, составление соответствующего списка приоритетов и соблюдение его.

Учет приоритетности в выполнении дел позволяет:

- достигать поставленных целей при заданных обстоятельствах;
- исключать дела, которые могут быть выполнены другими;
- к концу планового периода решать, по крайней мере, наиболее важные вопросы.

В связи с этим целесообразно обратиться к *принципу Парето*¹.

Применительно к принципу Парето говорят о «соотношении 80/20». Перенесение этой закономерности на работу руководителя означает, что в процессе работы за 20 % расходуемого времени (затраты) достигается 80 % результатов (выпуск). Остальные 80 % затраченного времени приносят лишь 20 % общего итога.

На практике в связи с данной закономерностью обычно используется АВС-анализ деятельности менеджера, который основывается на следующей закономерности:

- важнейшие дела (категория А) составляют около 15 % количества всех дел руководителя. Значимость этих дел (в смысле вклада в достижение цели) составляет примерно 65 %;
- на важные дела (категория В) приходится около 20 % общего числа и также 20 % значимости дел;
- менее важные и несущественные дела (категория С) составляют около 65 % общего числа дел, но имеют незначительную долю – порядка 15 % в общей значимости всех дел менеджера.

Это можно изобразить графически, используя кривую концентрации (или распределения) Лоренца (рис. 8.2).

Рекомендуется анализировать дела менеджера по методу АВС, для чего:

- 1) составить список всех дел, которые предстоит решить в определенном периоде (декада, день и т. д.);
- 2) оценить каждое дело в соответствии с категориями А, В или С:
 - наиболее важные дела (15 % от всех дел – категория А);

¹ Принцип Парето (был сформулирован итальянским экономистом Вильфредо Парето (1848–1923 гг.) в общем виде гласит, что внутри определенной группы или множества отдельные малые части обнаруживают намного большую значимость, чем их удельный вес в численности этой группы. Данный принцип неоднократно получал подтверждение на практике в самых различных сферах.

- важные дела (20 % от всех задач – категория В);
 - менее важные дела (65 % от всех дел – категория С);
- 3) проверить свой временной план на соответствие имеющегося бюджета времени значению дел:
- 65 % запланированного времени (около 3 ч.) – дела категории А;
 - 20 % запланированного времени (около 1ч.) – дела категории В;
 - 15 % запланированного времени (около 45 мин.) – дела категории С;
- 4) произвести соответствующие корректировки. Ориентируя свой временной план на выполнение дел категории А, следует на выполнение дел категорий В и С выделить столько времени, сколько соответствует их значению;
- 5) рассмотреть каждое дело категорий В и С с точки зрения возможности его делегирования подчиненным сотрудникам.

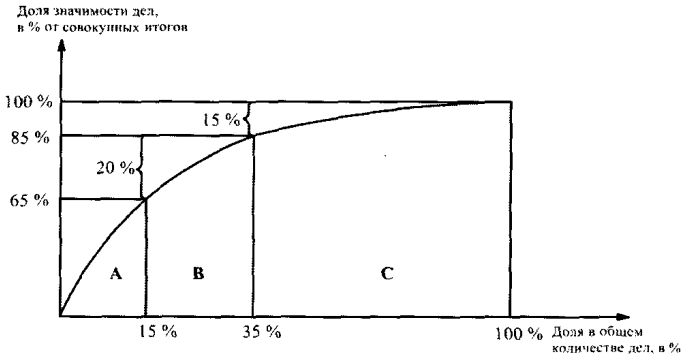


Рис. 8.2. Графическое отображение концентрации (распределения) значимости дел

Успешная деятельность менеджера предполагает выполнение им дел в соответствии с их важностью: сначала – немногие «жизненно важные», потом – многочисленные «второстепенные». В связи с этим рекомендуется за приносящие наибольший результат дела категории А браться в первую очередь, чтобы с помощью немногих действий обеспечить большую часть эффекта. На дела категории В приходится также существенная часть совокупного результата, тогда как выполнение относительно большого числа менее важных и несущественных дел дает небольшой итог.

При планировании и выявлении дел категории А менеджеру необходимо ответить на следующие вопросы:

- благодаря выполнению каких дел он в наибольшей степени приблизится к достижению главных целей;

– может ли он путем выполнения одного-единственного дела решить сразу несколько других;

– невыполнение каких дел может иметь негативные последствия.

Время, необходимое для выполнения действительно важных дел, зачастую тратится на срочные, но менее важные дела. Согласно правилу Д. Эйзенхауэра приоритеты должны устанавливаться по таким критериям, как срочность и важность дела. В зависимости от этого различаются:

– срочные – важные дела. За них следует приниматься немедленно и самому выполнять;

– срочные – менее важные дела. В этом случае существует опасность попасть под «тиранию» спешности и в результате решать только эти задачи. Если же они, однако, являются не столь важными, то должны быть делегированы;

– менее срочные – важные дела. Они, как правило, могут подождать. Трудности возникают тогда, когда эти дела превращаются в срочные. Поэтому рекомендуется перепроверить степень их важности и попробовать полностью или частично поручить их сотрудникам;

– менее срочные – менее важные дела. Как правило, сразу приниматься за эти дела или поручить их подчиненным. Некоторые – отправить в архив или в корзину.

Чтобы значительно повысить результативность управленческой работы, менеджер должен мотивировать подчиненных, вовлекать их в сферу своей ответственности, поручая им не только менее важные (рутинные) дела.

Важной функцией менеджера является *делегирование*, т. е. передача подчиненному задачи или деятельности. Одновременно с этим должны также делегироваться необходимая компетенция в специальной сфере (функциональная) и полномочия. При этом начальник сохраняет за собой ответственность за руководство.

Делегирование имеет несколько весьма важных положительных характеристик, а именно:

– помогает руководителю разгрузиться и высвободить время для важных задач;

– способствует использованию профессиональных знаний и опыта ответствующих сотрудников;

– стимулирует раскрытие способностей, инициативы, самостоятельности и компетенции подчиненных;

– способствует повышению мотивации в работе и квалификации сотрудников, удовлетворенности их работой.

Таким образом, делегирование в равной степени выгодно и для руководителя, и для подчиненных. Как правило, подчиненные позитивно оценивают стиль руководителя, если он многое делегирует.

Делегирование полномочий осуществляется на длительный срок (длительное или генеральное делегирование) либо ограничивается разовыми поручениями (разовое делегирование).

При делегировании сотрудники могут сами планировать свою работу, выбирать приоритеты, определять методы ее выполнения. Они поощряются за поиск собственных решений проблем.

Степень делегирования отражает умение руководителя выполнять свои функции. Установлено, что руководитель, удачно делегирующий свои полномочия, осуществляет эффективный менеджмент. Делегировать рекомендуется как можно чаще и больше, насколько позволяют ситуация и потенциал сотрудников. Следует учесть это при реорганизации и структурной перестройке предприятия, появлении новых сфер деятельности. Делегировать не только своим подчиненным, но и другим подразделениям и сервисным службам.

Существуют вспомогательные вопросы, которые должен задавать себе менеджер при делегировании поручения:

- Что должно быть сделано?
- Кто должен это сделать?
- Почему он должен это сделать?
- Как он должен это сделать?
- С помощью чего он должен это сделать?
- Когда он должен это сделать?

Эффективное делегирование предполагает соответствующую организацию труда: планирование руководителем делегирования своих задач и контроль за их выполнением и соблюдением сроков.

Важное значение имеет рациональная организация трудового процесса менеджера. Это требует условного деления его рабочего дня на три части.

В соответствии с этими организационными принципами распорядка дня также можно разделить на три группы. Так, правила начала дня.

1. Начинайте день с позитивным настроением. Каждый день задавайте себе вопрос: как этот день может приблизить меня к моим целям?

- Необходимо также продумать следующие моменты.
- С кем сегодня необходимо встретиться?
- Какие трудности и проблемы может «уготовить» этот день, как их преодолеть?

2. Начинайте работу по возможности в одно и то же время.

3. Начинайте работу с выполнения важнейших задач дня, поскольку в течение дня вы будете настолько заняты текущими делами, что вряд ли сможете уделить достаточно времени важнейшим вопросам.

Правила основной части дня.

1. Экономьте свое собственное рабочее время путем подготовки к работе и планирования.

2. Устанавливайте приемлемые для выполнения задания сроки, а также находите альтернативные варианты.

3. Не отвлекайтесь на решение внезапно возникших неотложных проблем, так как из-за них откладываются запланированные важные задачи и, как следствие, требуются дополнительные затраты времени и средств.

4. Если вы во время работы вдруг захотели сделать что-то другое, подумайте, не помешает ли это вашей текущей работе. Если появилась интересная идея или важная информация, то сделайте краткую запись и работайте ее позднее.

5. Делайте регулярно (после 1 ч. работы) короткие паузы (не более 10 мин.). Рассматривайте паузы как подзарядку энергией.

6. Старайтесь начатое дело доводить до конца. На отвлечение от основного дела тратится немало времени, поскольку при возвращении к нему приходится вновь повторять уже проделанное однажды.

7. Используйте незапланированные промежутки времени, образовавшиеся от ожиданий и «холостых ходов», для подготовительной, плановой или рутинной деятельности.

8. Работайте антициклично. Выполняйте самые важные запланированные задачи в течение более спокойного дообеденного периода, т. е. до того, как наступит пик активности у других сотрудников и напряжение в работе достигнет апогея.

9. Зарезервируйте для выполнения важных дел один спокойный, или закрытый, час, в течение которого вам никто не может помешать.

10. Установите время для себя (1ч.), занесите его в свой план дня и используйте для важных, но несрочных дел, носящих долговременный характер, например для повышения квалификации.

11. Контролируйте время и планы, а также многократно перепроверяйте свои планы дня с точки зрения их выполнения.

Правила завершения рабочего дня:

1. Контролируйте результаты работы, т. е. сравнивайте намеченное в плане дня с реально выполненным.

2. Составляйте план на следующий день накануне вечером.

3. Отправляйтесь домой с хорошим настроением.

Следует также учитывать работоспособность менеджера. Работоспособность – это состояние физиологических и психологических функций индивида, характеризующее его способность выполнять определенную деятельность с заданной эффективностью, требуемым качеством и в течение требуемого времени.

Работоспособность каждого менеджера находится в зависимости от целого ряда объективных и субъективных факторов и подвержена определенным колебаниям. Среднестатистические колебания ее в течение дня можно представить в виде кривой, изображенной на рис. 8.3.

Из рисунка видно, что:

- к фазам высшей активности примыкают двухчасовые паузы, во время которых организм человека работает в «щадящем» режиме;
- пик работоспособности приходится на первую половину дня, и поэтому задачи категории А следует выполнять в начале дня; после обеда, когда наступает известный спад продуктивности, нужно использовать этот период для социальных контактов и рутинной деятельности (задачи категории С), после чего следует приступить к задачам категории В.

Менеджеру рекомендуется работать с учетом указанных естественных колебаний работоспособности. При этом следует иметь в виду, что колебания кривой работоспособности, изображенной на рис. 8.3, вероятно, будут несколько отличаться от колебаний его индивидуальной работоспособности. В связи с этим нужно на основе систематических наблюдений построить свою «кривую работоспособности».

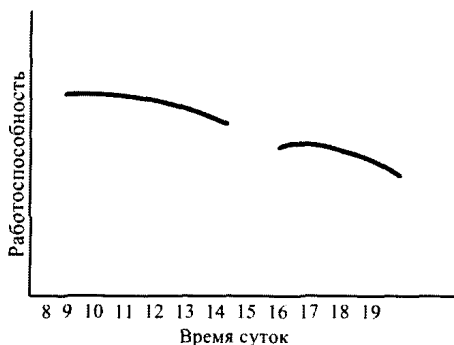


Рис. 8.3. Среднестатистические колебания работоспособности

Кроме того, следует сравнить распорядок рабочего дня предприятия с кривой своей работоспособности и решить, как лучше ее согласовать с распорядком на предприятии.

Важным фактором успеха являются методы работы, которые определяются в первую очередь свойствами характера человека, его склонностями и привычками. Для того чтобы улучшить свои методы работы, надо, во-первых, уяснить сильные и слабые стороны своих методов работы, во-вторых, иметь стимул к упрочению сильных сторон и, в-третьих, стремиться преодолеть собственные недостатки.

Одной из важнейших предпосылок успешной работы является сосредоточение внимания на самом важном. Работу можно значительно улучшить, если все свои задачи сначала ставить под вопросы, которые помогут избежать ненужных дел:

– зачем вообще это делать? Это поможет уяснить, что некоторые дела в действительности не нужны или могут быть выполнены лишь в «общих чертах»;

– почему именно я? Этот вопрос должен удерживать от исполнения дел, которые не выдерживают критического рассмотрения с точки зрения того, нужно ли их делать самому;

– почему именно теперь? Этот вопрос уберезет вас от того, чтобы из-за неверно выбранного срока исполнения дела не потерять слишком много времени;

– почему в этой форме? Всегда подвергайте сомнению свои привычные методы работы и находите новые, рациональные способы исполнения своих дел.

Рекомендуется составлять образцовый (рамочный) рабочий день, хотя такой «идеальный день» маловероятен. Тем не менее, целесообразно использовать его как ориентир при составлении и реализации плана дня. Для этого следует переносить свой рамочный план дня в дневник времени. Рекомендуется составлять также недельный рамочный план. При этом интегрировать в свой «идеальный день» и «идеальную неделю» также личные дела.

Последней функцией самоменеджмента является контроль результатов, или самоконтроль, благодаря которому определяется, были ли выполнены запланированные дела, и вносятся в планы необходимые коррективы.

Контроль выполняет три задачи:

1) осмысление физического состояния. Что достигнуто к моменту осуществления контроля?

2) сравнение запланированного с достигнутым. В какой степени достигнута поставленная цель?

3) корректировку установленных отклонений.

Время, продолжительность и регулярность контроля зависят от исполняемых задач и поставленной цели. Он подразделяется на контроль процесса, осуществляемой деятельности и результатов (целевой контроль).

Для осуществления контроля рекомендуется регулярно проверять свои планы и организацию труда, постоянно задавать себе следующие вопросы:

- Действительно ли я решаю необходимые задачи?
- Подхожу ли я к предстоящей деятельности в соответствии с ее приоритетностью?
- Справляюсь ли я с запланированными задачами в установленное время?
- Перепоручаю ли я в достаточном объеме дела?
- Веду ли я борьбу с «поглотителями времени»?

Необходим также анализ деятельности и времени, который предполагает сравнение фактического использования времени в течение дня и недели с запланированным. Для этого выделяется определенный период (день или неделя), фиксируются вся выполняемая в течение этого периода работа и затраченное время. Далее каждый вид деятельности анализируется с точки зрения возможностей оптимизации трудового процесса в целях экономии времени:

- Что произойдет, если отказаться от данной деятельности?
- Что произойдет, если эту деятельность полностью или частично делегировать?
- Что произойдет, если эту деятельность осуществлять в течение более короткого промежутка времени?

Если ничего не произойдет или последствия будут незначительными, то эту деятельность можно исключить, делегировать или осуществлять в более короткие сроки.

Контроль результатов труда с точки зрения достижения цели должен производиться после выполнения задачи (конечный контроль), а при реализации крупных проектов – на промежуточных стадиях (промежуточный контроль).

Необходимо осуществлять регулярный контроль своих годовых, месячных, недельных и дневных планов, отвечая на вопросы:

- Какие результаты были достигнуты?
- Что осталось несделанным и почему?
- Где было потеряно время?
- Какие можно сделать выводы для планирования следующего периода?

Таким образом, рационализация личной работы менеджера позволяет повысить эффективность его деятельности, создает предпосылки для успешного руководства коллективом.

8.3. Инструментарий организации деятельности руководителя

Планирование и организация работы менеджера, как видно из рассмотренного, имеет определенные сложности и требует использования специального *инструментария*. Но в отечественной практике имела место недооценка данных вопросов.

В то же время мировая практика накопила довольно богатый опыт в данном вопросе. Так, менеджерами многих стран с целью планирования и управления их деятельностью весьма широко используются *дневники времени*.

Дневник времени – это эффективное средство управления работой, позволяющее планировать ее выполнение по часам, определять ежедневные задачи как часть общей цели и выделять наиболее важные из них.

Дневник состоит из специальной папки – скоросшивателя, в которую по желанию пользователя могут вставляться специальные карточки, графики, таблицы и финансовые отчеты. На карточках имеются ежегодные планы (разграфленная сетка, на которую по понедельно заносятся долгосрочные планы) и планы на день, в которых все дела распределяются с точностью до получаса. Таким образом, можно соотнести каждый пункт дневной программы с более широкими временными задачами. Сначала потребуются решимость и дисциплина, чтобы заполнять соответствующие графы и составлять перечень необходимых дел. Однако составление этого перечня, ранжирование стоящих задач и видов деятельности помогают улучшить организацию труда и рационально использовать время.

Дневник времени представляет собой личную рабочую картотеку, в которой сшиты отдельные листы и которая удобна своей наглядностью. Он является одновременно настольным календарем, личным дневником, записной книжкой, инструментом планирования и контроля, списком адресов, справочником, картотекой идей. Он представляет собой также рабочий накопитель всех планов дня, формуляров и листков, используемых повседневно. С его помощью можно получить полное представление не только обо всех кратко- и долгосрочных задачах, но и обо всех планах и проектах.

Дневник времени имеет следующую структуру. В календарную часть помещаются различные формуляры для месячных, недельных и дневных планов. Особое значение придается плану дня: один лист на день. Здесь находятся также листки для заметок по соответствующим месяцам и неделям, которые облегчают перенос сроков на другие периоды. Эти листки после использования можно сброшюровать и иметь архив.

В новых «входящих» дневных листках должны быть указаны все сроки из недельных и месячных листков. В них с соответствующих листков переносятся даты – дни платежей, ухода в отпуск, дни рождения, в том числе подчиненных. Таким образом, ничего не будет утеряно или забыто при условии регулярного заполнения дневника.

В разделе служебных и частных дел (на соответствующих листках и формулярах) можно записывать и постоянно иметь при себе следующую информацию:

- сроки проведения ярмарок;
- списки книг;
- расписание поездов и самолетов;
- список дней рождения;
- универсальные листки для планирования;
- карточки для записи идей и т. д.

В разделе адресов и телефонов записываются телефонные номера и адреса, которыми часто приходится пользоваться.

Имеется также общая часть, в которой, как в бумажнике, можно разместить почтовые марки, фотографии, чековые карточки и денежные купюры.

Используя дневник времени, можно успешно планировать каждый день (неделю, месяц), организовывать свою работу. Благодаря его применению повышается качество работы, ежедневно экономится около часа рабочего времени.

Разновидностью дневника времени является ежедневник с системой таймирования. Это весьма точная система управления собственным временем, дающая возможность четко его использовать. На составление такого ежедневника требуются терпение и время. Но затраченное на это время себя оправдывает. Ежедневник состоит из буклетов на проволочных кольцах, включающих ежедневник на год, месяц, неделю и т. п. Кроме того, каждый день расписан с интервалом в полчаса. Такая система дает возможность:

- продумать и систематизировать жизненные планы и планы работы на значительный период (год) и спланировать их поэтапное выполнение (по месяцам, неделям и т. д.);
- четко следовать принятым планам, не отвлекаясь на другие дела.

С этой целью можно использовать также большой персональный «Фолифакс», представляющий собой портативную базу данных. В «Фолифакс» входят следующие разделы:

- личные сведения (номера счетов, машины, страховки и т. п.);
- ежегодник (на весь календарный год);

- записная книжка-блокнот;
- информация;
- личные финансы;
- адресная книга;
- пластиковый бумажник для визиток, документов и денег.

Таким образом, «Фолифакс» охватывает все стороны жизни менеджера и помогает ему в решении проблем. В то же время «Фолифакс» таит в себе серьезную опасность – если менеджер его потеряет, то потеряет много информации.

Имеется несколько конкретных систем планирования и управления временем менеджера, получивших широкое признание в мире. Одна из них – это система «Тайм Менеджер», имеющая рейтинг №1 в Европе. Она разработана компанией Time Manager International, которая является ведущей в Европе в области менеджмента и личного развития, основана в 1975 г. в Дании.

В «Тайм Менеджере» все продумано до мелочей как по содержанию, так и по форме. Существует три базовых варианта «Тайм Менеджера»: стандартный, специальный и «руководитель». Изменяя и дополняя входящие в них наборы бланков и принадлежностей, любой из этих базовых вариантов можно приспособить для определенного вида деятельности, например для торгового представителя, секретаря, руководителя проекта, научного работника.

Комплект любого базового варианта «Тайм Менеджера» состоит из пяти основных элементов:

- папки с кольцевым зажимом;
- коробки со стандартным набором бланков;
- руководства по пользованию «Тайм Менеджером» «Ключ к личной эффективности».

В папке с кольцевым механизмом находятся:

- 17 закладок;
- вынимающаяся обложка с алфавитной телефонной книжкой и 18-месячным календарем – записной книжкой. В обложке также есть место для чековой книжки, блокнота и маленького карандаша;
- автоматический карандаш;
- по одному экземпляру каждого бланка, входящего в стандартный набор бланков «Тайм Менеджера».

Система «Тайм Менеджер» позволяет:

- добиваться высоких результатов в работе;
- устанавливать приоритеты;

- правильно оценивать обстановку;
- не забывать о важных делах;
- эффективно использовать время;
- лучше взаимодействовать с другими людьми;
- повышать свой творческий потенциал;
- правильно распределять обязанности;
- развивать гибкое и спокойное отношение к переменам.

Кроме рассмотренных систем, имеются также вспомогательные средства для планирования: магнитные доски, модульные доски, клейкие доски и др. Диапазон использования этих вспомогательных средств очень широк. Их можно использовать для составления и ведения отчетной статистики, производственных планов, графиков работы, контроля эффективности производства, составления различных планов. На них можно фиксировать закупки и поставки. С их помощью можно совершенствовать организационную структуру организации и составлять чертежи рабочих помещений.

Существует также множество технических вспомогательных средств, позволяющих эффективно и вовремя выполнять работу и использовать рабочее время. Ими пользуются руководитель и его ближайшие помощники.

Это, в частности, персональные компьютеры. В последние годы появилось много всевозможных конторских ЭВМ. Все необходимые материалы, факты, цифровые данные, рапорты с их помощью могут быть оперативно подготовлены к непосредственному использованию. С помощью конторской ЭВМ можно получать данные и обрабатывать материал организации.

При этом целесообразно использовать специальные компьютерные программы. Так, одной из популярных персональных информационных систем является Lotus Organizer (Лотус Органайзер), которая полностью имитирует работу менеджера с дневником времени или органайзером. Она содержит следующие разделы:

Calendar (Календарь), или ежедневник, предназначен для планирования времени и разных мероприятий. Раздел позволяет заносить информацию обо всех планируемых событиях, выдавать оповещение о приближающихся событиях, связывать с намеченными мероприятиями различную информацию, например о расходах, назначать повторяющиеся события, например еженедельные совещания, находить свободное время.

Address (Адреса) выполняет функции адресной книжки. Этот раздел позволяет записывать адреса, телефоны, сведения о семье и прочую информацию о людях, с которыми сталкиваетесь, сортировать записи по фамилиям и компаниям.

To Do (Дела) предназначен для планирования дел. Этот раздел позволяет заносить информацию о предполагаемых делах, сортировать задачи по дате и приоритету, выдавать оповещения о планируемых задачах, отслеживать, какие дела выполнены, а какие отложены, что нужно сделать и когда именно.

Anniversary (Важные даты) можно использовать, чтобы вести список важных дат (дней рождения, возникновения фирмы и проч.), о которых необходимо вспоминать ежегодно. Этот раздел позволяет сортировать и просматривать записи по годам, месяцам, напоминать о приближении даты.

Calls (Телефонные звонки) предназначен для планирования и автоматизации телефонных звонков. Этот раздел позволяет заносить в телефонную книжку информацию о планируемых звонках, напоминать о необходимых звонках, регистрировать поступающие звонки, включая время разговора, дозваниваться до абонента с помощью модема.

Notepad (Блокнот) выполняет функции обычного бумажного блокнота. Этот раздел позволяет делать заметки с использованием функций форматирования, создавать главы, по которым автоматически формируется оглавление, включать в текст объекты, созданные в других программах;

Planner (Планировщик) предназначен для планирования длительных событий, которые занимают один день или более.

Система Lotus Organizer позволяет создавать связи между различными элементами (событиями, адресами, делами) как внутри раздела, так и в разных разделах. Позволяет напоминать о наступающих событиях и важных датах. Просматривать дела, телефонные звонки, важные даты в ежедневнике, а события ежедневника – в планировщике, например на задачу из списка дел можно смотреть в контексте ежедневной работы.

Система позволяет объединять разнородную информацию – выбранные элементы записной книжки с помощью назначенных им категорий: проекта, идеи, командировки и т. п. Например, можно сгруппировать элементы записной книжки, которые относятся к определенному проекту. С помощью категорий можно управлять группой элементов, которые относятся к разным разделам, например можно просматривать и работать только с выбранной группой элементов. Есть возможность создавать и свои категории.

Богатые функциональные возможности и интуитивно понятный интерфейс данной программы позволяют значительно упростить организацию дел и повысить эффективность труда менеджера.

В российских организациях в последние годы также широко используется пакет офисных программ Майкрософт Офис в версиях разных лет.

Контрольные вопросы

1. Какой труд является управленческим?
2. Каков характер управленческого труда?
3. Какие существуют виды управленческого труда?
4. На чем основывается научная организация управленческого труда?
5. Каковы направления научной организации управленческого труда?
6. Что изучают при фотографии рабочего дня менеджера организации?
7. Что означает термин «самоменеджмент руководителя»?
8. С какой функции должна начинаться организация личной работы (самоменеджмент) руководителя?
9. Какая функция находится в центре круга самоменеджмента?
10. Каковы основные правила планирования личного времени менеджера?
11. Что такое «условия труда»?
12. Какие факторы определяют условия труда менеджера?
13. Как изменяется работоспособность среднестатистического человека в течение рабочего дня?
14. Какие существуют виды самоконтроля менеджера?
15. Что составляет инструментарий планирования и организации деятельности менеджера?
16. Какие существуют методы изучения содержания труда и структуры затрат рабочего времени управленческих работников?
17. Почему делегирование имеет важнейшее значение для управления?
18. Каковы наиболее распространенные препятствия для эффективного делегирования дел в организации?

Глава 9

ГРУППА КАК ОБЪЕКТ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

В главе 9 рассматриваются понятие «трудовой коллектив» (группа) и его виды, полномочия, формирование и диагностика; неформальные коллективы и причины их образования; команды и этапы их развития; организационная культура; социально-психологический климат в организации; участие работников в управлении организацией

9.1. Трудовой коллектив (группа): понятие, виды

Современный уровень развития производства обуславливает необходимость коллективного труда, что, в свою очередь, определяет наличие трудового коллектива. Эффективная деятельность организации предполагает знание закономерностей функционирования трудовых коллективов и их использования.

Под **трудовым коллективом (группой)** понимается относительно обособленное объединение работников, осуществляющих совместную трудовую деятельность. Они взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает определенное влияние на других лиц и одновременно находится под их влиянием. Трудовые коллективы создают руководство, когда осуществляет разделение и кооперацию труда для организации производственного, торгового или иного процесса. Это объединение обладает некоторым организационным единством.

Эффективность деятельности коллективов (групп) зависит от целого ряда факторов:

- групповых норм;
- сплоченности людей;
- степени конфликтности;
- статуса и функциональных ролей членов группы;
- уровня образования членов группы;
- размеров и половозрастного состава групп и др.

Так, существует определенное соответствие между размером группы и степенью участия ее членов в работе. Некоторые исследователи считают, что при выполнении конкретной работы наиболее эффективной может быть группа из 5–7 работников. При обсуждении и принятии коллективного решения наиболее рациональная численность – 10–12 человек.

Важным является состав группы. Так группы с составом работников, различающихся по возрасту, полу, опыту, подготовке и другим параметрам, более эффективны, чем однородные по своему составу. Но такие группы и более конфликтны.

Одним из важнейших условий высокой эффективности работы группы является ее сплоченность, которая определяется факторами: время, проведенное членами группы вместе; размер группы; состав группы, трудности вступления в группу; прежние успехи или неудачи группы; внешние условия. При этом сложившиеся групповые нормы способствуют достижению целей организации и созданию духа коллективизма, в которой преобладает здоровый уровень конфликтности и имеющие высокий статус члены группы не доминируют.

Коллектив для менеджера – это главная опора, поэтому рациональная организация работы коллектива является его актуальной задачей. Коллективная работа незаменима там, где по тем или иным причинам не удастся четко распределить должностные обязанности между сотрудниками.

Практика управленческой деятельности в современных условиях выработала несколько видов рабочих групп. Рабочая группа – это определенная совокупность людей, которые воспринимают себя как группу с некоторой общей целью, организационно оформлены в ней. Основные виды этих групп, имеющих главным образом целевую направленность, приведены в табл. 9.1.

Некоторые специалисты относят к рабочим группам (коллективам) еще два весьма специфичных вида групп. Так, группа руководителя (командная) состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных, которые, в свою очередь, также могут быть руководителями. Типичная командная группа – это президент компании и вице-президенты. Такую же группу образуют директор магазина и заведующие его отделами.

Другая группа – это постоянно действующий комитет (коллегия, ревизионная комиссия, комиссия по пересмотру заработной платы, группа планирования, правление фирмы и потребительского союза, совет директоров и т. д.) внутри организации – коллегиальный орган, являющийся, по существу, дополнением к существующей структуре управления. Работая по существу на регулярной основе, он как бы наслаивается на структуру управления, уже обеспечивающую выполнение всех функций управления. Не всегда обладая правами принятия решений, эти органы участву-

ют в их подготовке. Отличительной особенностью их является групповое принятие решений и осуществление действий. Лица, входящие в комитет, имеют определенные права и обязанности (кроме основных).

Рассмотренные коллективы называют формальными. Формальный коллектив (группа) – это система социальных отношений, определяемых предписаниями, инструкциями, распоряжениями и нормативами предприятий. Она строится на признании руководителями идеального поведения членов организаций. Формальная организация или структура необходима для того, чтобы предприятие (или какое-либо учреждение) вообще могло функционировать. Определяется формальная структура тем, каковы основные задачи данного предприятия. Для реализации этих задач и складывается технически обусловленное положение групп людей, определяются их служебные обязанности.

Формальная структура – это система ролей и функций, которые выполняют люди по отношению к основным задачам организации. В развитии этой структуры велика роль власти, полномочий, которыми наделяется организация. Ее основные элементы:

- разделение труда (система горизонтальной специализации);
- субординация должностей по вертикали;
- система коммуникаций.

Важное значение для деятельности предприятия имеют полномочия членов трудового коллектива, которые определяются Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами, учредительными документами организации, коллективным договором. Так, в соответствии со ст. 21 ТК РФ работник имеет право на:

- заключение, изменение и расторжение трудового договора в порядке и на условиях, которые установлены настоящим Кодексом, иными федеральными законами;
- предоставление ему работы, обусловленной трудовым договором;
- рабочее место, соответствующее государственным нормативным требованиям охраны труда и условиям, предусмотренным коллективным договором;
- своевременную и в полном объеме выплату заработной платы в соответствии со своей квалификацией, сложностью труда, количеством и качеством выполненной работы;
- отдых, обеспечиваемый установлением нормальной продолжительности рабочего времени, сокращенного рабочего времени для отдельных профессий и категорий работников, предоставлением еженедельных выходных дней, нерабочих праздничных дней, оплачиваемых ежегодных отпусков;

Виды, структура и результаты деятельности рабочих групп

Виды рабочих групп	Структура и функции	Результаты деятельности
Рабочая группа целевая	имеет полномочия высшего звена руководства разрабатывает и внедряет новые формы организации труда, новые технологии и проекты увязывает вместе отдельные функции групповое принятие решений включает руководителей, представителей профсоюзов и т. д. принимает решения по оперативным вопросам	вовлекаются руководители высокого ранга может подготавливать и осуществлять масштабные перемены
Рабочая группа автономная	обычно имеет статус центра прибыли производит продукцию от начала до конца, иногда выполняет три задачи: обеспечение основной деятельности ресурсами, производство товара (услуги), обслуживание конкретного потребителя участники осваивают все виды работ и могут периодически меняться рабочими местами (ротация) выполняются все управленческие функции группа имеет высокий уровень самостоятельности, работники в ней – также до 15 работников	может очень существенно повысить производительность труда кардинально меняет организацию дает синергетический эффект и экономии на масштабах производства устраивается необходимость надзора за работой
Рабочая группа для решения определенной задачи	до 12 добровольцев-сотрудников из разных подразделений компании заседают 1–2 часа в неделю обсуждают пути повышения качества, эффективности и т. д. нет полномочий по реализации идей	может обеспечивать снижение затрат и повышение качества продукции не приводит к изменению эффективности работы или к активному вовлечению управляющих энтузиазм быстро проходит
Рабочая группа – бизнес группа	небольшая, автономная предпринимательская ячейка наделается административными функциями сфокусирована на определенный рынок имеет статус центра прибыли слабо структурирована без должностной иерархии и формальных инструкций максимальное делегирование прав и ответственности непосредственно делающим бизнес	группа поворачивает фирму лицом к потребителю, приближает к нему и позволяет гибко реагировать на изменение спроса инициатива работников в постановке и реализации целей повышается мотивированность людей и эффективность их работы

Виды рабочих групп	Структура и функции	Результаты деятельности
	в группе все ответственные за все, имеют столько прав, сколько необходимо кадры высокой квалификации и широкого профиля, периодическая ротация уменьшаются согласования решений руководство фирмы (при минимальном аппарате) имеет минимум управленческих функций, главным образом определение политики и общих правил, измерение результатов	
Рабочая группа	функциональные или производственные подразделения, выполняющие ограниченный круг функций структура преимущественно иерархическая функциональное подразделение объединяет руководителя и специалистов, реализующих общую функцию управления и имеющих близкие цели и интересы производственное подразделение объединяет руководителя и рабочих, занятых изготовлением определенных деталей и различающихся по видам выполняемых работ и квалификации	улучшение результатов деятельности группы достигается за счет использования систем стимулирования труда, по конечным результатам работы
Проблемно-целевые и программно-целевая группа (первая предназначена для решения возникающей проблемы, вторая – для разработки определенной программы)	до 10–12 человек на временной основе используются в небольших и средних организациях участники полностью включаются в состав группы либо работают в ней по совместительству создаются в связи с необходимостью подготовки решений по широкому спектру возникших перед организацией проблем	позволяет проводить серьезные испытания обеспечивают быструю мобилизацию усилий для решения проблемы

- полную достоверную информацию об условиях труда и требованиях охраны труда на рабочем месте;
- подготовку и дополнительное профессиональное образование в порядке, установленном настоящим Кодексом, иными федеральными законами;
- объединение, включая право на создание профессиональных союзов и вступление в них для защиты своих трудовых прав, свобод и законных интересов;
- участие в управлении организацией в предусмотренных настоящим Кодексом, иными федеральными законами и коллективным договором формах;
- ведение коллективных переговоров и заключение коллективных договоров и соглашений через своих представителей, а также на информацию о выполнении коллективного договора, соглашений;
- защиту своих трудовых прав, свобод и законных интересов всеми не запрещенными законом способами;
- разрешение индивидуальных и коллективных трудовых споров, включая право на забастовку, в порядке, установленном настоящим Кодексом, иными федеральными законами;
- возмещение вреда, причиненного ему в связи с исполнением трудовых обязанностей, и компенсацию морального вреда в порядке, установленном настоящим Кодексом, иными федеральными законами;
- обязательное социальное страхование в случаях, предусмотренных федеральными законами.

Считаем приведенные и содержащиеся в Трудовом кодексе, РФ полномочия членов трудового коллектива весьма скромными.

Управление трудовыми коллективами, организационным поведением людей должно протекать в диалектическом единстве двух процессов: групповой самоорганизации, самоуправления и единоначалия. Важная задача менеджеров состоит в том, чтобы согласовать эти процессы. Однако полностью это сделать практически невозможно, так как личные, групповые общеорганизационные цели и интересы участников совместной деятельности различаются.

Данные задачи решаются при переходе к методам единой командой. В этом случае японские менеджеры о своем подразделении отзываются как о «семье», а в западных моделях менеджмента говорят о «сплоченной команде единомышленников».

9.2. Команда и этапы ее развития

Наиболее совершенной формой трудового коллектива (группы) является **команда**. Сегодня сплоченная команда является гарантом успешного управления, присущего менеджерам всех уровней.

Прежде всего, следует рассмотреть понятие «команда». Командой следует называть небольшую группу (5–7, реже – до 15–20 человек), члены которой разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие навыки, принимают на себя ответственность за конечные результаты, способны исполнять те или иные внутrigрупповые роли, изменять функционально-ролевую соотношенность, имеют взаимоопределяющую принадлежность к данной общности (группе). Команды нередко создают для решения конкретных задач, выполнения проектов.

Многие ведущие организации используют преимущества командной работы. В частности, считается, что одной из причин поразительного успеха деятельности компании *Microsoft*, которая меньше чем за два десятилетия опередила по своей рыночной стоимости компанию *General Motors*, является использование в работе команд, создаваемых под конкретные задачи, одновременно позволяя сотрудникам сохранять чувство индивидуальности.

Команда создается для выполнения определенных задач, которые определяют состав участников, перечень навыков и умений, которыми должны они обладать, сроки выполнения и степень контроля над командой со стороны руководства. Вместе с тем, участники командной работы могут продемонстрировать высокую эффективность лишь при соблюдении ряда дополнительных условий. Первое условие – получение членами команды определенного удовлетворения от командной работы. Чем сложнее по своему характеру работа, тем удовлетворение участников должно быть выше. Это связано с тем, что в любом социальном взаимодействии люди стремятся сбалансировать то, чем они жертвуют при вхождении в команду, с тем, что они от этого получают. Второе условие – рациональное распределение ролей (позиций, заданий) членов команды, которое смогло бы обеспечить равенство вкладов в и приобретений у членов команд. В команде каждый член выполняет специфическую роль, описываемую перечислением его задач и действий. В связи с этим при командной работе чаще всего требуются специалисты, обладающие разным образованием, специализацией и опытом. При этом члены команды должны иметь схожие умения и качества: позитивные личные черты, умения групповой работы, навыки межличностного общения, желания совместной деятельности.

Процесс формирования и развития команды включает четыре этапа.

Первый этап – «адаптация». Он характеризуется взаимным информированием и анализом задач, поиском членами группы оптимального способа их решения. Межличностные взаимодействия осторожны и ведут к образованию диад, наступает стадия проверки и зависимости, предполагающая ориентировку членов группы относительно характера действий друг друга, и поиск взаимоприемлемого поведения в группе. Члены команды собираются вместе с чувством настроенности. Результативность работы команды низка.

Второй этап – «группирование и кооперация». Характеризуется противодействием членов группы требованиям, предъявляемым им содержанием задачи, вследствие несовпадения личной мотивации с целями групповой деятельности. Это приводит к образованию подгрупп, формированию самосознания на уровне подгрупп. Однако последние быстро понимают невозможность эффективного решения задач без взаимодействия с другими подгруппами, что приводит к формированию норм, общих для группы в целом.

Третий этап – «нормирование деятельности». При этом формируются принципы группового взаимодействия, нормируется либо область внутригрупповой коммуникации, либо область коллективной деятельности. Однако отсутствует интергрупповая активность. При этом процесс обособления сплоченной группы может превратить ее в группу, для которой характерны замкнутость на своих целях, эгоизм.

Четвертый этап – «функционирование». Его можно рассматривать как стадию принятия решений и их успешной реализации. Функционально-ролевая соотнесенность связана с образованием ролевой команды, посредством которой решается групповая задача. Группа открыта для проявления и разрешения конфликтов, признает разнообразие подходов к решению задач. Она обладает высоким уровнем социально- психологической зрелости, единством, характерным для команд.

Имеются существенные различия между традиционным трудовым коллективом (группой) и командой (табл. 9.2).

В современных условиях методы командной работы – есть наивысшая и наиболее эффективная форма сочетания группового самоуправления и единоначалия в организации.

Исследования показали, что группы порождают *меньше* идей, чем отдельные ее члены. Кроме того, группа может не принять хорошую идею, если она непонятна большинству или приходит в противоречие с интересами большинства.

Тем не менее, группа дает *лучшие* идеи: с более детальной проработкой, всесторонней оценкой, с большей степенью ответственности за них. Группа принимает более рискованные решения, чем отдельные ее члены, поскольку развивается определенный тип «группового мышления», при котором группа ощущает себя неуязвимой. Члены группы знают, что вместе могут добиться определенных целей и решить задачи, которые *сложно достичь каждому в отдельности*.

Таблица 9.1

Различия между группой и командой

Признаки	Группа	Команда
Цели	Все преследуют разные цели	Все преследуют общую цель
Интересы	Каждый преследуют собственный интерес	Все имеют общий интерес
Приоритетность	Основной приоритет – индивидуальная деятельность	Принадлежность к группе – основной приоритет
Мотивация	Приходит извне	Возникает внутри команды
Система стимулирования труда	Основана на выполнении индивидуальных заданий	Основана на выполнении общего задания
Конкуренция	Члены группы конкурирует друг с другом	Направлена вне команды
Отношения между людьми	Преобладают формальные, служебные отношения	Преобладают неформальные, дружеские отношения, взаимная поддержка
Доверие	Низкое доверие друг к другу и к группе	Высокое доверие команде и ее членам
Общение	Преимущественно формальное	Открытый обмен информацией
Оценка деятельности	По индивидуальному результату	Коллективная (по результатам работы команды)

Таким образом, в команде могут проявляться как существенные достоинства, так и определенные недостатки (рис. 9.1).

Последствия работы команды	
Позитивные	Негативные
Возможность возникновения новых идей Получение синергетического эффекта за счет объединения знаний ее участников Повышение гибкости, определенности при принятии решений	Потери времени на совместное обсуждение вопросов
	Стремление к индивидуальным целям
	Групповое единомыслие
	Размывание ответственности

Рис. 9.1. Последствия работы команды

Кроме того, даже сплоченная вокруг своего лидера команда единомышленников не всегда достигает максимальной результативности, и прежде всего из-за внутренних разногласий и различия интересов. Эта проблема в значительной мере решается в японских компаниях, где управляющие добиваются общего консенсуса тем, что принятию управленческих решений предшествует всестороннее обсуждение проблем, в котором участвуют все члены коллектива. Каждый свободно высказывает свое мнение. При этом нередко запрашиваются дополнительная информация, разъяснения, советы, письменные отчеты. Таким образом достигают согласия, принятия устраивающих всех членов коллектива решений.

9.3. Организационная культура современной организации

Организационная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявленных организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий.

Организационная культура вырабатывается и формируется в значительной мере менеджментом организации, и прежде всего его высшим уровнем. Носителями ее являются сотрудники организации, хотя и в организациях с устоявшейся оргкультурой она существует как бы отдельно от людей, активно воздействуя на них.

Понятие «организационная культура» включает три ключевых момента:

- базовые предположения, которых придерживаются члены организации в своей деятельности;
- ценности (нематериальные), которых придерживается человек в принятии и реализации решений;
- символика, посредством которой целостные ориентации как бы передаются членам данной организации. Многие фирмы имеют специальные, предназначенные для всех, документы, в которых детально описаны их ценностные ориентации.

Американский ученый Э. Шейн выделил три уровня познания *организационной культуры*. Первый – «поверхностный» или символический, включающий видимые внешние элементы, которые можно воспринимать с помощью органов чувств человека. Второй – «подповерхностный» уровень, на котором изучаются ценности и верования членов организации, отражаемые в символах и языке. Третий уровень – «глубинный», включающий базовые, скрытые и принимаемые на веру, предположения (рис. 9.2).

Организационную культуру можно рассматривать с *субъективной* и *объективной* сторон. Первая служит основой формирования управленческой культуры, т. е. стиля руководителя и решения проблем. Объективная – связывается с физическими атрибутами организации – зданием, его месторасположением, мебелью и т. д.

Существует несколько типологий организационной культуры. Одна из наиболее популярных предложена К. Камероном и Р. Куинном. В ее основу положены четыре группы критериев, определяющих стержневые ценности организации: гибкость и дискретность, стабильность и контроль, внутренний фокус и интеграция, внешний фокус и дифференциация.

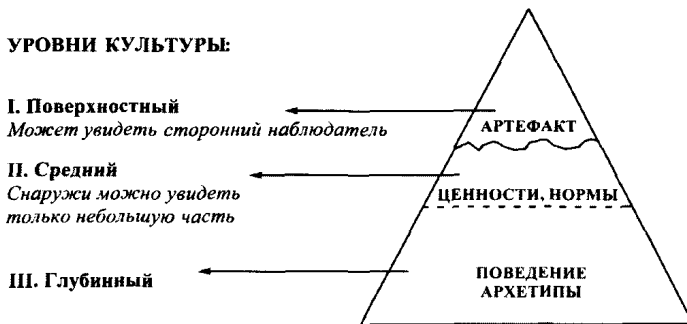


Рис. 9.2. Модель организационной культуры Э. Шейна

За счет этого выделены следующие типы организационной культуры.

Клановая культура. Здесь организация – весьма дружественное место работы, где у людей масса общего. При этом поощряются бригадная работа, участие людей в бизнесе и согласие.

Адхократическая культура. При этом организация – динамичное предпринимательское и творческое место работы. Здесь поощряются инициатива, творчество и свобода.

Иерархическая, или бюрократическая, культура. Организация представляет собой весьма формализованное и структурированное место работы. Ценится поддержание сложившегося в организации порядка деятельности.

Рыночная организационная культура. Она доминирует в организациях, ориентированных на результаты. В них жестко проводится линия на поддержание конкурентоспособности организаций.

Развитие организационной культуры предполагает ее формирование, поддержание и изменение.

Формирование организационной культуры происходит в условиях решения организацией двух важных проблем – ее внешней адаптации и внутренней интеграции. На формирование организационной культуры оказывает влияние целый ряд факторов внешней и внутренней среды организации. Так, значительное влияние на данный процесс оказывает лидер организации, особенно если он является личностью, а организация лишь создается. Внешнее окружение организации воздействует на элементы организационной культуры организации через деловую среду в целом, отрасли в частности, ее специфику, через особенности рынка, потребителей и т. д. Причем, указанные факторы оказывают формирующее влияние на организационную культуру в течение всей жизни организации, обеспечивая, как правило, эволюционное протекание процессов.

Поддержание организационной культуры во многом зависит от ее силы, которая характеризуется:

- «толщиной» культуры (определяется количеством важных предположений, разделяемых работниками);
- степенью разделяемости организационной культуры членами данной организации;
- ясностью приоритетной культуры.

Таким образом, сильные организационные культуры характеризуются широкой областью общности предположений и ценностей. Слабые культуры очень раздроблены и не связаны общими целями и убеждениями.

Можно выделить основные методы поддержания организационной культуры, это:

- прием на работу и социализация работников;
- увольнение работников, отклоняющихся от проводимой культуры;
- моделирование ролей, обучение и тренинги работников;
- система наград и статусов;
- критерии подбора и продвижение по службе;
- организационная символика и обрядность (обряды продвижения, ухода, усиления статуса, разрешение конфликтов, единения).

С течением времени в организации может возникнуть необходимость изменения организационной культуры, вызванного сменой миссии организации, значительным усилением конкуренции, изменениями конъюнктуры или другими причинами. Методы изменения культуры созвучны методам ее поддержания, это:

- смена объектов и предметов внимания менеджмента;
- изменения критериев стимулирования кадров;
- изменение кадровой политики;

- изменение приоритетов в программах обучения кадров;
- смена организационной символики и обрядности.

При проведении изменений организационной культуры возникают те или иные трудности. Некоторые из них порождаются изменениями в организационной культуре. Дело в том, что организационная культура не является монолитом, а состоит из преобладающей культуры и субкультур групп, разделяющих эти компоненты культуры лишь частично, а потому ослабляющих культуру организации в целом.

Кроме того, в организации могут существовать также контркультуры. Весьма упорно отвергающие то, чего организация в целом хочет достигнуть. Такие контркультуры появляются в организации тогда, когда отдельные члены организации или группы находятся в условиях, которые не могут обеспечить удовлетворения их потребностей.

Организационная культура является важным фактором повышения конкурентоспособности, адаптации, эффективности производства и управления организацией, может играть огромную роль в мобилизации всех ресурсов организации на достижение ее целей. Чем выше уровень организационной культуры, тем в меньшей степени персонал нуждается в директивах, наставлениях, детальных схемах и подробных инструкциях.

Организационная культура рассматривается как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения организации и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать преданность, облегчать общение.

Вместе с тем, организационная культура может и являться тормозом на пути достижения ее целей, особенно если для этого потребуются проведение существенных организационных изменений. Поэтому менеджмент организации должен уделять серьезное внимание решению вопросов формирования, поддержания и развития организационной культуры.

Можно выделить ряд ценностных принципов, характерных для культуры преуспевающих фирм:

- ориентация на действия, достижение целей;
- постоянный контакт с потребителями;
- самостоятельность и предприимчивость (поощрение лидеров, новаторов);
- производительность, зависящая от человека (рядовой персонал рассматривается как главный источник достижений в области качества и производительности);
- простота форм управления, немногочисленность управленческого штата;

– одновременное сочетание свободы и жесткости в управлении (фирма предстает одновременно и централизованной, и децентрализованной, распространяя автономию вплоть до цехов и групп разработчиков продукции, с одной стороны, а с другой стороны, последовательно проводя жесткую централизованную политику, касающуюся ценностей, которым она подвержена).

9.4. Социально-психологический климат в коллективе

Весьма большое значение в обеспечении эффективной работы коллектива имеет создание и сохранение в нем благоприятного **социально-психологического климата** (СПК). Дело в том, что выполнение трудовых функций зависит не только от организационно-производственных условий, но и от межличностных отношений, которые оказывают значительное влияние на самочувствие и результаты труда человека. Благоприятный социально-психологический климат является неременным условием повышения производительности труда.

Социально-психологический климат – это, по существу, эмоционально-психологический настрой, который складывается в коллективе в процессе работы и проявляется во взаимоотношениях, которые устанавливаются на основе объективных и субъективных взаимосвязей между людьми при личных контактах. Этот настрой появляется в результате того, что при контактах работников все связи между ними приобретают эмоционально-психологическую окраску, определенную ценностными ориентирами, моральными нормами и интересами членов коллектива.

Социально-психологический климат коллектива можно рассматривать как продукт предметно-практических отношений, складывающихся в совместной деятельности людей. При этом акцент следует делать на зависимости социально-психологического климата от материальных и организационных условий.

Основные признаки благоприятного социально-психологического климата:

- творческая атмосфера в коллективе;
- согласие и единство действий в коллективе;
- отсутствие «показухи» и формализма;
- доверительность, непринужденность отношений между членами коллектива;
- эмоциональная включенность и взаимопомощь членов коллектива;

- хорошее настроение в коллективе (жизнерадостность, оптимизм);
- доброжелательность и объективность оценки работы исполнителей;
- отсутствие давления руководителей на подчиненных;
- достаточная информированность членов коллектива о задачах и состоянии дел;
- взаимная требовательность членов коллектива и ответственность;
- принятие каждым членом коллектива на себя ответственности за положение дел в организации (подразделении);
- удовлетворенность принадлежностью к коллективу;
- доброжелательная и деловая критика;
- свободное выражение мнения при обсуждении вопросов;
- отсутствие затянувшихся, дисфункциональных конфликтов;
- высокая степень взаимопомощи и проч.

Постоянная практическая задача менеджера любого уровня – это формирование и совершенствование социально-психологического климата в коллективе, что включает:

- разработку норм и нормативов социально-психологических процессов;
- анализ, учет и контроль выполнения норм и нормативов социально-психологических процессов;
- разработку мероприятий по нормализации и оздоровлению социально-психологических процессов;
- организацию и контроль за выполнением этих мероприятий;
- социальное стимулирование развития коллективов;
- регулирование социально-психологических процессов.

Для обеспечения благоприятного социально-психологического климата в коллективе требуются специальные знания и умение руководителей, соответствующие их качества. Из множества качеств руководителей, черт личности, влияющих на социально-психологический климат коллектива, наиболее существенными являются: доминантность, уверенность в себе, эмоциональная уравновешенность, стрессоустойчивость, креативность, стремление к достижениям, предприимчивость, ответственность, надежность, независимость, общительность.

В качестве специальных мер следует использовать: научно обоснованный подбор кадров, обучение и периодическую аттестацию менеджеров, формирование трудовых коллективов с учетом психологической совместимости работников, социально-психологические методы, способствующие выработке у членов коллектива навыков взаимопонимания и взаимодействия, соответствующий стиль руководства. Кроме того, комплекс

технических, санитарно-гигиенических и организационных элементов на рабочем месте.

На формирование социально-психологического климата оказывает влияние и ряд внешних факторов: общественно-политическая ситуация в стране, экономическая ситуация в обществе, уровень жизни населения, организация жизни людей, социально-демографические и этнические факторы.

9.5. Неформальные коллективы в организации

В формальной организации, несмотря на весьма детальную регламентацию ее деятельности, не все средства функционирования четко определены и далеко не все стороны функционирования формализованы. Инструкции не охватывают, да и не могут охватить всего, что происходит в организациях. Более того, попытки абсолютно все регламентировать зачастую приводят к снижению эффективности работы. Причина состоит в том, что основным элементом всякой современной организации являются люди, в связи с чем целесообразно рассматривать ее одновременно и как неформальное образование. Организация при таком подходе рассматривается как коллектив сотрудников, основным элементом которого выступают социальные группы: демографические, возрастные, национальные, профессионально квалифицированные и другие, среди которых выделяются так называемые социально-психологические группы, регулирующие непрямые связи людей.

Таким образом, **неформальные коллективы** – это спонтанно образовавшиеся группы людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей. Эти цели являются причиной существования неформальных организаций. Причем в крупной организации существует не одна, а несколько неформальных организаций.

Если формальная организация, ее структура и тип строятся руководством сознательно, по заранее продуманному плану, то структура и тип неформальной организации возникают в результате социального взаимодействия.

У неформальных организаций много общего с формальными, в которых они оказываются как бы вписанными. Они в некотором роде организованы так же, как и формальные организации, т. е. имеют иерархию и лидеров, обладающих влиянием на людей, авторитетом.

Лидеры неформальных организаций (далеко не всегда ими являются формальные руководители) добиваются власти и применяют средства воздействия к членам группы так же, как и лидеры формальных организаций. Различие заключается в том, что лидеры формальных организаций имеют поддержку в виде делегированных им полномочий и действуют в рамках отведенной им конкретной функциональной области. Опорой неформальных лидеров является признание их группами. В своих действиях они делают ставку на людей и их взаимоотношения. Неформальный лидер выполняет две основные функции: помощь группе в достижении целей и поддержку ее существования, социальное взаимодействие. Иногда эти функции выполняют разные люди – два лидера.

В неформальных организациях также имеются правила или нормы поведения, но не писанные. Они подкрепляются системой поощрения и санкций.

Существует несколько причин выступления людей в неформальные организации (группы):

- потребность в чувстве принадлежности к данной организации;
- помощь, которую получают работники от неформальных организаций и которую они получают от менеджеров;
- защита работников, например от неблагоприятных условий труда.

Причем защитная функция приобретает наиболее важное значение, когда руководителю не доверяют;

- потребность людей в общении. Люди хотят знать, что вокруг них происходит, однако во многих формальных организациях их недостаточно информируют. Более того, руководители подчас намеренно скрывают информацию от своих сотрудников;

- желание некоторых молодых людей объединяться по престижным интересам и дистанцироваться от остальной части коллектива;

- взаимные симпатии людей, связи между ними, родственные отношения. Они часто присоединяются к неформальным группам для того, чтобы быть ближе к тем, кому симпатизируют.

Неформальные группы могут создавать проблемы:

- снижение эффективности деятельности предприятия;
- распространение ложных слухов и сопротивление прогрессивным переменам;

- в ряде случаев уход организации в сторону от решения задач;
- ориентация некоторых организаций не на достижение формальных целей, а на реализацию целей неформальных групп и их лидеров.

В то же время, если групповые нормы превосходят официально установленные, неформальные организации могут приносить пользу:

- преданность предприятию;
- высокий дух коллективизма;
- более высокая производительность труда;
- поддержание социальной целостности коллектива;
- снятие социальных напряжений в коллективе;
- поддержание у работников высокой самооценки и самоуважения;
- выполнение роли своеобразного буфера между индивидом и жесткой формальной организацией, смягчая ее воздействие на людей.

В результате производственного взаимодействия людей возникают определенные чувства, привычки, ожидания, симпатии и антипатии. Причем чем чаще и интенсивнее взаимодействие, тем сильнее взаимные чувства. В результате формируются коллектив довольно крепко связанных друг с другом людей. У них возникают нормы совместного поведения, которые аккумулируют прошлый опыт, высоко ценятся людьми и выполняются нередко с большим прилежанием, чем формальные нормы.

Чтобы справляться с потенциальными проблемами и использовать выгоды от неформальных организаций, менеджеры должны признать их, работать с ними, учитывать их мнение, привлекать неформальные организации к принятию и реализации решений и пресекать слухи путем оперативного предоставления официальной информации.

Кроме того, менеджер должен знать статусы и роли членов (кто и какую позицию в группе занимает), личные симпатии и антипатии, силу и конформизм членов групп (кто на кого оказывает влияние, и кто за кем следует, кто кого готов слушать и кому подчиняться).

На результате деятельности менеджера сказывается соотношение формальной и неформальной структур, так как ему приходится выполнять много задач и функций, осуществление которых непосредственно зависит оттого, каково соответствие формальных установок и тех действий и их результатов, которые в конечном итоге проявляются.

В нашей стране в ходе проведения эмпирических социологических исследований выдвигались положения о единстве формальной и неформальной структур в организациях. Решались на практике вопросы по налаживанию отношений между формальной и неформальной структурами. В последнее время большое признание получает идея обеспечения соответствия формальной и неформальной структур, гармонизация их взаимодействия. Это необходимо принимать в расчет менеджерам, прилагать усилия по использованию взаимодействия этих структур в интересах дела.

9.6. Формирование трудового коллектива

Весьма важную задачу составляет создание работоспособных, сплоченных трудовых коллективов, способных решать возникающие перед организацией проблемы. По данному вопросу существует немало рекомендаций, имеющих, как правило, разрозненный характер.

Наиболее обоснованным и достаточно хорошо проверенным практикой является, как нам представляется, соционический¹ подход к решению данной проблемы. Он исходит из того, что в сформировавшемся коллективе обязательно имеется устойчивое ядро с фиксированными ролями неформального характера. Вокруг этого ядра существует изменчивая оболочка, в зону которой то попадают, то выходят разные люди, не вписывающиеся в коллектив по тем или иным причинам.

Социоаналитические исследования показали, что максимальное количество неформальных ролей членов коллектива – восемь (при большем количестве постоянных участников ядро разделяется на части, не совпадающие по способу и темпу решения одинаковых задач). В хорошо структурированном ядре цельного, не раздвоенного коллектива выделяются легко различимые неформальные роли.

Эти неформальные роли представляют собой функциональное воплощение информационно-коммуникативных аспектов. Очевидно, для того, чтобы группа успешно выдержала атаки внешней среды, она вынуждена закрепить за каждым участником круг его обязанностей, которые соответствуют этим аспектам. Делается это так, чтобы выполняющий определенную неформальную роль человек был бы с ней согласен, чувствовал бы себя удовлетворенным.

Данные процессы неформального структурирования группы протекают помимо нашей воли.

В трудовом коллективе неизбежно существует социально-психологическая иерархия, пирамида власти, которую можно изобразить схематически. На вершине, в середине и в основании пирамиды находятся различные по статусу неформальные роли, обозначенные для удобства теми же буквами, что и выполняемые ими коммуникативные задачи (рис. 9.3).

¹ Соционика – наука, исследующая законы коммуникации информационных систем. Предметом соционики являются социотипы, т. е. категории людей, объединенных общностью каких-либо внешних или внутренних черт.

В данном параграфе использованы материалы книги «Соционика слаженной команды. Соционика для руководителей. – М.: Издательство АСТ, 2003», написанный одним из основоположников соционики В. В. Гуленко (Украина), с любезного согласия автора.

Изучение неформальных ролей позволяет заранее, экономя время на притирку и случайный перебор, создавать функционально сбалансированный коллектив. Для этого рассмотрим, какие социотипы являются наиболее вероятными претендентами на те или иные ступеньки власти.

Неформальная роль – «лидер» (F)

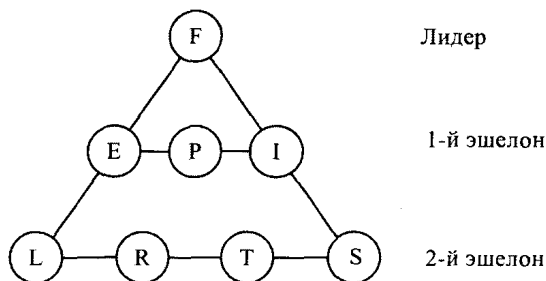


Рис. 9.3. Пирамида власти в трудовом коллективе

Настоящим лидером может стать только самый влиятельный, пользующийся всеобщим авторитетом член группы. Он представляет собой силовой центр коллектива, уверенно координирующий его движение в коммуникативном пространстве.

Настоящий лидер не демонстративен, не суетлив и не эмоционален. Не надо его путать с так называемым «харизматическим» лидером. Не надо его путать так называемым «харизматическим» лидером. F-лидер – это не идеолог, а прагматик. Он никого ни к чему не призывает, а просто заставляет выполнять необходимое силой авторитета и логикой фактов.

Наиболее вероятные претенденты на эту роль – это социотипы с развитой функцией F – силовой сенсорикой (от лат. *sensus* – чувство, ощущение).

Далее следует неформальные роли первого эшелона. Прежде всего неформальная роль «двигатель группы» – (P). Человек, который претендует на эту роль, должен быть очень работоспособным и выносливым. Он своим примером включает в работу других. Двигатель группы практически всегда находится в движении, не терпит лени и расхлябанности. Все его усилия направлены на поддержание рабочего ритма в группе.

Несмотря на всю энергичность, человек, выполняющий P-роль, не является неформальным лидером группы. Он – ее двигательный, а не силовой центр. P-типы нередко бывают начальниками, но это скорее выражение формального, официального лидерства, чем группового. Двигатель группы великолепно задает темп движения, но с трудом меняет его направление, а это основное требование ориентации в коммуникативном пространстве.

Истинный критерий лидерства, как считали еще в древности, – его незаметность, т. е. опять-таки неформальный характер. Совсем другое дело в случае с лидером – двигателем группы. Эта роль очень энергозатратная: при его отсутствии коллектив быстро снижает, снижает темпы.

Наиболее вероятные претенденты на эту роль – социотипы с развитой функцией Р – деловой логикой.

Далее *неформальная роль «эмоциональный вовлечатель» (E)*. Это самый коммуникабельный и экспрессивный участник группы. Причем его стиль общения должен быть в большей степени напористый, чем успокаивающим. Одной силы авторитета и двигательного принуждения часто оказывается мало, чтобы коллектив быстро и организованно включился в работу. Очень важный участок мобилизации коллектива – это «зажигание», эмоциональный порыв. Эмоционально вовлеченный коллектив выполняет работу с энтузиазмом, силы у людей удваиваются.

У неформальной E-роли есть еще и вторая сторона, которую можно обозначить как «разведка ресурсов». Без этой стороны деятельности эмоциональный вовлечатель способен «перегреть» коллектив. Энергию его чувства логично направить на внешнее окружение – завязывание связей и получение информации обо всем новом, что появляется у соседей. Эмоциональные рассказы об успехах конкурентов разжигают людей еще больше, настраивают на быстрое продвижение вперед.

Чаще всего в роли эмоциональных вовлечателей выступают с развитой функцией E – этикой эмоций.

Еще одна *неформальная роль – «генератор идей» (I)*. Им становится самый нестандартный мыслящий участник команды. От него требуется выдача перспективных догадок и прозрений, открытий и предложений, на основании которых можно строить стратегию долгосрочного развития организации. Он отличается от других работников интеллектуальной смелостью и жадной познания. Его мозг впитывает в себя всю передовую информацию и синтезирует, а ее основе свою собственную систему. Он постоянно пребывает в интеллектуальном поиске, заботы сегодняшнего дня его мало волнуют.

Необходимо уяснить, что генератор идей – это своеобразный противовес лидеру группы. Ведь инакомыслие, которое является неотъемлемой чертой таких людей, мало кем из руководителей приветствуется. А ведь за чрезмерным авторитаризмом стоит примитивное игнорирование законов соционики: чем грубее и насильственнее методы руководства, тем более смелы и увлекательны рождающиеся в головах интеллектуалов планы и концепции. Кроме того, генератор идей очень свободолюбив, его нельзя подчинить жесткому графику и нагрузить рутинной работой.

В роли генератора идей, как правило, встречаются социотипы с ярко выраженной функцией I интуицией возможностей. С заполнением этой функциональной ячейки в коллективе заканчивается распределение ролей первого эшелона – экстравертных, активных, отчетливо наблюдаемых.

Далее следуют *неформальные роли второго эшелона*. Прежде всего роль «систематизатор» (L). В этой роли выступает наиболее уравновешенный, свободный от субъективных пристрастий член команды. От него требуется не бурная активность, а наоборот, холодная отстраненность, способность сравнивать противоположные точки зрения и выносить объективное суждение. Флегматик по темпераменту, систематизатор нетороплив и усидчив, хорошо работает с документами, все упорядочивает, приводит в систему.

Другое название этой роли – «судья». Он должен быть бескомпромиссен, следовать лишь системе правил, по которым живет коллектив. Его нельзя, да и незачем подкупать, потому что законы неформальной жизни коллектива всем известны, а наказание за их нарушение – презрение, отрицательное отношение – отменить нельзя. Он как живой предостерегающий пример, наглядное пособие всем потенциальным нарушителям целостности команды.

В этой роли может выступать как логический, так и этический социотип. Все зависит от социальной направленности коллектива. Для рабочих коллективов, в которых эмоциональный настрой и гуманитарность являются дополнением к основной задаче, систематизатор в большинстве случаев – логик.

Далее *неформальная роль «отражатель» (T)*. Задача его – служить как бы зеркалом происходящих событий, отражать всю динамику перемен. Требования к претенденту на T-роль – тонкая восприимчивость, умение подмечать значимые детали и тем или иным способом реагировать на них, доносить назревающие перемены до всех членов коллектива. Отражатель является как бы звеном обратной связи, так как информация весьма полезна для неформального лидера группы. Это позволяет своевременно принимать меры.

В нецивилизованных коллективах роль отражателя требует повышенной стрессоустойчивости, так как в среде, настроенной на насилие, отражатель нередко превращается просто в «козла отпущения», на котором недовольные срываю свою злость. Особенно трудно приходится тем, которые отличаются, эрудицией и хорошей памятью. Их за это третируют как «умников», зазнавшихся, приносящих беду своим прогнозом.

Лучше всего неформальную роль отражателя событий выполняют социотипы с развитой от природы функцией T – интуицией времени. Не-

редко в роли «отражающего зеркала» находится и интуитивный подтип Наставника.

Следующая *неформальная роль* – «гармонизатор» (R). В любом напряженно работающем коллективе возникают недоразумения и трения между его участниками. Любое развитие происходит через борьбу противоположностей, что хорошо отражает Т-участников команды. Вспыхивающие споры, если их трудно быстро примирить, обычно легче всего рассудит L-участник команды – судья группы. Однако делает он это, хотя и справедливо, но сухо и безучастно. Эмоциональная неудовлетворенность все равно остается в душе. Вот здесь и требуется гармонизирующий подход, т. е. элементарное сочувствие к человеку, способность поговорить с ним по душам, снять психологическую напряженность.

R-участник отвечает за мир и душевное спокойствие в группе. Он – человек чуткий, неагрессивный, способен понять и простить. Он не очень активен, собственные чувства и переживания умеет скрывать. К нему тянутся люди, обращаются за советом в запутанных жизненных ситуациях. Благодаря гармонизатору коллектив как бы «склеивается» изнутри чувственными привязанностями.

В большинстве случаев в роли гармонизатора выступают этические социотипы, имеющие развитую функцию R – этику отношений. Однако в эмоционально насыщенных коллективах, в которых много экспрессивных типов, эту роль может взять на себя и логик, так как снятие чрезмерного эмоционального напряжения через рассудительность и выдержку – это тоже разновидность сплывающего поведения.

Еще одна *неформальная роль* – «доводчик» (S). Это основная исполнительная сила любой слаженной команды. Их может быть в универсальном коллективе несколько. Человек, претендующий на эту роль, отличается чувством хозяина на своей территории. Он прагматично настроен, умеет качественно оформлять результаты труда и рассчитывает на достойное вознаграждение своего труда.

Доводчик не принимает участия в борьбе за власть, его вполне устраивает второй эшелон. Но, гарантируя качественную работу, он вполне законно защищает свои личные интересы, стабильное материальное положение. Через его руки проходит конечное оформление всех продуктов деятельности команды – как материальных, так и информационных.

Наиболее вероятные претенденты на роль доводчика – это, естественно, социотипы, у которых хорошо развита функция S – сенсорика комфорта. Очень важно, чтобы доводчик имел неплохой эстетический вкус, а также умелые руки.

Следует также отметить следующее: практика социализации располагает большим количеством фактов в пользу того, что существует два противоположных пути развития коллективов и самого социума – стабильный, отличающийся плавностью и постепенностью действий и событий, и скачкообразный, для которого характерны внезапные ускорения и замедления в развитии.

Половина соционических типов проявляет склонность решать задачу стабильными методами. Эти типы ориентированы на отложенный процесс. Их достоинства – в явно выраженной тенденции к самоорганизации, стабилизации, объединению, сосредоточению внимания на сходном и игнорированию различий. В таком коллективе легко, естественным образом происходит распределение неформальных ролей. Создается синтетическое, ориентирование на процесс, легко управляемое единство.

Другой коллектив, в котором представлены противоположные по характеру сценарии развития и способы решения задач, чаще всего демонстрирует зигзагообразное поведение, с забеганиями и отставаниями, скачками и отклонениями. Другими словами, он проявляет нестабильность. Однако это не значит, что он хуже предыдущего, просто он умеет другую социальную миссию. Ускоренно-замедленный коллектив носит отчетливо-поисковый, характер. У него плохо отлажен процесс, зато все силы брошены на достижение результата.

Для создания работоспособного инициативного трудового коллектива целесообразно:

- искать незаурядных работников;
- привносить вдохновения;
- увлекать людей собственным примером;
- поручая, давать свободу действий;
- выделять время и ресурсы на развитие персонала.

При этом целесообразно компоновать коллективы членами одного социального круга, с приблизительно одинаковым уровнем жизни и семейным положением.

Следует также учитывать, что сплоченный коллектив держится не на конкуренции, а на кооперации между его сотрудниками. Коммуникативные механизмы согласования можно ускорить, если периодически проводить с работниками тренинги делового общения. Отладка кооперативных связей полезна как внутри подразделений, так и между ними. Правильное распределение неформальных ролей устраняет борьбу за власть и предотвращает расколы. Это способствует выработке того, что весьма высоко ценится в зрелом обществе, – корпоративного духа (*esprit de corps*). Именно этим определяется в конечном итоге имидж фирмы. Так создается благоприят-

ная психологическая атмосфера, на которую уповают как на главный фактор успеха организации сторонники доктрины «человеческих отношений».

9.7. Диагностика организационного поведения коллектива

Эффективное функционирование трудового коллектива требует **диагностики** его организационного поведения и адекватных управленческих действий.

С этой целью рекомендуется осуществлять, прежде всего, социально-психологическую диагностику коллектива, которая позволяет:

- оценить эффективность проводимой в организации политики;
- выявить источники социально-психологической напряженности, причины текучести сотрудников и снижения возможности возникновения конфликтов в коллективе;
- выявить «слабые места» в деятельности коллектива и повысить эффективность его функционирования;
- выявить наличие группировок и неформальных лидеров;
- установить причины возникновения и источники социально-психологической напряженности;
- дать оценку социально-психологического климата в коллективе;
- определить удовлетворенность трудом и основные мотиваторы в коллективе;
- выявить индивидуально-личностные особенности оцениваемых сотрудников и прогноз поведения в будущем.

На основании данных проведенной диагностики можно выявить конкретные проблемы и провести мероприятия по их решению, что позволит:

- повысить готовность людей к совместной работе;
- повысить групповую сплоченность;
- оптимизировать процессы межличностного взаимодействия сотрудников организации;
- разработать схемы взаимодействия и информированного обмена между подразделениями;
- исключить дублирование функций, функциональные пересечения;
- сформировать требуемую корпоративную культуру.

Видное место при этом занимают социометрические исследования трудового коллектива, составление и анализ социоматрицы и социограммы.

Социоматрица представляет собой таблицу, содержащую данные опроса членов коллектива по какому-либо вопросу, касающемуся других членов

данного коллектива. В табл. 9.3 представлена в качестве примера социоматрица для группы из пяти человек.

Использование социоматрицы позволяет:

- выбирать членами коллектива из нескольких кандидатур работников на какую-либо, как правило, руководящую, должность;
- выбирать членами коллектива сотрудников для разработки и (или) реализации какого-либо проекта;
- выбирать членами коллектива сотрудника (сотрудников) для награждения;
- выявлять мнения членов коллектива о каких-либо качествах каждого члена коллектива, т. е. по существу, давать ему оценку;
- устанавливать социометрический статус и эмоциональную экспансивность членов группы (коллектива).

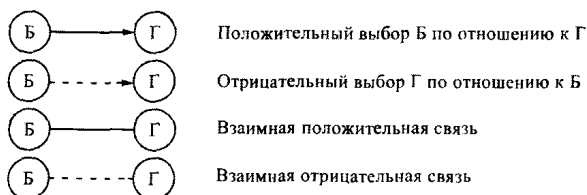
Социограмма – это способ графического изображения данных социометрических исследований коллектива.

Таблица 9.3

Социоматрица для группы из пяти человек

№ п/п	КТО ВЫБИРАЕТ	КОГО ВЫБИРАЮТ					СДЕЛАННЫЕ ВЫБОРЫ		ВСЕГО
		1	2	3	4	5	+	-	
1	А	x	-	-	+	-	1	3	4
2	В	+	x	-	+	-	2	2	4
3	С	-	+	x	o	o	1	1	2
4	Д	+	o	o	x	+	2	o	2
5	Е	-	+	-	+	x	2	2	4
Полученные выборы		(+)	2	2	o	3	1		
		(-)	2	1	3	o	2		
Всего			4	3	3	3	8	8	16

Для составления социограммы прежде всего устанавливают символику, например:



Далее с помощью определенных вопросов следует проводить социально-психологическое исследование.

Например, всем членам коллектива (анонимно) задать вопрос: «С кем вы хотели бы продолжить работу?»

Ответы членов данного коллектива, используя введенную символику, следует оформить графически в виде социограммы (рис. 9.4).

Из рисунка видно, что формальным начальником является «Н», а неформальным лидером – «Б».

Использование социограммы позволяет:

- выявлять желание членов коллектива: с кем из членов коллектива они желают работать, заниматься какой-либо деятельностью или выполнять какой-либо проект;
- выявлять отношение, доверие членов коллектива по какому-либо вопросу к каждому члену данного коллектива;
- выявлять отношение между членами данного коллектива.

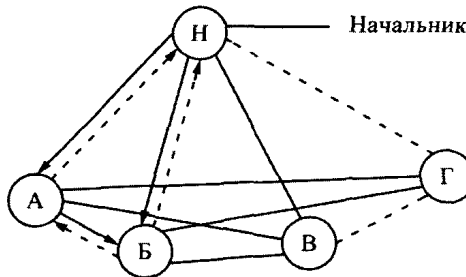


Рис. 9.4. Результаты ответа на вопрос: «С кем вы хотели бы продолжить работу?»

Построение социоматриц и социограмм позволяет при увеличении количества вопросов и их комбинаций проводить комплексные, разносторонние исследования.

Построение и анализ социоматрицы и социограммы позволяет определять количественные характеристики межличностных отношений. Ими являются *социометрические индексы*, или *коэффициенты*. Их можно разделить на две группы. Первая – это персональные социометрические индексы. Они отражают индивидуальные социально-психологические свойства личности, проявляющиеся в отношении к членам коллектива. Вторая группа индексов включает в себя групповые индексы, они характеризуют группу в целом. Приведем некоторые примеры из персональных и групповых индексов.

Прежде всего наиболее распространенные персональные социометрические индексы.

Итак, социометрический статус. Он отражает отношение членов группы к каждому ее представителю:

$$C_i = \frac{\text{количество полученных } i\text{-членом голосов (выборов)}}{N-1},$$

Далее имеет смысл исчислять положительный и отрицательный статусы, являющиеся составными частями общего социометрического статуса индивида:

$$C_{i+} = \frac{\text{количество положительных выборов } i\text{-членов группы}}{N-1};$$

$$C_{i-} = \frac{\text{количество отрицательных выборов } i\text{-членов группы}}{N-1}.$$

Индекс эмоциональной экспансивности. Он характеризует как человек относится к окружающим его членам группы, насколько активен он в своих выборах:

$$E_{i+} = \frac{\text{количество положительных выборов, отданных } i\text{-членом группы}}{N-1};$$

$$E_{i-} = \frac{\text{количество отрицательных выборов, отданных } i\text{-членом группы}}{N-1}.$$

Существует также групповые социометрические индексы.

Так, индекс социометрической когерентности характеризует меру связности группы по выделенному критерию, настоятельность взаимных контактов, но без учета их знака, их направленности. Он исчисляется по формуле:

$$K = \frac{\text{количество отданных (или полученных) выборов}}{N(N-1)}.$$

Из формулы понятно, что индекс социометрической когерентности является средней арифметической двух выше рассмотренных персональных индексов: социометрического статуса и эмоциональной экспансивности.

Расчет указанных индексов и показателей позволяет диагностировать формирующиеся и функционирующие коллективы, осуществлять формирование работоспособных трудовых коллективов.

Для диагностики организационного поведения целесообразно использовать также:

- наблюдение за деятельностью трудового коллектива, изучение обстановки состояния рабочих мест, внешнего облика сотрудников в соответствии с требованиями оргкультуры и т. д.;
- тестирование, анкетирование и интервьюирование персонала;
- сбор и анализ фиксированной информации – документов, регламентирующих деятельность организации и поведение сотрудников;
- проведение лабораторных и естественных экспериментов.

9.8. Участие работников организации в управлении

Важнейшей характеристикой системы управления организацией и трудовым коллективом является *участие членов коллектива в управлении* организацией (подразделением).

Многочисленные исследования и наблюдения за деятельностью трудовых коллективов показывают, что участие (в той или иной форме) работников в управлении дает следующие положительные результаты:

- улучшается использование человеческого потенциала организации;
- повышается мотивация работников к труду;
- повышается производительность и эффективность труда;
- при участии работников в обсуждении предлагаемых изменений они меньше сопротивляются этим переменам;
- развивается система коммуникаций в организации, открываются коммуникационная система снизу, и ослабляется тем самым давление на руководство со стороны подчиненных.

Участие работников в управлении основано на том, что многие из них имеют вполне естественное желание участвовать (в той или иной форме) в управлении организацией (подразделением), в происходящих в организации процессах, которые связаны с их деятельностью хотя и выходят за рамки выполняемой ими работы и решаемых задач. Дело в том, что человек в организации проявляет себя не только как исполнитель. Он также проявляет заинтересованность в том, как организовать его работа, в каких условиях протекает, как сказывается на деятельности организации.

Лишь отдельные работники предпочитают трудиться в условиях авторитарного стиля руководителя, находиться в жестко контролируемых ситуациях.

Привлечение работников к управлению в ряде случаев связано с некоторым отказом менеджеров от власти в решении текущих вопросов, представлением необходимых полномочий сотрудникам и возложением на них ответственности за решение проблем. Это целесообразно там, где:

- работники обладают опытом и желанием самостоятельно работать;
- люди достигли высокой квалификации;
- люди имеют высокий уровень честности, сознательности;
- имеет место неопределенная ситуация, когда людям на низких уровнях лучше видны проблемы и пути их решения.

В современных условиях формы участия работников в управлении весьма разнообразны. Основные из них состоят в следующем:

- работники участвуют в подготовке и принятии управленческих решений по вопросам: а) их деятельности – режима работы, выбора средств

выполнения работ, б) деятельности предприятия (подразделения), производства (реализации) продукции и др.;

- работники привлекаются к подготовке решений, к сбору информации, необходимой для принятия решений, к постановке целей, определению задач и организации работ;

- работникам дается право контроля над качеством и количеством продукции и соответственно устанавливается ответственность за конечный результат;

- представители рабочих участвуют в работе совета директоров корпораций;

- создаются и функционируют рабочие советы (совместные комитеты рабочих и управляющих), в частности по вопросам материального поощрения в зависимости от улучшения качества продукции, роста производительности труда и т. д.;

- работники участвуют в вынесении предложений по совершенствованию их собственной работы, работы организации и подразделений;

- работникам предоставляется право формирования рабочих групп. При этом, по существу, предоставляется право принятия решения не только по собственной работе, но и по работе тех, с кем кооперируется в работе.

На практике эти направления осуществления партисипативного управления обычно используются в определенной комбинации, так как тесно связаны и хорошо дополняют друг друга. Более того, в комбинации друг с другом эти направления могут эффективно проявить себя, отдельные устоявшиеся комбинации их используются как конкретные формы партисипативного управления.

Можно рассмотреть участие работников организации в выполнении важнейшего вида управленческой деятельности – в подготовке и принятии управленческих решений. При этом следует выделить три степени такого участия.

Первая – выдвижение (внесение) предложений в подготавливаемые решения. При этом не требуется внесение структурных и других изменений в организации. Такой подход применяется и на предприятиях с централизованным руководством.

Вторая степень участия – это выработка альтернативных вариантов решений. Здесь требуется создание в организации специальных структур для решения этих задач. Это выражается в создании временных или постоянных комитетов или комиссий, которым поручается выполнять данную работу. Примером могут быть так называемые хозрасчетные или конфликтные комиссии (на российских предприятиях), комитеты по набору кадров

в рабочие группы (на американских предприятиях), кружки качества (на японских предприятиях).

Третья степень участия – окончательный выбор решения из ряда альтернативных вариантов и принятие его. При этом предполагается, что участие в управлении осуществляется в форме работы специальных советов научно-технического, технико-экономического и управленческого характера. В состав этих советов входят, как правило, лица со следующего за уровнем руководителя более низкого уровня управления.

Данные советы:

- определяют политику (правила и процедуры) подчиненных им подразделений, совместимую с другими уровнями управления организацией;
- отвечают за координацию деятельности подразделений, подчиненных руководителю, к которому относится совет;
- отвечают за интеграцию деятельности этих подразделений с нижестоящими и вышестоящими уровнями управления.

Следует заметить, что советы не принимают решения за подотчетные им подразделения, они принимают решения только относительно процессов, происходящих на их уровне.

Решения советов в ряде случаев бывают обязательными для тех руководителей, при которых они, по существу, и созданы.

Некоторым советам поручаются оценки и одобрения деятельности подотчетного руководителя (право на увольнение остается за вышестоящим руководством).

Участие работников в подготовке и принятии управленческих решений способствует:

- увеличению количества рассматриваемых альтернативных вариантов решений;
- привнесению большого опыта в обсуждении проблем;
- обогащению оценки внешней и внутренней среды организации;
- в конечном счете, повышению качества принимаемых управленческих решений.

Существует мнение, что чем больше наемных рабочих на уровне предприятия участвуют в принятии решений, тем полнее отражают интересы трудящихся. На практике, как правило, в этом участвуют лишь их активное меньшинство. Значит, надо не «раздувать» состав производственных советов, а искать иные формы участия в управлении.

Немецкие ученые [51] выделяют следующие возможные варианты участия работников в подготовке и принятии управленческих решений (в порядке возрастания степени участия):

- руководитель до издания приказа старается убедить подчиненных в правильности своего решения;
- руководитель принимает решение, но допускает вопросы о своем решении, чтобы ответом на них добиться одобрения своего решения подчиненными;
- руководитель информирует о предполагаемом решении подчиненных, которые должны выразить свое мнение до принятия решения;
- группа (коллектив) готовит предложения из числа совместно разработанных решений, а руководитель принимает окончательное решение;
- группа (коллектив) принимает решение после того, как руководитель проанализировал проблему и определил рамки для принятия его;
- группа (коллектив) принимает решение, а руководитель выступает в роли координатора внутри группы и за ее пределами.

Мировая практика накопила богатый опыт участия работников в управлении.

В качестве примера можно привести получившие весьма широкое распространение относительно самостоятельные объединения трудящихся в автономные бригады, кружки качества (в Японии они существуют с начала 50-х гг., в Европе стали утверждаться с 80-х гг. прошлого века), рабочие группы. Это саморегулирующие организационные структуры, которые в рамках их компетенции планируют свою деятельность и осуществляют контроль за ее результатами. Эти небольшие группы работников – 10 или менее членов – еженедельно встречаются и в течение часа обсуждают специальные проблемы и предложения по улучшению работы. Низовые руководители обычно посещают такие совещания и участвуют в них, но дискуссии ведут именно рабочие. Когда решения приняты или предложены какие-то действия, они выносятся на одобрение руководства. При этом одобрение обычно обеспечено.

Такая организация работы рассматривается как важный элемент структурных перемен, демократизирующих управление, цель которых – достижение максимальной производительности труда квалифицированных работников.

На предприятиях западноевропейских государств, несмотря на разнообразие форм участия работников в управлении, на сегодня можно выделить два основных его варианта (формы):

- система участия, установленная законодательством и характерная более всего для ФРГ;
- система участия работников на основе коллективных договоров и совместных консультаций, характерная для Великобритании.

Системы участия работников в управлении различаются и по составу представительства. Это может быть «чистое» представительство наемных работников, когда соответствующие органы состоят только из их представителей. Эти органы избираются всеми работниками предприятия путем прямых и тайных выборов. Такой тип участия характерен, например, для ФРГ, Испании, Португалии и Греции.

Другой тип участия основывается на смешанном представительстве наемных работников и работодателей, как правило, на паритетных началах.

Третий тип – профсоюзное представительство. В этом случае профсоюзы представляют интересы не только своих членов, но и всех работников, занятых на предприятии (Великобритания, Ирландия и Италия).

Наиболее полное развитие система участия работников в управлении производством, по общему признанию, получила в ФРГ, где она имеет давние традиции. В системе участия на уровне предприятий основная роль отводится производственным советам, которые выбирают все работники наемного труда независимо от их профсоюзной принадлежности. Создаются они на всех предприятиях с числом занятых не менее пяти человек.

Производственный совет осуществляет надзор за соблюдением предприятием трудового законодательства, коллективных договоров и соглашений. С ним должны согласовываться все решения, касающиеся найма, перевода и увольнения работников. Совет принимает также решения, касающиеся регламентации рабочего времени (режим работы, отпуска), внутренней системы пенсионного обеспечения, медицинского обслуживания, участия в проведении мероприятий по технике безопасности и др.

Кроме того, в крупных компаниях существуют наблюдательные советы, в которые включены и представители наемных работников. Этот совет избирает правление, контролирует его деятельность и решает некоторые принципиальные вопросы, касающиеся, например, закрытие отдельных производств или, наоборот, вложения капитала. При этом представители наемных работников имеют те же права и функции, что и представители акционеров.

Советы занимаются внутренними проблемами предприятия, они ориентированы на достижение согласия с предпринимателями. Профсоюзы же наделены полномочиями заключать отраслевые (тарифные) соглашения. Четкое разграничения полномочий даже при наличии нескольких форм участия в управлении дает положительные результаты.

Итак, формы участия в управлении могут быть различными. При этом важное значение имеет нахождение оптимального соотношения между интересами собственников и работающих.

Опыт западноевропейских государств показывает, что многие формы участия работников в управлении требуют соответствующего законодательного оформления и подкрепления.

Российское законодательство по данным вопросам находится в стадии формирования. В настоящее время права трудовых коллективов в управлении организациями весьма ограничены. Тем не менее, ст. 52 и 53 ТК РФ предусматривают некоторое участие работников в управлении организацией (непосредственно или через свои представительные органы). В соответствии с ними основными формами участия работников в управлении организацией являются:

- учет мнения представительного органа работников в случаях, предусмотренных настоящим Кодексом, коллективным договором;
- проведение представительным органом работников консультаций с работодателем по вопросам принятия локальных нормативных актов;
- получение от работодателя информации по вопросам, непосредственно затрагивающим интересы работников;
- обсуждение представительным органом представительные органы-работников планов социально-экономического развития организации;
- обсуждение с работодателем вопросов о работе организации, внесение предложений по ее совершенствованию;
- участие в разработке и принятии коллективных договоров.

Кроме того, представители работников имеют право получать от работодателя информацию по вопросам:

- реорганизации или ликвидации организации;
- введения технологических изменений, влекущих за собой изменений условий труда работников;
- подготовки и дополнительного профессионального образования работников;
- по другим вопросам, предусмотренным настоящим Кодексом, иными федеральными законами, учредительными документами организации, коллективным договором, соглашениями.

Представители работников имеют право также вносить по этим вопросам в органы управления организацией соответствующие предложения и участвовать в заседаниях указанных органов при их рассмотрении.

В мировой практике существует также несколько форм участия работников в капитале и прибылях и в управлении фирмами, а именно:

- работники выступают совладельцами капитала и осуществляют управленческий контроль;

- работники владеют большей частью капитала и осуществляют неполный контроль;
- работники владеют меньшей частью капитала и их участия в управлении минимально.

Участие работников в управлении становится объективной необходимостью для фирм, использующих участие персонала в прибылях на основе владения собственностью. Такое сочетание, когда работник реально ощущает себя совладельцем фирмы, повышает его инициативность, заинтересованность в решении производственных вопросов.

Подобная практика законодательно поддерживается в ряде государств. Так, Конгрессом США за последние годы принято более 20 федеральных законов, в той или иной форме, прежде всего путем налоговых льгот, стимулирующих развитие собственности работников. Совет Европейского сообщества принял рекомендации по расширению программ перехода к «собственности работников» (программа ESOP) во всех западноевропейских странах, т. е. по организации народных предприятий. Это предполагает, прежде всего, делегирование рабочих в совет директоров. Начиная с 1975 г. В ЕС действует положение, по которому в совете директоров 1/3 голосов принадлежит работникам.

В Российской Федерации 24 июня 1998 г. Принят Федеративный закон № 115-ФЗ «Об особенностях правового положения акционерных обществ работников (народных предприятий)». Такие предприятия создаются в пределах определенной численности работников – не менее 51 человека. Их создание может осуществляться путем преобразования действующих коммерческих организаций, где доля государства не превышает 25 %, по инициативе их участников и при согласии большинства работников.

Следует заметить, что отход в последние годы в управлении организациями от господствовавшего в предыдущем столетии тейлоризма, проявления современных тенденций в развитии организаций, образование новых типов организаций существенно расширяют возможности участия работников в управлении, способствуют появлению новых его форм.

Контрольные вопросы

1. Какие коллективы называют формальными?
2. Что такое трудовой коллектив?
3. Какие существуют виды формальных коллективов (групп)?
4. Что такое «неформальный коллектив» (организация)?
5. Каковы причины вступления людей в неформальные организации?
6. Какие факторы способствуют формированию неформальных групп?
7. Что такое «команда» в современной организации?

8. Каковы этапы формирования и развития команды?
9. В чем состоят различия между группой и командой?
10. Каковы этапы формирования трудового коллектива?
11. Каковы права трудового коллектива по российскому законодательству?
12. Какие существуют виды участия работников в управлении?
13. Что дает участие работников в управлении организацией (подразделением)?
14. Что такое «организационная культура» организации?
15. Что включает организационная культура организации?
16. Какие существуют типы организационной культуры современных организаций?
17. Что включает формирование организационной культуры организации?
18. Какие существуют методы диагностики организационного поведения?
19. Что такое «социоматрицы» и «социограммы»?
20. Какие методы могут быть использованы при исследовании поведения личности?
21. Каким образом корпоративная культура влияет на поведение сотрудников?

Глава 10

КОНФЛИКТЫ И СТРЕССЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

В главе 10 рассматриваются понятие, виды и причины внутриорганизационных конфликтов; управление конфликтами; стрессы и управление ими

10.1. Внутриорганизационные конфликты: понятие, виды, причины возникновения

Во многих трудовых коллективах периодически возникают те или иные конфликтные ситуации.

Конфликт (от лат. *conflictus* – столкновение) – это реальная борьба между двумя или более сторонами, т. е. конкретными лицами или группами, когда каждая сторона уверена в своей правоте и делает так, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне сделать то же самое.

Бытует мнение, что конфликт – это явление всегда нежелательное, что его необходимо избегать и немедленно разрешать, как только он возникает. В действительности конфликты могут быть функциональными, приводящими к повышению эффективности деятельности организации, или дисфункциональными, приводящими к снижению группового сотрудничества и эффективности их деятельности. Точнее, конфликты могут выполнять как позитивные, так и негативные функции (табл. 10.1). Преобладание тех или иных функций конфликтов зависит в основном от управления ими.

Существует четыре основных типа конфликтов.

Первый тип – *внутриличностный конфликт*. Он может принимать разные формы. Одна из наиболее распространенных его форм – это ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы. Например, непосредственный начальник – заведующий отделом дал указание товароведу ускорить проверку качества обуви, а руководитель по качеству настаивает на улучшении проверки качества обуви путем замедления технологического процесса. При этом конфликт возник в результате на-

рушения принципа единоначалия. Иногда внутрилличностный конфликт проявляется при необходимости выполнения работником взаимоисключающих ролей.

В ряде случаев внутрилличностный конфликт, происходящий внутри индивида, по природе является конфликтом его целей или взглядов. Конфликтом целей он становится в том случае, когда индивид выбирает и пытается достигнуть взаимоисключающих целей. Конфликтом взглядов он становится, когда индивид признает несостоятельность своих мыслей, ценностей и поведения в целом.

Таблица 10.1

Функции (последствия) конфликтов

Позитивные	Негативные
Разрядка напряженности между конфликтующими сторонами	Большие материальные, эмоциональные затраты на участие в конфликте
Большая расположенность сторон к сотрудничеству в будущем	Рост текучести кадров, снижение дисциплины, ухудшение морально-психологического климата в коллективе
Усиление чувства причастности людей к решению проблемы и облегчение его реализации	Представление о другой группе как о враге
Выявление проблем до начала реализации решения	Чрезмерное увлечение конфликтом в ущерб работе
Расширение набора альтернативных вариантов решения проблемы	Придание большего значения победе в конфликте, чем решению проблемы
Получение новой информации об участниках и мотивах конфликта, о возможных оппонентах	Уменьшение или прекращение сотрудничества между участниками конфликта
Сплочение коллектива организации при противоборстве с внешним врагом	Усиление враждебности между конфликтующими
Стимулирование к изменению и развитию	Сложное восстановление деловых контактов («шлейф конфликта»)
Снижение синдрома покорности у подчиненных	Усиление непродуктивной конкуренции с другими группами Представление о своих целях как положительных, а целей другой стороны – как отрицательных

Второй тип – *межличностный конфликт* (наиболее распространенный). Руководителям часто приходится отстаивать интересы коллектива (распределение ресурсов, время использования оборудования и т. д.). Причем каждый считает, что должен убедить вышестоящее начальство выделить эти ресурсы именно ему. Также может быть столкновение двух специалистов за осуществление своих проектов. Возможен и конфликт между двумя кандидатами на одну вакансию (должность), а также между

отдельными личностями с различными чертами характера, взглядами и ценностями.

Третий тип – *конфликт между личностью и группой*. Например, неформальная группа устанавливает нормы поведения. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым в эту группу. Однако, если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, в этом случае может возникнуть конфликт.

Конфликт может возникнуть и на почве должностных обязанностей. Руководитель бывает вынужден принимать дисциплинарные меры, которые могут оказаться непопулярными у подчиненных. Тогда группа может нанести ответный удар – изменить отношение к руководителю.

Четвертый тип – *межгрупповой конфликт*, т. е. между группами (формальными и неформальными), а также между профсоюзом и администрацией. Функциональные группы нередко конфликтуют друг с другом из-за различия целей. Например, отдел сбыта, ориентированный на покупателя, всегда заинтересован в больших товарных запасах для выполнения заказов, что, в свою очередь, ведет к увеличению затрат и, как следствие, противоречит интересам финансового.

Конфликты на практике имеют разную продолжительность – от нескольких дней до нескольких лет. Последние подчас имеют вялотекущий характер, временами усиливаются.

Можно выделить несколько типов конфликтов в среде непосредственно менеджеров:

- между менеджерами различного уровня управления;
- между менеджерами и группами давления на предприятии;
- между менеджерами как отдельными личностями и как представителями старшего и младшего поколения управленцев – носителей различных идеологий менеджмента;
- между менеджерами и различными организациями в обществе (профсоюзы, объединения, пресс-группы, лоббисты и т. д.).

Следует заметить, что деление конфликтов на виды достаточно условно. Жесткой границы между различными видами конфликтов не существует, и на практике возникают конфликты: организационные вертикальные межличностные; горизонтальные открытые межгрупповые и др. Можно представить трудовой конфликт как процесс, совокупность последовательно проходящих стадий по развитию конфликтной ситуации (рис. 10.1).

Основными *причинами* конфликтов являются следующие.

1. Распределение ресурсов (материальных, товарных, продовольственных, финансовых и др.) между работниками или подразделениями, кото-

рые всегда ограничены. Руководство стремится распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами так, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. При этом каждая группа желает получить не меньше, а больше, в результате.

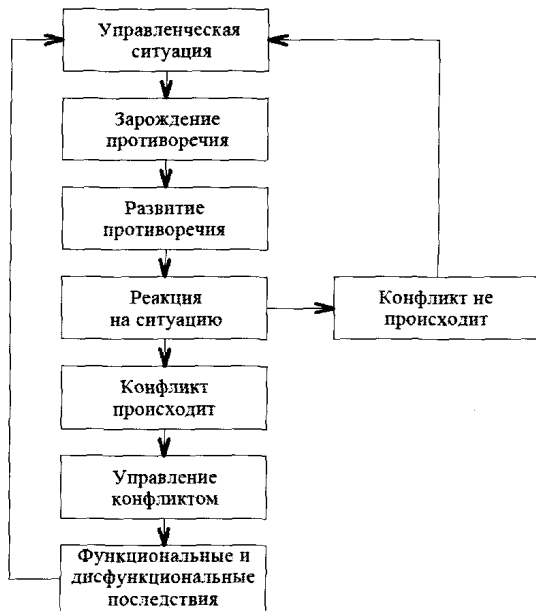


Рис. 10.1. Модель конфликта как процесса

2. Взаимозависимость заданий. Она существует везде, где один человек или группа зависят при выполнении задачи от другого человека или группы.

3. Различия в целях. Конфликтные ситуации возникают, когда предприятие разбивается на подразделения, которые становятся все более специализированными. Они нередко сами формулируют свои цели, могут уделять достижению их больше внимания, чем достижению целей всей организации. Классическим примером такого конфликта является конфликт между маркетинговой службой и службой сбыта компании, функции которых пересекаются. Дело в том, что служба сбыта в большей степени ориентирована на заключение сделок и увеличение объема сбыта в краткосрочном периоде. Управляющие этой службой предлагают снижение цен и используют различные формы мотивации розничных торговцев с целью выполнения квартальных целевых показателей по объему

сбыта. А маркетинговая служба больше ориентирована на деятельность, плоды которой могут ощутиться в долгосрочной перспективе: формирование имиджа бренда, сохранение премиальных цен и т. д.

4. Различия в оценке ситуации и мнениях. Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того чтобы объективно оценивать ситуацию, люди могут рассматривать только те альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей. Например, подчиненный может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчиненный имеет право выражать свое мнение только тогда, когда его спрашивают, и должен беспрекословно делать то, что ему говорят.

5. Различия в представлениях, ценностях, уровне образования, манере поведения и жизненном опыте. Исследования показали, что люди с разным жизненным опытом (образование, стаж работы, возраст и социальные характеристики) не всегда достигают полного взаимопонимания. При их сотрудничестве возникают подчас конфликты.

6. Неудовлетворительная коммуникационная связь. Работники, не обладающие информацией, не могут понять ситуацию или точку зрения других, что является причиной конфликта.

7. Низкая культура поведения, общения одного или всех участников конфликта.

8. Низкие компетентность и профессионализм участника или участников конфликта.

9. Отсутствие, неконкретность или дублирование должностных инструкций сотрудников, а также положений о подразделениях.

10. Низкое качество продуктов труда – документов, управленческих решений или продукции.

11. Расхождение ролевых ожиданий и представлений сотрудника с реальной жизнью, деятельностью.

12. Отсутствие у вновь пришедшего на должность руководителя человека способностей и навыков руководящей деятельности, работы с людьми. Такой руководитель не может организовать людей. Многие его даже законные требования к подчиненным вызывают возражения, отрицательную реакцию, а подчас и конфликт.

13. Наличие устойчивых качеств личности, черт характера, предрасполагающих к столкновениям с окружающими. Например, склонность настаивать на своем, нетерпимость к недостаткам других, пониженная самокритичность, эгоизм и невоспитанность.

14. Непродуманные критерии оценки труда членов коллектива.
15. Плохие организация и условия труда.
16. Противоречие между образованным, прогрессивным, новаторским руководителем предприятия (подразделения), желающим многое изменить, но не умеющим еще находить подход к людям, и сотрудниками с устаревшими, консервативными взглядами, не желающими ничего менять в этой жизни.
17. Неудовлетворительное или не устраивающее определенные стороны распределение полномочий (функций) между подразделениями, между подразделениями и филиалами (представительствами) организации.
18. Ошибочное приписывание кому-либо позиции, направленной против человека. Например, человек неправильно понял собеседника и неверно истолковал все его последующие действия.
19. Психологическая непереносимость, основанная на предвзятом отношении к свойствам или поведению другого человека. Например, предвзятости, заключающиеся в огульном приписывании каких-то недостатков всем представителям того или иного возраста, национальности, профессии, партийности и т. д.
20. Несоответствие прав работника его ответственности за результаты деятельности.

Однако объективные причины только тогда являются причинами конфликтов, когда делают невозможным личности или группе реализовать свои потребности, задевают личные и/или групповые интересы. Реакция индивида во многом определяется социальной зрелостью личности, допустимыми для нее формами поведения, принятыми в коллективе социальными нормами и правилами. Кроме того, участие индивида в конфликте определяется значимостью для него поставленных целей и тем, насколько возникшее препятствие мешает их реализовать. Чем более важная цель стоит перед субъектом, чем больше усилий он прилагает, чтобы ее достичь, тем сильнее будет сопротивление и жестче конфликтное взаимодействие с теми, кто этому мешает.

Выбор способа преодоления препятствий, в свою очередь, зависит от эмоциональной устойчивости личности, имеющихся средств защиты своих интересов, власти и целого ряда других факторов.

10.2. Управление конфликтами в организации

Эффективное **управление конфликтами** в организации предполагает, прежде всего, выполнение анализа складывающейся или сложившейся конфликтной ситуации.

Существует несколько способов определения причин и анализа конфликтов. Один из основных – *метод картографии*. Суть его состоит в графическом отображении составляющих конфликта, в последовательном анализе поведения участников конфликтного взаимодействия, в формулировании основной проблемы, потребностей и опасений участников, способов устранения причин, приведших к конфликту (рис. 10.2).

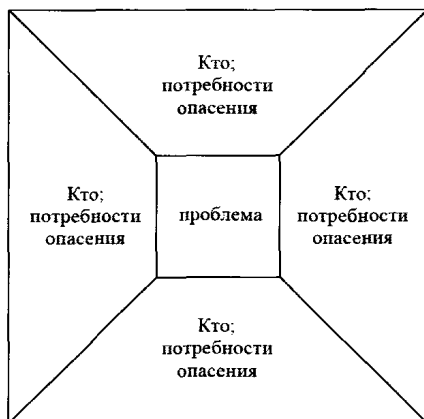


Рис. 10.2. Карта конфликта

Работа состоит из нескольких этапов. На первом этапе проблема описывается в общих чертах. При этом важно определить саму природу конфликта, и пока не важно, что это не полностью отражает суть проблемы.

На втором этапе выявляются главные участники конфликта. При этом, если составляется карта конфликта между двумя сотрудниками, в карту можно включить этих работников, а оставшихся работников объединить в одну группу. Можно выделить отдельно начальника подразделения.

Третий этап предполагает перечисление основных потребностей и опасений, связанных с этой потребностью, всех основных участников конфликтного взаимодействия. При этом выясняются мотивы поведения, стоящие за позициями участников.

Графическое отображение потребностей и опасений расширяет возможности и создает условия для принятия более широкого круга решений,

возможных после окончания всего процесса картографии. В результате составления карты проясняются точки совпадения интересов конфликтующих сторон, более ясно проявляются страхи и опасения каждой из сторон, определяются возможные пути выхода из ситуации.

Необходимо стремиться, чтобы последствия конфликта были функциональными. Проблема может быть решена таким путем, который приемлем для всех сторон, и в результате люди будут больше чувствовать свою причастность к решению проблемы. Это, в свою очередь, сведет к минимуму или совсем устранил трудности в осуществлении решений: враждебность, несправедливость и необходимость поступать против воли. Другое последствие конфликта состоит в том, что стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях. Возможными и важными последствиями конфликта являются также снижение вероятности группового мышления и синдрома покорности, при котором подчиненные не высказывают идей, которые противоречат идеям руководителей.

Так, в процессе разрешения конфликтов могут наблюдаться различные стратегии поведения. Р. Блейк и Дж. Мойтон выделяют:

- соперничество (противоборство), сопровождающееся открытой борьбой за свои интересы. Данная стратегия характеризуется высокой ориентацией обеих сторон на собственные интересы и полное пренебрежение интересами соперника;
- компромисс – готовность частично поступиться собственными интересами при условии, что соперник поступится своими;
- избегание – низкая ориентация, как на свои интересы, так и на интересы партнера. Эта стратегия заключается в стремлении выйти из конфликтной ситуации, не решая ее, не уступая своего, но и не настаивая на своем;
- приспособление (уступчивость) – тенденция сглаживать противоречия, поступаясь своими интересами.

Перечисленные стратегии поведения не редко приводят к ущемлению интересов одной из сторон. В результате другая сторона захочет когда-нибудь взять реванш.

Существует, по мнению указанных авторов, пятая стратегия решения конфликта, которую, к сожалению, используют не слишком часто. Это стратегия сотрудничества. Сотрудничество означает готовность сторон начать поиск взаимовыгодного решения проблемы, забыть старые обиды, личные предрасположенности.

Управление конфликтами – это целенаправленная деятельность по предупреждению конфликтов, разрешению конфликтных ситуаций, устрани-

нию (минимизации) причин, породивших конфликт, и коррекции поведения участников конфликта, изменению их целей.

Существует несколько методов управления конфликтными ситуациями, которые подразделяются на структурные и межличностные.

Структурными методами управления конфликтами являются:

- разъяснение обязанностей и требований к работе. Каждому сотруднику и группе должно быть разъяснено, каких результатов ожидают от них, кто предоставляет и кто получает информацию, какова система полномочий и ответственности. В ряде случаев целесообразно внесение добавлений или изменений в существующие должностные инструкции сотрудников или в положения о подразделениях;

- детальное, обоснованное и закреплённое соответствующими положениями распределение полномочий (функций) между конфликтующими подразделениями, подразделениями и филиалами (представительствами) организации, а также внесение в них изменений;

- использование специальных координационных и интеграционных механизмов в отношении конфликтующих или склонных к конфликтам подразделений. Установление иерархии полномочий позволяет упорядочить взаимодействия людей. При этом важную роль играют службы, осуществляющие связь между функциональными группами (целевые группы, совещания), отделами, сотрудниками;

- установление общеорганизационных комплексных целей. Для осуществления этих целей требуются совместные усилия двух или более сотрудников либо отделов. Так, если три сектора торгового отдела конфликтуют между собой, следует сформулировать цели для отдела в целом. Аналогичным образом установление четко сформулированных целей для предприятия в целом должно способствовать тому, что руководители отделов будут принимать решения, необходимые для достижения целей предприятия, а не только его подразделений;

- выработка механизма поддержания определенного равновесия, баланса между подразделениями, функции которых пересекаются, но объединение которых нецелесообразно или невозможно;

- «разведение» частей организации – подразделений, сотрудников как участников конфликта («разведение» по ресурсам, целям, средствам) или снижение их взаимозависимости;

- изменение организационной структуры управления предприятием, разделение или слияние подразделений в целях разрешения конфликтной ситуации. В отдельных случаях бывает необходимо развести, удалить друг от друга двух ценных сотрудников, один из которых, к примеру, воз-

главляет данное подразделение, в другом – произвести сокращение конфликтного руководителя подразделения, подчас парализующего работу предприятия;

– использование системы вознаграждения. Сотрудники и подразделения, которые вносят вклад в достижение общеорганизационных целей, помогают другим группам и стараются подойти к решению проблем комплексно, должны вознаграждаться. В то же время система вознаграждений не должна поощрять неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

К межличностным методам управления конфликтами можно отнести:

– метод уклонения. Руководитель старается не замечать ситуацию, которая провоцирует возникновение конфликта, не вступать в обсуждение вопроса, чреватого разногласием и, возможно, порчей, нарушением с кем-либо отношений. Между тем проблема остается и не находит разрешения;

– метод сглаживания. Руководитель старается сгладить, свести на нет конфликтную ситуацию, апеллируя к потребности в солидарности. К сожалению, при этом методе часто забывают про проблему, лежащую в основе конфликта, а она остается. Эмоции не проявляются, но накапливаются. Растет вероятность того, что, в конечном счете, произойдет взрыв;

– метод убеждения. Руководитель убеждает противоположную сторону в неправоте, глубоко аргументируя свою позицию, призывает к необходимости принятия в данном случае его позиции;

– метод принуждения. Руководитель, для того чтобы заставить принять свою точку зрения, использует власть. Недостатками этого метода являются: подавление инициативы подчиненных, возникновение вероятности того, что не будут учтены все важные факторы, поскольку представлена лишь одна точка зрения;

– метод компромисса. Состоит в нахождении промежуточного, компромиссного варианта решения проблемы, в целом устраивающего обе стороны. Этот метод высоко ценится в управленческих ситуациях, так как сводит к минимуму недоброжелательность и дает возможность быстро разрешить конфликт. Однако использование его на ранней стадии конфликта, возникшего в связи с наличием важной проблемы, может помешать поиску решения проблемы;

– метод решения проблемы. Руководитель, который пользуется этим методом, старается найти наилучший вариант разрешения конфликтной ситуации. Исследования подтвердили высокую эффективность данного подхода к управлению конфликтной ситуацией.

Методы управления конфликтами могут иметь разный характер:

- индивидуальные (личный подход);
- официальные (в рамках разработанных инструкций, положений);
- социальные (с учетом социального положения групп);
- юридические (действия в рамках закона).

В управлении конфликтными ситуациями менеджерам рекомендуется идти по пути организованного внесения изменений в ценностные ориентации организации (нормы поведения), разрабатывать механизмы учета различных интересов, вводить процедуры для выработки единства во взглядах (вести переговоры с группами, использовать методы убеждения, проводить консультации и т. д.).

Менеджерам не следует ограничиваться изучением, заслушиванием мнения лишь одной стороны, участвующей в конфликте, и на основе этого делать выводы и принимать решение. Необходимо изучать доводы и аргументы обеих сторон.

В случае непосредственного вовлеченности в конфликт самого менеджера следует мысленно встать на позицию другой стороны, взглянуть на возникшую проблему чужими глазами. Очевидно, в этом состоит поразительная психологическая интуиция гениальных руководителей, организаторов, бизнесменов, политиков и воспитателей, их умение с первого взгляда и первых слов понять человека и его желания. Это необходимо учитывать как менеджерам, так и всем сотрудникам организации.

Таким образом, конфликтные ситуации в трудовых коллективах управляемы. Значительная роль в их преодолении принадлежит руководителям, менеджерам.

Однако не менее важная задача менеджеров состоит в том, чтобы упреждать возможные и зарождающиеся конфликтные ситуации, своевременно реагировать на них, разрешать их, в отдельных случаях поощрять возникновение таких ситуаций и управлять ими для разрешения проблем.

10.3. Стрессы и управление ими

Стресс (от англ. *stress* – давление, напряжение) – термин, используемый для обозначения обширного круга состояний человека, возникающих в ответ на разнообразные экстремальные воздействия.

Согласно теории стрессов Г. Селье, стресс рассматривается как постоянное состояние напряженности человеческой психики, вызванное большим

или меньшим несоответствием стиля жизни человека способом реагирования на него нервной системы.

Стресс есть везде – и в частной жизни, и в каждой профессии. Но он проистекает не столько от труда как такового, сколько из условий или обстоятельств, при которых выполняется та или иная работа, от ощущения безвыходности в стрессовой ситуации.

Менеджер постоянно находится в состоянии нервного напряжения. Согласно исследованиям психологов частота возникновения стрессовых ситуаций в его деятельности составляет примерно 6–7 баллов по десятибалльной шкале. В современной жизни стрессы стали бедой очень и очень многих.

Исследования показывают, что стресс вызывает в организме нежелательные сдвиги, которые ведут к изменениям в психике: люди отказываются от активной деятельности, уходят в себя. Такое поведение усугубляет их физиологическое состояние.

Однако организму вреден не сам по себе стресс (в конце концов положительные эмоции человека тоже связаны со стрессом), а его чрезмерная интенсивность. Вредоносность воздействий отмечается только при чрезмерном напряжении. В этом случае говорят о *дистрессе*, который несет человеку всякие неприятности.

Вместе с тем, стресс во многом даже полезен. Реакция на стресс во многих случаях заставляет работать эффективнее, предпринимать большие усилия, направленные на достижение поставленной цели, т. е. преодолеть его. Пассивность же может обернуться такими расстройствами, как гипертония, сердечные приступы, нарушения психики и т. д.

Таким образом, стресс может оказывать как положительное, мобилизующее, так и отрицательное влияние на деятельность, вплоть до ее полной дезорганизации. Однако граница между стрессом и дистрессом очень подвижна, она зависит от многих факторов, среди которых главным является эмоциональная устойчивость человека.

Стрессы, которые имеют отношение к руководителям, характеризуются чрезмерным психическим или физиологическим напряжением.

Факторами физиологического стресса являются: чрезмерная физическая нагрузка, голод, шум, высокая или низкая температура, огонь, травма, болевые стимулы, операция, беспорядки, затрудненное дыхание, собственная болезнь. Физиологические проявления его – язвы, гипертония, мигрень, боль в спине, артрит, астма, боли в сердце.

Психический стресс может быть двух видов: эмоциональный и информационный.

Первый возникает в ситуациях производственных неурядиц, опасений, тревог и т. д. Этот стресс вызывают: ситуации угрозы, опасности, обиды, грубость, зависть, измена, несправедливость, борьба за власть, неоправдавшиеся надежды, плохое обслуживание, денежные проблемы, вынужденное ожидание, увольнение с работы, трудности с начальством, условия труда, ожидаемое повышение, финансовые трудности, получение значительного кредита, строительство собственного дома и многое другое. Такие стрессы вызываются, как правило, не каким-нибудь одним раздражителем, а серией мелких постоянных, каждодневных волнений. Психологические проявления включают раздражительность, потерю аппетита, депрессию и пониженный интерес к общению.

Для менеджеров наиболее характерным является информационный стресс, который возникает в ситуациях информационных перегрузок, когда человек не справляется с задачей, с потоком информации, не успевает принимать решения при высокой степени ответственности за их последствия.

Причины стресса в работе менеджеров таковы.

1. В бизнесе любое начинание – это всегда риск и работа в условиях повышенного нервного напряжения, что не проходит бесследно.

2. «Ловушка богатства». Порой бизнесмена охватывает азарт: прибыль – любой ценой. Работа ради работы.

3. Боязнь (страх) потери – семьи, имущества, денег. Заработав деньги, они зарабатывают страх, живут в состоянии вечного стресса.

4. «Болезни разрушенных идеалов». Утрата ценностей и идеалов является нередко причиной заболеваний, приводит к тяжелым последствиям – угасанию, заканчивающемуся смертью, к неконтролируемой агрессии, к борьбе как способу существования. Чаще это болезни пожилых.

5. «Работоголизм», при котором теряется контакт с близкими, с собой, собственное прошлое становится чужим.

6. «Деловой сумбур» – крайний беспорядок в работе. Такие люди постоянно нервничают, не находя нужные им вещи, паникуют, вспоминая вдруг о несделанном, хватаются то за одно, то за другое, хронически опаздывают.

Существует весьма большое количество факторов, способствующих возникновению стрессов. Их можно условно разделить на три группы.

Внешние факторы. К ним относятся, например, усиление экономической и политической нестабильности в обществе, инфляция, рост безработицы и т. п.

Факторы, зависящие от организации. Среди них выделяют: характер выполняемой работы (сложность решаемых задач, степень ответствен-

ности, условия труда и т. п.), нечеткое распределение ролей и функций работников, неблагоприятные взаимоотношения и психологический климат в коллективе, определенная организационная структура (например, двойное подчинение), стиль управления, связанный с неоправданным систематическим давлением, угрозами и т. п.

Факторы, связанные с самим человеком (особенности нервной системы, личные проблемы и т. п.).

Большое значение для характеристики стресса имеет также определение степени напряженности. Для этих целей можно пользоваться методикой американских исследователей Томаса Холмса и Ричарда Рея. Они доказали, что каждый человек носит в себе вполне конкретный заряд стресса, и, когда этот заряд достигает критической силы, человек умирает. Данные ученые выявили целый ряд факторов, которые по степени их воздействия выразили в баллах. Если в течение полугода человек набирает до 200–300 баллов, то он подбирается к грани потрясения, а если к 700, то и к более серьезному исходу.

Холмс и Рей предложили на этой основе шкалу определения степени напряженности. Данная шкала построена на предположении, что стрессовые явления вызываются резкими изменениями в жизнедеятельности человека. При этом практически не учитывается характер изменений (положительный или отрицательный). Кроме того, показатели шкалы отражают разную напряженность у людей с разными типами нервной деятельности и, естественно, с разными темпераментами.

По степени устойчивости к стрессам все люди подразделяются на специфические типы, а именно: тип «А» и тип «Б».

Тип «А» характеризуется тем, что испытывает постоянное стремление быть впереди; непременно хочет достичь своей цели; чувствует потребность соревноваться и одерживать верх; всегда занят сразу многими делами; обычно спешит; стремится форсировать дела; находится в состоянии сильного беспокойства. Такой человек относится к коронарному типу, он очень сильно подвержен стрессу.

Тип «Б» прямо противоположный типу «А». Стрессы на него влияют меньше.

Следует также заметить, что люди с теми или иными социальными темпераментами в разной степени подвержены стрессам в такой последовательности (по мере возрастания подверженности стрессам)¹:

¹ Психологи по типу темперамента делят людей на следующие группы:

Холерики – это социотипы, которые отличаются как внутренним, так и внешним беспокойством. Этот темперамент самый неуравновешенный: когда на пути социотипа возникает внезапное препятствие, он не в силах сдержать возбуждение.

- флегматики;
- сангвиники;
- холерики;
- меланхолики.

Управление стрессами требует выявления актуальных для конкретного человека стрессоров, т. е. неблагоприятных факторов, вызывающих состояния напряжения – стрессов. Для этих целей служат перечни стрессоров, один из них представлен ниже:

- высокая напряженность труда;
- нехватка времени;
- неблагоприятные гигиенические факторы;
- монотонность труда;
- отсутствие творчества;
- вынужденная бездеятельность;
- несогласованность планов;
- неудовлетворенность правами и обязанностями;
- длительное пребывание на работе;
- неудовлетворенность трудом;
- ощущение своей бесполезности;
- бремя ответственности;
- неблагоприятные ситуации на работе;
- тревога о должностном продвижении;
- конфликты с сотрудниками;
- неблагоприятная атмосфера в семье;
- волнение в связи с перемещениями;
- неприятности с родственниками;
- неудовлетворенность должностью;
- трудности взаимоотношений с руководством;
- раздвоенность между семьей и работой;
- плохое самочувствие;
- неинтересная работа.

Флегматики – социотипы, которые спокойны как внешне, так и внутренне. Это самый уравновешенный из всех темпераментов. Он сдержан и закрыт, не отвлекается на внешние раздражающие факторы. Это не означает, что флегматик не способен вспылить.

Сангвиники – социотипы, которые беспокойны внешне, но спокойны внутри. Они среднеуравновешенные. После всплеск раздражительности быстро успокаиваются. Им достаточно переключиться на какой-то другой внешний стимул, что они и делают.

Меланхолики – социотипы, которые спокойны внешне, но беспокойны внутри. Они занимают промежуточное положение по степени уравновешенности нервной системы, сдвигаясь, однако, ближе к полюсу неуравновешенности. Свои внутренние переживания скрывают под маской спокойствия или, наоборот, оживленности.

Со временем под влиянием прогрессирующей напряженности труда у каждого человека складывается «своя» группа сигналов, свидетельствующих о наличии стрессового состояния:

- кратковременные сигналы (раздражительность, усиленная тяга к курению, «говорливость», периодические боли в затылке, изжога, икота);
- долговременные сигналы (длительные боли в какой-то области головы, сердца, депрессия, полная потеря аппетита, затухание жизненного тонуса, лихорадочный блеск в глазах).

Управление стрессами – это процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью адаптации личности к стрессовой ситуации, устранения источников стресса и овладения методами их нейтрализации всем персоналом организации.

Управление стрессами предполагает применение методов профилактики стресса. Наиболее распространенным средством является отдых (но не ничегонеделание). Важным средством является применение упражнений по созданию и поддержанию мажорного настроения. Для этого следует приучить себя включать психорегулирующие упражнения в свой режим дня. Начать с подъема и утренних процедур. Продельвать некоторые упражнения в течение дня. Данные специальные упражнения можно разделить на следующие группы:

- утренняя физзарядка;
- дыхательная гимнастика;
- микропаузы.

Профилактика и нахождение путей преодоления стрессов должны осуществляться как на уровне организации, так и на уровне индивида. На первом уровне – за счет правильного подбора и расстановки кадров, постановки конкретных и выполнимых задач, верного проектирования работ, взаимодействия с членами коллектива и группового принятия решений, а также реализации программы оздоровления работников.

На уровне индивида справиться со стрессом можно, если:

- планировать свою жизнь;
- правильно соотносить свои возможности и потребности;
- иногда отвлекаться от жизненных проблем и находить для себя приятные, интересные занятия;
- избегать критики других и стараться хвалить людей за те качества, которые вы в них цените;
- научиться понимать, прощать и принимать других;
- стараться избегать ненужной конкуренции;
- регулярно выполнять физические упражнения;

- овладевать методами снятия психического напряжения.

В настоящее время специалистами в области психологии разработано огромное количество тестов, анкет, которые могут помочь человеку определить уровень раздраженности, возможности нервного срыва, угрозы стресса.

Специалисты по преодолению последствий стрессов рекомендуют:

- использовать физические упражнения, заряжающие организм бодростью и энергией;
- в каждом виде достижений есть своя вершина, поэтому следует стремиться к ней и довольствоваться этим;
- постоянно сосредоточивать внимание на светлых сторонах жизни и на действиях, которые могут улучшить ваше состояние;
- если предстоит удручающе неприятное дело, не откладывать его;
- не забывать, что нет рецепта успеха, пригодного для всех;
- возможен и такой подход к сложившейся ситуации: я не принимаю общество, в котором живу, однако не воюю с ним, а отгораживаюсь от него или учусь реализовывать свои жизненные программы в этих условиях;
- «профилактика радостью». Предполагается овладение тренингом самовнушения радости дня, выполняемой работы;
- разработать систему приоритетов в своей работе;
- научиться говорить «нет», когда нет больше сил для дальнейшей работы;
- наладить хорошие отношения с руководителем;
- не занимать обвинительно-агрессивной позиции.

Контрольные вопросы

1. Что такое «трудовой конфликт» в организации?
2. В чем состоят основные причины трудовых конфликтов в организации?
3. Как называют конфликт, при котором два руководителя предъявляют к работнику противоречивые требования?
4. Какие существуют типы трудовых конфликтов в организации?
5. Каковы негативные и позитивные функции конфликтов в организации?
6. Какие типы конфликтов выделяют в среде непосредственно менеджеров?
7. Каковы составляющие модели конфликта как процесса?
8. Каковы причины трудовых конфликтов в организации?
9. На какие группы делят методы управления конфликтами в организации?
10. Какой из межличностных методов разрешения конфликтов можно считать наиболее эффективным?
11. Какой метод разрешения конфликтов предусматривает принятие точки зрения другой стороны?

12. Какой метод разрешения конфликтов требует использования власти, подавления инициативы подчиненных?
13. В чем состоят структурные методы разрешения конфликтов?
14. Какие существуют методы анализа трудовых конфликтов?
15. Какие существуют методы управления конфликтами в организации?
16. Что относят к межличностным методам управления конфликтами?
17. Что такое «стресс» и «дистресс»?
18. Какие существуют виды стрессов?
19. Что следует понимать под стрессами?
20. Каковы причины стрессов в работе менеджеров?
21. На какие типы подразделяют людей по степени устойчивости к стрессам?
22. Каково влияние стрессов на организм и деятельность человека?
23. Какие существуют методы управления стрессами в организации?

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Трудовой кодекс Российской Федерации (по состоянию на 25 марта 2014 года). – Новосибирск: Сибирское университетское изд-во, 2014.
2. Адизес И. Управляя изменениями. – СПб.: Питер, 2010.
3. Амиров Д. А. Организационное поведение: Учебник. – М.: Велби, 2006.
4. Балашов А. П. Теория организации и организационное поведение: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2014.
5. Вершигора Е. Е. Менеджмент: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2007.
6. Веснин В. Р. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Проспект, 2011.
7. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. – 5-е изд., стереотипн. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2010.
8. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010.
9. Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д. М., Донелли Д. Х.-мл. Организации: поведение, структура, процессы. – М.: ИНФРА-М, 2000.
10. Глухов В. В. Менеджмент: Учебник для вузов. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2010.
11. Гуленко В. В. Менеджмент слаженной команды. Соционика для руководителей. – М.: Астрель; АСТ, 2003.
12. Дафт Р. Менеджмент. – 6-е изд. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008.
13. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2004.
14. Друкер П. Практика менеджмента / Пер. с англ.: Учеб. пособие. – М.: Вильямс, 2007.
15. Егоршин А. П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 7-е изд., доп. и перераб. – Н. Новгород: НИМБ, 2013.
16. Карташова Л. В., Никонова Т. В., Соломанидина Т. О. Организационное поведение: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2011.
17. Кибанов А. Я., Захаров Д. К., Коновалова В. Г. Этика деловых отношений: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2002.
18. Киллен К. Вопросы управления. – М.: Экономика, 1981.
19. Коротков Э. М. Менеджмент: Учебник. – М.: Юрайт, 2010.
20. Кравченко А. И. История менеджмента: Учеб. пособие для вузов. – 7-е изд. – М.: Академический проект; Альма матер, 2008.

21. Красовский Ю. Д. Организационное поведение: Учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011.
22. Кудрявцева Е. И. Организационное поведение: Учеб. пособие. – СПб.: СЗИУ РАНХ и ГС, 2013.
23. Литвинюк А. А. Организационное поведение: Учебник для бакалавров. – М.: Юрайт, 2012.
24. Менеджмент: теория и практика в России: Учебник / Под ред. А. Д. Поршнева, М. Л. Разу, А. В. Тихомировой. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2003.
25. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – 3-е изд. / Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2012.
26. Набоков В. И., Хворов Ю. И., Штонда В. А. Деловой этикет менеджера. – Екатеринбург: Лавка, 1997.
27. Ньюстром Дж. В., Кэйт Д. Организационное поведение / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2000.
28. Организационное поведение: Учебник / Под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой. – СПб.: Питер, 2004.
29. Паркинсон С. Н., Рустомжи М. К. Бизнес – это люди. – М.: Мирт, 1995.
30. Пирожков В. А., Набоков В. И. Активные методы в бизнес-образовании: Учеб. пособие. – Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 1998.
31. Пирожков В. А., Набоков В. И. Деловое общение менеджера. – Екатеринбург: Лавка, 1998.
32. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). – М.: Прогресс, 1986.
33. Производственный менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. С. Д. Ильенковой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.
34. Психология управления: курс лекций / Л. К. Аверченко, Г. М. Залесов и др. – Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ. – М.: ИНФРА-М, 1997.
35. Разумовский О. С. Бихевиоральные системы. – Новосибирск: Наука, 1993.
36. Резник С. Д. Организационное поведение: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013.
37. Рогожин С. В., Рогожина Т. В. Исследование систем управления: Учебник. – М.: Экзамен, 2005.
38. Ролз Дж. Теория справедливости. – Новосибирск: Изд-во Новосибир. ун-та, 1995.
39. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб.: Питер, 2000.

40. Семенов А. К., Маслова Е. Л. Психология и этика менеджмента и бизнеса. – 2-е изд. – М.: Маркетинг, 2000.
41. Семенов А. К., Маслова Е. Л. Этика менеджмента: Учеб. пособие. – М.: Дашков и К°, 2005.
42. Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения / Под ред. А. М. Лялина. – СПб.: Питер, 2009.
43. Терминология менеджмента: Словарь / Сост. А. К. Семенов, В. И. Набоков. – М.: Маркетинг, 2002.
44. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2010.
45. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебник. – 9-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2012.
46. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов. – 9-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Питер, 2014.
47. О'Шонесси Дж. Принципы организации управления фирмой. – М.: Экономика, 2004.
48. Экономика предприятия / Пер. с нем. Под ред. Ф. К. Беа, Э. Дихтла, М. Швайтцера. – М.: ИНФРА-М, 1999.
49. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. – М.: Экономика, 1972.
50. Яковлева Т. Г. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда. – СПб.: Питер, 2009.
51. Якокка Ли. Карьера менеджера. – М.: Попурри, 2007.

СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

АВТОРИТАРИЗМ – управленческий режим, власть, которая сконцентрирована в руках одного человека или в одном органе. Признаки авторитаризма: централизация власти, беспалляционный командный метод руководства, безусловное повиновение руководителю. Это проявляется в принуждении к исполнению воли руководства.

АВТОРИТЕТ – общепризнанное значение, влияние, которым пользуется какое-либо лицо, организация в силу определенных качеств и заслуг. А. менеджера является непременным условием эффективного управления. А. завоевывается честным, инициативным и ответственным отношением к своим обязанностям, требовательным и внимательным отношением к каждому члену коллектива, высокой профессиональной компетентностью.

ВЛАСТЬ – это способность, право и возможность распоряжаться кем-либо, чем-либо, оказывать влияние на поведение других людей. Власть может относиться к индивиду, группе и организации в целом. Выделяют следующие виды власти: власть, основанная на принуждении, на вознаграждении, законная (традиционная), экспертная и власть примера.

ВЛИЯНИЕ – способность изменять поведение окружающих людей или ход процессов. Имеются две формы В., которые могут побудить исполнителя к активному сотрудничеству, – убеждение и участие. Убеждение – это эффективная передача своей точки зрения. Участие – это привлечение работников к управлению.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ – это передача подчиненному задачи или деятельности из сферы действий руководителя. Одновременно с задачей (деятельностью) для ее выполнения должна также делегироваться необходимая компетенция в специальной сфере (функциональная) и полномочия. При этом начальник сохраняет за собой ответственность за руководство, которая не может быть делегирована.

ДЕЛОВЫЕ СОВЕЩАНИЯ – это форма совместного обсуждения производственных, коммерческих, управленческих и иных вопросов, обмена информацией, анализа ситуации, а также способ выработки и принятия управленческих решений. Они играют весьма важную роль в управленческой деятельности, отличаются значительным разнообразием по целям и формам.

ЕДИНОНАЧАЛИЕ – форма организации управления, при которой во главе органа управления (его структурного подразделения) учреждения

или организации стоит одно лицо, правомочное принимать в пределах своей компетенции юридически обязательные решения. Е. создает возможность более оперативного принятия решений, повышает персональную ответственность за общее состояние дел в данном органе, организации, учреждении.

ИЕРАРХИЯ УПРАВЛЕНИЯ – один из главных принципов управления сложными, разнообразными и взаимосвязанными процессами. Она характеризуется уровнями управления, число которых тем больше, чем крупнее система. Система управления каждого уровня является объектом управления для более высокого уровня. В общем случае И. У. предполагает определенную автономию управления на каждом уровне. Иерархия отражает соподчиненность подсистем управления в сложной системе управления.

ИМИДЖ – 1. Образ делового человека, устойчивое представление об отличительных характеристиках его, складывающиеся у окружающих, репутация его. 2. Образ фирмы, товара, услуги, обеспечивающий положение их на рынке и верность потребителя фирменной марке.

КОЛЛЕКТИВ НЕФОРМАЛЬНЫЙ – это спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей. Эти цели являются причиной существования неформальных организаций. Причем, в крупной организации существует не одна, а несколько неформальных организаций.

КОЛЛЕКТИВ ТРУДОВОЙ – объединение работников, осуществляющих совместную трудовую деятельность. Они взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других лиц и одновременно находится под их влиянием. Трудовые коллективы создают руководство, когда осуществляет разделение труда для организации производственного, торгового или иного процессов. Это объединение обладает организационным единством и связано общими целями.

КОМАНДА – это небольшая группа (5–7, реже – до 15–20 человек), члены которой разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие навыки, принимают на себя ответственность за конечные результаты, способны исполнять те или иные внутригрупповые роли, изменять функционально-ролевою соотношенность, имеют взаимопределяющую принадлежность к данной общности (группе). Команды нередко создают для решения конкретных задач, выполнения проектов.

КОМПЕТЕНЦИЯ – это способность применять знания, умения и личностные качества для успешной деятельности в определенной области. Применяется также понятие «ключевые компетенции», под которым по-

нимается набор компетенций, позволяющий сотруднику выполнять свои профессиональные обязанности максимально эффективно.

КОММУНИКАЦИОННЫЕ СЕТИ – соединение участников определенного коммуникационного процесса с помощью соответствующих информационных потоков.

КОНФЛИКТ – это реальная борьба между двумя и более сторонами, т. е. конкретными лицами или группами, когда каждая сторона делает так, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое. Определяют следующие типы конфликтов: внутриличностный, межличностный, межгрупповой, между группой и личностью.

ЛИДЕРСТВО – специфический тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей.

ЛИДЕР – это член коллектива, инициатор и организатор его действий, который психологически признан окружающими как единственный, кто способен обеспечить удовлетворение их потребностей. При этом лидер обладает четким видением будущего и путей движения к нему. Он не командует, а ведет за собой остальных, а те выступают по отношению к нему не подчиненными, а последователями.

МЕНЕДЖЕР – человек, занимающий управленческую должность и наделенный полномочиями принимать решения по определенным видам деятельности организации, функционирующей в рыночных условиях. Менеджеры занимают различные позиции в организации (директор, руководитель группы, организатор определенного вида работ, начальник, заведующий и т. д.), решают далеко не одинаковые задачи, выполняют разные функции.

МЕНЕДЖМЕНТ (англ. management – управление, заведование, организация) – 1. Практическая деятельность по управлению производственной, коммерческой или иной организацией, преследующая определенные цели. 2. Теория (наука) управления, совокупность принципов, методов, средств и форм управления. 3. В современной отечественной практике также руководящий состав предприятия, акционерного общества.

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ – это способы воздействия управляющей подсистемы – субъекта управления на управляемую подсистему – объект управления для достижения поставленных целей. Наибольшее значение имеет классификация методов управления на основе объективных закономерностей, присущих общественному производству, с учетом специфики отношений, складывающихся в процессе совместного труда. По этому при-

знаку выделяют административные, экономические и социально-психологические методы.

МИССИЯ ОРГАНИЗАЦИИ – это сформулированное утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от подобных. Миссия конкретной организации отражает цели и интересы различных групп людей, связанных с ее деятельностью, прежде всего собственников, сотрудников, потребителей.

МОТИВАЦИЯ – функция менеджмента, предполагающая использование мотивов поведения человека в практике управления его деятельностью. Поведение каждого человека определяется мотивами, т. е. внутренними силами, побуждающими человека к осуществлению определенных действий. Мотивы проявляются в виде реакции человека на факторы его внутреннего состояния или воздействия окружающей среды, определяются потребностями человека, осознанием степени и возможностей их удовлетворения.

НАУЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА – это организация труда административно-управленческих работников, которая основывается на использовании достижений науки и передового опыта, прогрессивных форм хозяйствования, применении технических средств и позволяет наилучшим образом устанавливать взаимодействие служащих между собой и рабочими, а также с используемыми техническими средствами в процессе осуществления функций управления и инженерно-технического и экономического обеспечения производства (коммерции). Основной целью ее является повышение производительности труда при сохранении здоровья работающих.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявленных организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Носителями организационной культуры являются сотрудники организации, формируется она менеджментом организации, прежде всего его высшим уровнем.

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ – это учебная дисциплина и комплексная прикладная наука о психологических, социальных и организационно-экономических аспектах и факторах, влияющих и в значительной мере определяющих поведение и взаимодействие субъектов организации (людей, групп, коллективов) друг с другом и с внешней средой.

ОРГАНИЗАЦИЯ – 1. Систематизированное, сознательное объединение людей, преследующих достижение определенных целей. 2. Функция управления, задачей которой является формирование структуры организации и обеспечение ее всем необходимым для нормального функционирования.

ПЕРСОНАЛ – все работники, выполняющие производственные или управленческие операции и занятые переработкой предметов труда с использованием средств труда.

ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ – основные правила, вытекающие из объективных экономических законов, которыми должны руководствоваться субъекты управления в процессе управления конкретными объектами. Они являются одной из форм сознательного использования объективных законов в практике управления, отражают теоретический идеал управления.

ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ – совокупность непрерывных взаимосвязанных действий по формированию и использованию ресурсов организации для достижения ею своих целей.

ПРОФЕССИОГРАММА – это документ, в котором отражены (описаны) особенности специальности, профессии (психологические, производственно-технические, медико-гигиенические и т. п.). В ней приводятся наиболее сложные функции данной профессии, которые создают определенную сложность в ее освоении. Указываются затруднения, связанные с определенными психофизиологическими качествами человека.

ПРОФЕССИОНАЛИЗМ МЕНЕДЖЕРА – овладение менеджером специальными знаниями и навыками в области организации производства (коммерции) и управления, способность его работать с людьми в различных сферах.

РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА – это его обособление, установление каждому работнику, их группам и подразделениям обязанностей, функций, сферы действия. В менеджменте выделяют горизонтальное и вертикальное разделение труда. Горизонтальное разделение – это разделение труда по видам работ, по функциям. Оно проявляется в выделении специалистов, создании функциональных служб и подразделений в организации. Вертикальное разделение управленческого труда – это разделение, основанное на выделении уровней управления в организации. В основе его лежит координация деятельности работников или подразделений.

САМОМЕНЕДЖМЕНТ – 1. Саморазвитие менеджера как личности и организация его личной деятельности, представляющая собой целенаправленное и последовательное использование испытанных методов работы в повседневной практике в специфических условиях преобладания самоорганизации. 2. Работа менеджера в условиях преобладания самоорганизации, проявляющаяся преимущественно на нижнем организационном уровне.

САМООРГАНИЗАЦИЯ – это процесс целенаправленного, с учетом спонтанности, совершенствования (упорядочения) существующей структуры

организации за счет действия ее составляющих путем временного или постоянного перевода ее архитектоники в другое неравновесное стационарное состояние с априори неизвестной динамикой энтропии. Основными условиями возникновения самоорганизации являются открытость и неравновесность организации.

СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ – состоит в том, что потенциал и возможности организации как единого целого превышают сумму потенциалов и возможностей ее отдельных элементов, что обусловлено их взаимной поддержкой и дополнением. Показывает на реальный выигрыш от объединения в организацию для ее членов, который перекрывает потери, связанные с ограничением их самостоятельности.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ – это система, представляющая собой совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, благодаря которым осуществляется процесс управления, возникают новые целостные свойства. Современная С. У. должна обладать высокой гибкостью, оперативно реагировать на изменения факторов внешней и внутренней среды организации, обеспечивать высокую эффективность управления и функционирования ее.

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ – устойчивое психическое состояние социальной группы, отражающее ценностные ориентации и характер межличностных отношений. Он непосредственно воздействует на настроение работников, степень их удовлетворенности трудом и через это влияет, в конечном счете, на текучесть кадров, производительность труда. Важнейшие признаки благоприятного климата: доверие и высокая требовательность членов группы друг к другу; доброжелательная и деловая критика; свободное выражение мнения; отсутствие давления на подчиненных; достаточная информированность членов коллектива о его задачах и состоянии дел; удовлетворенность принадлежностью к коллективу и т. д.

СОЦИОГРАММА – способ графического изображения данных социометрического исследования коллектива. Знание С. группы обязательно для управления ею, так как руководитель должен использовать для решения групповых задач авторитет трех первых групп и оказывать воспитательное воздействие на последние группы с целью повышения психологического статуса этих сотрудников и повышения уровня ее развития.

СОЦИОМАТРИЦА – это таблица, содержащая данные опроса членов коллектива по какому-либо вопросу, касающемуся других членов данного коллектива.

СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ – это совокупность наиболее характерных и устойчивых методов решения задач, используемых руководителем, ма-

нера его поведения по отношению к подчиненным. С. У. оказывает существенное влияние на эффективность деятельности коллектива и предприятия (организации) в целом. Конкретный стиль управления в реальных условиях определяют факторы объективного и субъективного характера.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ – это деятельность по разработке стратегии, т. е. качественно определенного генерального направления развития организации, и ее реализации на основе формирования и рационального использования ресурсов, адекватного реагирования на изменения внешней среды для обеспечения конкурентных преимуществ и достижения целей в перспективе.

СТРЕСС (от англ. *stress* – давление, напряжение) – термин, используемый для обозначения обширного круга состояний напряженности человеческой психики, возникающих в ответ на разнообразные экстремальные воздействия.

УБЕЖДЕНИЕ – это эффективная передача своей точки зрения. Оно основано на силе примера и власти эксперта. При этом исполнитель полностью осознает, что делает и почему. Руководитель как бы «продает» исполнителю то, что нужно сделать.

УПРАВЛЕНИЕ (В ОБЩЕМ ВИДЕ) – это определенный тип взаимодействия двух объектов (органов), один из которых при этом находится в позиции субъекта управления, а другой – в позиции объекта управления.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ – целенаправленное воздействие на человеческую составляющую, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации.

УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ – система мер по формированию и реализации принципов и норм поведения работников в организации

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ИНФОРМАЦИЯ – совокупность сведений о внутреннем и внешнем состоянии управляемой системы (объекта управления), используемых для оценки ситуации и разработки управленческих решений. У. И. обладает определенными свойствами: накопление, движение, сохранение при использовании, стоимость, измерение, коммуникативность, разнообразие форм. Эти свойства играют важную роль в понимании характеристик информационного обеспечения управления. К таким характеристикам относятся: полнота и ценность информации, достоверность, форма представления, объем, своевременность, структура информации. Эти характеристики в своей совокупности отражают информационный потенциал управления.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ТРУД – это вид трудовой деятельности, операции и работы по выполнению административно-управленческими работниками функций в организации. Он является неотъемлемой частью совокупного общественного труда. Выделяют следующие виды управленческого труда: эвристический, административный, операторный.

УСЛОВИЯ ТРУДА – совокупность факторов производственной среды, оказывающих влияние на здоровье и работоспособность человека в процессе труда. Они определяются: особенностями техники и технологии; тяжестью и напряженностью труда; воздействием внешней среды на организм человека, его трудоспособностью; режимом труда и отдыха; психологическим климатом в производственном коллективе.

УЧАСТИЕ РАБОТНИКОВ В УПРАВЛЕНИИ – это эффективная форма привлечения членов трудового коллектива к управлению организацией или ее подразделением в разной форме – от внесения предложений по улучшению деятельности организации (подразделения) до участия в подготовке и принятии решений.

ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ – это относительно самостоятельные, специализированные и обособленные виды управленческой деятельности. Выделяют общие и специальные функции управления.

ЦЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ – желаемое, возможное и необходимое состояние социально-экономической системы, которое должно быть достигнуто. Определение Ц. У. – начальный этап процесса управления. Ц. У. является направляющим фактором деятельности руководителя. Ц. У. должна соответствовать требованиям объективных законов и определяться с учетом реальных возможностей развития системы.

ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ – сосредоточение полномочий по принятию решений на высшем для организации уровне. Ц. У. можно характеризовать коэффициентом централизации управления.

ЭТИКА – это образ действий, поведение человека в соответствии с понятиями о добре и зле, о нравственности и морали, о назначении человека в обществе и смысле жизни и деятельности. Она отражает нормы поведения людей в обществе, в семье, в производственной сфере, включая систему идеалов, на которые опирается менеджер, любой деловой человек, чтобы достичь поставленной цели.

ЭТИКЕТ ДЕЛОВОЙ – это сложившиеся в определенной социальной среде правила поведения, а также следование им. Это также одна из форм регуляции человеческого поведения. Правила этикета носят сугубо формальный характер и не ставят человека перед проблемой свободного выбора.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА – сложная категория, отражающая отношение результатов управленческой деятельности к произведенным при этом затратам (или использованным материальным, финансовым, трудовым и иным ресурсам). Функциональная роль эффективности менеджмента – отражать уровень и динамику его развития, качественную и количественную стороны данного процесса.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА СОЦИАЛЬНАЯ – сложная категория, выражающая социальный результат управленческой деятельности. Она характеризует степень использования потенциальных возможностей трудового коллектива и каждого работника, его творческих способностей, успешность решения социальных задач развития коллектива.

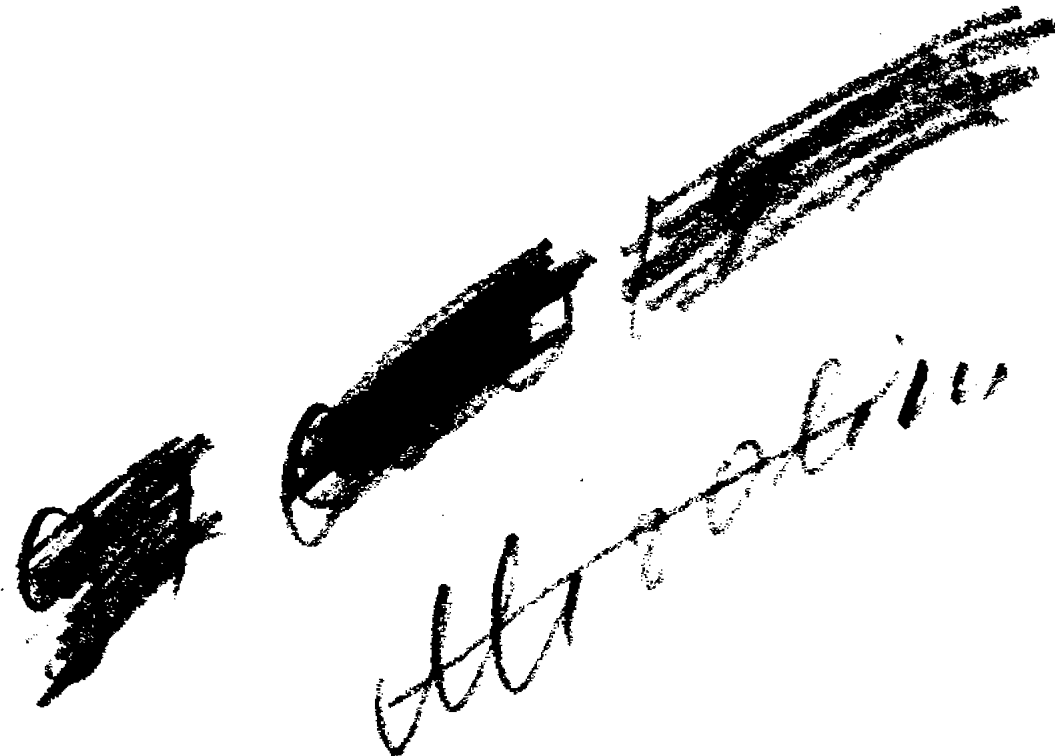
ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА ЭКОНОМИЧЕСКАЯ – отношение полученных экономических результатов к произведенным затратам управленческой деятельности (или использованным ресурсам), отражающихся в значениях переменных (показателей).

Учебное издание

НАБОКОВ Владимир Иннокентьевич
ЮЛДАШЕВ Нуритдин Курбанович

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Учебник

A large, stylized handwritten signature in black ink, likely belonging to one of the authors, is positioned diagonally across the center of the page. The signature is written in a cursive style and is partially obscured by several thick, dark horizontal strokes.

Дизайнер-верстальщик А. Ю. Тюменцева

Подписано в печать 27.08.2019. Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Alegreya
Уч.-изд. л. 14,95. Усл. печ. л. 14,41. Тираж 500 экз. Заказ 11560

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Уральский государственный аграрный университет»
620075, Екатеринбург, ул. Карла Либкнехта, 42

Отпечатано в ООО Универсальная Типография «Альфа Принт»
620049, г. Екатеринбург, пер. Автоматики, д. 2Ж
Тел.: 8 (800) 300-16-00.
www.alfaprint24.ru

Оригинал-макет подготовлен в федеральном государственном бюджетном
образовательном учреждении высшего образования
«Уральский государственный аграрный университет»
620075, Екатеринбург, ул. Карла Либкнехта, 42