

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тверской государственный университет»

С.В. Чегринцова

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Учебное пособие

ТВЕРЬ 2023

УДК 316.354:316.622(075.8)+005.32(075.8)

ББК С55-42я73-1+С82я73-1+С84я73-1

Ч 34

Рецензенты:

Заведующий кафедрой экономики предприятия и менеджмента Тверского государственного университета доктор экономических наук, доцент

Н.Н. Беденко;

Проректор по научной и инновационной деятельности, декан инженерно-строительного факультета Тверского государственного технического университета доктор экономических наук, доцент *А.А. Артемьев*

ISBN 978-5-7609-1809-3

Чегринцова С.В.

Организационное поведение: учеб. пособие. – Тверь: Тверской государственный университет, 2023. – 236 с.

Дается системное представление об особенностях поведения участников совместной деятельности в организации, в том числе в условиях командной работы. Особое внимание уделяется ролевому поведению личности в разных управленческих ситуациях. В пособии представлен теоретический материал, сопровождающийся иллюстрациями, контрольные вопросы и задания для проверки сформированных компетенций по каждой теме, вопросы к экзамену.

Учебное пособие подготовлено в соответствии с требованиями ФГОС ВО 3++ по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент. Материал, представленный в пособии, направлен на формирование УК-3 - Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовать свою роль в команде.

Рекомендовано учебно-методическим советом ТвГУ
(протокол №3 от 17 марта 2023 г.)

УДК 316.354:316.622(075.8)+005.32(075.8)

ББК С55-42я73-1+С82я73-1+С84я73-1

ISBN 978-5-7609-1809-3

© Тверской государственный университет, 2023

© Чегринцова С.В., 2023

Оглавление

Предисловие	4
Глава 1. Человек в организации и управление индивидуальным поведением	5
1.1. Основные теории поведения личности	5
1.2. Факторы, влияющие на поведение работника в организации	10
1.3. Мотивация и стимулирование деятельности работников	27
Глава 2. Лидерство и руководство в организации	55
2.1. Основы руководства в организации и особенности управленческого труда	55
2.2. Компетенции, управленческие позиции и социальные роли руководителя	60
2.3. Власть в организации	66
2.4. Основы лидерства в организации	74
Глава 3. Социальные группы в организации и управление групповым поведением	117
3.1. Понятие и классификация социальных групп в организации	117
3.2. Динамика социальных групп в организации	131
3.3. Типы социальных групп в организации	137
Глава 4. Коммуникации и сотрудничество в организации	170
4.1. Понятие и роль коммуникаций в организации	170
4.2. Виды коммуникаций	173
4.3. Процесс коммуникаций, его элементы и этапы	183
4.4. Сотрудничество в организации	203
Глава 5. Конфликты в организации	213
5.1. Понятие, характеристики, виды и причины конфликтов в организации	213
5.2. Функции и последствия конфликтов	224
5.3. Управление конфликтами в организации	224
Вопросы к экзамену	243
Список рекомендуемой литературы	244

Предисловие

Успешное управление развитием современных организаций невозможно без базовых знаний об организационных системах и специфических моделях поведения, реализуемых основными участниками совместной деятельности. Это обуславливает необходимость рассмотрения природы и классификации разных видов организационного поведения, а также факторов, влияющих на выбор модели.

Учебное пособие состоит из пяти глав, содержащих теоретический материал с таблицами и рисунками, а также фонд оценочных средств. Для отдельных тем предлагаются психологические тесты и опросники, позволяющие узнать особенности обучающегося в контексте исследуемых вопросов. В первой главе рассмотрены основные модели индивидуального организационного поведения и факторы, влияющие на их выбор и формирование. Вторая глава посвящена обзору основ руководства и лидерства в организации. Третья глава содержит описание моделей группового организационного поведения. В ней приведены особая роль отводится вопросу командообразования и распределения ролей между участниками. Четвертая глава освещает вопросы построения организационных коммуникаций в целях повышения эффективности совместной деятельности. Пятая глава включает материал, описывающий специфическое, но неизбежное, поведение в организации – конфликтное.

В учебном пособии представлены задания, которые могут быть использованы для формирования общекультурной компетенции и решения практических задач в деятельности будущих руководителей. Пособие содержит список рекомендуемой литературы.

Глава 1. Человек в организации и управление индивидуальным поведением

1.1. Основные теории поведения личности

Человек является главным элементом любой социальной системы, в том числе и организации. Но в одних случаях человек может оказаться субъектом трудовой деятельности, активно преобразовывая окружающий мир, а, в других – объектом, испытывающим определенное управленческое воздействие. В связи с этим возникает необходимость определения таких понятий, как «человек», «индивид», «индивидуальность», «личность», «субъект», «универсум», «работник» и их соотношения.

Человек представляет собой единство физического и духовного, природного и социального, наследственного и приобретенного, существо, наделенное разумом, духом, обладающее мышлением, речью и т.д. Каждый человек обладает индивидуальностью. Это системное качество отражает его неповторимость и уникальность.

Индивид – это единичное природное существо, представитель вида, продукт единства врожденного и приобретенного, носитель индивидуально-своеобразных черт, имеющий общебиологические свойства – пол, возраст, тип, конституция. Если рассматривать человека во взаимодействии с окружающими, то здесь возникают такие понятия как субъект, универсум и личность.

Субъект – это совокупность характеристик человека как распорядителя собственных сил, способностей, как активного пользователя социальной среды. Другими словами, субъект является активным преобразователем окружающего мира, оказывающим определенное воздействие на его элементы.

Универсум рассматривается как совокупность высших духовных свойств человека, проявляющаяся как общечеловеческое бытие человека в том, что характеризует его как члена человеческой общности в деятельности для других. Данное понятие относится к категории философских, поэтому для менеджмента наиболее интересно такое понятие, как «личность».

Личность – это целостный человек в единстве его индивидуальных способностей и выполняемых им социальных функций (ролей), совокупность социально-психологических свойств человека, выражающих то, что объединяет человека с обществом и характеризует его как члена микросоциума (социальное бытие).

В психологической литературе встречается ряд теории, позволяющих ответить на вопрос: что такое личность и почему она ведет себя определенным образом, выбирает ту или иную модель поведения? К основным теориям, позволяющим ответить на поставленный вопрос,

относятся психодинамические, социодинамические, интеракционистские и гуманистические теории.

Психодинамическими называются теории личности, в которых личность описывается в таких терминах, характеризующих ее психологию, как мотивы, потребности, черты личности, темперамент, характер и др. Объяснение поведения человека осуществляется исключительно изнутри со ссылками на психофизиологию. В этой группе теорий личности выделяют теорию типов К. Юнга, теорию черт личности Г. Оллпорта и Р. Кеттела, теорию личности З. Фрейда и др.

В *теории личности З. Фрейда* личность рассматривается как совокупность трех областей: сознания (Я), бессознательного (ОНО) и сверхсознания (Сверх Я) (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Структура личности по З. Фрейду

«Я» – это реальность, оценка уместности и возможности выполнения того или иного действия, мотивированного «ОНО», в состав которого входят два основных инстинкта человека – инстинкт жизни и смерти. Первый побуждает человека к сохранению и продолжению жизни, а второй – к ее прекращению. Инстинкты не признаются и не осознаются человеком, но они действуют, побуждая человека постоянно искать основные способы их удовлетворения. Бессознательное «ОНО» – невербальное, не имеет прямого доступа в сознательное. По динамике образования – это вытесненное, формирующееся на протяжении всей жизни человека без всякого участия сознательного. «ОНО» живет без времени, объединяет не только инстинкты, но и аффекты, врожденные эмоции и влечения. Живя в определенной социокультурной среде, человек не может полностью удовлетворять все свои инстинкты, так как любое общество формирует и использует определенные социальные нормы и стандарты поведения. Эти нормы и социально одобряемые формы поведения составляют в структуре личности область «Сверх Я». Между «ОНО» и «Сверх Я» существует постоянный конфликт, который порождает внутриличностные конфликты. В какой-то степени человеку удастся разрешить часть конфликтов за счет

использования различных механизмов психологической защиты. З. Фрейд к таким механизмам относит следующие:

- отрицание: личность старается не замечать, отрицать факт существования определенной ситуации или приуменьшать исходящую из нее угрозу для собственного «Я»;

- подавление: блокирование со стороны «Я» внутренних импульсов, идущих от «Сверх Я» и указывающих личности на что-то неприятное для нее в себе самой. Чаще всего подавляются мысли и желания, которые противоречат общепринятым нормам и ценностям в обществе;

- рационализация: поиск удобных причин для оправдания невозможности совершить поступок, в том числе и аморальный;

- формирование реакции: сокрытие от самих себя безнравственных мотивов собственного поведения с помощью подавления через открыто и явно выраженный мотив прямо противоположного характера;

- проекция: наделение окружающих собственными неприятными или нежелательными качествами;

- интеллектуализация: попытка выхода из сложившейся нежелательной ситуации посредством отстраненного обсуждения в абстрактных, интеллектуализированных терминах;

- сублимация: личность ориентирует свои действия и поведение на достижение другой цели, взамен первоначальной и недостижимой.

Теория черт личности Г. Оллпорта и Р. Кеттела содержит утверждение о том, что личность имеет набор глубинных черт, которые оказывают влияние на ее поведение, отличающееся от поведения окружающих. Черта личности – это прижизненно сформированная психофизиологическая система, относительно автономная и определяющая характерные для человека способы мышления и поведения. Черты личности, по мнению Оллпорта, можно разделить на группы (рис. 1.2).

Базисные черты составляют основу личности, формируются в детстве и практически не изменяются на протяжении всей жизни человека. Ситуационные черты являются неустойчивыми, проявляются в определенных ситуациях. Первичные черты личности формируются и развиваются у человека первыми, а вторичные – на основе первичных. Например, первичная черта – упрямство, а вторичная – целеустремленность.

Р. Кеттел применил метод факторного анализа для выявления у личности набора определенных черт и разработал психологический тест. В состав теста вошли 16 черт личности, существование которых у личности было экспериментально доказано. Тест призван количественно измерять наличие у человека той или иной черты.



Рис. 1.2. Черты личности по Г. Оллпорту

Теория К. Юнга свидетельствует о том, что индивиды в зависимости от направленности на внешний или внутренний мир могут быть отнесены к интровертам или экстравертам. Интроверты (флегматики и меланхолики) сосредоточены на внутреннем мире, они замкнуты и малообщительны, склонны к самоанализу и социально пассивны. В противоположность им экстраверты (холерики и сангвиники) обращены во внешний мир, импульсивны, эмоциональны, инициативны и активны.

Социодинамическими называют теории личности, в которых в личности подчеркивается внешнее поведенческое начало. Объяснение поведения в рамках данных теорий дается ссылками на определенный социум, ситуацию, которые однозначно определяют тип поведения человека. Примерами таких теорий являются теория Б. Скиннера и А. Бандуры, основанные на идеях социального бихевиоризма.

В *теории оперантного научения Б. Скиннера* утверждается, что личность приобретает новые формы социального поведения вследствие поиска и проявления различных форм поведения в определенной ситуации. То поведение, которое приносит положительный результат и способствует удовлетворению потребности, закрепляется в его социальном опыте и становится характерным для личности. *Теория социального научения А. Бандуры* дополняет вышеназванную теорию и показывает, каким образом можно целенаправленно развивать у личности желательные для социума формы поведения. Для этого необходимо ввести положительные социальные подкрепления тех форм поведения, которые являются значимыми, т.е. активно использовать стимулирование. Теория основывается на положении о том, что тип поведения личности формируется в определенном социуме, который накладывает определенный отпечаток на человека. Однако, по мнению А. Бандуры, нельзя не

принимать во внимание врожденные факторы, такие, как память, внимание, мышление и др.

Интеракционистскими называются теории личности, в которых при описании и объяснении поведения человека учитываются внутренние психологические особенности и его социально обусловленное поведение. Это направление допускает, что личность возникает в процессе взаимодействия определенных качеств и предрасположенностей и способа, которым внешняя среда влияет на то, каким образом эти качества и поведенческие тенденции проявляются. Самая распространенная теория в этой группе – это *теория социальных ролей Э. Берна*. В структуру личности Э. Берна включает три социальные роли, которые люди берут на себя чаще всего при общении и взаимодействии с окружающими. Это роль родителя, взрослого и роль ребенка. Все роли характерны для каждого человека в его социальном поведении, но в разной степени представлены в его психологии и поведении в отдельных ситуациях (табл. 1.1).

Таблица 1.1. Социальные роли личности по Э.Берну

Состояние	Родитель		Взрослый	Ребенок		
	Критическое	Кормяще-заботливое		Свободное	Приспосабливающееся	Бунтарское
Общее поведение	Оценивающее, авторитарное, приказное	Доброе, сочувствующее, защищающее	Объективное, независимое, без эмоций	Игривое, хитрое, вялое, естественное	Осторожное, покорное, обиженное	Капризное, грубое, агрессивное
Речевые формулировки	Должен, следует, как ты можешь	Успокойся, будь осторожен, я понимаю	Вероятно, по-моему, я думаю	Я хочу, так тебе и надо	Почему я? Я не могу	Не хочу, оставьте меня в покое
Манера говорить	Твердо, высокомерно, цинично	Сочувственно, тепло, успокаивающее	Уверенно, ясно и четко, нейтрально	Громко, быстро, печально	Тихо, плаксиво и нудно	Гневно, громко, упрямо, угрюмо
Выражение лица	Нахмурен, сжатый рот, критический взгляд	Одобряющее улыбчивое, заинтересованное	Внимательное, ненапряженное	Воодушевленное, хитрое, лукавое	Нервное, тактичное, потерянное	Жесткое, упрямое
Жесты и позы	Голова-вверх, руки скрещены перед грудью	Поглаживание по голове, руки протянуты вперед	Туловище наклонено вперед	Свободные, расслабленные	Опущенные плечи, дружелюбные жесты	Напряженность, опущенная голова

Гуманистическое направление изучения личности объединяет теории А. Маслоу, К. Роджерса, В. Франкла и др., в которых важными аспектами исследования выступали психический образ и потребность личности в самоактуализации. Данное направление позволило развить в дальнейшем теории человеческого потенциала в организации.

Так, центральным понятием *теории К. Роджерса* стало понятие «Я», включающее в себя идеи, представления, цели и ценности, посредством которых человек самоактуализируется, т.е. реализует себя как личность. Образ «Я», который формируется в результате жизненного опыта, оказывает влияние на восприятие данным человеком окружающего мира, людей, на оценки, которые человек дает собственному поведению и поведению окружающих. На основе образа «Я» формируется «Я-концепция», которая может быть положительной, отрицательной или противоречивой. Степень удовлетворенностью человека жизнью, мера полноты переживаемого счастья непосредственно зависят от того, в какой степени его опыт, его «реальное Я» и его «идеальное Я» соответствуют друг другу.

Таким образом, рассмотренные выше основные теории личности акцентируют внимание при определении факторов, влияющих на поведение личности, либо на ее внутреннем мире (психодинамические теории), либо на социуме, в котором личность функционирует (социодинамические теории), либо на их объединении (интеракционистские теории).

1.2. Факторы, влияющие на поведение работника в организации

Поведение работника – это совокупность осознанных, социально значимых действий, обусловленных занимаемой в организации позицией, определяющая отношение к организационным ценностям и нормам. В связи с этим выделяют 4 типа работающего человека (рис. 1.3):

- преданный и дисциплинированный член организации, соблюдающий установленные нормы и правила и разделяющий организационные ценности;
- приспособленец, не нарушающий установленные в организации формальные правила, но имеющий набор ценностей, не совпадающих с организационными;
- оригинал, предпочитающий разделять систему организационных ценностей, но существенно нарушающий трудовую дисциплину;
- бунтарь, имеющий обособленную систему ценностей и нарушающий установленный в организации порядок.



Рис.1.3. Типы работников в организации

Поведение личности в организации детерминировано рядом факторов, которые объединены в две группы: организационные и личностные факторы. (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Основные факторы, влияющие на поведение работника в организации

Поведение работника, в первую очередь, зависит от поведения личности, о котором подробно говорили в п.1.1, рассматривая теории поведения личности. Следует подчеркнуть, что **личность** представляет собой индивида в совокупности социально значимых качеств и черт,



Рис. 1.6. Представители разных типов темпераментов

Характер – это совокупность устойчивых черт личности, определяющих отношение человека к людям, работе, событиям, и его целенаправленные действия – поступки. Эта подструктура личности образуется индивидуально-своеобразным комплексом устойчивых личностных особенностей, определяющих присущие личности типичные формы и способы достижения целей и самопроявления в общении с другими людьми. Характер тесно связан с темпераментом, хотя в отличие от него является приобретенным. В психологии все черты характера принято разделять на три группы – волевые, моральные и эмоциональные. В группе волевых черт выделяют такие, как настойчивость, целеустремленность, решительность, твердость, храбрость, трусость и др. Моральные черты объединяют гуманность, чуткость, внимательность, коллективизм и др. В группе эмоциональных черт выделяют вспыльчивость, страстность, обидчивость и др.

Способности – это психические свойства личности, обеспечивающие успех в деятельности и общении. Это высокий уровень развития общих и специальных знаний, навыков и умений, обеспечивающих успешное выполнение человеком различных видов деятельности. Основные виды способностей отражены на рис. 1.7.

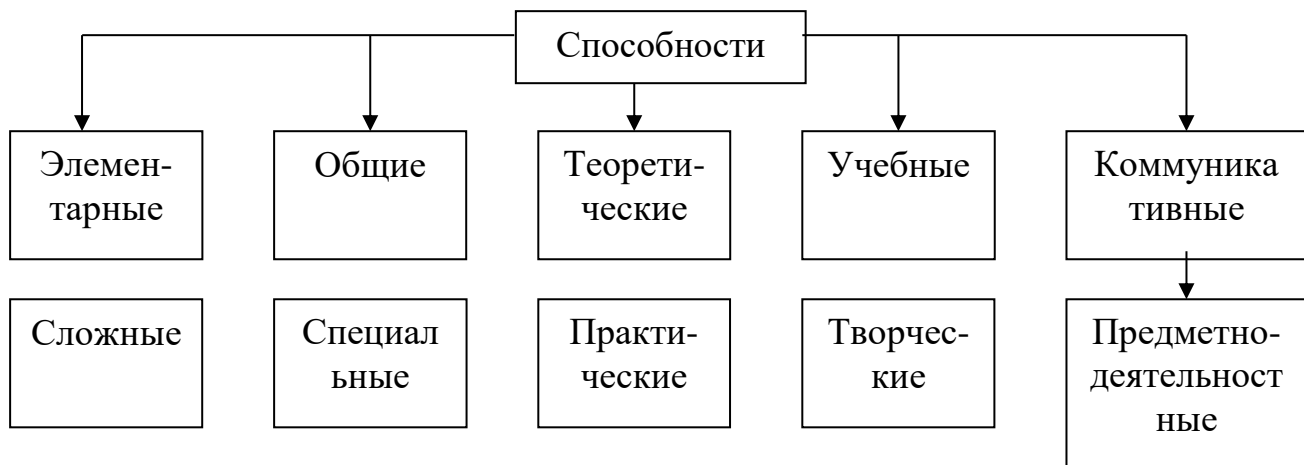


Рис. 1.7. Виды способностей

Элементарные способности связаны с работой органов чувств и с простыми движениями, в то время как *сложные* – социально обусловленные – это способности к различным видам деятельности. *Общими* способностями, имеющимися у всех людей, определяются успехи во многих видах деятельности; *специальными* – успехи в специфических видах деятельности. *Теоретические* способности предопределяют склонность человека к абстрактно-логическому мышлению, умению решать успешно теоретические задачи (понятия, рассуждения). *Учебные* способности определяют успех в общении, усвоении знаний и умений, а *творческие* проявляются в открытиях и изобретениях. *Коммуникативные* способности включают знания, умения и навыки общения, межличностного восприятия, а *предметно-деятельностные* способности проявляются в деятельности человека при взаимодействии с неодушевленными предметами.

Способности формируются благодаря наличию определенной установки личности. **Установка личности** представляет собой готовность, предрасположенность субъекта, возникающую при предвосхищении им появления определенного объекта и обеспечивающую устойчивый целенаправленный характер протекания деятельности по отношению к данному объекту.

Установка личности выполняет ряд важных функций. Во-первых, она определяет устойчивый, последовательный, целенаправленный характер деятельности, выступает как механизм ее стабилизации, позволяющий сохранить направленность в непрерывно меняющихся ситуациях. Установка помогает человеку достичь поставленной цели, выработать способы их достижения, приспособиться к окружению. Во-вторых, установка освобождает личность от необходимости принимать решения и произвольно контролировать протекание деятельности в стандартных ситуациях. Она позволяет личности справиться со своим внутренним

конфликтом, противостоять негативной информации, поддержать самооценку на определенном уровне и защититься от критики. В-третьих, установка может выступить в качестве фактора, обуславливающего инертность, косность деятельности, и затруднять приспособление субъекта к новым ситуациям. Таким образом, установки создают психологическую основу приспособления человека к внешней среде и преобразования ее в зависимости от конкретных нужд.

Установки являются определенным ориентиром, позволяющим личности взаимодействовать с представителями окружающей среды и выбирать определенную модель поведения в организации. Именно они обеспечивают некую связь между эмоциями, поведением, когнитивными процессами, позволяя личности адаптироваться к организационной среде. Руководителю ценностные установки работников помогают прогнозировать поведение подчиненных и их реакцию на определенную управленческую ситуацию.

Современные исследователи выделяют следующие компоненты установки: аффективный, когнитивный и конативный. Аффективный компонент представлен чувствами и эмоциями. Он формирует отношение к объекту и способствует организации когнитивного компонента. Когнитивный компонент объединяет восприятие, знание, мнение об объекте и формирует определенный стереотип или модель. Конативный компонент образуется мотивами и целями поведения, склонностью к определенным поступкам. Он определяет способ включения поведения личности в процесс деятельности.

Установки личности тесно связаны с направленностью. **Направленность личности** – это совокупность устойчивых мотивов, ориентирующих деятельность личности. Мотивы деятельности побуждают личность совершать те или иные поступки, ради чего эта деятельность осуществляется. Направленность личности характеризуется ее интересами, склонностями, убеждениями, идеалами.

Восприятие представляет собой важный и сложный опосредующий когнитивный процесс, с помощью которого человек придает значение элементам и явлениям окружающей среды. Это информационный фильтр, через который личность динамично взаимодействует и воспринимает ощущаемые стимулы, существующие во внешней среде. В процессе взаимодействия личности с окружающими в рамках организации могут возникать различные психологические эффекты. К основным эффектам восприятия относятся следующие:

- эффект ореола или галоэффект, который заключается в том, что общее впечатление о человеке переносится и на оценку его неизвестных черт, как положительных, так и отрицательных;
- эффект последовательности или эффект первого впечатления, предполагающий тенденцию к сильной переоценке первой информации о

человеке, ее фиксацию и высокую устойчивость в дальнейшем по отношению к другой, поступившей позже информации;

- эффект новизны, проявляющийся в том, что более достоверной становится последняя информация, а не ранее поступившая;

- эффект роли, при котором поведения человека определяется не личностными качествами, а играемой ролью;

- эффект присутствия, заключающийся в том, что человек, владеющий навыками определенной деятельности в присутствии других работает лучше;

- эффект авансирования, который сводится к приписыванию человеку несуществующих достоинств, а затем разочарованию в нем;

- эффект снисходительности, предполагающий необоснованно позитивное восприятие руководителем подчиненных;

- эффект физиогномической редукции, при котором делаются поспешные выводы о психологических характеристиках человека на основании его внешнего облика;

- эффект красоты, характеризующийся тем, что внешне привлекательные люди расцениваются как более симпатичные;

- эффект ожиданий, заключающийся в том, что на какую обратную связь сотрудник рассчитывает, такую и получает;

- эффект проекции, проявляющийся при проецировании на других своих собственных качеств;

- эффект отрицательной асимметрии начальной самооценки, проявляющийся в том, что вначале человек лучше воспринимает другого человека и его поступки, а затем самого себя.

В процессе активного взаимодействия с предметами и явлениями окружающего мира руководитель способен воспринимать причины поведения индивидов и последствия, позволяющие ему придать смысл окружающему. Данный процесс носит название атрибуция. Фундаментальная ошибка атрибуции заключается в склонности личности игнорировать ситуационные причины действий и их результатов в пользу личностных. Основными условиями возникновения такой ошибки являются следующие:

- ложное согласие, при котором своя точка зрения – единственно верная и свойственна всем людям, а любое отклонение связано с человеком;

- неравные возможности, предполагающие непринятие ролевой позиции действующего лица;

- игнорирование информационной ценности неслучившегося;

- большее доверие к фактам, чем к суждениям;

- легкость построения ложных корреляций, при которой происходит произвольное соединение личностных черт как обязательно сопутствующих друг другу;

- наличие внутригрупповых социальных норм;
- локус контроля, позволяющий разделить всех индивидов на две категории экстерналы и интерналы и др.

На поведение работника в организации оказывают значимое влияние ценности, которых она придерживается. **Ценности** представляют собой осознанные и принятые человеком общие компоненты смысла его жизни. Это то, что является особо важным для человека, то, что он готов защищать. К основным типам ценностей относятся физические, эмоциональные и интеллектуальные. Физические ценности представлены деятельностью, комфортом, занятием спортом, богатством, внешним видом, здоровьем, условиями работы, отпуском, силой, привлекательностью, финансовой безопасностью и др. Эмоциональные ценности включают в себя ответственность, престиж, доверие, интимные отношения, любовь, дружелюбие, страсть, открытость, помощь и др. Интеллектуальные ценности объединяют обучение, творчество, мудрость, независимость, совершенство, чтение, общение и др. Каждая личность имеет специфический набор ценностей, которые, в первую очередь, зависят от социокультурной среды, в которой человек воспитывался и развивался. Но существуют ценности и интересы организации, которые являются частью организационной культуры и которые необходимо разделять всем работникам во избежание конфликтов.

Для любой организации важным является соответствие работника занимаемой должности, т.е. соответствия уровня компетенции основным требованиям, прописанным в должностной инструкции. **Компетентность является** интегрированным индикатором качеств личности, характеризующим готовность выполнять определенную деятельность. Это владение определенными **компетенциями**, под которыми понимается совокупность новообразований, знаний, системы ценностей и отношений, способствующая созданию ценностно-смысловых, поведенческих, мотивационных, эмоционально-волевых, когнитивных результатов личностной деятельности субъектов. В структуре компетенции выделяют профессиональные знания, профессиональные навыки и умения, а также навыки поведения. Минимально необходимый набор компетенций по профессии отражен в профессиональных стандартах и федеральных государственных образовательных стандартах.

Мотивация как фактор, влияющий на поведение работника в организации, будет рассмотрена в подробно в п.1.3 .

Кроме личностных факторов на поведение работника оказывают существенное влияние организационные факторы, в первую очередь, должностная инструкция и организационная культура.

Должностная инструкция – это документ, разрабатываемый для каждой должности на основе Положения о подразделении, квалификационной характеристики, профессионального стандарта (при

наличии), проведенного анализа рабочего места и в соответствии с утвержденным в организации штатным расписанием. Должностная инструкция определяет обязанности, права и ответственность каждого работника, занимающего определенную должность, подотчетность и возможности взаимодействия с другими работниками. Это документ, регламентирующий поведение определенного должностного лица. В зависимости от наличия или отсутствия должностных инструкций, степени их проработанности можно говорить о следующих вариантах поведения работников в организации:

- рамочное поведение, которое реализуется личностью в рамках должностной инструкции и в максимальной степени соответствует ее основным положениям;

- внерамочное поведение, непредусмотренное данным регламентирующим документом, но желательное в сложившейся в организации управленческой ситуации;

- пограничное поведение, проявляющееся на грани нарушения положений, отраженных в должностной инструкции, но в пределах общепринятых правил в организации;

- противовесное поведение, нарушающее значимость основных документов, регламентирующих поведение работника, или противоречащее им.

Следует отметить, что в первую очередь, проявление пограничного и противовесного поведения работника зависит не столько от его личностных особенностей, сколько от несовершенства или вообще отсутствия должностной инструкции в организации.

Организационная культура – это система общественно формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, символов и ценностей, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организации, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития. Она концентрирует в себе политику и идеологию жизнедеятельности компании, систему ее приоритетов, критерии корпоративизма, распределение власти и мотивации, защиты ценностей. В управленческой литературе существует довольно много трактовок понятия «организационная культура», а также сопряженных с ним понятий «корпоративная культура» и «предпринимательская культура». Приведем сравнение данных понятий в табл. 1.2, которую составил И.В. Грошев.

Таблица 1.2. Сравнительная характеристика организационной, корпоративной и предпринимательской культуры

Параметры сравнения	Организационная культура	Корпоративная культура	Предпринимательская культура
Объект анализа	Локальная отраслевая организация	Многопрофильная компания	Организация как субъект хозяйствования
Концептуальный диапазон	Отдельная организация	Корпорация	В масштабах страны
Содержание	Общее	Частное, не типичное для всех организаций	Описывает особенности культуры с точки зрения специфических, исторически обусловленных условий
Источник возникновения	Руководитель	Совет директоров	Руководитель/ собственник
Уровень анализа	Макро-	Мезо-	Микро-
Оказываемое влияние	Элементы организации, ее персонал	Взаимодействие между партнерами по бизнесу	Процесс общения деловых партнеров

Рассмотрим различные взгляды на понятие и сущность организационной культуры отечественных и зарубежных исследователей.

1. *Организационная культура* – это символы, церемонии и мифы, которые сообщают членам организации важные представления о ценностях и убеждениях (У. Оучи). У. Оучи предположил, что организационная культура является важным фактором экономической эффективности фирмы, а также ее адаптации к внешней среде.

2.

Культура – это совокупность коллективных базовых правил, изобретенных, открытых или выработанных определенной группой людей по мере того, как она училась решать проблемы, связанные с адаптацией к внешней среде и внутренней интеграцией, и разработанных достаточно хорошо для того, чтобы считаться ценными. Следовательно, новых членов группы следует обучать этим правилам, как единственно правильному способу постигать что-либо, думать и чувствовать в ситуациях, связанных с решением подобных проблем (Э. Шейн).

3. *Культура* представляет собой набор важных установок (часто не формулируемых), разделяемых членами того или иного общества. Эти важнейшие понятия состоят из норм, ценностей, подходов, убеждений (В. Сате).

4. *Организационная культура* – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения (О.С. Виханский и А.И. Наумов).

5. *Организационная культура* охватывает большую часть явлений духовной и материальной жизни коллектива: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, манера персонала одеваться и установленные стандарты качества, выпускаемого продукта (Р.Л. Кричевский).

6. *Организационная культура* – это система исторически сложившихся общих традиций, ценностей, символов, убеждений, формальных и неформальных правил поведения администрации и персонала, выдержавших испытание временем (В.Р. Веснин).

7. *Организационная культура* – совокупность норм, правил, обычаев, традиций, которые поддерживаются субъектом организационной власти и задают общие рамки поведения работников, согласующиеся со стратегией организации (А.В. Карпов).

8. *Организационная культура* – это особая сфера организационной реальности, которая состоит из комплексов специализированных и определенным образом упорядоченных материальных и виртуальных ресурсов и результатов труда работников, включающих в себя систему сложившихся межличностных отношений, объединяет совокупности взаимосвязанных организационных явлений и процессов, в недрах которых благодаря целенаправленным действиям персонала, осуществляемым сразу в трех обособленных культурных пространствах: производственном, экономическом и социальном, – происходит преобразование вышеназванных ресурсов и частичных результатов в конечные продукты деятельности системы в целом (В.А. Погребняк).

Несмотря на очевидное разнообразие определений и толкований организационной культуры, которые даются, как зарубежными, так и отечественными авторами, в них есть общие моменты относительно ее структуры. Во-первых, в культуре обязательно присутствуют образцы базовых предположений, которых придерживаются члены организации в своем поведении и действиях. Эти предположения часто связаны с видением окружающей индивида среды (группы, организации, общества, мира) и регулирующих ее переменных (природа, пространство, время, работа, отношения и т. д.). Во-вторых, в структуре культуры выделяют ценности (или ценностные ориентации), которых может придерживаться индивид. Они являются второй общей категорией, включаемой авторами в определение организационной культуры. Ценности ориентируют индивида в том, какое поведение следует считать допустимым или недопустимым. В-

третьих, культура организации характеризуется наличием определенной символикой, посредством которой ценностные ориентации передаются членам организации. Многие фирмы имеют специальные, предназначенные для всех документы, в которых они детально описывают свои ценностные ориентации. Однако содержание и значение последних наиболее полно раскрываются работникам через истории, легенды и мифы, которые рассказывают, пересказывают, толкуют. В результате этого они оказывают иногда больше влияния на индивидов, чем те ценности, которые записаны в рекламном буклете компании.

Таким образом, **организационная культура** – это система общественно формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, символов и ценностей, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организации, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития. Она концентрирует в себе политику и идеологию жизнедеятельности компании, систему ее приоритетов, критерии корпоративизма, распределение власти и мотивации, защиту ценностей. Культура организации иерархична и имеет несколько уровней (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Три уровня изучения организационной культуры (по Э. Шейну)

Поверхностный уровень (внешние факты) образуют правила поведения людей и вещественные атрибуты – эмблемы, дизайн, униформа, язык, лозунги и пр. Промежуточный уровень составляют укоренившиеся ценности и верования. Глубинный уровень, или так называемые базовые предположения, представлен философией и идеологией компании. В зависимости от того, какие из указанных уровней изучаются, О.С. Виханский и А.И. Наумов предлагают деление организационных культур на субъективные и объективные. *Субъективная* организационная культура исходит из разделяемых работниками образцов предположений, веры и ожиданий, а также из группового восприятия организационного окружения с его ценностями, нормами и ролями, существующими вне личности. *Объективную* организационную культуру обычно связывают с физическим окружением, создаваемым в организации: здания, оборудование, удобства, комнаты приема и многое другое. Оба эти аспекта примерно важны, но субъективный аспект создает больше возможности для нахождения, как общего, так и различий между людьми и между организациями.

По отношению к организации, В.Р. Веснин выделил несколько важных функций, которые выполняет культура (рис. 1.9). Охранная функция организационной культуры состоит в создании определенного барьера от нежелательных внешних воздействий, интегрирующая функция – в объединении людей, поддержании необходимого социально-психологического климата в коллективе и формировании чувства гордости за принадлежность к организации. Регулирующая и коммуникационная функции культуры позволяют обеспечить соблюдение людьми правил и норм поведения, осуществлять контакты с внешним миром, облегчают ориентацию в сложных ситуациях и др. Адаптивная функция направлена на облегчение взаимного приспособления людей к организации, друг к другу и к внешней среде. Выполнение ориентирующей функции позволяет направить деятельность участников в требуемое русло, придать общий смысл их поведению. Реализация ассимиляционной функции приводит к использованию всего, что есть вокруг лучшего и полезного в организации.

Таким образом, организационная культура является средством, с помощью которого формируются и контролируются формы поведения и восприятия работников, целесообразные с точки зрения данной организации.

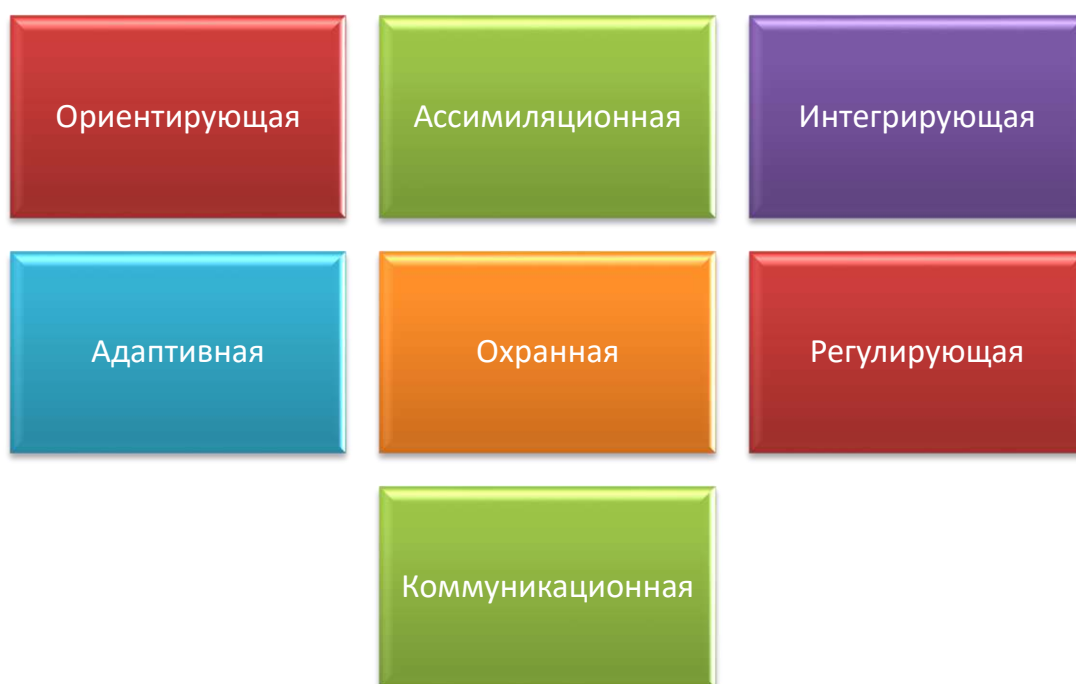


Рис. 1.9. Функции организационной культуры.

В управленческой литературе представлена достаточно обширная классификация организационных культур (табл. 1.3).

Таблица 1.3. Классификация организационной культуры

Автор	Признак классификации	Тип организационной культуры
В.Р. Веснин	Степень влияния на организацию	Беспорная Слабая Сильная
С.Июшимури	Национальный менталитет Мировоззрение Формы поведения Характер социальных отношений	Японская Западноевропейская
С.Ханди	Распределение власти Ценностные ориентации личности	Культура Зевса Культура Аполлона Культура Афины Культура Диониса
Г.Хофшted	Интеграция индивидов внутри организации Дистанция власти Отношение к неопределенности Отношение к риску Преобладание женского и мужского начал	Индивидуалистическая Коллективистская Автократичная Коллегиальная Пассивная Активная Мужественная Женственная

А.Кеннеди и Т.Дил	Степень риска Скорость получения обратной связи	Культура «крутых парней» Культура «усердной работы» Культура «крупных ставок» Культура «процесса»
Р.Блейк и Ж.Моутон	Ценностные ориентации организации	Жизнеспособная Нежизнеспособная Промежуточная
К.Камерон и Р.Куин	Стержневые конкурирующие ценности организации	Иерархическая Рыночная Клановая Адхократическая

По степени влияния на организацию, В.Р. Веснин выделил следующие типы организационной культуры: бесспорная культура, слабая и сильная культуры. *Бесспорная* культура характеризуется небольшим числом неукоснительно соблюдаемых общих правил, которые при необходимости сознательно корректируются. *Слабая* культура практически не содержит общих ценностей и норм, которые легко поддаются внутреннему и внешнему влиянию и изменяются под его воздействием. Молодые организации или организации, характеризующиеся постоянной ротацией мнений (понятий) среди своих членов, имеют такой тип культуры. Работники не имеют достаточного совместного опыта для формирования общепринятых ценностей. *Сильная* культура содержит множество норм и ценностей, открыта любому влиянию, допускает диалог между участниками организации и посторонними лицами. Она характеризуется главными (стержневыми) ценностями организации, которые интенсивно поддерживаются, четко определены и широко распространяются. Чем больше членов организации, которые разделяют эти ценности, признают степень их важности и привержены им, тем сильнее культура. Однако не все зрелые организации со стабильным кадровым составом характеризуются сильной культурой. По типологии С. Йошимури, *японская* культура ориентирована на групповые ценности и идентификацию каждого работника с коллективом. Организация с такой культурой закрытая и стабильная. *Западноевропейский* тип организационной культуры характеризуется ориентацией на прогресс, нестабильное окружение и конфронтационные социальные отношения между индивидами.

Одну из наиболее развитых в настоящее время типологий организационной культуры предложил С. Ханди. Он выделил четыре типа культур: культура Зевса, культура Аполлона, культура Афины и культура Диониса. *Культура Зевса* (культура власти) четко обнаруживается в небольших предпринимательских организациях, а также в некоторых

компаниях, занимающихся сделками с недвижимостью, торговлей, управлением финансами, в некоторых профсоюзах, политических организациях и группах поддержки. Основными чертами культуры власти являются следующие: доверие, эмпатия, личная харизма, деньги, успех, политичность, бытота принятия управленческих решений, преемственность, персональный отбор сотрудников, низкая степень бюрократии, централизованный контроль, интуиция, сила ресурсов и др. Олицетворением культуры Аполлона (культуры роли) является классическая форма организации – бюрократия. Эффективность этой культуры зависит от рационального распределения работы и ответственности, а не от личных особенностей отдельных работников. Отдельному служащему культура роли дает защищенность и возможность стать компетентным специалистом. Основные черты такого типа организационной культуры: сильная власть, планирование карьеры, защищенность персонала, стабильность производства и внешнего окружения, ценность власти, четкие методы работы, планирование и контроль, низкая адаптация к изменениям, глубокая специализация и др. *Культура Афины*, или культура задачи, ориентирована на конкретный проект или работу и рассчитана на способность группы повысить эффективность работы и объединить, отождествить сотрудника с целями организации. Основные черты такой организационной культуры: интуиция, доступность ресурсов, умение работать в команде, опыт, приоритет результата работы, хорошие деловые отношения в группе, высокая степень автономности, групповое принятие управленческих решений, властные полномочия экспертов, непрерывное и успешное решение проблем и т.д. *Культура Диониса* (культура личности) очень специфична и в большом числе организаций не обнаруживается, однако многие люди придерживаются некоторых ее ценностей. В этой культуре личность находится в центре. Основными чертами такого типа организационной культуры являются следующие: независимость, уверенность, импульсивность и эмоциональность, высокий профессионализм, креативность, личная свобода работников, обязательность перед организацией, управление на основе индивидуального подхода.

Г. Хофштед занимался исследованием национальных культур по пяти параметрам: интеграция индивидов внутри организации, дистанция власти, отношение к неопределенности, отношение к риску, преобладание женского и мужского начала. Индивидуалистическая и коллективистская культуры различаются степенью, с которой люди предпочитают действовать как индивиды, а не как члены социальной группы, и наоборот. *Индивидуалистическая* культура имеет следующие отличительные черты: эмоциональная независимость работника от организации, стремление к лидерству и разнообразию, самостоятельность, принятие индивидуальных управленческих решений и др. *Коллективистская* культура организации

характеризуется тщательной подготовкой работника со стороны компании, порядком, отсутствием инициативы со стороны персонала, групповым принятием управленческих решений и др. Авторитарная и коллегиальная культуры отличаются друг от друга дистанцией власти, т.е. степенью неравенства между людьми, которую они считают допустимой или нормальной. *Авторитарная* культура проявляется в постоянном контроле за действиями персонала в организации, слабой профессиональной этике, предпочтении авторитарного стиля руководства, отсутствии доверия между работниками, разделяемых авторитарных ценностях. *Коллегиальная* культура организации имеет такие особенности как: учет мнения персонала при принятии управленческих решений, наличие сильной производственной этики, непосредственное участие руководителя в делах подчиненных, принятие компромиссных решений, готовность работников к кооперации и пр. Пассивная и активная культуры дифференцируются по такому критерию, как неприятие неопределенности. *Пассивная* культура в организации проявляется в следующем: слабая мотивация на достижение, меньшая склонность к риску, преобладание иерархических организационных структур управления, четкие требования, инструкции, невозможность нарушения формальных правил, контроль за инициативой персонала, низкая готовность к принятию компромиссных решений. *Активная* культура ориентирована на склонность к риску, невысокое эмоциональное сопротивление нововведениям, достижения работников, органические организационные структуры управления, делегирование полномочий, честную конкуренцию между участниками организации, готовность принимать компромиссные управленческие решения и др. *Мужественные и женственные* культуры различаются по распределению ролей между полами в организации.

А. Кеннеди и Т. Дил считают, что наибольшее влияние на организационную культуру оказывает то окружение, в котором компания функционирует. Так, культура «*крутых парней*» отражает высокую степень индивидуализма и риска, а также наличие быстрой обратной связи. Культура «*усердной работы*» не приемлет высокий риск, поощряет работников преуспевать, налаживать быструю обратную связь и работать с большой отдачей. Культура «*крупных ставок*» – это культура организаций, работающих в условиях принятия управленческих решений с высокой степенью риска и медленной обратной связью. Культура «*процесса*» характеризуется слабой обратной связью или ее отсутствием и проявляется, как правило, в бюрократических организациях.

Р. Блейк и Ж. Моутон в основу классификации организационных культур положили критерий ценностных ориентаций организации и выделили жизнеспособный, нежизнеспособный и промежуточный типы. *Жизнеспособная* культура организации соединяет сильную ориентацию на личность и сильную ориентацию на экономическую эффективность.

Нежизнеспособная организационная культура соединяет слабую ориентацию на личность и слабую ориентацию на экономическую эффективность. *Промежуточный* тип культуры соединяет сильную ориентацию на личность и слабую – на экономическую эффективность, либо наоборот.

К. Камерон и Р. Куин на основе эмпирических исследований предложили по базовым конкурирующим ценностям организации выделять иерархическую, рыночную, клановую и адхократическую культуры организации. *Иерархическая* культура объединяет основные черты бюрократической организации М. Вебера: специализация, система отбора по оценкам, иерархия, обезличивание, наличие четких правил, строгий контроль и учет, распределение полномочий по принятию управленческих решений. Такой тип культуры доминирует в крупных организациях и правительственных органах. *Рыночная* культура обладает следующими характеристиками: ориентация на внешнее окружение, альтернативный набор видов деятельности, ориентация на результаты, лидерство на рынке, опережение конкурентов и др. Такой тип культуры характерен для организаций, которые ориентированы не на себя, а на внешнее окружение, т.е. являются открытыми социально-экономическими системами. *Клановая* культура доминирует в японских корпорациях и объединяет такие особенности, как преданность делу и организации, сплоченность и соучастие, традиции, положительный морально-психологический климат в коллективе, бригадные формы организации труда и его оплаты. *Адхократическая* культура акцентируется на предвидении будущего и некоторой организационной анархии с внутренним подчинением определенной дисциплине. Основная цель такого типа организационной культуры – ускорить адаптивность, обеспечить гибкий и творческий подход к делу в ситуациях, для которых типична неопределенность, переизбыток информации и т.д. Важным элементом этой культуры является готовность к изменениям и вызовам времени и окружающей среды.

1.3. Мотивации и стимулирование деятельности работников

Немалую роль в поведении работника и достижении конечных результатов его трудовой деятельности играет мотивация и стимулирование в организации. **Мотивация** – это осознанное, внутреннее побуждение индивида к активности, в том числе деятельности. В основе мотивов лежат потребности. Человек испытывает потребность, когда ощущает недостаток на физиологическом и психологическом уровне.

Потребности представляют собой вид функциональной или психологической нужды или недостатка чего-либо для поддержания жизнедеятельности объекта, субъекта, индивида, социальной группы и общества в целом. Потребности являются внутренним побудителем

активности человека, причиной его целенаправленных действий. При этом существует несколько подходов к определению потребности:

1. *Потребность* рассматривается как состояние индивида при нужде в условиях жизни, предметах и объектах, без которых невозможно его существование и развитие.

2. *Потребность* – это система отношений между субъектом и средой его обитания.

3. *Потребность* есть результат отклонения внешней или внутренней реальности от сложившихся ожиданий субъекта по поводу этой реальности.

4. *Потребность* характеризует динамическое состояние повышенного напряжения организма, которое «толкает» человека к определенным действиям. Это напряжение «разряжается» при удовлетворении потребности. Таким образом, в процессе возникновения и удовлетворения потребностей человек проходит через ряд динамических состояний, отличающихся уровнем своей напряженности. Потребности можно условно разделить на две категории – первичные и вторичные. Первичные потребности являются врожденными по своей природе, связанными с физиологическими нуждами, например, потребность в еде, отдыхе, дыхании и др. Вторичные потребности имеют социальную природу, например потребность во власти, общении, успехе, уважении и др. Когда потребности осознаются человеком, они актуализируются, превращаясь в мотив.

Мотив – это своего рода механизм, который вызывает активность субъекта и определяет направление и содержание поведения человека. Мотив формируется на основе социального опыта, и в этом смысле он представляет собой потребность, обогащенную опытом человеческой деятельности по ее удовлетворению, а также социальными ценностями, нормами и другими элементами культуры. Каждому мотиву соответствует определенная потребность, и для ее удовлетворения можно найти конкретный предмет деятельности. Выделяют три функции мотива в качестве регуляторов деятельности:

- побуждение к активности, деятельности (энергетический потенциал);

- выбор направленности деятельности (вектор «мотив – цель»);

- придание личностного смысла деятельности (возможно, не для всех мотивов, а только для ведущего), что повышает уровень осознания причин действий и поступков.

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. Для руководителя важно знать, по каким причинам человек проявляет активность и какие

потребности являются для него актуализированными. В связи с этим в управленческой литературе все теории мотивации разделены на две группы – содержательные и процессуальные теории (рис. 1.10).



Рис. 1.10. Группы теорий мотивации

Содержательные теории дают возможность определить потребности, оказывающие влияние на поведение личности, а процессуальные теории отражают мотивационный процесс. В этой группе выделяют теорию А. Маслоу, Д. МакКлеланда, Ф. Герцберга и др. В табл. 1.4 представлено краткое содержание и соотношение основных теорий.

Таблица 1.4. Основные содержательные теории мотивации

А.Маслоу	Ф.Герцберг	Д.МакКлеланд	К.Альдерфер
Самоактуализация	Мотивирующие факторы	Достижение (успех)	Самосовершенствование
Самоутверждение и признание		Властвование	
Социальная принадлежность (причастность)	Гигиенические факторы	Соучастие	Причастность
Безопасность	-	-	Потребности существования
Физиологические потребности	-	-	

Первая из рассматриваемых теорий называется «*иерархией потребностей*» *Абрахама Маслоу*. Сущность ее сводится к изучению основных потребностей человека, лежащих в основе его поведения, которые можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде иерархии, в основании которой лежат первичные потребности. К ним относятся физиологические потребности, например потребность в пище, жилье, отдыхе и т.п., потребности в безопасности, включающие охрану и защиту от вредного физического и психического воздействия на человека. Вершиной пирамиды выступают вторичные (социальные) потребности, связанные с положением человека в обществе, его признанием и самосовершенствованием.

Смысл такого иерархического построения заключается в том, что приоритетны для человека потребности более низких уровней, так как именно их реализация способствует выживанию и это сказывается на его мотивации. Другими словами, в поведении человека более определяющим является удовлетворение потребностей сначала низких уровней, а затем, по мере удовлетворения этих потребностей, становятся стимулирующим фактором и потребности более высоких уровней. Задача руководителя заключается в том, чтобы тщательно наблюдать за своими подчиненными, своевременно выяснять, какие активные потребности движут каждым из них, и принимать решения по их реализации с целью повышения эффективности работы сотрудников.

Двухфакторная теория мотивации Фредерика Герцберга появилась в связи с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека. Данная модель показывает удовлетворенность человека работой. Первая группа факторов (гигиенические факторы) связана с внутренними потребностями личности, а также с окружающей средой, в которой осуществляется сама работа. Она включает в себя политику компании и администрации, непосредственный контроль работы, заработную плату, межличностные отношения и условия работы. Вторая группа факторов связана с характером и сущностью самой работы и объединяет возможности достижения (успеха), признание и одобрение результата, высокую степень ответственности и продвижение по карьерной лестнице (творческий и деловой рост). Руководитель здесь должен помнить о необходимости обобщения содержательной части работы. Гигиенические факторы Ф. Герцберга, как видно, соответствуют физиологическим потребностям, потребности в безопасности и уверенности в будущем, отраженным в теории А. Маслоу.

Таким образом, разница в рассмотренных теориях следующая: по мнению А. Маслоу, после мотивации рабочий обязательно начинает лучше работать, по мнению Ф. Герцберга, рабочий начнет лучше работать только после того, как решит, что мотивация неадекватна.

С развитием экономических отношений и совершенствованием

управления значительная роль в теории мотивации отводится потребностям более высоких уровней. Современные теории мотивации объединяют теорию потребностей Дэвида МакКлеланда, теорию ERG К. Альдерфера и др. Согласно *теории потребностей Д. МакКлеланда* структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам: стремлению к успеху, стремлению к власти, стремлению к признанию (соучастию). Успех в данном случае расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность. Индивиды с развитой потребностью преуспеть готовы братья за работу, содержащую элементы вызова, что позволяет им самостоятельно ставить цели. Они могут долго работать с энтузиазмом, имея промежуточный результат. Стремление к власти – это желание иметь влияние на окружающих и контроль над другими. Оно должно не только говорить о честолюбии, но и показывать умение человека успешно работать на разных уровнях управления в организациях. Работники с такой доминирующей потребностью больше озабочены своим социальным статусом и престижем, нежели выполняемой работой. Потребность во властвовании является приобретенной, развивается на основе обучения и приобретения жизненного опыта. Работники с такой потребностью могут быть разделены на две группы: первые хотят получить власть ради власти, а вторые – для того, чтобы добиваться решения групповых задач. Потребность в соучастию и признании – это способность работника быть неформальным лидером в группе или организации, иметь свое собственное мнение и уметь убеждать окружающих в его правильности. Индивиды с высокой потребностью соучастию и признания предпочитают в организации активно взаимодействовать с окружающими. Таким образом, перечисленные выше потребности не исключают, а взаимно дополняют друг друга.

Теория ERG К. Альдерфера объединяет три группы ключевых потребностей – потребность существования, причастности и роста. Потребности существования совпадают с базовыми потребностями в теории А. Маслоу и представляют собой нужду в материальных объектах. Потребность причастности представляет собой желание наладить межличностные контакты с окружающими для достижения личных целей. Потребность роста – это врожденное стремление человека к совершенствованию. Данная потребность совпадает с высшими потребностями в иерархии А. Маслоу. В целом данная теория доказывает, что удовлетворенные потребности низшего уровня приводят к желанию удовлетворить потребности высшего уровня, хотя многочисленные потребности одновременно могут выполнять мотивирующую функцию.

Таким образом, содержательные теории мотивации базируются на исследовании потребностей и выявлении факторов, определяющих

поведение людей в организации. Вторая группа теорий мотивации объединяет процессуальные теории. В них говорится о распределении усилий работников и выборе определенного вида поведения для достижения конкретных целей. К этой группе относятся: теория ожиданий (или модель мотивации В. Врума), теория справедливости, теория (модель) Портера – Лоулера и др.

Согласно *теории ожиданий В. Врума* не только потребность является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип поведения. Процессуальные теории ожидания устанавливают, что поведение сотрудников определяется:

- поведением руководителя, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника;
- поведением сотрудника, который уверен, что при определенных условиях ему будет выдано вознаграждение;
- поведением сотрудника и руководителя, допускающего, что при определенном улучшении качества работы работнику будет выдано определенное вознаграждение;
- поведением сотрудника, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, которая необходима ему для удовлетворения определенной потребности.

Все это означает, что в теории ожидания подчеркивается необходимость в преобладании повышения качества труда и уверенности в том, что это будет отмечено руководителем, что позволяет ему реально удовлетворить свою потребность. Исходя из теории ожиданий, можно сделать вывод, что работник должен иметь такие потребности, которые могут быть в значительной степени удовлетворены в результате предполагаемых вознаграждений. А руководитель должен давать такие поощрения, которые могут удовлетворить ожидаемую потребность работника. Например, в ряде коммерческих структур вознаграждение выделяют в виде определенных товаров, заведомо зная, что работник в них нуждается.

Согласно *теории справедливости Дж. Адамса*, эффективность мотивации оценивается работником не по определенной группе факторов, а системно с учетом оценки вознаграждений, выданных другим работникам, работающим в аналогичном системном окружении. Сотрудник оценивает свой размер поощрения по сравнению с поощрениями других сотрудников. При этом он учитывает условия, в которых работают он и его коллеги.

Теория мотивации Л. Портера и Э. Лоулера построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами. Л. Портер и Э. Лоулер ввели три переменные, которые влияют на размер вознаграждения – затраченные усилия, личностные

качества человека и его способности и осознание своей роли в процессе труда. Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям. Элементы теории справедливости проявляются в том, что люди имеют собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками и соответственно и степень удовлетворения. Отсюда важный вывод о том, что именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот. Согласно такой теории результативность должна неукоснительно повышаться.

Одной из наиболее последовательных концепций мотивации деятельности человека, ориентирующей на активизацию человеческого фактора, является концепция Д. МакГрегора, который анализирует две условно называемые теории – «теорию X» и «теорию Y». «Теория X» (это, собственно, теория Ф. Тейлора) – это авторитарный тип управления, ведущий к прямому регулированию и жесткому контролю. Согласно этой теории человек – ленивый, он старается избегать работы, поэтому его нужно принуждать, контролировать, направлять, угрожать наказанием, чтобы заставить трудиться. Человек предпочитает, чтобы им руководили, избегает ответственности, не терпит перемен, ему нельзя доверять. По мнению МакГрегора, люди совсем не таковы от природы и им присущи противоположные качества («теория Y»). Данная теория основана на демократических принципах: делегировании полномочий, обогащении содержания работы, улучшении взаимоотношений, признании того, что мотивацию людей определяет совокупность психологических потребностей и ожиданий. Автор этой теории считает, что внешний контроль – не главное и не единственное средство воздействия, так как работник может осуществлять самоконтроль. Он может быть ответственным и склонным к самообразованию (саморазвитию) и изобретательности. Теория приводит к тому, что повышенное внимание уделяется природе взаимоотношений, созданию среды, благоприятствующей возникновению преданности, организационным целям, предоставляющим возможность для максимального проявления инициативы, изобретательности и самостоятельности при достижении их. В 1981 году в дополнение к этим теориям был предложен еще один подход – «теория Z», вобравшая в себя особенности японского стиля управления. Эта теория исходит из того, что партисипативность – вовлечение работника в процесс обсуждения, анализа и принятия решений – является основой повышения производительности и базируется на доверии, такте и близости.

Итак, как было отмечено ранее, актуализированные потребности становятся мотивами, которые вызывают у человека состояние устремленности или побуждения. **Побуждение** – это стремление к

действию, имеющее определенную направленность. Оно является поведенческим направлением потребности и сконцентрировано на достижении цели. В связи с этим **мотивация** представляет собой совокупность процессов, которые направляют и поддерживают поведение личности, побуждают ее к достижению целей и определяют уровень активности. Общая схема мотивационного процесса, отражающая его цикличность и многоступенчатость, а также взаимосвязь потребностей, мотивов и целей, представлена на рис. 1.11.

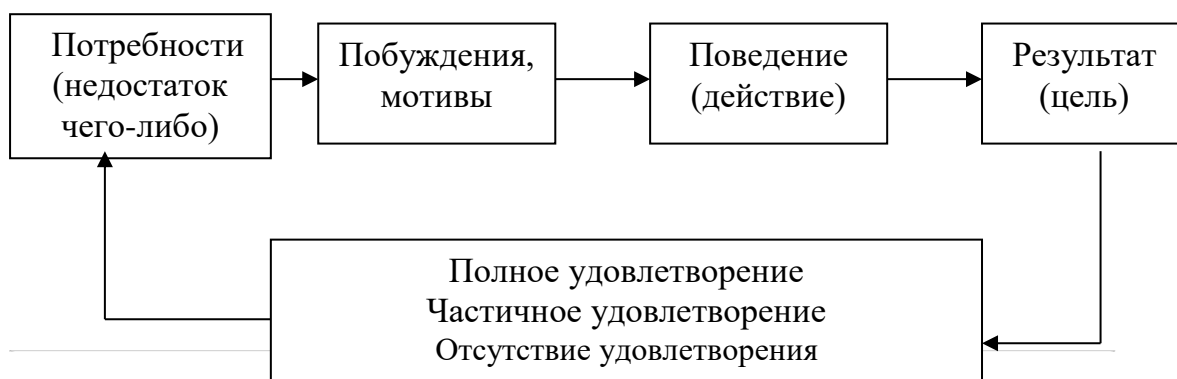


Рис. 1.11. Мотивационный процесс

Мотивированную деятельность можно определить как свободные, обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на достижение своих целей, реализацию своих интересов, а мотивацию труда как стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определённые блага) посредством трудовой деятельности. Рассмотрим понятие мотивации труда и ее сущность с учетом российской специфики.

Один из лидеров в отечественном мотивационном менеджменте Э.А. Уткин определяет **мотивацию труда** как совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности, задающих границы, формы, степень интенсивности деятельности, уровень затрат усилий, старания, добросовестности, настойчивости и придающих ей направленность, ориентацию на достижение определенных целей. И.В. Доронина в работе «Мотивация и стимулирование персонала» приводит ряд определений мотивации. Она считает, что **мотивация** – это побуждения, вызывающие активность организма и определяющие ее направленность. Это совокупность причин психологического характера, объясняющих поведение человека, его начало, направленность и активность. Н.Т. Хромовских определяет **мотивацию** труда как стремление работника удовлетворить потребности (т.е. получить определенные блага) посредством трудовой деятельности. Таким образом, с термином «мотивация» связаны все основные стороны активной жизнедеятельности индивида. Благодаря определенным побуждениям, он организует свое

поведение, выполняет трудовую и иную деятельность, испытывает желания, стремится к их осуществлению.

Если мы говорим о поведении работника в процессе трудовой деятельности, то налицо внешнее проявление отношения к труду, т.е. его трудовое поведение. Здесь потребности служат мотивом, побуждающим к определенным действиям (рис. 1.12).

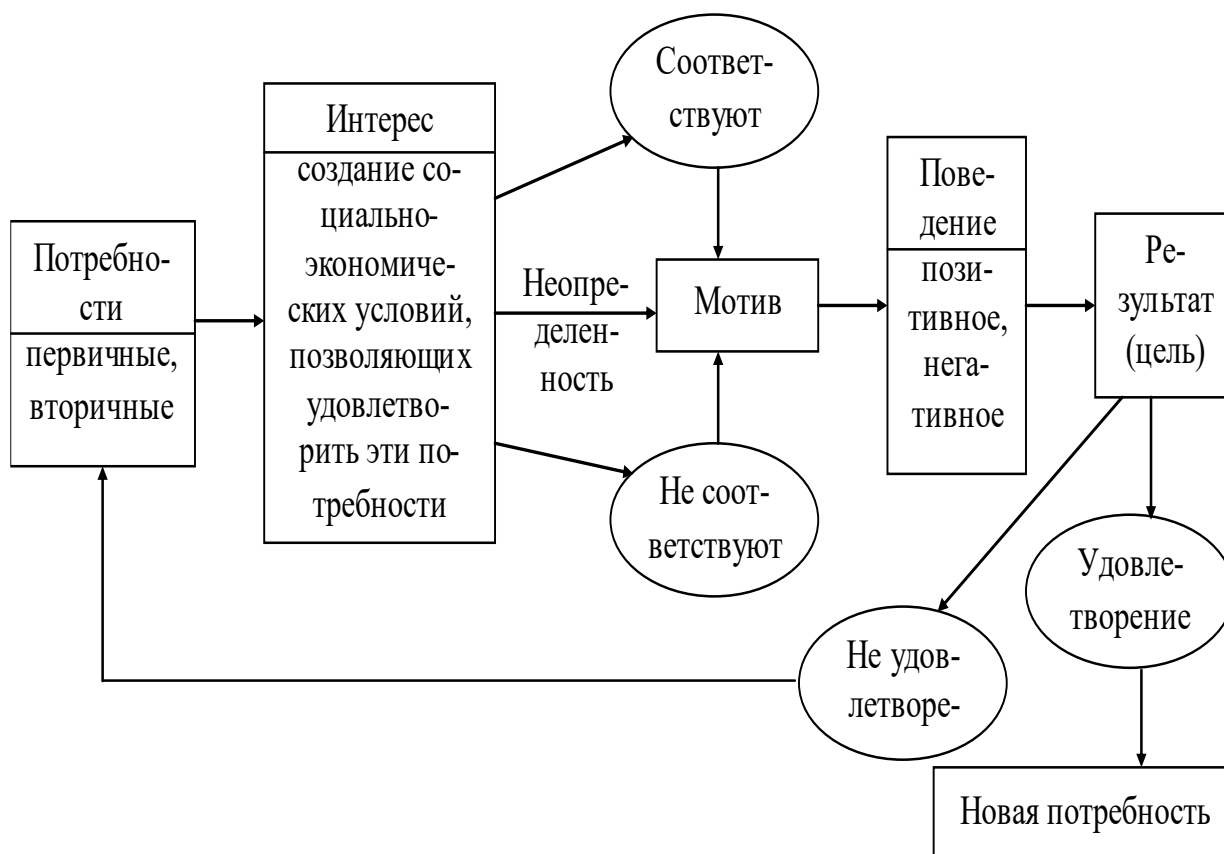


Рис. 1.12. Модель мотивации трудового поведения через потребности

Как видно из приведенной модели, важным моментом является создание таких социально-экономических условий в обществе, которые могут позволить удовлетворить основные потребности человека. Именно их соответствие формирует мотивы трудового поведения. И если идет речь о мотивации как о совпадении целей отдельного индивидуума и целей организации, то именно на формирование равноправных социально-экономических условий в обществе должны быть направлены усилия как отдельных работников, так и трудового коллектива организации. Это и является основанием мотивационного ядра, определяющим трудовое поведение персонала.

При этом руководителю важно осознавать, что в организации представлены работники различных мотивационных типов, каждый из которых описывает характерное поведение человека в организации.

Самыми распространенными типами являются: тип «избегательной» мотивации, при которой человек стремится избежать нежелательных для себя последствий своего поведения, и тип «достижительной» мотивации, когда человек ведет себя так, чтобы достичь определенных рубежей, к которым он стремится. В свою очередь каждый тип объединяет несколько подтипов (рис. 1.13).

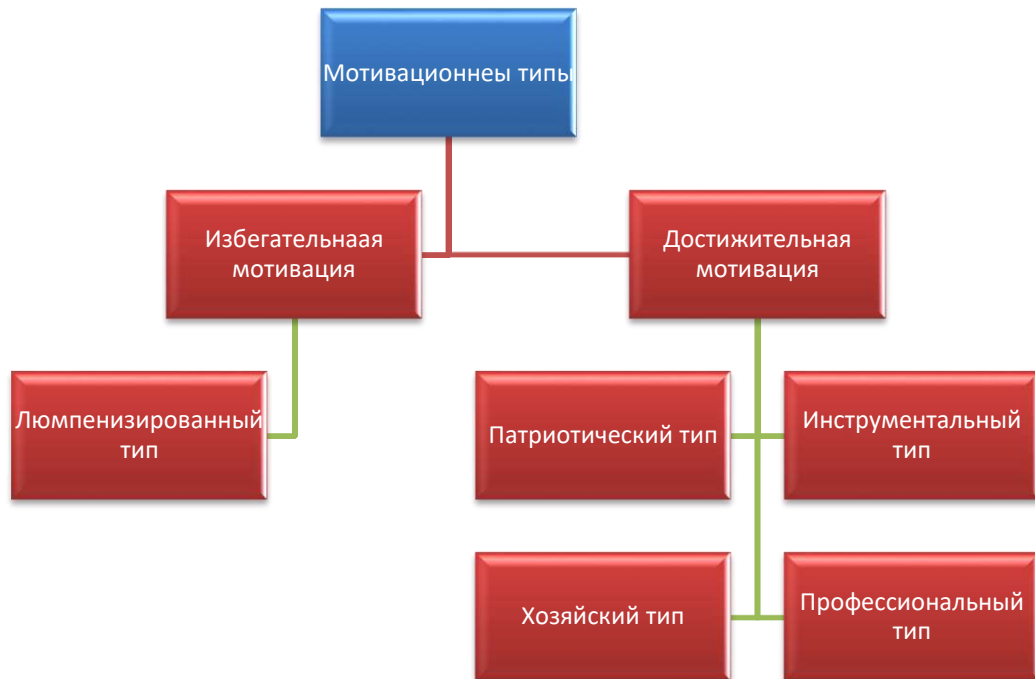


Рис. 1.13. Мотивационные типы работников

Работник, который относится к *люмпенизированному* мотивационному типу, имеет следующие характеристики: отсутствие предпочтений при выполнении работы; согласие на низкую оплату, при условии, чтобы другие не получали больше; наличие низкой квалификации и отсутствие стремления ее повышать, часто противодействуя этому; низкая активность; стремление переложить ответственность на других и минимизировать трудовые усилия. Работника *инструментального* мотивационного типа интересует цена труда, а не его содержание (т.е. труд является инструментом для удовлетворения других потребностей, отсюда и название этого типа мотивации); ему важна возможность обеспечить свою жизнь самостоятельно. Работник, относящийся к *профессиональному* типу, интересуется содержанием работы, а не уровнем заработной платы; ищет возможность самовыражения, считает важной свободу в оперативных действиях. Для него важно профессиональное признание как лучшего в профессии. Работник *патриотического* типа мотивации считает, что главная награда – это всеобщее признание незаменимости в фирме. Он

всегда ищет идею, которая будет им двигать. Работник *хозяйского* мотивационного типа добровольно принимает на себя ответственность, не терпит контроля и характеризуется обостренным требованием свободы действий.

В управленческой литературе можно встретить обширную классификацию мотивации (рис. 1.14).

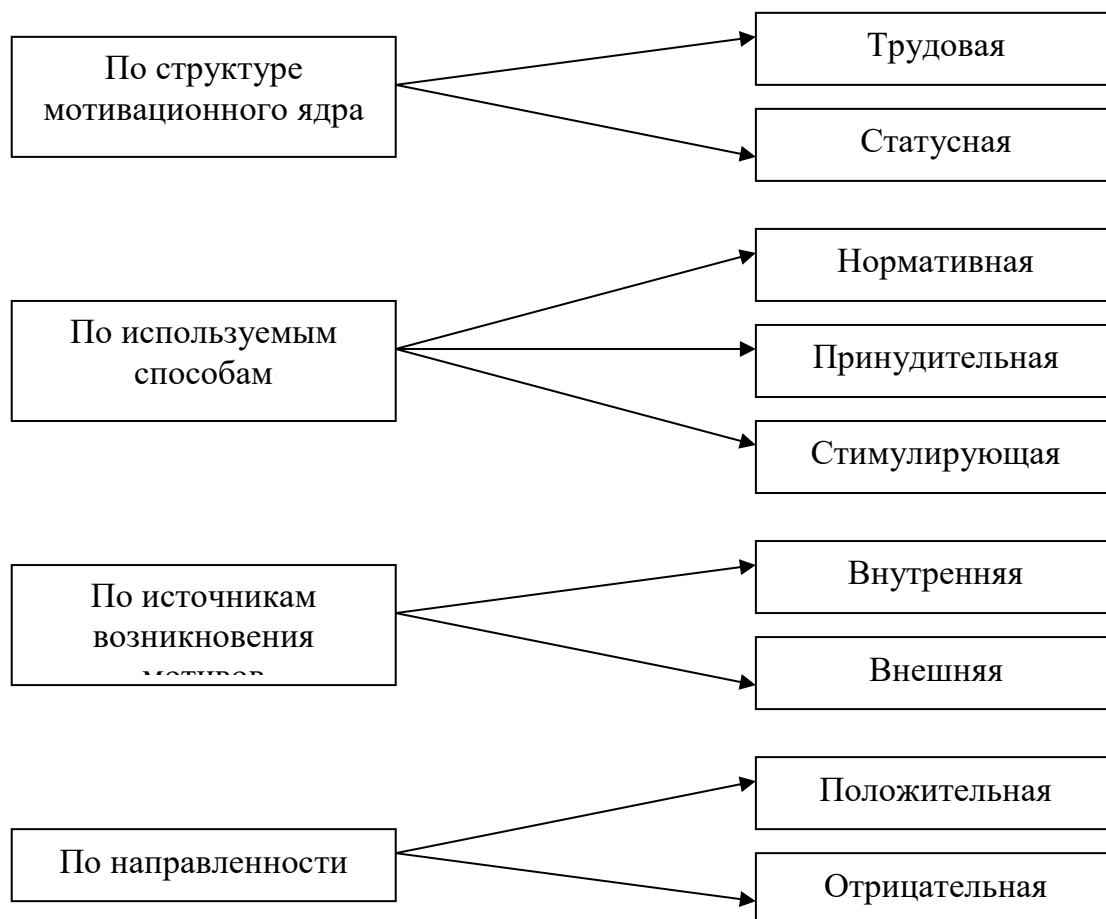


Рис. 1.14. Классификация мотивации

В зависимости от мотивационного ядра, определяющего трудовое поведение персонала, мотивация подразделяется на трудовую и статусную. *Трудовая мотивация* порождается непосредственно работой, ее содержанием, условиями, организацией трудового процесса, режимом труда. Это внутренняя мотивация человека, совокупность его внутренних движущих сил поведения, связанных с работой как таковой. Безусловно, каждый работник испытывает потребность в содержательной, интересной, полезной работе, заинтересован в определенности перспектив должностного роста, чувствует самоуважение, если результаты его труда оцениваются высоко. *Статусная* мотивация является внутренней

движущей силой поведения человека, связанного с его стремлением занять более высокую должность, выполнять более сложную и ответственную работу, работать в престижных, социально значимых сферах организации. Кроме того, человеку может быть свойственно стремление к лидерству в коллективе, более высокому неофициальному статусу, а также стремление стать признанным специалистом, пользоваться авторитетом.

По используемым способам различают мотивацию нормативную, принудительную и стимулирующую. *Нормативная мотивация* – это побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т.п. *Принудительная мотивация* основывается на использовании власти и угрозе неудовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований. *Стимулирующая мотивация* – это воздействие не на личность как таковую, а на внешние обстоятельства с помощью благ – стимулов, побуждающих работника к определенному поведению. Первые два вида мотивации в данной группе являются прямыми, так как предполагают непосредственное воздействие на членов коллектива, третий вид – косвенный, так как в его основе лежит воздействие внешних факторов – стимулов.

По источникам возникновения мотивов различают мотивацию внутреннюю и внешнюю. *Внутренняя мотивация* проявляется тогда, когда человек, решая задачу, формирует мотивы самостоятельно. Например, это может быть стремление к достижению определенной цели, завершению работы, познанию, желание бороться, страх. На основе внутренней мотивации люди действуют спокойнее. Они добросовестнее выполняют работу, затрачивают меньше сил, лучше понимают задания и овладевают знаниями. Внутреннее побуждение к действию является результатом взаимодействия сложной совокупности изменяющихся потребностей, поэтому руководитель для осуществления мотивации должен определить эти потребности и найти способы их удовлетворения. При *внешней мотивации* воздействие на субъект происходит извне, например, через оплату за работу, распоряжения, правила поведения и т.д. Внутренняя и внешняя мотивации четко не разграничены, поскольку в различных ситуациях мотивы могут возникать как по внутренним, так и по внешним причинам. Руководителям очень важно знать о наличии этих двух видов мотивации, так как эффективно управлять можно, только опираясь на внешнюю мотивацию, при этом принимая во внимание и возможное возникновение определенных внутренних мотивов.

По направленности различают мотивацию *положительную*, способствующую эффективному достижению целей, и *отрицательную*, препятствующую определенным способам поведения сотрудников. К основным видам положительной мотивации относятся: материальное

поощрение в виде персональных надбавок к окладам и премий; повышение авторитета работника и доверия к нему в коллективе; поручение особо важной работы и т.п. Отрицательная мотивация – это прежде всего материальные взыскания (штрафные санкции); снижение социального статуса в коллективе; психологическая изоляция работника; создание атмосферы нетерпимости; понижение в должности. Система штрафных санкций должна быть непрерывной, не иметь «запретных зон», а последствия санкций должны доводиться до всех работников и быть понятны им.

Наряду с понятием мотивации труда существует понятие стимулирования труда. Они тесно взаимосвязаны между собой, но тем не менее, между ними имеются огромные отличия. Попробуем внести ясность в первую очередь по различию «стимула» и «мотива». Как было определено раньше, **мотив** – это внутреннее побуждение человека к действию с целью удовлетворения определенных потребностей. **Стимул** рассматривается как рычаг воздействия или носитель «раздражения», вызывающий действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, предоставляемые возможности и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий. На многие стимулы человек реагирует не обязательно сознательно. На отдельные стимулы его реакция даже может не поддаваться сознательному контролю. Таким образом, **стимул** – это внешнее побуждение к действию, причиной которого является интерес (материальный, моральный, личный или групповой), чаще всего материальное вознаграждение определенной формы. По виду потребностей, которые удовлетворяют стимулы, последние можно разделить на внутренние и внешние. К первым относят чувство самоуважения, удовлетворения от достижения результатов, ощущение содержательности и значимости своего труда и т.д. Их также можно назвать моральными стимулами. Внешним стимулом является то, что предоставляется организацией взамен выполненной работы: заработная плата, премии, служебный рост, символы статуса и престижа, похвалы и признание, разнообразные льготы и поощрения. Их также можно назвать денежными и материально-социальными стимулами.

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется стимулированием. **Стимулирование** заключается в целенаправленном воздействии на поведение работника посредством влияния на условия его жизнедеятельности при использовании мотивов, движущих его деятельность. В широком смысле **стимулирование** – это совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний. Это метод воздействия на трудовое поведение с помощью поощрения и санкций, которые призваны обеспечивать либо повиновение

человека вообще, либо целенаправленность его действий путем ограничения или, наоборот, улучшения возможностей удовлетворения потребностей. Стимулирование выполняет на предприятии важную роль действенных мотиваторов или основных носителей интересов работников. Стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование – это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. При этом, чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Это связано с тем, что воспитание и обучение, как один из методов мотивирования людей, приводят к тому, что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в ее делах, осуществляя необходимые действия, не дожидаясь либо же вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия. Таким образом, мотивация и стимулирование являются дополняющими друг друга элементами в организации. На человека, который описывается некоторым мотивационным профилем, с целью изменить его поведение в организации, оказывается воздействие в форме некоторого стимула. Получив стимул, человек реагирует на него в соответствии со своим мотивационным профилем. На уровне конкретных исследований можно определить людей, которые руководствуются в своей деятельности весьма ограниченным кругом мотивов, например, только заработной платой, а остальные либо не имеют никакого значения, либо их влияние чрезвычайно низкое. Другие же работники при обосновании своего варианта поведения сопоставляют широкий спектр мотивов – и зарплату, и интерес к труду, и возможности повысить свой квалификационный уровень, и отношения с коллегами, с руководителем, и др. Разнообразие мотивов зависит от развитости личности и позволяет определить диапазон воздействий на работников в процессе управления. Разнообразие мотивов, их взаимосвязей и способов проявления у отдельных сотрудников настолько значительно, что создать систему стимулирования, учитывающую все ее переменные на практике невозможно.

На практике выделяют несколько форм стимулирования (рис. 1.15). *Негативные* формы стимулирования проявляются в неудовольствии, наказании и угрозах потери работы. *Денежные* формы представлены заработной платой, включая все виды премий и надбавок. *Натуральные* формы объединяют покупку или аренду жилья для своих работников, предоставление служебного автомобиля и др. К *моральным* формам стимулирования можно отнести вручение почетных грамот, почетных знаков, представление к наградам, Доску почета и пр. Моральные формы наиболее многочисленны. *Патернализм* как форма стимулирования проявляется в такой заботе о работнике, как: дополнительное социальное и медицинское страхование, создание условий для отдыха и пр.

Организационные формы стимулирования отражают условия работы, ее содержание и организацию.

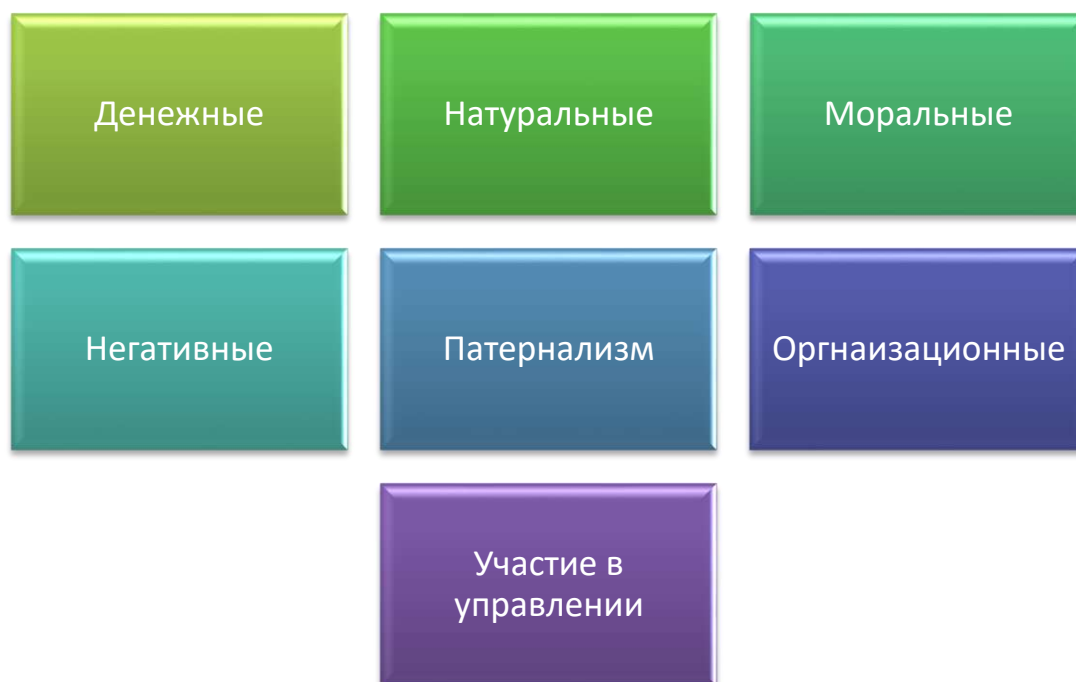


Рис. 1.15. Формы стимулирования деятельности

Одним из путей решения практической задачи создания и совершенствования системы мотивации и стимулирования труда в организации является разработка иерархии мотивов трудового коллектива, отдельных профессиональных групп и конкретных работников. При использовании данного подхода вся совокупность мотивов распределяется в порядке их значимости для человека, т.е. создается иерархия мотивов. В результате получается упорядоченная совокупность, которая характеризует приоритетную направленность внутренних детерминант человека. В процессе управления иерархия мотивов позволяет расставить приоритеты в методах стимулирования, выработать концепцию и политику управления персоналом и иные аспекты управления. Разработка иерархии мотивов напрямую связана с такой категорией, как сила мотивов. Этот показатель определяет относительную значимость каждого мотива в иерархии. Необходимость использования категории силы мотивов обусловлена тем, что величина разрыва значимости между двумя близко расположенными в иерархии мотивами может быть различна. Кроме того, для эффективного использования системы стимулирования труда необходимо учитывать, что сила тех или иных мотивов постепенно меняется, а соответственно, подвержена изменениям и сама иерархия мотивов. Конечно, мотивы и их изменение требуют значительного промежутка времени, поскольку они тесно связаны с ценностно-нормативными

механизмами. Сопоставление иерархии мотивов (абсолютная значимость) и силы мотивов (относительная значимость) в динамике на различных временных промежутках, а так же в различных ситуациях позволяет оценить устойчивость разных мотивов и определить ключевые мотивы, формирующие мотивационное ядро личности и коллектива.

Перечисленные характеристики позволяют разрабатывать и эффективно использовать системы стимулирования труда. В частности, на основании этих показателей можно описать мотивационную структуру личности. В центре этой структуры выделяется мотивационное ядро, представляющее собой совокупность наиболее значимых, сильных и устойчивых мотивов, которые определяют характер проявления всех других мотивов. Далее, на втором уровне, располагается вторая группа мотивов, которые имеют существенное значение, но не вошли в состав мотивационного ядра. Определив структуру мотивации отдельных сотрудников и коллектива в целом, необходимо использовать систему рычагов, активизирующих те или иные мотивы в зависимости от конкретной ситуации.

Выбор стимулов в организации будет зависеть от стереотипов работающего человека. В практике управления современными организациями сложились четыре представления о том, что есть человек работающий, т.е. четыре стереотипа:

- «экономический человек», рационально мыслящий и ориентирующийся прежде всего на деньги как средство удовлетворения всех своих потребностей. В основе данного стереотипа лежит принцип денежного расчета. Любой человек может за деньги сделать все, что захочет руководитель. Поэтому тот, кто платит, вправе требовать отработки в полную силу. Руководитель искренне убежден, что только повышение или понижение оплаты труда является самым главным стимулом для работника. Лозунг «деньги решают все!» оказывается ведущим в его сознании. Если в организации возникает потребность в специалистах, то их можно легко купить или перекупить. Такой стереотип характерен для современной российской традиции.

- «функциональный человек», выполняющий трудовые функции как придаток машин и оборудования. В основе стереотипа лежит принцип организационного подчинения человека рабочим операциям в условиях, когда он все более и более становится жертвой научного и технико-технологического прогресса. «Боссами» работников становятся электронно-машинные системы, которые конструируются так, чтобы контролировать «живой труд» работающих по всей технологической цепочке. Работники оказываются «привязанными» к этим системам настолько, что постоянно испытывают «технострессы», являющиеся показателями «дегуманизации» труда. В организации применяются лозунги типа «Все мы

– заложники новых технологических систем управления», «В наше время работник – субъект профессиональных функций» и пр.

- «психологический человек», переживающий свои собственные состояния, которые влияют на производительность труда. Стереотип базируется на умелом использовании психологии для достижения определенной выгоды, руководитель активно применяет социально-психологические методы управления. Успешным становится тот, кто может добиться успеха, владея определенными методами психологического воздействия, как на интуитивном уровне, так и на уровне методик, которым его научили в процессе тренинга, в сфере управления поведением работников, в области делового общения на переговорных процессах, при формировании имиджа фирмы. Лозунг, царящий в организации – «Без психологии нельзя!». По отношению к собственным сотрудникам этот стереотип проявляется в том, чтобы ценить работников, которые работают ответственно, инициативно и профессионально.

- «этический человек», оценивающий с моральной точки зрения то или иное отношение к себе и сам относящийся к другим людям на основе того, как они к нему относятся. В основе стереотипа лежит принцип подчинения человека работающего требованиям профессиональной, деловой и управленческой этики. Этические требования формируются на базе различных договоров, соглашений, специально разработанных кодексов, хартий, деклараций, а также в результате существующих правил поведения в организации, где сотрудники оценивают друг друга в соответствии с житейскими представлениями о морали. Люди в организации оценивают друг друга в меру своей воспитанности. В организации постепенно складываются более или менее приемлемые для всех нормы поведения, которые «требуют» от каждого ответственности за свои слова и дела перед коллегами, партнерами, клиентами, поставщиками, заказчиками, руководителями, но главный смысл этого стереотипа – уважение человеческого достоинства работников. Так формируется должное поведение. В сознании руководителя этот стереотип может проявляться как доброжелательное отношение к тем работникам, которые заслужили это отношение своей работой и своим поведением, и как недоброжелательное отношение, если работники не оправдывают ожиданий руководителя. «Мы должны работать в сплоченном коллективе» – таков лозунг в организации с этическим стереотипом.

Рассмотренные стереотипы оказываются ориентирами поведения как управляющего, так и управляемого персонала. Эти четыре стереотипа формируют четыре сегмента организационного поведения (рис. 1.16), которые и определяют состояние человека работающего:

- ригористический – сегмент А (подчинение служебному долгу);
- автономный – сегмент Б (свобода организационного маневра);

- мобилизационный – сегмент В (психологическая готовность к работе);
- прессинговый – сегмент Г (подчиненность рабочим операциям во времени и в пространстве).

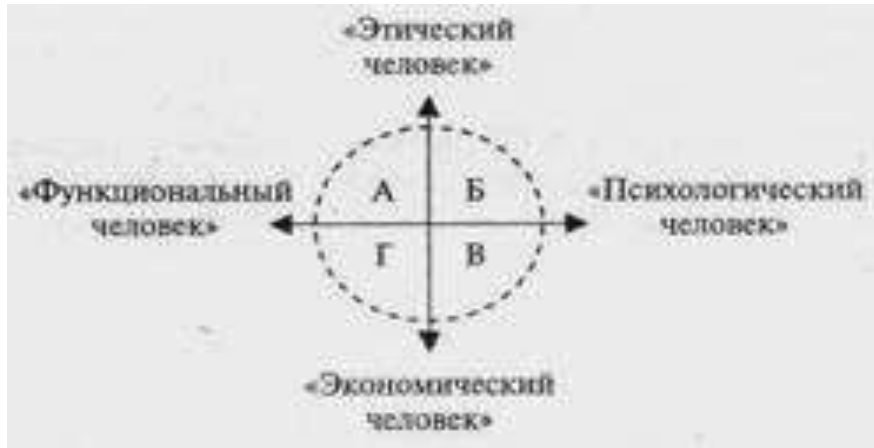


Рис. 1.16. Сегменты организационного поведения человека работающего

В зависимости от преобладания стереотипов работающего человека и проявления определенного сегмента организационного поведения, руководитель выбирает соответствующую стратегию. Так, в ригористическом сегменте, предполагающем ориентацию в большей степени на «функциональный стереотип» и незначительной выраженности «этического стереотипа» работающего человека, руководитель может выбрать манипулятивную стратегию поведения, при которой его требования маскируются показной заботой о благе работников, а основной задачей является сохранение организации. Действенными стимулами становятся моральные (похвала, поддержка и пр.) и материальные (зарботная плата). Ригористический сегмент формирует исполнительский тип поведения, который актуален для аудиторских компаний, служб экономической безопасности и т.п. организаций, в которых развита система запретов и обязывающих норм. Такой тип конфиденциального поведения закреплен в локальных документах, например, в Положении о коммерческой тайне, Положении об использовании персональных данных и др.

Если руководитель воспринимает людей с гуманистических позиций («этический человек» и «психологический человек»), то его стратегией поведения становится заинтересовать персонал с целью развития организации. Моральные стимулы в такой ситуации начинают преобладать над материальными. Часто руководитель предлагает гибкий график работы, поощряет проявление инициативы, предлагает творческие и нестандартные задачи, позволяющие удовлетворить потребность работников в самореализации. Работникам предлагается некая свобода в выборе модели

организационного поведения, основанная на личностной саморегуляции с учетом принципа «не навреди». Такое поведение характерно для рабочих бригад со сдельно-повременной оплатой труда, отдела маркетинга, служб сбыта, инновационных проблемно-целевых групп. В данном сегменте развита систем делегирования полномочий, формируется инициативный тип поведения.

Если преобладают стереотипы «психологический человек» и «экономический человек», то возможно проявление стратегии поведения «кнул и пряник» с целью развития организационной системы. Руководитель умело сочетает материальные и моральные стимулы в зависимости от результатов трудовой деятельности персонала и сложившейся управленческой ситуации. В этом сегменте формируются предпосылки для психологической готовности сотрудников к трудовым процессам благодаря развитым формам оплаты труда: по объему работы, по коэффициенту полезности, по коэффициенту трудового участия, по «закрытости» информации, по двойной квалификации и пр. Очень часто в организации развита не только система премирования, но и штрафов.

Если руководитель находится в плену стереотипов «функциональный человек» и «экономический человек», то тогда он выбирает стратегию заставить и применяет развитую систему материального стимулирования с целью сохранить организацию. В таком сегменте важно создавать положительный социально-психологический климат, развивать отношения с непосредственным руководителем, позволяющие компенсировать нервные затраты исполнителей, находящихся в постоянном стрессе.

Контрольные вопросы:

1. Что понимается под личностью в психологии и социологии?
2. Что понимается под поведением работника в организации?
3. Какие факторы влияют на формирование трудового поведения работника?
4. Какие типы работника функционируют в организации?
5. Как темперамент и характер влияют на поведение работника?
6. Как установки и ценности влияют на поведение работника?
7. Что такое должностная инструкция? Как она влияет на выбор модели поведения сотрудником?
8. Как организационная культура влияет на работника и его поведение?
9. Какие функции выполняет организационная культура в компании?
10. Что понимается под мотивацией труда?
11. Какие мотивы трудовой деятельности Вы знаете?
12. Перечислите мотивационные типы работников.
13. Опишите мотивационный процесс в организации.
14. Какие стимулы применяются в организациях?
15. Опишите основные стереотипы работающего человека.

16. Какие сегменты организационного поведения проявляются при совмещении разных стереотипов работающего человека? В чем заключаются особенности поведения сотрудников в каждом сегменте.

Практические задания:

Задание 1

Изучите ситуацию, определите влияние организационных и внеорганизационных факторов на поведение сотрудников, выявите особенности системы управления в данных компаниях и заполните таблицу:

Факторы	Лида	Анна
Особенности системы управления организацией (организационные факторы)	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
	4.	4.
	5.	5.
Внеорганизационные факторы	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
	4.	4.
	5.	5.

Ситуация. Лида Смирнова пристально смотрела на свой кофе и пирожок. После трудного рабочего дня она пыталась расслабиться в кафе, часто посещаемом деловыми людьми. Подняв взгляд, она заметила свою давнюю подругу по университету, входящую в кафе. Прошло уже два года, как она последний раз виделась с Лидой.

— Анна! — воскликнула Лида, пытаясь привлечь ее внимание. — Присаживайся. Я не видела тебя целую вечность. Я не знала, что ты осталась в городе.

— Я проходила вводное обучение в страховой компании, где работаю 18 месяцев, — ответила Анна. — А как у тебя дела?

— Я работаю в рекламном агентстве. Я там уже почти год, — сказала Лида.

— Интересно, что это за организация? — спросила Анна. — Я слышала, что это достаточно жесткая контора.

— Я не знаю, откуда у тебя такая информация, — ответила Лида, — но ты права. Платят действительно хорошо, но ежедневно выжимают из нас каждый выплаченный нам рубль. Люди, с которыми я работаю, очень хорошие, но сильно конкурируют друг с другом. Я думаю, что наша компания проводит некую неписаную политику. Новых людей пытаются столкнуть друг с другом, а «победитель» получает продвижение. Остальные в компании долго не задерживаются. Они ищут что-нибудь на стороне, или их просят подыскать себе что-нибудь другое. Я надеюсь, ты понимаешь, что я имею и виду.

— У нас в страховой компании тоже идет своя борьба. У меня относительно низкая заработная плата, но мне кажется, что меня скоро повысят. Как бы это хотелось! Когда я начала работать, мне сказали, что повысят через 9 месяцев ученичества, но они превратились сначала в 12, затем в 15. В итоге прошло уже 18 месяцев. Двое, занимавших должность, как и у меня, уже уволились. Поэтому нас, двоих оставшихся, скоро повысят. Политика компании заключается в очень медленном продвижении людей. Можно было бы, конечно, обратиться к официальным кадровым документам. Я уже подобрала много таких материалов, но как-то сомневаюсь, стоит ли мне на них ссылаться. У меня прекрасная начальница. Когда я разуверилась во всем, она отвела меня в сторону и сказала, что у меня все идет хорошо. Она показала планы компании по продвижению сотрудников и сказала, что она будет настойчиво рекомендовать меня на открывающиеся вакансии. Мне кажется, что я просто нетерпеливая.

— Мой начальник просто дурак, но он хитрый дурак. Он окружил себя людьми, делающими так, что он выглядит хорошо. Они делают свою работу, а он получает все результаты. Я большему научилась от коллег, чем от него. Не понимаю, как такие люди, как он, выживают в нашей компании. Ты, наверное, сейчас думаешь, что его подчиненные надеются на свое продвижение. Он, должно быть, лучший артист, чем я о нем думала.

— Тебе нравится то, что ты делаешь? — спросила Анна.

— Да, это очень интересная работа, — ответила Лида. — Она сложнее того, чему нас учили в университете.

Обе некоторое время сидели тихо. Наконец Анна сказала:

— В пятницу в театре будут показывать новую пьесу. У меня есть лишний билет. Хочешь пойти со мной?

— Я бы пошла, Анна, — сказала Лида, — но я взяла домой много работы. Может быть, мы сходим куда-нибудь вместе в следующий раз?

— Да, конечно, — ответила Анна, — после того, как нас повысят.

Они обе засмеялись, и Анна потянулась за своим пальто.

Задание 2

Расставьте по строкам в таблице характеристики мотивов и стимулов:

административный	общий	побуждение
внешний	объективный	принуждение
внутренний	опосредованный	производный
психологический	первичный	частный
индивидуальный	субъективный	социальный
непосредственный		

Таблица - Характеристики мотивов и стимулов

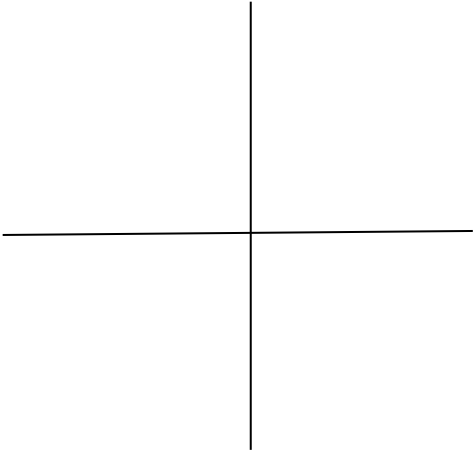
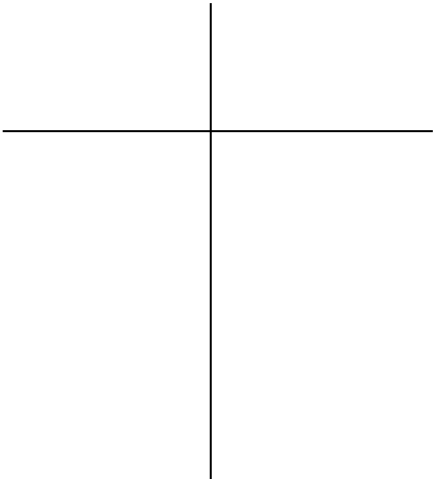
Критерии	Мотивы	Стимулы
Природа возникновения		
Порядок становления		
Основа формирования		
Структура построения		
Метод применения		
Форма действия		
Сущность действия		
Инструментарий		

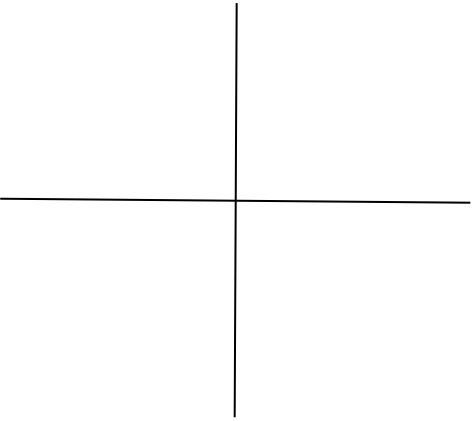
Задание 3

Изобразите графически модели противоречия базовых установок работника: «хочу», «могу», «надо», «стремлюсь».

<p>«Вот я чувствую приближение отпуска... Должно, наконец-то, случится это чудо, и я отправлюсь отдыхать, греть свои косточки, лечить расшатавшиеся нервы, приводить свои мысли в полный порядок...», – мечтала Марина на рабочем месте и не заметила, как в кабинет вошел руководитель Георгий Эдуардович. На ее столе появилась огромная кипа бумаг.</p> <p>– Вы знаете, что с этим делать, – невозмутимо произнес он, удаляясь из кабинета.</p> <p>Посмотрев на бумаги, Марина с тоской представила, что ждет ее в ближайшее время.</p>	
<p>Илья с детства был инициативной и творческой личностью. Он всегда находился в центре внимания, старался делать все лучше всех. Для этого он посещал различные кружки и занимался</p>	

<p>с репетиторами. Илья закончил школу и вуз с отличием, устроился на престижную работу. Как обычно Илья сидел у себя в кабинете. Зазвонил внутренний телефон: «Илья Олегович, зайдите ко мне», – произнес суровый голос.</p> <p>– Ваши новаторские идеи сейчас ни к чему, – речь шла о прошедшем собрании. – Давайте ограничимся установленным кругом работ. Вы хороший специалист, но большего от Вас не требуется.</p>	<hr/>
<p>Максим еще со школы дружил с Ильей. Илья работал в одной из самых престижных аудиторских фирм города и помог Максиму устроиться в эту организацию. Максим был способным, всегда хорошо учился, но не был таким мобильным как Илья, поэтому ему доставался «второй план». В глубине души Максиму очень хотелось походить на Илью и быть в центре внимания. На работе Максим не предлагал ничего нового, но в полном объеме и своевременно выполнял все задания. Он знал, что директор не в восторге от новаторских идей Ильи и поэтому чувствовал себя комфортно.</p>	<hr/>
<p>Вероника всегда и во всем преуспевала. За рабочий день она могла выполнить столько, сколько ее подруга Алена за два дня. При этом все было выполнено правильно и аккуратно, поэтому Веронику постоянно ставили Алене в пример. Алена – дисциплинированна, спокойна, коммуникабельна. Она старалась подражать Веронике во всем, но чем быстрее делала задание, тем хуже был ее результат. В конце рабочего дня в отдел кадров зашел начальник Юрий</p>	<hr/>

<p>Петрович. В кабинете за компьютером сидела одна Алена.</p> <p>– Алена Сергеевна, Вам необходимо работать более оперативно. У отдела кадров много работы, и если Вы не справляетесь со своими заданиями, мне придется подумать о Вашем переводе в другой отдел.</p> <p>Алена понимала, что ей грозит понижение, но не знала, что предпринять.</p>	
<p>Николай – дружелюбный, общительный человек. У него много друзей и хороших знакомых. С детства Николай любил находиться в центре внимания. Он увлекался спортом и посвятил ему большую часть своей жизни. После школы Николай поступил на спортивный факультет. По его окончании устроился тренером в престижный фитнес-клуб недалеко от дома. На работу ходит как на праздник.</p>	
<p>Андрей – активен, общителен, эмоционален, чувствителен, умеет легко и непринужденно устанавливать и поддерживать контакты с людьми. В компании он работает недавно, но все уже успели заметить в нем «способность уловить настроение». Андрей мог найти подход к любому.</p> <p>– Двадцать второго числа состоится региональная выставка швейных изделий, Александр Эдуардович отправит туда нашего представителя, – сказала Лена, входя в кабинет.</p> <p>– Кто поедет? – уточнила Вика.</p> <p>– Александр Эдуардович сказал, что это неважно. Андрей, ты не хочешь поехать? Наши изделия будут в центре внимания, – обратилась она к Андрею.</p> <p>– У меня много работы, к тому же Виктор заболел, и меня попросили</p>	

подменить его, – не отрываясь от компьютера, ответил Андрей.	
Валерий Романович отличался высокой работоспособностью и внутренней стабильностью. В то же время он с трудом адаптировался к новым условиям: не склонен изменять привычный распорядок дня, обстановку и окружение. Организацию, в которой он работал, это устраивало, так как много лет ничего в ней нового не происходило. Директор компании – человек пенсионного возраста, спокойный, уравновешенный, не желающий испытывать на себе никакие инновации.	

Задание 3

Изучите ситуации и выполните задание:

1. Определите структуру ведущих мотивов трудовой деятельности работника.
2. Определите мотивационный тип работника.
3. Определите стереотип работающего человека и сегмент организационного поведения.
4. Предложите действенные стимулы с учетом ведущих мотивов.

Ситуация 1 «ПЕТР». Вы – руководитель ведущего отдела в организации. После Ваших многочисленных просьб дирекция по персоналу приняла на работу в Вашу информационную службу нового программиста. Резюме молодого выпускника Высшей школы информатики Петра в точности соответствует требованиям. К сожалению, он прибыл только 1 октября (в то время, когда огромное количество работ ждет завершения). Первый месяц его работы прошел без проблем. Все считали, что он старается адаптироваться и быстро приобрести знания, чтобы эффективно работать.

Петру были даны первые поручения, Вы полагали, что в середине декабря пришло время посмотреть, что он сделал. В мае его работа немного продвинулась, он много общался с коллегами, сделал многочисленные наброски, но ничего не предпринимал для того, чтобы закончить ту работу, которую Вы ему поручили. Вам кажется, что Петр «тонет в стакане воды»: его идеи неплохи, но абсолютно нереальны по срокам. Вы узнали от других программистов о том, что его первые опыты были неудачными и что его первые программы содержат большое количество грубых ошибок.

Ситуация 2 «РОБЕРТ». Роберт поступил к Вам на работу три месяца назад. Дирекция по персоналу направила его в Ваше подразделение, так как считала, что он — компетентный биржевик и сможет восполнить некоторые недостатки в работе Вашего подразделения. Кроме того, Вы лично этого желали, так как не могли в одиночку заниматься столь важным аспектом Вашей службы. В течение первых недель работы Роберта Вы присматривались к нему, оценили его знания и возможности, они показались вам блестящими. Он не только хорошо справлялся со своей работой, но даже выполнял намного больше того, что можно было ожидать от новичка в отделе. Он выполнял всю совокупность своих новых обязанностей, причем его результаты намного превышали средние.

Однако Вы отдаете себе отчет в том, что Роберт еще никогда не сталкивался с большими трудностями и неприятностями, он занимается рутинными и легкими проблемами. Более того, Роберт работает достаточно изолированно (не потому, что он не любит общаться с коллегами, просто это требует специфика его работы). К тому же он работает во всех смыслах во вспомогательной области. Однако опыт, который он приобрел в Вашем подразделении, высоко оценен руководством. К счастью, он стремится заняться развитием биржевой деятельности, и это Вас очень успокаивает.

Ситуация 3 «ДАРЬЯ ВИНОГРАДОВА». Для эффективной работы любой организации очень важно иметь хорошего бухгалтера. Вот почему Вы проявили большую заботу о повышении квалификации Дарьи Виноградовой, 35 лет, незамужней, имеющей большой опыт бухгалтерской работы и хорошо знающей Ваше предприятие. Вы были приятно удивлены, увидев, как она усовершенствовала свою деятельность как в техническом плане, так и в отношениях с другими службами. В то время как Вы еще только думали над тем, как улучшить процедуру обработки издержек, она уже выработала систему, с помощью которой эта задача была успешно решена. Кроме того, когда Вы вызываете ее обсудить какую-нибудь проблему, она уже имеет очень ясные идеи, законченные и аргументированные. Таким образом, ваши встречи служат скорее ратификации ее предложений, нежели совместным раздумьям над проблемой.

Как каждый менеджер в этой ситуации, Вы ожидаете, что наступит день и этот «прекрасный механизм» допустит промах (Вы даже где-то хотели бы этого). К Вашему разочарованию все счета оформляются и проходят во время, а службы пользователей больше не жалуются, так как бухгалтерия хорошо работает. Дарья остается Вашем подразделении, и нет никаких причин что-либо менять.

Задание 4

Проведите психологическую диагностику по выявлению актуализированных потребностей.

Инструкция: Вам даются 15 утверждений. Сравните эти утверждения попарно между собой в течение 20–25 минут. Начинайте сравнивать первое

утверждение со вторым, потом первое утверждение с третьим и т. д. Результаты вписывайте в колонку 1-го столбца. Так, если при сравнении первого утверждения со вторым предпочтительным для себя Вы сочтете второе, то в начальную клеточку вписывайте цифру 2. Если же предпочтительным окажется первое утверждение, то вписывайте цифру 1. И так делайте при каждом сравнении. Далее проделайте аналогичные операции со вторым утверждением: сравните его сначала с третьим, потом с четвертым и т. д. Подобным же образом работайте с остальными утверждениями, постепенно заполняя весь бланк. Каждое сравнение пар делайте после проговаривания «Я хочу...».

1. Добиться признания и уважения.
2. Иметь теплые отношения с людьми.
3. Обеспечить себе будущее.
4. Зарабатывать на жизнь.
5. Иметь хороших собеседников.
6. Упрочить свое положение.
7. Развивать свои силы и способности.
8. Обеспечить себе материальный комфорт.
9. Повышать уровень мастерства и уровень компетентности.
10. Избегать неприятностей.
11. Стремиться к новому и неизведанному.
12. Обеспечить себе положение влияния.
13. Покупать себе хорошие вещи.
14. Заниматься делом, требующим полной отдачи.
15. Быть понятым другими.

Бланк ответов

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
														-
													-	-
												-	-	-
											-	-	-	-
										-	-	-	-	-
									-	-	-	-	-	-
								-	-	-	-	-	-	-
							-	-	-	-	-	-	-	-
						-	-	-	-	-	-	-	-	-
					-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
				-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Подсчитайте, сколько раз в каждом столбике встречается нужное утверждение, и впишите результат в клетку, выделенную цветом. Далее подсчитайте суммы баллов по пяти шкалам и определите степень удовлетворенности каждой потребности, если:

- полная удовлетворенность – 0 – 15 баллов;
- частичная удовлетворенность – 16 – 25 баллов;
- полная неудовлетворенность – 26 – 39 баллов.

Шкала	Потребность	Номера позиций	Сумма	Степень удовлетворенности
1	Материальное положение	4, 8, 13		
2	Потребность в безопасности	3, 6, 10		
3	Потребность в связях и принадлежности к группе	2, 5, 15		
4	Потребность в признании со стороны окружающих	1, 9, 12		
5	Потребность в самореализации	7, 11, 14		

Глава 2. Лидерство и руководство в организации

2.1. Основы руководства в организации и особенности управленческого труда

Любая формальная организация представляет собой коллективный социальный субъект деятельности, состоящий из индивидов и их групп, объединенных для достижения общей цели (желаемого конечного состояния или результата объекта). Это определенная социальная система, координирующая и направляющая поведение исполнителей в процессе их совместной деятельности благодаря иерархическому строению, которое предполагает установленные взаимосвязи между участниками организации и обеспечивает координацию индивидуальных усилий посредством вертикального разделения труда. Поэтому формальная организация не может существовать без **руководства**, т.е. специфической деятельности по реализации власти, осуществляемой в организации, а также без **руководителя** – официального должностного лица, наделенного полномочиями принимать управленческие решения и осуществлять организацию их выполнения.

Рассматривая труд руководителя как один из видов профессиональной деятельности, невозможно не обратить внимание на ряд особенностей, отраженных в таблице 2.1. Рассмотрим подробнее теоретические средства труда руководителя, оказывающие существенное влияние на модели его поведения. В первую очередь, речь пойдет о методах управления, которые предполагают специфические способы воздействия на подчиненных.

Таблица 2.1. Особенности управленческого труда

Характеристика труда	Описание
Содержание труда	Создание механизмов управления Координация совместной деятельности работников организации
Цель	Создание условий для достижения организационной цели
Специфика труда	Умственный труд Косвенно производительный труд Многообразие решаемых задач
Предмет труда	Информация Работники Трудовая деятельность
Средства труда	Средства организационной и вычислительной техники Функции, принципы и методы управления
Продукт труда	Управленческое решение Управляющее воздействие
Результат труда	Достижение организационной цели

Методы управления определяются как способы или приемы воздействия субъекта управления на объект управления с целью координации деятельности и достижения поставленных целей. Слово «метод» в переводе с греческого (method) означает способ достижения какой-либо цели. По сути, способы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения целей организации, выступают как методы менеджмента. Решая ту или иную задачу менеджмента, методы служат целям практического управления, предоставляя в его распоряжение систему правил, приемов и подходов, сокращающих затраты времени и других ресурсов на постановку и реализацию целей.

Рассматриваемые методы менеджмента применяются по отношению к трудовым коллективам в целом и отдельным работникам в частности. Поэтому их следует интерпретировать как способы управленческого воздействия на трудовые коллективы и отдельного сотрудника.

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их сочетания (комбинации) (рис. 2.1). Среди них можно выделить:

- организационные методы;
- административные методы (методы властной мотивации);
- экономические методы;
- социально-психологические методы.



Рис. 2.1. Основные методы управления

Организационные методы управления позволяют создавать необходимые условия для функционирования и развития организации как единого целого. Данные методы логически предшествуют всем остальным. Посредством них организация проектируется, учреждается, ориентируется во времени и пространстве; ее деятельность нормируется, регламентируется и обеспечивается инструкциями, фиксирующими расстановку персонала, его права, обязанности, специфику поведения в различных ситуациях. Эти методы создают своего рода рамки, направляющие будущее функционирование и развитие организации, а поэтому по сути своей являются пассивными. К категории организационных относятся, например, методы формирования управленческих структур, методы создания трудовых коллективов, методы подготовки и проведения различных общественных мероприятий и т.п.

В противоположность организационным, административные методы – или, по другому их называют еще методы властной мотивации – активны, поскольку с их помощью происходит вмешательство в саму деятельность. Административные методы основываются на прямом принуждении людей к определенному поведению в интересах организации либо на создании возможности такого принуждения.

Административные методы – это методы, основанные на силе и авторитете власти, т.е. указов, законов, постановлений, приказов, распоряжений, инструкций и т.д. Они позволяют:

- а) регламентировать деятельность всей организации, структурных подразделений, должностей, функций;
- б) обеспечивать организацию нормативами по времени, по численности персонала, нормативами выработки, концентрации вредных веществ, нормативами соотносительности (например, преподавателей и студентов в вузе);
- в) дисциплинировать деятельность организации.

Данные методы оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль за их выполнением, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т.д. Эти методы регламентируются правовыми актами трудового и хозяйственного законодательства, основными целями которого являются правовое регулирование трудовых отношений, укрепление законности, защита прав и законных интересов предприятия и других работников. В рамках организации возможны три формы проявления административных методов:

- обязательно предписание (приказ, запрет и т.п.);
- согласительные (консультация, компромисс);
- рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение, общение и т.п.).

Условием применения этих методов являются преобладание однозначных способов решения стоящих задач, минимизация инициативы и возложение всей ответственности за результаты на руководителя. Наибольшее распространение они имеют в армии и других структурах военизированного типа, например, на транспорте. В то же время в условиях расширения участия работников в управлении и принятии решений роль административных методов снижается, хотя следует иметь в виду, что никакие экономические методы не смогут существовать без административного воздействия, которое обеспечивает четкость, дисциплинированность и порядок работы коллектива.

Самый главный недостаток административных методов управления состоит в том, что они ориентируются на достижение заданной результативности, а не на ее рост, поощряют исполнительность, а не инициативу. Поэтому в условиях усложнения деятельности организации, необходимости оперативно решать самые разнообразные проблемы административные методы перестали соответствовать реальным потребностям управления.

Экономические методы управления – это способы воздействия, имеющие в своей основе экономические отношения и экономические интересы людей. В отличие от административных они предполагают не прямое, а косвенное воздействие на объект управления.

Экономические методы управления представляют собой совокупность мотивов и стимулов, побуждающих сотрудников к результативному труду на основе использования экономических законов и категорий. Содержание экономических методов управления заключается в целенаправленном воздействии на экономические интересы личности или коллектива в целях достижения наилучших результатов с наименьшими затратами. Экономические методы носят косвенный характер управленческого воздействия, поэтому достаточно сложно определить силу их воздействия и конечный эффект. Отличительной чертой экономических методов управления является возможность их количественного измерения.

Система экономических методов управления включает методы экономического стимулирования, ценообразования, финансирования, кредитования. Эта система может реализовываться в форме внутрифирменного планирования, технико-экономического обоснования при выборе вариантов новой продукции, техники и технологии; разработки проектов цен на выпускаемую продукцию; финансирования производственно-хозяйственной и социальной деятельности; образования и использования фондов экономического стимулирования; экономического воздействия на заказчиков, поставщиков, подрядчиков и другие организации в целях соблюдения договоров и обязательств по поставкам и т.д.

Основное место среди экономических методов управления занимают хозяйственный расчет и экономическое стимулирование. Хозяйственный расчет основывается на использовании стоимостных категорий в качестве регулирующих инструментов и рычагов и соотношении результатов и затрат в производстве и реализации продукции. Формами экономического стимулирования работников в достижении конечных целей организации являются:

- формирование системы заработной платы в зависимости от количества и качества труда;
- бонусы в виде дополнительных вознаграждений, премий, надбавок к основной заработной плате;
- участие персонала в распределении прибыли организации;
- предоставление работнику льгот и привилегий в виде формирования пенсионного фонда, обеспечения безопасности работников, предоставления льгот в оплате транспортных услуг, в обучении, повышении квалификации, организации лечения и отдыха работников и членов их семей, предоставления льгот при приобретении продукции, выпускаемой предприятием;
- предоставление персоналу льготных кредитов;
- льготное страхование жизни работников, страхование их личных автомобилей и др.

Однако, экономические методы управления также имеют ограничения в их применении, особенно когда речь идет о работниках интеллектуальных профессий, которых в настоящее время большинство, ибо для них деньги – важный, но чаще всего не самый главный стимул работы. И здесь на помощь приходят социально-психологические методы, занимают важное место в системе методов управления. Социологические исследования свидетельствуют, что успех деятельности хозяйственного руководителя на 15% зависит от его профессиональных знаний и на 85% – от умения работать с людьми. Их значение определяется той ролью, которую играет организация в удовлетворении социальных потребностей персонала.

Социально-психологические методы – методы, использующие индивидуальное и общественное (групповое) сознание и психологию, основывающиеся на общественно значимых морально-этических категориях, ценностях и воспитании. Социально-психологические методы управления связаны с осуществлением управленческих воздействий на работников, основанных на использовании закономерностей социологии и психологии, которые обусловлены социальными отношениями, моральным и психологическим воздействием. В качестве объекта воздействия этих методов выступают группы людей или отдельные личности.

Главная цель применения этих методов состоит, во-первых, в формировании в коллективе положительного социально-психологического

климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться воспитательные, организационные и экономические задачи, а во-вторых, в раскрытии личных способностей каждого работника, помощи в их совершенствовании, что в конечном итоге ведет к максимальной самореализации человека в трудовой деятельности, а следовательно, и к повышению ее эффективности.

Другими словами, поставленные перед коллективом цели могут быть достигнуты с помощью одного из важнейших критериев эффективности и качества работы – человеческого фактора. Умение учитывать это обстоятельство позволит руководителю целенаправленно воздействовать на коллектив, создавать благоприятные условия для труда и в конечном счете формировать коллектив с едиными целями и задачами.

Приемы и способы социально-психологического воздействия во многом определяются подготовленностью руководителя, его компетентностью, организаторскими способностями и знаниями в области социальной психологии.

В качестве основных форм социально-психологического воздействия можно выделить: планирование социального развития трудовых коллективов, убеждение как метод воспитания и формирования личности, экономическое соревнование, критику и самокритику, постоянно действующие производственные совещания, которые выступают как метод управления и как форма участия трудящихся в управлении, различного рода ритуалы и обряды, внушение, подражание, вовлечение, совет, комплимент и пр.

2.2. Компетенции, управленческие позиции и социальные роли руководителя

Следует отметить, что современный руководитель должен обладать набором компетенций: универсальных, общепрофессиональных и профессиональных. Так, Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент предполагает формирование у будущих руководителей следующих универсальных компетенций:

- способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий (УК-1);
- способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла (УК-2);
- способен организовывать и руководить работой команды, выработывая командную стратегию для достижения поставленной цели (УК-3);

- способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия (УК-4);

- способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия (УК-5);

- способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки (УК-6).

Также этот стандарт перечисляет необходимые общепрофессиональные компетенции:

- способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления (ОПК-1);

- способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач (ОПК-2);

- способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность (ОПК-3);

- способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций (ОПК-4);

- способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты (ОПК-5).

Профессиональные компетенции формируются с учетом профессиональных стандартов, например, «Специалист по управлению персоналом.», «Специалист по управлению документацией организации», «Специалист административно-хозяйственной деятельности», «Специалист по процессному управлению», «Специалист по управлению рисками», «Специалист по работе с инвестиционными проектами», «Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства» и др. На основании трудовых функций формируются профессиональные компетенции, например:

- способен осуществлять руководство самостоятельным структурным подразделением (филиалом), командами, проектами, организациями в коммерческом и некоммерческом секторе экономики (ПК-1);

- способен к осуществлению консалтинговой деятельности в сфере стратегического и корпоративного управления в коммерческом и некоммерческом секторе экономики (ПК-2);
- способен управлять финансами в корпоративных и унитарных организациях в целях достижения стратегических задач (ПК-3);
- способен осуществлять сбор, обработку и анализ информации по деятельности корпоративных и унитарных организаций и их структурных подразделений (ПК-4) и др.

На поведение руководителя в организации влияет не только специфика управленческого труда, но и занимаемая управленческая позиция. Руководитель в организации может занимать разные позиции:

- предприниматель-владелец-совладелец. Данная управленческая позиция характеризуется личным участием руководителя в бизнесе, полной ответственностью, ориентацией на внешние связи и поиск максимальной отдачи от ресурсов. Как правило, такая позиция требует от личности проявления рискованного, а зачастую и агрессивного поведения;
- администратор, осуществляющий деятельность по найму, несущий локальную ответственность, ориентирующийся на внутренние связи и оценивающий ресурсы с учетом возможностей. В поведении такого руководителя проявляется лояльность по отношению к подчиненным и минимум риска.

Любой руководитель в организации играет определенные социальные роли. **Роль** – «это набор определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности» (по Г. Минцбергу). Под ролью понимают также нормативно заданный и коллективно одобряемый образец поведения. Роль может определяться официальной должностью или избираться членом группы самостоятельно. То есть, под **ролевым поведением** понимается поведение личности в группе, определяемое ее статусом и той ролью, которую она играет в соответствии с этим статусом. Каждому социальному положению (статусу) соответствует специфическая система норм и ожиданий, определяющая те или иные виды поведения человека по отношению к другому человеку с другим статусом. Каждая отдельная личность может влиять на характер исполнения роли, но на ее содержание оказывать влияние не может. Руководители могут давать собственную интерпретацию этих ролей.

По мнению Г. Минцберга, роли руководителя могут быть разделены на три группы: информационные, межличностные и роли, связанные с принятием управленческих решений (рис. 2.2).

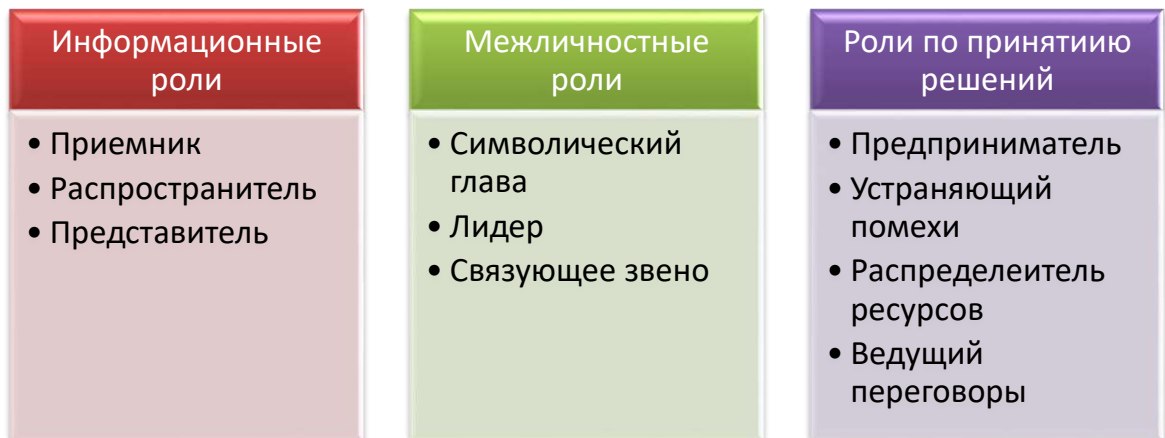


Рис. 2.2. Социальные роли руководителя по Г. Минцбергу

Информационные роли описывают виды управленческой деятельности, направленные на создание и развитие информационной сети. В этой группе выделяют роли приемника, распространителя и представителя. Приемник осуществляет поиск и получение информации, просматривает периодическую печать и отчеты. Распространитель занимается передачей информации другим членам организации, рассылкой напоминаний и осуществляет телефонные звонки. Представитель, как правило, информирует внешних субъектов о деятельности организации. Исполнение руководителем *межличностных ролей* предполагает акцент на его взаимоотношениях с другими людьми и использовании определенных навыков. Реализуя роль главы, руководитель проводит церемониальные и символические мероприятия, встречает гостей и партнеров организации, подписывает юридические документы. Роль лидера требует от личности мотивации подчиненных, налаживание коммуникаций. Менеджер как связующее звено обеспечивает устойчивость информационных связей как внутри организации, так и за ее пределами. *Роли, связанные с принятием управленческих решений*, объединяют роль предпринимателя, который инициирует перемены; роль устранителя помех, способного урегулировать возникающие конфликты; роль распределителя ресурсов, принимающего решения о бюджете и графиках; роль участника переговоров, который занимается ведением переговоров с профсоюзами и предоставляет интересы организации или отдельного ее подразделения.

Т.Б. Шрамченко отмечает следующие роли руководителя: администратор, организатор, специалист, воспитатель, коммуникатор, предприниматель, общественный деятель. Эти роли во многом схожи с

классификацией Г. Минцберга и могут быть отнесены к одной из перечисленных ранее групп.

Американский ученый И. Ансофф выделяет четыре роли руководителя:

1. Роль лидера, т.е. имеется ввиду неформальный лидер, который обладает высоким авторитетом и способностью влиять на других людей.

2. Роль администратора, предполагающая способность руководителя контролировать положение дел, принимать решения и добиваться их реализации, организовывать и координировать действия подчиненных, обеспечивать порядок, соблюдение правовых и административных норм и распоряжений.

3. Роль планировщика предполагает оптимизацию будущей деятельности организации, посредством анализа тенденций изменений как самой организации, так и окружающей ее среды; определение управленческих альтернатив и выбор наилучших из них, концентрация ресурсов на главных направлениях деятельности.

4. Роль предпринимателя означает, что руководитель должен быть экспериментатором, находить новые виды деятельности, нестандартные решения, наиболее соответствующие ситуации, должен быть готовым к определенному предпринимательскому риску, при этом всячески минимизируя его.

Более детальную и близкую к российским условиям классификацию ролей руководителя дают отечественные специалисты. Соответственно выделяют следующие роли руководителя:

- «мыслитель», занимающийся общим осмыслением положения дел в подразделении или организации и поиском оптимальных способов решения проблем;

- «штабной работник», обрабатывающий управленческую информацию и составляющий документацию;

- «организатор», координирующий работу сотрудников;

- «кадровик», решающий вопросы отбора, расстановки и оценки персонала;

- «воспитатель», обучающий и мотивирующий персонал;

- «снабженец», обеспечивающий организацию необходимыми ресурсами;

- «общественник», участвующий в качестве ведущего на заседаниях и совещаниях; ведущий работу с общественными организациями;

- «инноватор», внедряющий передовые методы труда и научно-технических достижений в производство;

- «контролер», осуществляющий контроль соблюдения организационных норм и качества продукции;

- «дипломат», налаживающий связи с другими организациями и их представителями.

По мнению Р.А. Фатхутдинова, роли руководителя сводятся к следующему:

- организатор, пользующийся уважением в коллективе и умеющий работать с людьми;
- генератор идей, стремящийся заглянуть в суть проблемы, найти истину;
- энтузиаст, полный энергии, не только сам берущийся за любые задания, но и воодушевляющий на это других;
- контролер, аналитик, способный оценить сделанное или выдвинутую идею, найти в ней сильные и слабые стороны и выступающий гарантом качества;
- искатель выгод, интересующийся внешней стороной дела, выступающий посредником между людьми в силу своей популярности в коллективе;
- администратор, способный к кропотливой работе, но часто «тонет» в мелочах, а поэтому иногда медлителен;
- трудоголик, который не стремится занять чье-то место, способен выслушать, ободрить коллег, но в жизни он незаметен.

Согласно еще одному подходу, руководителю в своей деятельности важно сочетать шесть основных ролей: от хозяина и предпринимателя до эффективного профессионала и цивилизованного человека. Среди них выделяют:

1. Цивилизованный человек. Эта роль демонстрирует социально приемлемые нормы поведения (уважение как к отдельному сотруднику, так и к коллективу в целом, умение расположить к себе человека, соблюдение достигнутых договоренностей).

2. Эффективный профессионал. Эта роль подразумевает максимальное достижение положительных результатов в работе, путем активного использования своих знаний и способностей, а также их совершенствования. Также эта роль руководителя в коллективе включает в себе такие действия как демонстрация опыта и умений своим сотрудникам и коллегам и оказание им помощи.

3. Командный игрок. Эта роль подразумевает привлечение и удержание сотрудников с учетом их мотивации и квалификации, распределение обязанностей, умение правильно делегировать полномочия, эффективное взаимодействие с другими членами команды, обмен информацией, внесение личного вклада в достижение целей, поддержание командного духа и здоровой психологической атмосферы в коллективе.

4. Менеджер. Эта роль подразумевает умение организовать сотрудников, правильно поставить перед ними цели, координация усилий работников, контроль за своевременным достижением целей.

5. Предприниматель. Эта роль предполагает умение продвигать компанию по намеченному пути, формулировать (как для себя, так и для

персонала) видение будущего, умение видеть возможности для создания новых ценностей.

6. Хозяин. Эта роль заключается в умении добиваться долгосрочных результатов с помощью твердой профессиональной воли, при этом интересы фирмы ставит выше личных интересов, а также выше интересов сотрудников и всегда когда принимает решения и действует, то думает о возможных последствиях для компании.

2.3. Власть в организации

В п.2.1. мы выяснили, что в основе руководства в организации лежит власть (рис. 2.3). Как было сказано выше, **руководство** – это интеллектуальная и физическая деятельность с целью выполнения подчиненными работниками предписанных им действий и решения определенных задач при использовании власти. А **руководитель** – это лицо, наделенное полномочиями принимать управленческие решения и осуществлять организацию их выполнения. Именно он устанавливает связи между отдельными частями организации и видами деятельности, разрабатывает стратегию организации, несет ответственность за конечные результаты функционирования организации и является связующим звеном между организацией и представителями внешней среды. Руководитель всегда наделен властью, которая является основой всех субординационных отношений в формальной организации.

Власть – одно из сложных понятий, определяющее работу организации. Она представляет собой способность одного человека влиять на поведение другого. **Влияние** рассматривается как процесс воздействия на мысли и поведение окружающих.

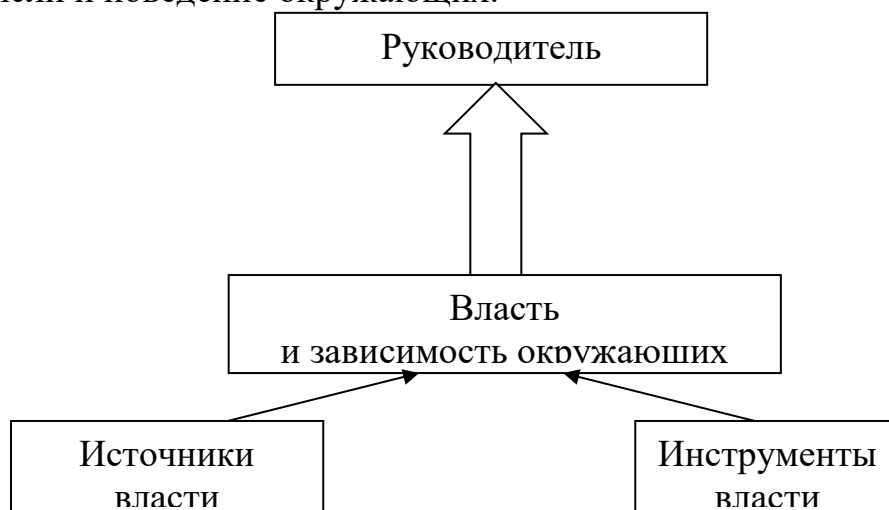


Рис. 2.3. Основы руководства в организации

Выделяют ряд стратегий, которые могут быть успешно использованы носителем власти в целях оказания определенного влияния на персонал организации (рис. 2.4).

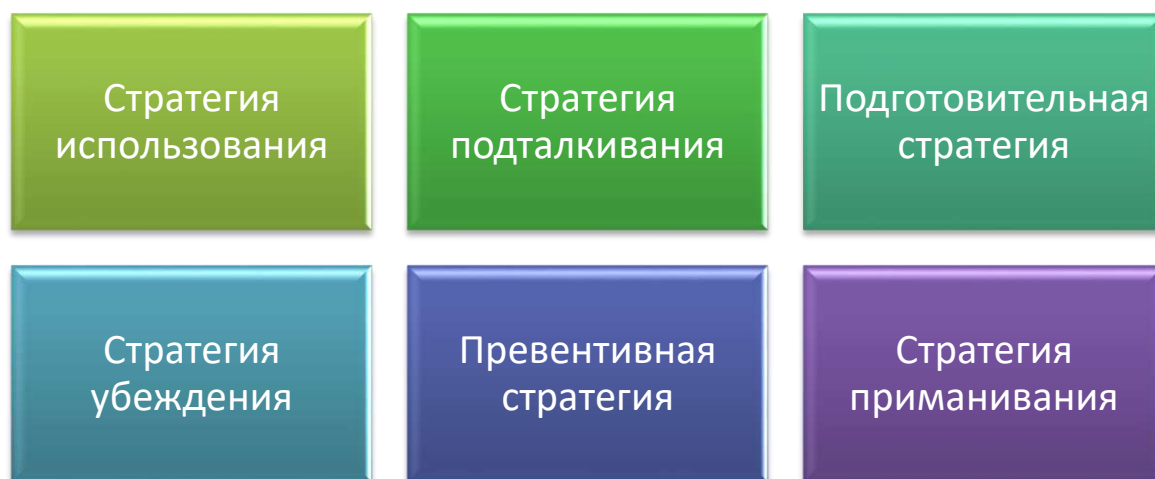


Рис. 2.4. Стратегии влияния личности

1. Стратегия использования полномочий. Полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых сотрудников на выполнение определенных задач. Различают два вида полномочий:

- линейные полномочия, которые передаются непосредственно от руководителя к подчиненному. Они предоставляют руководителю законную власть воздействия на персонал. Делегирование таких полномочий создает иерархию уровней управления в организации;

- штабные полномочия, основанные на выполнении определенных функций, например рекомендательные, обязательные, параллельные и функциональные полномочия. Рекомендательные полномочия являются наиболее ограниченными и сводятся в основном к консультированию линейного руководства. Обязательные полномочия обеспечивают расширение рекомендательных и обязывают линейное руководство согласовывать определенный круг решений со штабным аппаратом. Параллельные полномочия включают право отклонять определенные решения линейного руководства. Функциональные позволяют предоставлять право предлагать и запрещать определенные действия в пределах своей компетенции.

2. Стратегия подталкивания, характеризующаяся активными попытками личности оказывать влияние на окружающих посредством наказания или угроз, применения наказательных санкций. В

управленческой практике данная стратегия носит название «стратегия кнута». С ее помощью достигается вынужденное подчинение, приводящее к развитию агрессии, снижению мотивации и эффективности деятельности, развитию деструктивных конфликтов.

3. Стратегия приманивания или «стратегия пряника», предполагающая активное использование системы материального стимулирования работников в организации.

4. Стратегия убеждения, основывающаяся на призыве руководителя к разуму подчиненных с приведением определенных аргументов и доводов.

5. Подготовительная стратегия, предполагающая создание хороших отношений в трудовом коллективе, благоприятный социально-психологический климат с целью оказания дальнейшего влияния на работников.

6. Превентивная стратегия, направленная на предотвращение каких-либо действий в организации.

В основе власти всегда лежит **зависимость** – связь между отдельными элементами системы, в данном случае между участниками организации. Например, субъект В зависит от субъекта А, когда субъект А обладает чем-то, что необходимо субъекту В. Выделяют несколько *источников* власти, позволяющих личности установить отношения зависимости с окружающими (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Источники власти в организации

К основным источникам власти в организации относятся:

- структура организации, которая предполагает наличие ряда должностей, облеченных властными полномочиями (руководители

различных иерархических уровней). В этом случае речь идет о формальной власти;

- личностные качества, позволяющие подчинять окружающих своей воле;

- профессиональные знания, благодаря которым личность становится более компетентной по сравнению с окружающими.

Руководитель осуществляет управленческую деятельность, направленную на организацию деятельности персонала для достижения общих целей. Для ее успешного выполнения ему необходимо обладать рядом личностных и профессиональных качеств и способностей. В некоторых источниках, например, встречается следующий набор таких характеристик:

1. Концептуальные способности и стандарты поведения: широта взглядов и глобальный подход, долгосрочное предвидение и гибкость, энергичность, инициативность и решительность, упорная работа и непрерывная учеба.

2. Личностные качества: умение четко формулировать цели и установки, готовность выслушивать мнение других, беспристрастность, бескорыстие и лояльность, способность полностью использовать возможности персонала с помощью правильной расстановки и применяемых санкций, личное обаяние, хорошее физическое и психическое здоровье, способность создавать коллектив и положительный морально-психологический климат и др.

А.В. Карпов отмечает необходимость наличия у руководителя общеуправленческих (общеорганизационных) способностей, обусловленных спецификой трудовой деятельности данного вида. В числе этих способностей он выделяет следующие:

- психологическая избирательность (эмпатия, умение быстро и адекватно характеризовать психологические качества других людей и т.д.);

- практический психологический ум (адекватное распределение обязанностей в трудовом коллективе, быстрая ориентация в ситуациях, высокая степень обучаемости, способности мотивировать персонал и др.);

- психологический такт (чувство меры во взаимоотношениях, учет внешних обстоятельств, справедливость, чуткость, внимательность и пр.);

- общественная энергичность (волевое побуждение, логическая убедительность, эмоциональное речевое воздействие на работников, уверенность в собственных силах и др.);

- требовательность (смелость, категоричность, самостоятельность и постоянство требований, разнообразие форм их выражения и др.);

- критичность (легкость, логичность и аргументированность критики, доброжелательность, глубина и сущность критических высказываний и пр.);

- склонность к организаторской деятельности (принятие на себя роли организатора, эмоционально-положительное самочувствие при выполнении этой деятельности).

Эти общие способности дополняются списком специальных способностей, необходимых для реализации основных управленческих функций: способность к целеполаганию (т.е. к формулировке целей и их ранжированию), способность к прогнозированию и планированию (умение предугадать развитие событий и на этой основе строить планы с учетом внутренних и внешних факторов управляемой системы), способность к принятию управленческих решений, коммуникативные способности (общительность, социальность, способность к рефлексии и эмпатии и др.), способность к мотивации (степень овладения всеми мотивационными средствами воздействия на персонал), способность контроля (адекватная оценка результата, умение сопоставить результат с индивидуальными возможностями исполнителей), способность к кадровой работе (подбор персонала, «умение разбираться в людях»), профессиональная компетентность (способность обеспечить эффективную работу организации в целом).

Руководитель, облеченный формальной властью в организации, может использовать ряд *инструментов или основ власти* (см. рис. 2.6). Они позволяют личности влиять на поведение людей в нужном держателю власти направлении.



Рис. 2.6. Инструменты власти в организации

К основным инструментам власти в организации относятся:

- власть, основанная на страхе (боязнь увольнения, получения выговоров);
- власть, основанная на убеждении (успешная презентация нового товара или услуги может повлиять на процесс заключения договоров);

- власть, основанная на вознаграждении (распределение премиального фонда, повышение социального статуса и т.д.);

- власть, основанная на владении важной информацией, необходимой для принятия управленческого решения.

Кроме понятий «основы власти» и «источники власти» в некоторых трудах широко используется термин «властные ресурсы», рассматриваемые и исследуемые в практике консалтинга. **Властные ресурсы** – это возможности, которые может использовать личность для укрепления своей власти, или ресурсы, помогающие личности обеспечить реализацию мотиваций воздействия на окружающих. К таким ресурсам можно отнести:

- властный ресурс вознаграждения. Мотивационная сила власти при использовании этого ресурса определяется тем, в какой мере личность в состоянии удовлетворить потребности окружающих в вознаграждении их труда и тем, насколько это вознаграждение соответствует ожиданиям работников;

- властный ресурс наказания. Мотивационная сила власти в данном случае определяется ожиданием подчиненными тех мер воздействия, которые может применить властное лицо при неисполнении его указаний и требований, а также неотвратимостью их применения в качестве легитимных (например, штрафы и выговоры, официально установленные в организации);

- властный ресурс «легитимности». Мотивационная сила власти определяется тем, насколько властному лицу удастся осуществлять регламентацию поведения персонала, которая необходима для достижения конечных результатов совместной деятельности;

- властный ресурс «уподобления». При использовании такого ресурса мотивационная сила власти определяется тем, в какой мере подчиненные идентифицируют себя с основными качествами руководителя, являющимися для них привлекательными;

- властный ресурс «провидца». Мотивационная сила власти при использовании этого ресурса основывается на убеждении подчиненных о том, что руководитель почти никогда не ошибается, так как обладает хорошо развитой интуицией и принимает такие управленческие решения, которые позволяют организации развиваться;

- властный ресурс информированности. Мотивационная сила такой власти проявляется тогда, когда властное лицо владеет особой информацией, которая помогает взглянуть на проблемы нестандартно. В этом случае личность обладает информационным превосходством над остальными;

- властный ресурс обязательности. Мотивационная сила власти усиливается тогда, когда подчиненные признают право руководителя распоряжаться их рабочим временем и поведением в зависимости от

сложившейся управленческой ситуации. В данном случае они руководствуются принципом: «Жираф большой, ему видней»;

- властный ресурс финансовой зависимости. Ресурс может активно использоваться в крупных организациях при больших объемах инвестирования, ставя руководителей в зависимость от инвесторов;

- властный ресурс фаворитизма. Мотивационная сила власти при использовании этого ресурса заключается в проявлении руководителем знаков внимания по отношению к отдельным работникам, которые оказываются в числе приближенных или фаворитов на основе личных симпатий;

- властный ресурс компетентности. Мотивационная сила ресурса велика из-за того, что предоставляет возможность доверять той информации, которая проработана экспертами и консультантами. Компетентность в итоге позволяет повысить конкурентоспособность организации;

- властный ресурс структурированности. Мотивационная сила власти проявляется в распределении властных полномочий между работниками, наделенными правами принимать управленческие решения от имени главы организации (заместители), обеспечивающими подготовку управленческого решения (советники и референты), контролирующими процесс его реализации (исполнительный директор).

Таким образом, можно выделить две основы власти в организации: организационную и личностную (рис. 2.7).

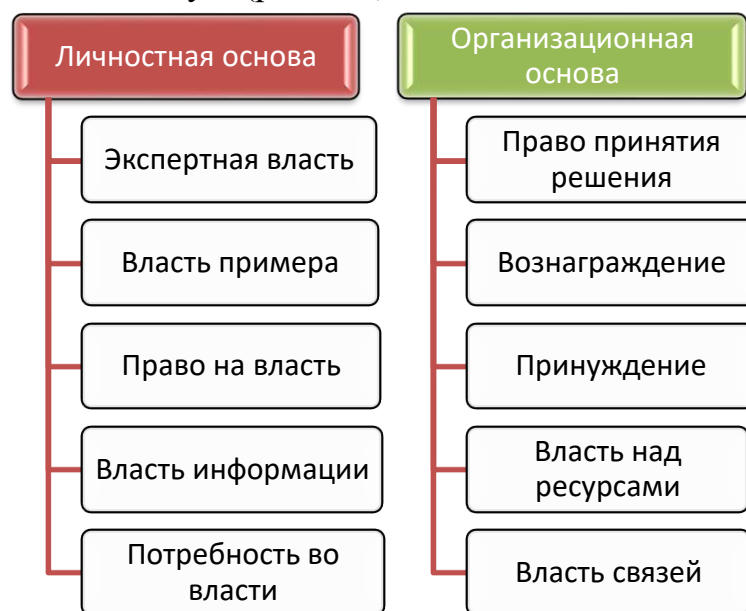


Рис. 2.7. Основы власти в организации

Сочетание основ, инструментов и ресурсов дает разновидность власти. Дж.Р. Френч и Б.Равен выделяют следующие виды власти:

- легитимная власть, которой обладает человек в соответствии с занимаемой должностью в формальной структуре организации (должностные полномочия). Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания и что его долг - подчиняться им. Законная власть также подразумевают наличие власти, основанной на принуждении и на вознаграждении, однако законная власть намного шире.

- власть наград, действующая за счет обеспечения определенных выгод или вознаграждений. Данная форма власти обусловлена правом менеджера официально поощрять подчиненных, например, повышать зарплату или повышать в должности, назначать на интересную работу, объявлять благодарность и т.п., для оказания влияния на их поведение. Вознаграждением может быть все, что ценится другими. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие;

- власть принуждения, определяющая право применить или рекомендовать применить наказание. Она определяется как подчинение за счет страха и основана на применении (либо на угрозе применения) физических санкций, например причинение боли, ограничение свободы передвижения либо контроль физиологических потребностей или потребности в безопасности и защищенности. Менеджер применяет власть, основанную на принуждении, когда он понижает в должности или увольняет подчиненных, поручает работу, которая им не нравится, критикует их действия или депремирует. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать так, что помешает удовлетворению какой-то насущной потребности или вообще может причинить какие-то другие неприятности;

- референтная власть, возникающая на основе идентификации личности с другим человеком, обладающим определенными способностями или личными качествами. Власть примера основывается на восхищении человеком и на желании быть на него похожим. Такая власть не зависит от официальной должности. Если сотрудники восхищаются стилем работы лидера, его влияние на них основывается на референтной власти. Референтная власть наиболее наглядно проявляется в деятельности харизматических лидеров;

- экспертная власть, которая объясняется наличием у человека определенных специфических навыков, высоких профессиональных знаний или опыта, компетенции. Исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволяют удовлетворить потребность;

- информационная власть, предполагающая владение информацией, в том числе конфиденциальной и информацией личного характера.

Таким образом, в управленческой литературе рассматривается несколько аспектов власти:

1. *Власть* – это характеристика взаимоотношений, отражающая зависимость одной личности от другой.

2. *Власть* порождается различиями между людьми в управленческом опыте, владении ресурсами и др.

3. *Власть* основывается на представлениях окружающих о возможностях личности.

4. *Власть* никогда не бывает однонаправленной, так как в любых взаимоотношениях личностей стороны могут влиять друг на друга.

5. *Власть* зависит от обстоятельств (управленческой ситуации).

2.4. Основы лидерства в организации

В любой организации и социальной группе кроме руководителя можно встретить личностей с высоким личным статусом, оказывающий сильное влияние на мнение и поведение окружающих его людей. Как отмечалось выше, данный феномен распространен в группах благодаря существованию системы неформальных межличностных отношений. Лидерство относится к характеристике психологических отношений, возникающих в группе по «вертикали». Поэтому целесообразно остановиться на рассмотрении таких понятий, как лидерство и лидер в психологической и управленческой науках. В психологии под **лидерством** понимаются отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе (рис. 2.8).

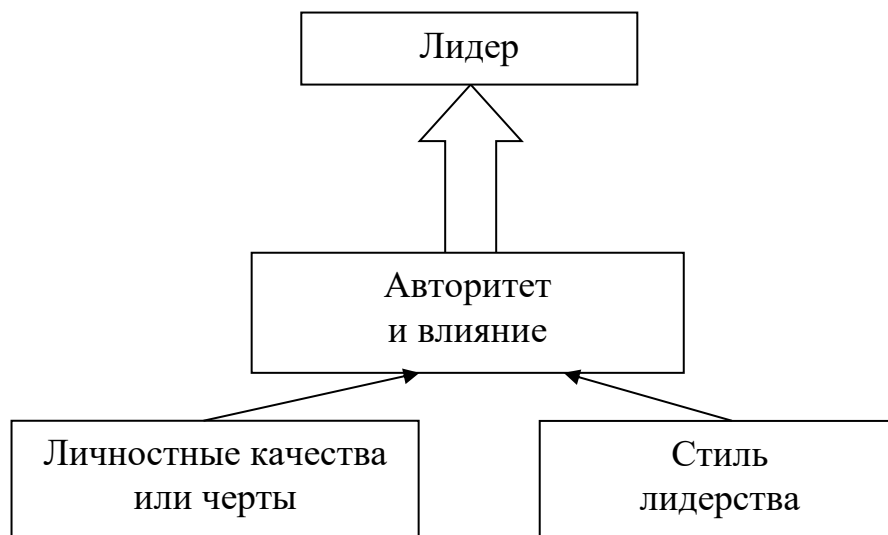


Рис. 2.8. Основы лидерства в организации

Лидер – это член группы, за которым она признает право принимать ответственные решения в значимых для нее ситуациях, т.е. наиболее авторитетная личность, реально играющая центральную роль в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений в группе.

Лидерство – это процесс воздействия на людей, порожденный системой неформальных отношений. Оно формируется спонтанно, стихийно на уровне полуосознанных психологических предпочтений. Другими словами, лидерство является стихийным процессом, развитие и протекание которого зависит от социально-психологического климата в группе, психического поведения отдельных ее членов. Лидер призван осуществлять регуляцию межличностных отношений в группе, используя, как правило, только моральные санкции.

Существующие подходы к определению сущности лидерства позволяют выделить основные характеристики данного феномена. Во-первых, лидер призван представлять интересы работников вне зависимости от того, является ли он формальным или нет. Он берет на себя огромную ответственность и в его интересах максимально оправдать доверие окружающих. Во-вторых, основная задача лидера заключается в максимальном расположении к себе людей, объяснении им общей цели, к которой необходимо стремиться, проявлении своего профессионализма и способности справиться с трудностями. Успешная реализация этой задачи позволяет доказать, что лидер более эффективно может справиться с трудностями, чем каждый работник в отдельности и группа в целом. В-третьих, лидер ориентирован на сплочение коллектива и создание благоприятного социально-психологического климата.

Классические теории лидерства

Теории личностных черт или качеств лидера

Согласно теории личностных черт или качеств лидера, лидером может быть лишь такой человек, который обладает определенным набором личностных качеств или совокупностью определенных психологических черт, харизмой, экстраординарными способностями. Различные исследователи данного феномена пытались выделить универсальные черты или характеристики лидера. Так, французский социолог, один из основоположников социальной психологии Г.Тард полагал, что лидерам свойственно сочетание таких качеств, как творческая одаренность и нонконформизм. С этих же позиций личность лидера характеризовал его соотечественник Г.Лебон, отмечая следующие черты: твердую убежденность («убежденные участвуют в тех скрытых силах, которые управляют миром»), фанатизм («фанатики и страдающие галлюцинациями делают историю»), одержимость идеями («идеи, а следовательно, и те люди, которые их воплощают и распространяют, руководят миром»), слепую веру, способную сдвинуть горы. Ум и интеллект, по Г.Лебону, не являются качествами лидера, так как «мыслитель слишком ясно видит сложность проблем, чтобы он мог иметь когда-либо очень глубокие убеждения, и слишком мало политических целей кажутся ему достойными его усилий». По его мнению, только «фанатики с ограниченным умом, но с энергичным

характером и с сильными страстями могут основывать религии, империи и поднимать массы».

В американской социальной психологии совокупность лидерских черт фиксировалась особенно тщательно, поскольку она должна была стать основанием для построения системы тестов для отбора лиц – возможных лидеров. С этой целью были проведены сотни исследований, породивших длинный список выявленных лидерских черт. В 1940 г. К.Бэрд составил список из 79 лидерских черт, упоминаемых различными исследователями. Среди них, в частности, были названы инициативность, общительность, чувство юмора, энтузиазм, уверенность, дружелюбие.

Представители классической школы управления и школы человеческих отношений так же попытались определить универсальный перечень лидерских качеств, позволяющих личности выделиться из социальной группы. Так, А.Файоль к основным качествам формального лидера относил следующие: здоровье, широкий кругозор и общая компетентность, наличие моральных и волевых качеств, умение работать с людьми, способность к планированию и контролю и др. Продолжили исследования в этой области О.Тид, М.Строгдилл и др. О.Тид выдвинул предположение о связи лидерства со способностью влиять на окружающих для достижения определенной общеорганизационной цели. Универсальными лидерскими чертами, по его мнению, являются физическая и эмоциональная выносливость, понимание назначения и целей деятельности группы (организации), энтузиазм, дружелюбие, порядочность и способность вызывать доверие у других людей.

Р.Стогдилл в 1948 г. и Р.Манн в 1959 г. попытались обобщить и сгруппировать все ранее выявленные лидерские качества. В результате этой работы Р.Строгдилл определил несколько иные качества, наиболее значимые для того, чтобы индивид стал лидером. По его мнению, к ним относятся ум и интеллект, превосходство в чем-то над другими и уверенность в себе, активность и энергичность, знание дела. Позже он добавил к ним бдительность, популярность, красноречие. Однако все эти особенности до конца не объяснили природу появления лидера. Многие люди, обладающие ими, так и оставались последователями, а не лидерами. В итоге, сравнив между собой более 120 исследований черт лидерства, Р.Стогдилл пришел к выводу об отсутствии серьезных научных данных о закрепленных лидерских особенностях.

Действительно, если посмотреть на разброс лидерских черт у разных авторов, то ни одна из них не занимала прочного места в перечнях: 65% названных черт были вообще упомянуты лишь однажды, 16–20% – дважды, 4–5% – трижды и лишь 5% черт были названы четыре раза. Разнобой существовал даже относительно таких черт, как «сила воли» и «ум», что дало основание усомниться в возможности составить стабильный перечень личностных черт, необходимых лидеру.

Важно отметить, что на современном этапе развития управленческой науки на основе обобщения результатов двадцати исследований было выявлено около восьмидесяти характеристик, определяющих лидера. Основными чертами, по мнению авторов, выступают честолюбие, энергичность, желание вести за собой других, честность и прямота, уверенность в себе, способности и знания, гибкость. Многие добавляют к этому списку такие качества, как инициативность, интеллект, воля, решительность, активность, ответственность, надежность, бдительность, красноречие и др.

В рамках теории личностных черт получила развитие теория харизматических качеств лидера. **Харизма** – это наделение личности свойствами, вызывающими преклонение перед ней и безоговорочную веру в ее возможности. Харизматическому лидеру приписываются все успехи сторонников и последователей, а его способности, как правило, мистифицируются. К харизматическим качествам и способностям можно отнести:

- умение видеть перспективу лучше других людей;
- способность увлечь идеей окружающих, разъясняя и убеждая в своей правоте, преданность идее и готовность рисковать;
- умение хорошо чувствовать ситуацию и находить ресурсы, необходимые для достижения цели;
- полную уверенность в своих суждениях и способностях;
- нетрадиционное поведение, которое проявляется в несоблюдении общепризнанных норм и правил, а также стандартов поведения.

А.В. Карпов обобщил и выделил следующие типичные качества харизматической личности:

- обмен энергией, в ходе которого лидер заряжает своей энергией окружающих;
- внушительная внешность. Лидер является носителем ярких, броских и необычных качеств внешности, которые на подсознательном уровне действуют на психику окружающих;
- независимость характера;
- риторические способности;
- восприятие восхищения своей личностью, ощущение комфорта, когда другие оценивают по достоинству;
- манера держаться достойно и уверенно в любых ситуациях.

В.Р. Веснин указывает на дифференциацию лидерских качеств по четырем группам (рис. 2.9):

- физические: приятная внешность, хорошее здоровье, энергичность, представительность и др.;
- психологические: темперамент, агрессивность, амбициозность, властность, смелость, самоутверждение, упорство, мужество;

- интеллектуальные: ум, логика, память, интуиция, эрудиция, стремление к творчеству, проницательность, быстрота и последовательность, концептуальное мышление, чувство юмора;

- личностные: деловые и личные. К деловым качествам относятся организованность, инициативность, дисциплинированность, ответственность, умение рисковать. Среди личностных качеств можно назвать честность, доброжелательность, тактичность, порядочность, коммуникабельность, участливость, внимательность.

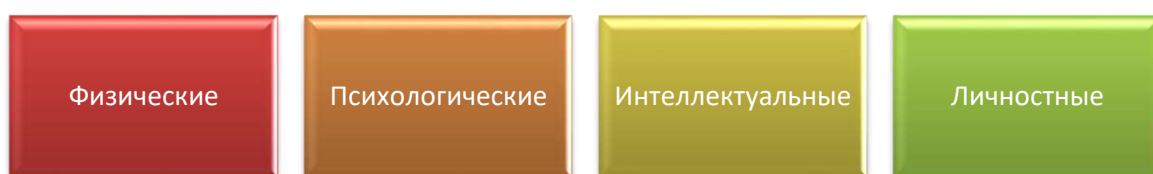


Рис. 2.9. Основные качества лидера

Таким образом, в соответствии с положениями данного подхода для того чтобы стать лидером, необходимо иметь набор этих качеств. Организация из всех работников путем метода отбора должна найти такого человека, который вполне соответствует перечисленным требованиям. Другими словами, в каждой компании необходимо выделять лидеров и назначать их на руководящие должности для более эффективного управления персоналом.

Однако в различных ситуациях требуется свой уникальный набор качеств и характеристик, поэтому многие исследователи считают, что нельзя говорить об универсальном наборе черт лидера как о необходимом и существенном условии выдвижения в лидеры. Еще в середине XX века стало очевидным, что с помощью знаний личностных черт невозможно гарантированно предугадать эффективного лидера, так как ни одна из характеристик личности, так же, как и их совокупность, не являлись решающими. Более того, было выявлено, что различные люди могут обладать одинаковыми чертами и, вместе с тем, одни из них действительно становятся лидерами, а другие так и остаются рядовыми членами социальной группы. Таким образом, задача составления перечня лидерских черт оказалась нерешаемой, и в середине XX в. на смену ей пришли новые объяснения лидерства, сформулированные в поведенческой и ситуационной теориях.

Поведенческие теории лидерства

В середине XX века в теории управления стала набирать силу бихевиористская школа. В качестве наиболее значимого аспекта лидерства теперь рассматривалось влияние, оказываемое лидером на окружающих.

Теории основывались на том, что человека, обладающего чертами лидера, необходимо обучать соответствующему эффективному поведению в основном по отношению к остальным членам социальной группы. «Лидерство – это, по сути, правильно выбранное поведение». Эффективное поведение лидера обусловлено его манерой поведения – «стилем».

Основоположник данного подхода К.Левин выделил три стиля поведения и управления, основываясь на критерии – производительность труда работников:

- авторитарный (автократический, диктаторский): ориентирован на выполнение большого объема работ при невысокой мотивации работников, снижении качества работ и удовлетворенности трудом. Лидер мало общителен, единолично принимает решения, приказывает и не формирует групповое мышление, вследствие чего у работников возникает чувство тревоги и проявление агрессии в поведении в ответ на управленческое воздействие. При таком стиле поведения работа персонала оказывается самой производительной, но при условии постоянного присутствия лидера;

- демократический: ориентирован на оригинальность исполнительской деятельности и поощрение инициативы. Лидер любит общение, дружелюбен, склонен совместно обсуждать возникающие проблемы;

- либеральный (попустительский): характеризуется «мягкими методами управления». Лидер покладист, отдает инициативу в руки работников и перекладывает ответственность на исполнителей. Этот стиль поведения оказывается самым плохим во всех отношениях.

В таблице 2.2 представлена сравнительная характеристика стилей лидерства.

Таблица 2.2. Характеристика стилей лидерства (по К.Левину)

Критерий сравнения	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Либеральный стиль
Процесс принятия решений	Единоличное принятие	Советуется с работниками	Ждет решения совещания
Способ доведения решения до исполнителей	Приказ, распоряжение	Просьба, предложение	Просьба
Распределение ответственности	Берет на себя или перекладывает на подчиненных	Распределяет в зависимости от объема полномочий	Перекладывает полностью на работников
Отношение к инициативе	Подавляет	Поощряет	Отдает инициативу в

			руки работников
Стиль общения	Необщителен	Коммуникабелен	Избегает общения
Характер отношений с подчиненными	Зависит от настроения	Постоянный самоконтроль и «ровное» общение	Мягко, покладист
Отношение к дисциплине	Формальная, жесткая	Разумная. Дифференцированны й подход	Формальная дисциплина

Подход получил дальнейшее развитие в работах Р.Лайкерта, специалиста университета штата Огайо. Поведение лидера, по Р.Лайкерту, может быть двух видов:

- поведение, ориентированное на создание удовлетворенности трудом у подчиненных и их развитие посредством делегирования полномочий, на заботу о продвижении по карьерной лестнице, на учет потребностей и интересов персонала и др.;

- поведение, ориентированное на выполнение производственных задач, часто при игнорировании интересов, ценностей и потребностей работников.

Управление, по Р.Лайкерту, – это взаимосвязанный процесс, поэтому чтобы быть эффективным и иметь возможности общения, лидер всегда должен изменять свое поведение с учетом личностных качеств работников. В связи с этим Р.Лайкерт выделил четыре стиля лидерства, сформулировав концепцию «четырёх систем лидерства»:

- система 1 – эксплуататорско-авторитарная, предполагающая ориентацию лидера только на работу и решение производственных задач. При авторитарном лидерстве внутригрупповые коммуникации развиты слабо, а управленческие решения принимаются единолично руководителем;

- система 2 – благосклонно-авторитарная, при которой поддерживаются авторитарные отношения с подчиненными, но допускается ограниченное их участие в принятии управленческих решений;

- система 3 – консультативно-демократическая, характеризующаяся совместным обсуждением и принятием управленческих решений, двусторонним общением с небольшой степенью недоверия к работникам;

- система 4 – основанная на групповом участии. Лидеры ориентированы на работников, их развитие и мотивацию.

В таблице 2.3 представлена сравнительная характеристика стилей лидерства Р.Лайкерта по основным критериям.

Таблица 2.3 Сравнительная характеристика стилей лидерства
(по Р.Лайкерту)

Критерии	Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Уровень доверия лидера подчиненным ему работникам	Лидер не уверен в подчиненных, низкий уровень доверия	Снисходительная уверенность и доверие типа «мастер – раб»	Значительный уровень доверия при желании контролировать принятие и реализацию решения	Полная уверенность и доверие во всем
Характер мотивации и стимулирования	Страх, угрозы, наказание и выборочное материальное вознаграждение	Материальное вознаграждение и определенная мера наказания	Материальное вознаграждение, выборочное наказание, невысокий уровень привлечения персонала к участию в управлении	Материальное вознаграждение на основе системы стимулирования, разработанной совместно с работниками
Характер взаимодействия и влияния на подчиненных	Слабое взаимодействие, основанное на страхе и недоверии	Слабое взаимодействие с минимальным учетом мнений персонала. Страх и осторожность у работников	Умеренное взаимодействие, доверие к персоналу	Глубокое взаимодействие, высокий уровень взаимного доверия

Характеризуя факторы, выявленные Р.Лайкертом, Э.Хэлпин отмечает, что заботливость является показателем того, в какой мере лидер, взаимодействуя с членами социальной группы, проявляет дружелюбие, доверительность, вызывающие ответное доверие, теплоту и т.д. Искренняя заботливость свидетельствует о том, что лидер знает о потребностях каждого работника. Внимательный и заботливый лидер побуждает членов группы к тому, чтобы они обращались к нему со своими проблемами, мыслями, чувствами. При этом он всегда готов разделить их. Инициативность лидера проявляется в том, что он устанавливает деловые отношения с окружающими таким образом, чтобы каждому было понятно,

что он должен делать, как взаимодействовать с другими людьми, какие методы работы использовать. Таким образом, инициативность лидера заключается в том, чтобы различными способами побуждать группу к выполнению стоящей перед ней задачи.

На основании полученных результатов ранних исследований в данной области Р.Блейк и Д.Моутон разработали «управленческую решетку». Посредством сочетания двух разновидностей поведения лидера – ориентация на задачу и на человека – они выделили следующие пять стилей руководства:

- объединенное управление, характеризующееся приложением минимальных усилий всех работников и лидера для сохранения группы или организации и достижения того уровня качества выполнения работ, при котором удастся избежать увольнения;

- управление в духе загородного клуба, предполагающее поддержание хороших дружеских взаимоотношений с работниками, игнорирование производственных задач. Такой лидер любим своими подчиненными, которые готовы поддержать его в любую минуту. Но, несмотря на высокую степень удовлетворенности трудом у работников и низкую текучесть кадров в такой организации принимаются неэффективные управленческие решения;

- «власть – подчинение»: стиль ориентирован на эффективную деятельность при сведении общения с работниками к минимуму. Лидер, придерживающийся такого стиля, ответствен, трудоспособен, обладает высоким уровнем интеллекта и организаторскими способностями;

- организационное управление, нацеленное на обеспечение оптимального уровня качества работы при благоприятном социально-психологическом климате в группе. Решения принимаются лидером после предварительного обсуждения с подчиненными;

- групповое управление, при котором в деятельности лидера делается одновременный акцент на задачи и подчиненных, а также на сознательное приобщение работников к делам организации. Этот стиль лидерства считается наиболее эффективным, так как позволяет повысить удовлетворенность трудом персонала и учитывать все факторы, влияющие на эффективность производства (рис. 2.10).

Как было отмечено представителями поведенческого подхода, организация будет более успешной, если сможет не только распознать лидера, но и обучить его эффективным стилям поведения. А лидер, в свою очередь, при решении производственных задач будет делать акцент как на развитии персонала, так и на создании условий удовлетворенности трудовой деятельностью у работников.



Рис. 2.10. «Управленческая решетка» стилей руководства

Но несмотря на то, что поведенческий подход продвинул изучение феномена лидерства, сосредоточив внимание на фактическом поведении лидера, желающего побудить людей на достижение целей социальной группы и организации, его основной недостаток заключался в тенденции исходить из предположения, что существует какой-то один оптимальный стиль лидерства. Однако, обобщая результаты исследований, многие ученые пришли к выводу о том, что эффективность стиля зависит от характера конкретной ситуации, и когда ситуация меняется, меняется и соответствующий стиль. Более поздние авторы и ученые бихевиористской школы обычно признают, что необходим ситуационный подход к лидерству, так как эффективный лидер должен менять свое поведение в зависимости от ситуации.

Ситуационные теории лидерства

Ситуационный подход предполагает отказ от использования одного-единственного стиля во всех ситуациях. В каждой конкретной управленческой ситуации может быть применен один стиль, который является эффективным. В рамках подхода разработано немало теорий, определяющих факторы и условия эффективного лидерства.

Основоположником подхода стал Ф.Фидлер, который выдвинул предположение о том, что эффективность работы группы и организации в целом будет зависеть от двух факторов: соответствие выбранного стиля

управления особенностям подчиненных и возможности лидера влиять на персонал посредством подбора, стимулирования и продвижения кадров. Причем важно использовать не только метод принуждения или иные директивные методы, но и иметь лидерские качества, позволяющие увлечь идеей подчиненных и мотивировать их к выполнению поставленных задач.

Эффективный лидер, по мнению Ф.Фидлера, должен выбирать тот стиль, который в максимальной степени соответствует данной ситуации. При этом для анализа ситуации важно идентифицировать три параметра: отношения между руководителем и подчиненными, структура задания и власть. В результате анализа этих переменных поведение лидера может быть ориентировано на решение производственных задач в ситуации А и на развитие персонала в ситуации В. Исследуя эти типы поведения руководителей Ф.Фидлер выделяет два стиля лидерства:

- стиль, ориентированный на отношения, характеризующийся установлением эффективных взаимоотношений в коллективе, активном участии персонала в управлении;

- стиль, ориентированный на успешное выполнение задач, стоящих перед группой, при активном использовании приказов и инструкций, регламентирующих организационное поведение работников.

Основной фактор, влияющий на проявление того или иного типа руководителя – степень контроля руководителя над ситуацией, в которой он действует и принимает решения. Управленческая ситуация зависит от ряда параметров:

- 1) степень благоприятности отношений руководителя с подчиненными;

- 2) величина власти руководителя, заключающаяся в его возможности осуществлять контроль за действиями подчиненных и использовать различные средства управленческого воздействия;

- 3) структура групповой задачи (четкость поставленной задачи, пути и способы ее решения, наличие множественности решений, возможность проверки их правильности).

Результаты исследований показали, что руководитель директивного типа наиболее эффективен в ситуациях с высоким или низким ситуационным контролем, т.е. для него крайне благоприятных или неблагоприятных ситуаций. Руководитель с демократическим стилем наиболее эффективен в ситуациях с умеренным ситуационным контролем. Такой стиль лидерства оказывается неприемлемым в конфликтных и кризисных ситуациях. Таким образом, чем большим диапазоном стилей владеет лидер, тем его деятельность окажется более эффективной в любой управленческой ситуации.

Р.Хаус и Г.Митчел в ситуационной теории «путь – цель – лидерство» определили зависимость успешной деятельности лидера от его умения распределять вознаграждение между подчиненными в зависимости от

результатов их труда. По мнению авторов, деятельность лидера эффективна, если ведет к удовлетворению потребностей работников. Исследователи выделили четыре стиля лидерства:

- инструментальный (директивный) стиль, ориентированный на задачу и предполагающий планирование, организацию, координацию и контроль действий подчиненных;
- поддерживающий стиль, ориентированный на человеческие отношения, поддержание здоровья и благосостояния подчиненных, создание дружественной атмосферы и положительного социально-психологического климата в коллективе;
- стиль, ориентированный на достижение, характеризующийся постановкой сложных задач и ожидания большой отдачи от работников;
- стиль, поощряющий участие работников в процессе принятия решений.

В таблице 2.4 приведена сравнительная характеристика подходов к классификации стилей лидерства.

В рамках данной группы теорий получила признание теория выбора лидером эффективного стиля управления в зависимости от его подчиненных, в основном от их способностей и желания выполнять производственные задачи.

Таблица 2.4. Классификация стилей лидерства

Авторы подхода	Стили лидерства	Основной критерий дифференциации
К.Левин	Авторитарный Демократический Либеральный	Ориентация на участие работников или производственную задачу Используемые методы управления
Р.Лайкерт	Эксплуататорско-авторитарный Благосклонно-авторитарный Консультативно-демократический Стиль, основанный на участии	Ориентация на участие работников или производственную задачу
Р.Блейк и Д.Моутон	Объединенное управление Управление в духе загородного клуба «Власть – подчинение» Организационное управление Групповое управление	Ориентация на задачу или на человека
Р.Хаус и Г.Митчел	Инструментальный стиль Поддерживающий стиль	Характеристики подчиненных

	Стиль, ориентированный на достижения Стиль, основанный на участии	Используемые методы управления Факторы внешней среды
Ф.Фидлер	Стиль, ориентированный на отношения Стиль, ориентированный на решение задачи	Отношения между лидером и работниками Структура задания Власть
П.Херси и К.Бланшар	-	Степень зрелости подчиненных Способность работников отвечать за поведение Образование и опыт решение задач Желание достичь поставленных целей

Согласно данной теории, выделяют четыре стиля поведения лидера (и соответственно управления):

- стиль, основанный на директивах и указаниях, обязательных для исполнения работниками;

- стиль, одновременно сочетающий директивные методы управления с различными формами участия персонала в принятии управленческих решений и их ответственностью;

- стиль, предполагающий использование демократических методов управления;

- делегирование полномочий, предполагающее постановку лидером целей перед подчиненными, установление сроков исполнения и конечных результатов, предоставление всех необходимых ресурсов для их достижения и передачу работникам определенного объема полномочий. Имеются три элемента полномочий, которые могут делегироваться: поощрение и содействие проявлению инициативы у подчиненных (при выдвижении инициативных предложений, инноваций); предоставление свободы действий подчиненным; привлечение к более интенсивному участию подчиненных в процессе принятия решений, в разработке проектов.

В рамках этого направления Ж.Граеном была разработана концепция дифференцированного подхода лидера к подчиненным. Работники в организации, по мнению автора, могут быть разделены на две группы:

- работники, которые пользуются особыми привилегиями и вниманием со стороны лидера, поэтому между ними могут возникать неформальные отношения. Эта группа работников более симпатизирует лидеру в силу схожести с ним характеров, наличия общих интересов,

одинаковых качеств. Подчиненные более удовлетворены результатами своего труда и работой в данной организации;

- работники, которые ограничиваются только формальными отношениями с лидером. У них часто возникают конфликты как с представителями первой группы, так и с самим руководителем.

Согласно постулатам данной теории, выбор того или иного стиля поведения лидера зависит в первую очередь от подчиненных. В управленческой литературе выделяют четыре типа работников:

- работники, которые не в состоянии самостоятельно решить задачу и не желают брать на себя ответственность за ее выполнение;

- работники, которые не могут самостоятельно решить задачу, но хотят выполнить работу успешно;

- работники, которые в состоянии самостоятельно решить задачу, но не хотят брать на себя ответственность за ее выполнение;

- работники, способные и желающие успешно решать задачи.

П.Херси и К.Бланшар разработали ситуационную теорию руководства, которую назвали теорией жизненного цикла. В соответствии с этой теорией, применение стиля зависит от степени зрелости подчиненных, их способности отвечать за свое поведение, образования и опыта решения конкретных задач, желания достичь поставленных целей. П.Херси и К.Бланшар сформулировали четыре основных стиля лидерства: давать указания, «продавать», участвовать, делегировать (рис. 2.11).

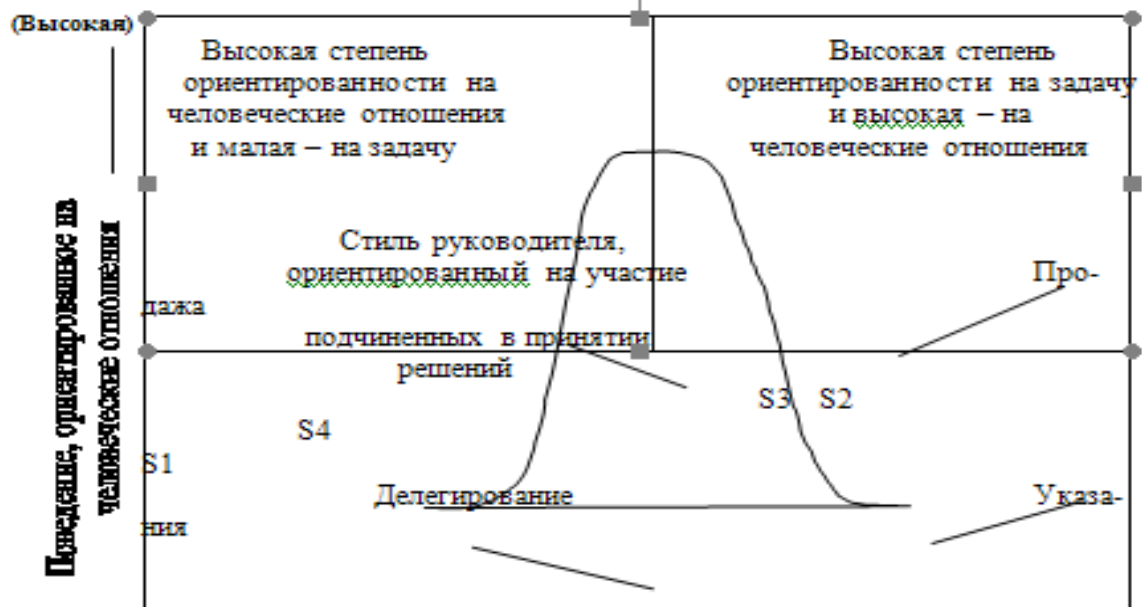


Рис. 2.11. Стили руководства по П. Херси и К. Бланшар

Суть первого стиля S1 – «указания» – заключается в указаниях незрелым (M1), неспособным и не желающим отвечать за результаты своей работы сотрудникам, что и как нужно делать. Здесь лидер должен ориентироваться на решение организационно-технических проблем, а не на

налаживание человеческих отношений и создание положительного социально-психологического климата в трудовом коллективе.

Второй стиль S2 – «продавать» – эффективен для сотрудников, обладающих средним уровнем зрелости (M2), когда они способны нести ответственность, но не могут делать этого. Данный стиль сочетает в равной мере ориентацию на организационную сторону дела, и на коллективность. Здесь лидер одновременно дает исполнителям указания и поддерживает их стремление творчески и самостоятельно работать.

Третий стиль S3 – «участие подчиненных в принятии решений» – эффективен для сотрудников, которые могут, но не хотят отвечать за решение поставленных задач, несмотря на наличие всех условий и обладание достаточной подготовленностью. Такие подчиненные характеризуются умеренно высокой степенью зрелости (M3). При данном стиле лидерства необходимо участие работников в принятии решений. Они сами прекрасно знают, что, когда и как нужно делать, но лидеру требуется развить в них чувство причастности, предоставить возможность проявить себя, а при необходимости и оказать помощь.

Четвертый стиль S4 – делегирование – характеризуется высокой степенью зрелости (M4), когда подчиненные хотят и могут нести ответственность работать самостоятельно без помощи и указаний руководителя. Исследователи рекомендуют делегировать полномочия и создавать условия для коллегиального принятия управленческих решений.

В целом критики данной модели жизненного цикла отмечают отсутствие последовательного метода измерения уровня зрелости, упрощенное деление стилей и неясность того, смогут ли руководители на практике вести себя так гибко и адаптивно как требует модель.

В.Врум и П.Йеттон разработали модель принятия решения лидером с учетом стиля поведения. По мнению авторов данной модели, в зависимости от ситуации, особенностей коллектива и характеристик самой проблемы можно выделить пять стилей, которые представляют континуум стилей лидерства:

А – автократический (авторитарный) стиль, при котором лидер сам принимает решения на основе имеющейся информации;

Б – благосклонно-авторитарный, предполагающий сообщение лидером сути проблемы, выслушивание мнения подчиненных и принятие решения;

В – консультативный стиль, при котором лидер излагает проблему подчиненным, обобщает высказанные ими мнения и с учетом их принимает собственное решение;

Г – демократический стиль, предполагающий совместное обсуждение проблемы и принятие коллегиального решения;

Д – полное участие, при котором лидер постоянно работает совместно с группой, которая или вырабатывает коллегиальное решение, или принимает лучшее, независимо от того, кто его автор.

При выборе стиля лидеры пользуются следующими основными критериями:

- наличие достаточной информации и опыта у подчиненных;
- уровень требований, предъявляемых к решению;
- четкость и структурированность проблемы;
- степень причастности к делам организации и необходимость согласовывать решения с работниками;
- вероятность того, что единоличное решение лидера получит поддержку исполнителей;
- заинтересованность исполнителей в достижении целей;
- степень вероятности возникновения конфликтов между подчиненными в результате принятия решений.

Таким образом, сторонники ситуационной концепции лидерства все же признают необходимость компетентности, целеустремленности, уверенности в своих силах, готовности взять на себя ответственность за решение той или иной задачи. Слабость ситуационной концепции заключается в недооценке личной активности человека, стремящегося занять место лидера: нет подходящей ситуации, и лидером ему уже не стать. При таком подходе, как отмечает Ж.Пиаже, лидер превращается в какого-то «флюгера». Чтобы преодолеть очевидную противоречивость в подобных рассуждениях, Е.Хартли предложил четыре «модели», позволяющие дать особую интерпретацию тому факту, почему все-таки определенные люди становятся лидерами и почему не только ситуация определяет их проявление:

- 1) если личность стала лидером в одной ситуации, то ее шансы стать таковым в другой ситуации повышаются;
- 2) если личность проявила себя как лидер, то приобрела авторитет, который может способствовать назначению на руководящую должность и тем самым закреплению лидерства;
- 3) восприятие группы стереотипно, и если личность стала лидером в одной ситуации, она воспринимает тебя таковым и в другой;
- 4) лидером становится тот, кто к этому стремится.

Но, по мнению Г.М. Андреевой, вряд ли можно считать достаточно убедительными рассуждения для преодоления полной относительности черт лидера, как они выступают в ситуационной теории. Тем не менее, ситуационная теория оказалась достаточно популярной в сфере управления организацией.

Теория конститuentов

Теория конститuentов (последователей) уточняет, развивает и качественно обогащает ситуационную теорию лидерства. Она объясняет

природу лидерства исходя из принципа «лидера создают последователи». Но в этой теории, как отмечает Л.Д. Столяренко, лидер предстает как бы второстепенным и ничего не определяющим объектом деятельности конститuentов. Лидеру отводится пассивная роль, он представляет собой лишь инструмент социальной группы, которая выбирает себе того лидера, который ее удовлетворит. То, кто будет лидером, зависит не от конкретного индивида и его свойств, а от качества его ведомых последователей. «Именно последователь, – утверждает Ф.Стэнфорд, – воспринимает лидера, воспринимает ситуацию и в конечном счете принимает или отвергает лидерство». Для представителей данной теории (А.Бентли, Дж.Пейдж) характерно представление о лидере как своего рода марионетке, получающем власть и прямые указания от своих последователей. В теориях утверждается,

что лидером становится тот человек, которого выбрала группа, поскольку он отвечает ее ожиданиям и представлениям о лидере. «Тайна лидера» состоит не в нем самом, а в психологии и запросах его последователей, принимающих или отвергающих лидера. Лидером становится индивид, наиболее успешно осуществляющий ориентацию на других. Чтобы удержаться у власти, он старается отвечать запросам социальной группы. Он ведет последователей лишь в той мере, в какой сам идет на поводу массовых настроений. В приспособлении к потребностям и настроениям последователей, неумении противостоять групповому давлению многие исследователи видят важную причину ослабления фактора лидерства в современных условиях.

Доверие последователей к лидеру заключается в признании его достоинств, заслуг, определенных прав, признании необходимости, правильности и результативности его действий. В организации с таким лидерством работники находятся во внутреннем согласии и единении с лидером.

Одним из достоинств такого подхода является рассмотрение лидерства как особого рода отношений, возникающих между руководителем и его конститuentами, выступающих в виде цепочки взаимосвязанных звеньев: конститuentы – последователи – активисты – лидер. Лидер и его конститuentы составляют единую систему. Взаимодействие лидера и его конститuentов – двусторонний процесс. Причем лидеры могут в значительной мере менять свою социальную опору. Самостоятельность лидера по отношению к конститuentам прямо зависит от степени концентрации власти в руках руководителя и от организационной культуры.

Теория находит отражение в деятельности политических лидеров. В формировании и функционировании отношений «лидер – конститuentы» особенно велика роль активистов. Именно они достаточно компетентно оценивают личные качества и возможности лидера, организуют кампании в

его поддержку, выступают «приводным ремнем», связывающим его с массами, т.е. сами «делают» своего лидера. Через конститuentов проявляется воздействие на политику господствующей политической культуры и прежде всего ценностных ориентации и ожиданий избирателей. В демократическом государстве претенденты на роль политических лидеров могут рассчитывать на успех лишь в случае совпадения их имиджа с ожиданиями большинства граждан. Имея немалые достоинства, трактовка лидера как выразителя интересов конститuentов, подобно его ситуационной интерпретации, плохо работает при объяснении инноваций самостоятельности и активности лидера. История свидетельствует, что некоторые весьма важные действия руководителей идут вразрез с интересами и ожиданиями приведших их к власти социальных слоев и сторонников. Яркий пример тому – политическая деятельность Сталина, который примерно за полтора десятилетия своего господства почти полностью уничтожил большевиков, ранее приведших его к власти, а заодно и свыше половины членов собственной партии.

Теория определяющей роли последователей позволила во многом объяснить и предсказать политическое поведение лидеров, которые нередко, особенно в периоды предвыборных кампаний, действуют вопреки собственным политическим привычкам, симпатиям и антипатиям. Но в то же время эта теория не предоставляет убедительного объяснения инновациям, самостоятельности и активности лидеров. Ведь известно немало случаев, когда политические лидеры принимали решения, кардинально расходящиеся с интересами и ожиданиями социальных групп и сторонников, приведших их к власти.

Системная теория лидерства

Важный теоретический подход в понимании происхождения лидерства представлен в системной теории лидерства, согласно которой лидерство рассматривается как процесс организации межличностных отношений в группе, а лидер – как субъект управления этим процессом. С точки зрения данного подхода, лидерство интерпретируется как специфическая функция группы, и изучать его следует с точки зрения целей и задач социальной группы, длительности ее существования, хотя и психологическая структура личности лидеров тоже принимается во внимание. Связь качеств руководителя с определяющими эти качества факторами можно представить в виде описательной модели:

$$K = F \{G, W, S, P, D\}$$

где

K — система качеств лидера;

G — статические и динамические характеристики группы;

W — характеристики вида деятельности группы;

S — характеристики ситуации, в которой находится группа, определяющей необходимость и характер перемен;

P — личностные особенности человека, претендующего на роль лидера;

D — процесс взаимодействия претендента и группы, ход развития ситуации.

В 50-е годы XX века Р.Бейлзу и Ф.Слейтору удалось выявить феномен ролевой дифференциации лидерства (рис. 2.12). Исследователи отмечают наличие двух фундаментальных ролей лидера в социальной группе: роль инструментального лидера и роль эмоционального лидера. Эти роли связаны с разными аспектами групповой динамики: роль инструментального лидера включает действия, направленные преимущественно на решение поставленной перед группой задачи, а роль эмоционального лидера предполагает действия, относящиеся в основном к сфере внутренней интеграции группы. В соответствии с этим, в социальной группе могут быть одновременно два лидера:

- инструментальный (деловой), нацеленный на задачу и обеспечивающий группе успех, достижение;
- эмоциональный (экспрессивный), нацеленный на интеграцию межличностных отношений и обеспечивающий в группе благоприятный социально-психологический климат.

Каждый из этих лидеров обладает преимущественной ориентацией: в первом случае – на «дело», во втором случае – на членов группы. В разных ситуациях групповой жизни один из этих типов лидеров может быть востребован больше.

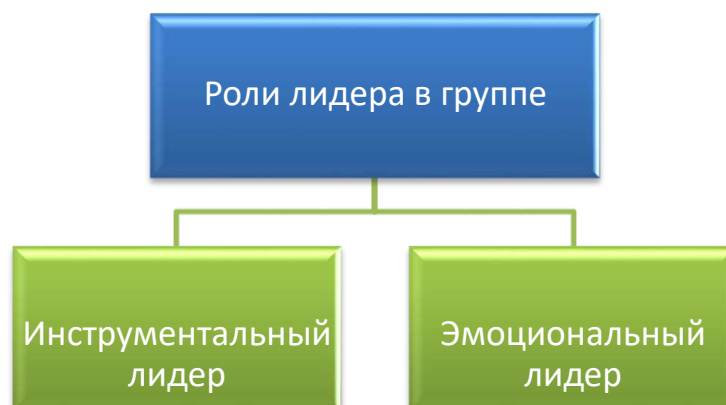


Рис. 2.12. Роли лидера

Одним из критериев эффективности лидерства выступает степень авторитета лидера. В управленческой и психологической литературе выделяют две формы авторитета: формальный и психологический авторитет (рис. 2.13). Формальный авторитет обусловлен специфическим набором властных полномочий и прав, которые дает лидеру занимаемый им

пост. Формальный, должностной авторитет способен обеспечить не более 65% влияния лидера на своих подчиненных. Стопроцентную отдачу от работника лидер может получить, лишь опираясь еще дополнительно и на свой психологический авторитет.

Психологический авторитет, в свою очередь, состоит из морального и функционального авторитета. Моральный авторитет зависит от нравственных качеств лидера, таких как: ответственность, самостоятельность, справедливость и др. Функциональный авторитет определяется компетентностью лидера, его деловыми качествами и отношением к своей профессиональной деятельности. Низкий функциональный авторитет лидера приводит, как правило, к потере его влияния на подчиненных, что вызывает в качестве компенсаторной агрессивную реакцию со стороны субъекта власти по отношению к подчиненным, ухудшение социально-психологического климата, снижению результатов деятельности группы.

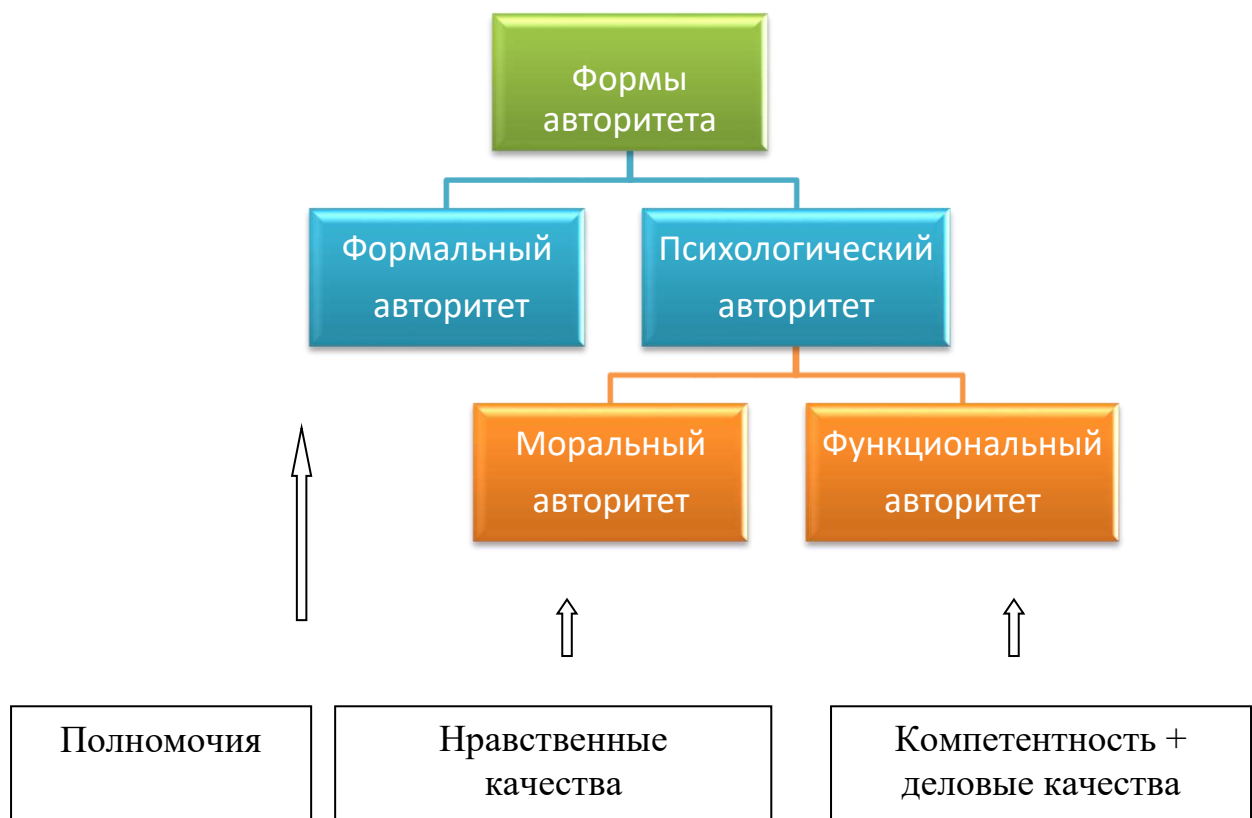


Рис. 2.13. Формы авторитета лидера

Деятельностный подход к лидерству

В качестве основы изучения проблемы лидерства в разрабатывавшихся отечественных теориях различных областей психологии был взят деятельностный подход, предложенный М.Я.

Басовым, С.Л. Рубинштейном, А.Н. Леонтьевым и др. Главным достижением деятельностного подхода является то, что в его рамках сформировалось продуктивное направление – психология действия. Принципы деятельностного подхода находят свое отражение при анализе содержания компонентов психологической структуры лидерства и являются методологической основой исследования лидерской деятельности. Применение деятельностного подхода к трактовке сущности лидерства обосновано рядом положений:

- специфически человеческое взаимодействие всегда совершается вместе с другими людьми, поэтому вся человеческая деятельность пропитана социальностью. В связи с этим лидерство рассматривается как групповое явление: лидер немислим в одиночку, он всегда дан как элемент групповой структуры, а лидерство есть система отношений в этой структуре;

- лидерство можно представить как особый вид деятельности, рассматривая три основных звена его структуры: мотивационно-ориентировочное, исполнительное и контрольно-оценочное (рис. 2.14);

- развитие лидерской деятельности целесообразно строить с точки зрения теории деятельности, поскольку без знания структуры деятельности невозможно построение концептуальных моделей управления её становлением и развитием.

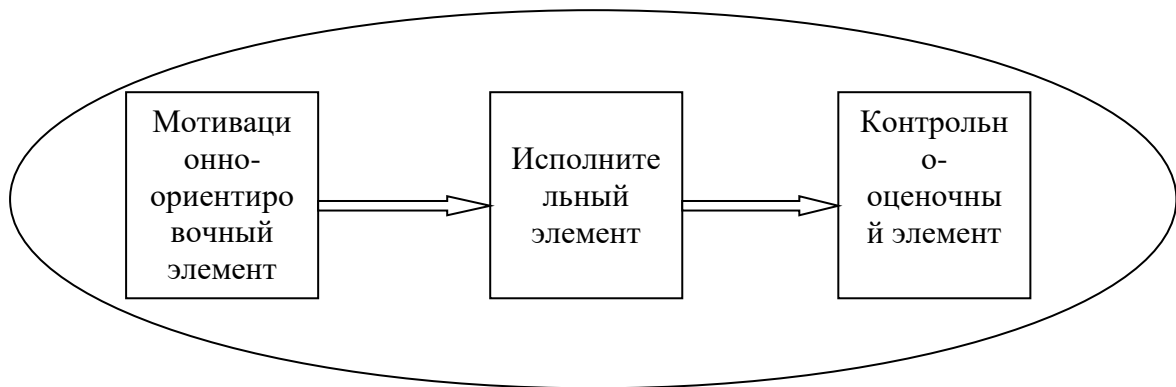


Рис. 2.14. Лидерство как деятельность в группе

«Партисипативная» теория лидерства

В основе «партисипативной» теории лидерства лежит идея активного участия работников в принятии управленческих решений, мотивации к соучастию в управлении группой и организацией. Концепция партисипативного управления базируется на предпосылке, что если работник заинтересованно принимает участие в организационной деятельности и получает от своего труда удовлетворение, то он работает более производительнее и качественно. Такой тип управления открывает работнику частичный доступ к принятию решений по управлению

предприятием в виде разнообразных форм самоуправления и «кружков качества». Участие в управлении мотивирует человека к лучшему выполнению работы, что в итоге благоприятно сказывается на производительности труда и качестве выполняемой работы. Командная работа является основным принципом совместной деятельности. Партиципативное управление – это специфический вид управления, направленного на раскрепощение творческой активности работника, создание простора для индивидуальных достижений личностей. Оно обеспечивает необходимое интегрирование оценочных усилий на единое групповое действие. Своим собственным примером, чутким отношением к мнению сотрудников, обеспечением условий для свободного выражения замечаний и предложений лидер способствует сплоченности членов организации, осознания ими общности целей и объединении их сил и способностей.

Такой подход в лидерстве стремится усилить мотивацию и заинтересованность работников в трудовом процессе путем расширения их полномочий в деятельности организации. Партиципативное лидерство базируется на признании взаимных интересов всех членов организации или социальной группы, что способствует интеграции этих интересов и увеличению заинтересованности работников в результатах труда. Партиципативное управление может существовать в различных формах, к основным из которых относятся участие работников в прибылях и собственности организации, участие работников в управлении.

Участие работников в прибылях и собственности представляет собой способ мотивирования путем распределения некоторой части прибыли организации между ними либо по итогам работы в форме обусловленных выплат (премий), либо по истечении определенного срока в соответствии с соглашениями о доверительном управлении принадлежащими работникам акциями. Это система участия наиболее эффективна в быстрорастущих организациях, получающих высокие прибыли, позволяющих устанавливать существенные поощрения для работников. Кроме этого система признается эффективной, когда применяется для менеджеров и специалистов, которые своими решениями существенно влияют на результаты функционирования организации.

Участие в доходах представляет собой способ мотивирования по сокращению расходов организации по установленным критериям: снижение издержек на оплату труда и затрат рабочего времени на единицу продукции, улучшение качества выпускаемой продукции и т.д. Такое участие способствует усилению трудовой активности персонала, ориентирует работников на координацию деятельности и взаимодействие, преодолевает недостатки специализации. Эта форма участия наиболее эффективна в сравнительно небольших и стабильных организациях, где хорошо прослеживаются существующие между структурными

подразделениями взаимосвязи, есть возможность контролировать затраты и разрабатывать стандарты деятельности.

Участие работников в управлении представляет собой способ мотивирования работников путем предоставления им возможности участвовать в обсуждении и принятии решений по основным направлениям группы и организации в целом. Схемы такого участия осуществляются на разных организационных уровнях:

- на уровне рабочих групп (участие в управлении осуществляется посредством обсуждения и выработки решений членами социальных групп в рамках представленных полномочий);

- на других организационных уровнях (структурных подразделений и управления организацией в целом) используется принцип представительства, в ряде стран закрепленный законодательно.

Партисипативное лидерство может быть реализовано по следующим направлениям:

- работники получают право самостоятельно принимать решения относительно выбора способов и методов осуществления индивидуальной трудовой деятельности по выполнению планового задания (например, гибкий график работы, личный контроль качества, технология решения задач);

- работники привлекаются их непосредственным руководителем (официальным лидером) к принятию групповых решений по вопросам производства (проекты плановых заданий, использование ресурсов, формы оплаты труда и т.п.);

- работникам дается право операционного контроля качества продукции и устанавливается личная или групповая ответственность за конечный результат (личное клеймо качества, бригадный контроль качества, сдача продукции с первого предъявления и т.д.);

- работники принимают личное и групповое участие в инновационной, изобретательской и рационализаторской деятельности организации с различными способами вознаграждения за внедрение инноваций;

- создание производственных и функциональных подразделений (участков, бригад, служб, отделов) с учетом пожелания работников. Таким образом достигается возможность превращения неформальных групп в формальные подразделения.

Итак, партисипативное лидерство позволяет связать мотивы, стимулы и потребности работников на основе разнообразных форм самоуправления трудовых коллективов. Участие в управлении мотивирует человека к лучшему выполнению работы, что влияет на производительность труда и качество. Открывая работнику доступ к принятию решений по вопросам его деятельности в организации, партисипативное управление, во-первых, мотивирует его к лучшему выполнению своей работы, а во-вторых —

способствует большей отдаче, большему вкладу отдельного работника в жизнь организации. Благодаря такому лидерству полнее задействуется потенциал человеческих ресурсов организации.

«Транзакционная» теория лидерства

Суть «транзакционной» теории лидерства сводится к активному взаимодействию лидера и его последователей на прагматической основе. В рамках определенной социальной системы – организации или группы – участники взаимодействия обладают разными социальными статусами и располагаются на разных уровнях иерархической структуры. Лидер в силу своего более высокого социального статуса имеет право оказывать воздействие на работников, требовать исполнения управленческих решений, применять по результатам совместной деятельности поощрительные или наказательные санкции. Работники по собственной воле оказались участниками этих социальных отношений и взяли на себя обязанность подчинения. Они заключили со своим лидером своего рода сделку, которая обеим сторонам выгодна, пока соблюдаются условия сделки.

Другими словами, взаимодействие между лидером и последователями строится по принципу «вы – организации, организация – вам» или «вы – вкладываете, и тогда вы – получаете». Корни этого лидерства кроются в экономическом подходе и рациональности поведения участников совместной деятельности, которое оказывается очень предсказуемым и хорошо управляемым, и потому приводящим к запланированным результатам. Таким образом, в основе социальных отношений лежит личная выгода участников, а индивидуальные особенности акторов, их симпатии или антипатии не имеют существенного значения. **Актор** — участник преобразований, движимый собственными мотивами и обладающий для этого соответствующим опытом. Акторы могут иметь неоднозначные мотивы, ожидания, эмоциональные переживания, связанные с неопределённостью последствий совместных преобразований и «неизречённостью = непроявленностью собственных смыслов».

Итак, транзакционное лидерство представляет собой стиль лидерства, при котором лидер добивается выполнения поставленных задач от своих последователей, используя метод «кнута и пряника». Руководители такого типа тщательно анализируют действия своих подчинённых, для выявления ошибок и неточностей в них. Данный тип лидерства является эффективным в кризисных и чрезвычайных ситуациях, а также, когда нужный проект должен осуществиться в заранее определенной форме. Поведение лидера обусловлено следующими положениями:

- лидер четко осознает связь между усилиями работников и их вознаграждением, апеллируя к экономической рациональности людей;
- лидер отвечает на сформулированные запросы и ориентирован на решение насущных задач;

- лидер полагается на принятые подходы в вознаграждении, стимулировании, наказании, санкции, формы контроля и успешно применяет их;

- лидер мотивирует последователей ставить достижимые цели и обещает вознаграждение за их достижение;

- сила лидерства определяется уровнем власти и полномочий, доступными данному лидеру.

Транзакционные лидеры используют вознаграждения и наказания, добиваясь выполнения задач от своих последователей. При этом, они принимают цели, структуру и культуру существующей социальной группы и организации. Транзакционные лидеры, как правило, практически направлены и готовы работать в рамках существующей системы для достижения общих организационных целей. Транзакционное лидерство, в первую очередь, пассивно.

«Трансформационная» теория лидерства

«Трансформационная» теория лидерства акцентирует внимание на нравственной стороне взаимосвязи лидера и его последователей, их взаимозависимости, взаимопомощи, взаимном доверии. Сторонники этой теории особо подчеркивают важность личного примера лидера, который, выдвигая перед своими последователями и подчиненными общие цели, сам же собственным поведением способствует их достижению. Происходит своего рода трансформация ролей – лидер сам выступает исполнителем, его же идеи, целеполагания передаются последователям. Д.МакГрегор объяснял принципиальное различие следующим образом: «Транзакционные лидеры являются лидерами, которые обмениваются реальными вознаграждениями за труд на преданность последователей. Трансформационные лидеры являются лидерами, которые заставляют своих последователей сосредоточиться на более высоких порядках собственных потребностей, при этом повышая осведомленность о значении результатов собственного труда и новых способов, с помощью которых эти результаты могут быть достигнуты. Транзакционные лидеры, как правило, более пассивны, в то время как трансформационные лидеры демонстрируют активное поведение».

По мнению многих исследователей, трансформационные лидеры служат для последователей примером подражания: доверяя и уважая лидера, последователи интериоризируют его идеи. Трансформационные лидеры являются лидерами, которые заставляют своих последователей сосредоточиться на более высоких порядках собственных потребностей, при этом повышая осведомленность о значении результатов собственного труда и новых способов, с помощью которых эти результаты могут быть достигнуты. Можно выделить четыре элемента трансформационного лидерства:

- индивидуальное рассмотрение, означающее, что лидер должен индивидуально работать с каждым из своих подчинённых или последователей;

- интеллектуальное стимулирование, предполагающее, что лидер должен стимулировать и поощрять творческие начинания своих последователей;

- вдохновляющая мотивация, в ходе которой лидер должен обеспечивать у людей оптимизм по поводу решения поставленных задач, вселять в них уверенность;

- идеализированное влияние, посредством которого лидер становится образцом для подражания.

Таким образом, трансформационное лидерство усиливает мотивацию персонала, укрепляет моральный дух и производительность последователей с помощью различных механизмов. В данной модели лидер является образцом для подражания для его последователей. При этом лидер должен выявлять слабые и сильные стороны у своих последователей и ставить им задачи, которые могут оптимизировать их работу.

Б.Басс, продолжил работу Бернса объясняя психологические механизмы, лежащие в основе трансформационной и транзакционной модели. Трансформационное лидерство, по его мнению, предлагает своим последователям нечто большее, чем просто работа для собственной выгоды. Трансформационные лидеры обеспечивают последователей вдохновением на поставленные задачи и видением, как эти задачи выполнить. Лидер призывает последователей придумывать новые способы, чтобы бросить вызов статусу-кво и добиться большего успеха. Наконец, в отличие от Бернса, Б.Басс предположил, что руководство может одновременно использовать как трансформационную, так и транзакционную модель. Ряд исследований показали, что трансформационное и транзакционное руководства положительно влияют на показатели эффективности, в том числе индивидуальные, групповые и организационные.

Контрольные вопросы:

1. Что понимается под руководством в организации?
2. Опишите особенности управленческой деятельности.
3. Какие методы управления использует руководитель?
4. Перечислите основные компетенции современного руководителя.
5. Какие управленческие позиции может занимать руководитель?
6. Какие социальные роли выполняет руководитель организации?
7. Что такое власть?
8. Какие источники власти выделяют в организации?
9. Какие виды власти Вы знаете?
10. Какие инструменты власти может применять руководитель в своей деятельности?
11. Чем лидерство отличается от руководства в организации?

12. Назовите основные черты лидера.
 13. Какие модели поведения может выбирать лидер в организации?
 14. Какие роли играет лидер в группе?

Практические задания:

Задание 1

Проведите сравнительный анализ методов влияния и заполните аналитическую таблицу:

Метод	Предмет влияния	Преимущества	Недостатки
1. Прямые методы			
Влияние на основе обязанности		1.	1.
		2.	2.
Влияние через компетенцию		1.	1.
		2.	2.
Влияние харизмы		1.	1.
		2.	2.
Влияние через представление зависимости		1.	1.
		2.	2.
Влияние через убеждение		1.	1.
		2.	2.
Влияние через принуждение		1.	1.
		2.	2.
2. Косвенные методы			
Манипулирование человеком и его окружением		1.	1.
		2.	2.
Изменение среды в организации		1.	1.
		2.	2.

Задание 2

Проведите психологическую диагностику по выявлению потребности во власти.

Инструкция: Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

№ п/п	Вопрос	Ответ
1	Нравятся ли Вам такие ситуации, в которых лично Вы должны находить решения возникающих проблем?	
2	Предпочитаете ли Вы задачи средней сложности, предполагающие умеренный и взвешенный риск?	
3	Нуждаетесь ли Вы в обратной связи?	

4	Тратите ли Вы время на обдумывание того, как улучшить свою работу, как выполнить важную задачу, как добиться успеха?	
5	Ищите ли Вы такие ситуации, которые дают возможность социальных взаимодействий и контактов с другими людьми?	
6	Часто ли Вы думаете о тех взаимоотношениях, которые сложились у вас с окружающими?	
7	Считаете ли Вы, что чувства других людей очень важны?	
8	Пытаетесь ли Вы улаживать отношения между людьми, когда возникают какие-то трения?	
9	Пытаетесь ли Вы оказывать влияние на других людей и контролировать их?	
10	Стараетесь ли Вы в группе занять позицию лидера?	
11	Получаете ли Вы удовлетворение, когда убеждаете окружающих в чем-либо?	
12	Считают ли Вас окружающие человеком прямолинейным, энергичным и требовательным?	

Если Вы ответили «да» на вопросы

- 1 – 4, то Вы имеете высокую потребность в достижении;
 5 – 8, то у Вас сильно выражена потребность в принадлежности к определенной социальной группе;
 9 – 12, то у Вас сильно выражена потребность в лидерстве и власти.

Задание 3

Этапы выполнения задания:

1. Определите вид власти.
2. Индивидуально проанализируйте должности с точки зрения объема власти, которую они могут иметь в организации, ранжируйте их.
3. Обсудите полученные результаты в микрогруппах (3 человека), выработайте коллегиальное решение.
4. Обсудите в академической группе решения.

Таблица - Ранжирование должностей по объему власти

Должность	Вид власти	Индивидуальная оценка	Оценка микрогруппы	Оценка группы
1. Генеральный директор небольшой фирмы				
2. Старшая медсестра в муниципальной больнице				

3. Специалист отдела кадров крупной компании				
4. Оператор в известной фирме				
5. Начальник службы управления персоналом				
6. Секретарь генерального директора компании				
7. Бухгалтер в муниципальной больнице				
8. Профессор в вузе				
9. Исследователь в известной лаборатории				
10. Региональный менеджер по продажам торговой фирмы				

Задание 4

Деловая игра «Идеальный менеджер». Цель – оценить качества, присущие идеальному менеджеру, собственные качества, выработать групповую и коллективную оценку и определить отклонение собственных показателей от эталонных. Заполните табл. 1, используя данные табл. 2.

Таблица 1 - Бланк играющего

№ п/ п	Оцениваемые факторы	Самооценка	Оценка		
			Индивидуальная	Микрогруппы	Групповая
1	Критическое отношение к действительности				
2	Способность возглавить проведение реформ				
3	Умение достичь результатов с наименьшими затратами				
4	Учет человеческого фактора				
5	Твердость и решительность				
6	Способность к восприятию критики				
7	Профессионализм и работоспособность				
8	Желание и умение учиться				
9	Нетерпимость к бюрократии				
10	Профессиональная память				
11	Способность к разработке самостоятельных альтернативных решений				
12	Знание отраслевой экономики				
13	Знание теории управления и научной организации труда				
14	Знание трудового и хозяйственного права				
15	Знание техники и технологии производственных процессов				

16	Информированность о событиях за рубежом				
17	Умение организовать коллегиальное принятие решения				
18	Умение со вкусом одеваться				
19	Образование				
20	Опыт работы на руководящих должностях				
21	Возраст				
22	Включение в кадровый резерв и повышение квалификации				
	Σ ошибок				

Таблица 2 – Критерии оценивания

Оценка	Оцениваемый фактор				
	Качества, знания, умения	Образование	Опыт работы на руководящей должности	Возраст, лет	Включение в кадровый резерв и повышение квалификации
5	Уровень весьма высокий	Высшее экономическое	Свыше 15 лет	42 – 48	На факультетах организаторов промышленного производства
4	Уровень высокий	Высшее техническое	10 – 15 лет	40 – 55	На факультетах повышения квалификации при вузах
3	Уровень средний	Высшее гуманитарное	5 – 10 лет	36 – 50	В институтах повышения квалификации и их филиалах
2	Уровень низкий	Среднее специальное	1 – 5 лет	41 – 45	Непосредственно на производстве без отрыва от работы

Задание 5

Разберите предложенные ситуации в микрогруппах и ответьте на вопросы:

Ситуация 1 «А. Молинский». АО «Кондитерский комбинат» в ходе приватизации был выставлен на аукцион и контрольный пакет акций был куплен инвестиционным фондом. Новым владельцам предприятие понравилось. Однако позже начались проблемы. «Старая» администрация, не посоветовавшись с фондом, продала на денежном аукционе пакет акций своему партнеру — местному предприятию «ПМ», намереваясь потом этот пакет у него перекупить. К сожалению, денег к тому времени уже не было, и «ПМ» продал эти акции западной фирме, проявлявшей большой интерес к комбинату. Производство на тот момент было убыточным, процветало воровство на всех уровнях и пьянство. Поэтому работники Фонда в ходе покупки акции в городе получили контрольный пакет, который позволял решить проблему с руководством. Вскоре Фонд назначил своего человека на пост заместителя генерального директора – 24-летнего Молинского, работавшего до этого в одном из западных банков.

Финансово-хозяйственная деятельность АО являла собой достаточно знакомую картину: дебиторская задолженность, кредит в местном банке для выплаты зарплаты, задолженность поставщикам. В постоянно меняющихся ценах на сырье администрация не ориентировалась, но странным образом предпочитая платить в 1,5 раза больше рыночной цены, объясняя этот «мощный маркетинговый прием» необходимостью поддерживать связи с постоянными поставщиками. Хронически не хватало оборотных средств, был беспорядок в бухгалтерской документации, а администрация распыляла свои силы, учреждая многочисленные АО, доказывая, что именно такой стиль работы является единственно верным.

Молинский начал свою деятельность на комбинате с аудиторской проверки, результаты которой не только прояснили положение дел, но впоследствии помогли успешному решению кадровой проблемы. Были выявлены многочисленные злоупотребления. Последовали оргвыводы. Управленческий персонал был сокращен на 10%. В первый квартал зарплата не поднималась, что вызывало недовольство работников. Но благодаря этому был погашен банковский кредит. Новое руководство нашло неординарные выходы. Удалось, например, заметно снизить себестоимость продукции за счет того, что сырье покупалась в количестве, заведомо превышающем потребности производства, но со значительной скидкой, а излишки его реализовывались в области еще и с прибылью. Вскоре появилась возможность рекламировать свою продукцию не только в печати, но даже на телевидении. Некоторый эффект рекламная кампания дала, но явно недостаточный: у руководства комбината не хватило то ли настойчивости, то ли денег на продолжительную рекламную кампанию.

Главное изменение, как считает Молинский, произошло в психологии людей. Привыкнув к виду непьющего руководителя, который не мечется, учреждая другие АО, и не ворует, обновленный коллектив тоже разумно ограничил свои потребности. Тем более что зарплата увеличивается, выплачивается регулярно, работников комбината на работу и с работы возят на автобусе.

Вопросы к ситуации

1. Какие черты личности Молинского помогли ему наладить работу на предприятии?
2. Как можно охарактеризовать коллектив предприятия до и после прихода нового руководителя? Назовите критерии эффективного трудового коллектива.
3. Какой стиль руководства применил Молинский после своего прихода на предприятие? Какой стиль руководства, по вашему мнению, был бы наиболее приемлемым?
4. Какие специальные знания могут помочь Молинскому руководить более эффективно?

Ситуация 2. Сеть магазинов существует в Москве уже более трех лет. Ассортимент составляет продукция известной фирмы. За это время владелица сети добилась достаточно устойчивого положения на рынке и решила увеличить количество торговых точек. Было запланировано открытие еще двух магазинов, возникла потребность в персонале. Отбор проходил в два этапа, отсеб составил около 90%. Однако, несмотря на такой строгий контроль, всегда существует возможность появления в коллективе фирмы человека случайного либо не подходящего. Задача по выявлению таких людей ложится на плечи управляющего магазином: он должен определить, удовлетворяет ли данный работник производственным и корпоративным требованиям. Прошедшие отбор кандидаты распределялись непосредственно по магазинам.

Еженедельно направлялись группы новичков по два человека, которые после получения необходимой информации начинали постепенно включаться в процесс обслуживания клиентов. В составе группы поступила Светлана. С самого начала она вызвала у Сергея некоторые чисто интуитивные сомнения. Сергей работал управляющим около двух лет, до этого прошел традиционный путь от продавца, поэтому ему была хорошо известна специфика работы своих подчиненных и он мог определить, подходит ли данный человек фирме или нет. Тем не менее, несмотря на первое впечатление, он решил присмотреться к сотруднице и узнать мнение коллектива. Сергей не создавал барьеров при общении с подчиненными и всячески поощрял инициативу.

Светлана начала деятельность продавцом-консультантом. Она показала себя способной к обучению, адекватно воспринимала необходимую информацию, выполняла приказы. Но положение вскоре

изменилось. По прошествии нескольких дней выяснилось, что она страдала излишней обидчивостью, отсутствием чувства юмора, но сама шутила так, что ее шутки были больше похожи на упреки. К тому же ее внешний вид оставлял желать лучшего: она не отличалась опрятностью и аккуратностью. При работе с клиентами она выглядела так, словно ждала, что ее ударят. Но при этом всячески старалась им услужить, видимо, ради того, чтобы избежать возможных упреков. Однако ее жалостливый вид вызывал у некоторых клиентов отнюдь не желание ее поддержать, а совсем наоборот — поиздеваться и пошутить над ней. Самое главное состояло в том, что она этого даже не понимала. Ее появление в торговом зале отнюдь не помогало формированию у покупателей правильного мнения о фирме. Отношения с коллективом у Светланы тоже не сложились, хотя все сотрудники были с ней доброжелательны и терпимы к ее странностям. Коллектив состоял в основном из молодежи, отличался энтузиазмом, сплоченностью и совместимостью. Последнее было особенно важно, некоторые сотрудники даже были уволены во время прохождения испытательного срока по причине несовместимости с коллективом. Светлана никогда не принимала участия в дружеских вечеринках, хотя объективных причин для отказа у нее не было. К тому же если с клиентами она была вежлива, то с коллегами — наоборот. Однако, несмотря на все перечисленные странности, Сергей пока не принимал решения, хотя прошло почти три недели. Ему казалось, что стоит с ней немного поработать и все встанет на свои места. Коллективу было обидно. Все ждали от управляющего решения, а он медлил.

Вопросы к ситуации

1. Можно ли назвать коллектив данного магазина эффективным и существует ли, на ваш взгляд, у коллектива деловое кредо?
2. Какой стиль руководства преобладает в деятельности Сергея? Можно ли назвать его эффективным?
3. Как, по-вашему, должен поступить управляющий в сложившейся ситуации? Почему он не учитывает требования коллектива? Не вступает ли его поведение в противоречие с присущим ему стилем управления?

Ситуация 3 «В. САВИЦКИЙ». В. Савицкий — президент огромной корпорации «Развитие», объединяющей строительную компанию, две фабрики по производству товаров народного потребления, пищевых продуктов, два отеля с ресторанами, магазины и предприятия сферы услуг, а также бензоколонок. Он начинал в качестве мелкого предпринимателя. У него было высокодоходное небольшое предприятие, прибыль от которого вкладывал в рисковое производство. Обладая гениальным деловым чутьем, не имея специального образования, он практически безошибочно угадывал те области, за которыми будущее. Его бизнес развивался очень быстро, он искал новые решения, технологии, рынки сбыта и сферы вложений. В результате стал во главе большой корпорации, обладающей достаточной

мощью и возможностями для дальнейшего развития. В настоящее время он разрабатывает стратегию, определяет сферы вложения капитала и др.

У Савицкого есть хорошая команда единомышленников, прошедшая с ним весь его путь: Нестеров – вице-президент с высшим экономическим образованием, Озерова – главный юрист-консульт корпорации, входящая в совет директоров, Каримовский — начальник службы управления персоналом член совета директоров. У Савицкого есть сын Андрей. Это очень перспективный молодой человек 28 лет, который работает с отцом, имеет высшее экономическое образование и разнообразный опыт работы. Его больше всего интересует гостиничное и ресторанное хозяйство, он управляет двумя отелями с ресторанами и бензоколонками. К остальным предприятиям он не проявляет особого интереса.

В последнее время Савицкий чувствует себя не очень хорошо и решает сдать дела в течение двух лет. Однако он не знает, кого оставить на своем месте, потому что выяснилось, что никто, кроме него, не знает всех особенностей бизнеса и не обладает таким чутьем. Его бизнес обширен, и у каждого отдельно взятого предприятия имеются свои проблемы. Главная проблема состоит в том, как управлять всей сетью предприятий. Савицкий хочет оставить после себя функционирующую корпорацию. Поэтому он пригласил группу экспертов провести исследование на предмет возможности реорганизации структуры власти в корпорации. Савицкий стоит перед выбором из двух альтернатив: во-первых, можно «разделить» власть и ответственность между отдельными предприятиями, а во-вторых, можно создать строгую иерархическую систему власти в центральном офисе, в котором те проблемы, которыми он занимался, будут решаться группой людей.

Проводя тщательный анализ, эксперты выяснили следующее. Во-первых, в корпорации не имеется таких людей, которые смогли бы успешно заменить Савицкого (почти на всех предприятиях имеются люди, которые смогли бы управлять каждым конкретным предприятием). Во-вторых, в центральной администрации не имеется ни налаженной системы управления, ни четкой структуры власти, мало внимания уделяется налаживанию и поддержанию обратной связи. В-третьих, на предприятиях работа с людьми ведется несистематично, не сформирован резерв кадров, который можно использовать в подобных ситуациях. Эксперты предложили создать строгую иерархическую систему власти в центральном офисе (президент, несколько вице-президентов, которые в рамках всей корпорации руководят следующими отделами: служба управления персоналом, отдел рыночных исследований, маркетинга, отдел по связям с общественностью); провести исследование на предприятиях по вопросу поиска прогрессивных менеджеров, способных после тщательной подготовки занять ключевые позиции на своем предприятии и в центральном офисе, начать подготовку упомянутых менеджеров; провести реорганизацию службы управления

персоналом; в помощь Каримовскому следует нанять квалифицированных помощников.

Вопросы к ситуации

1. Охарактеризуйте проблему, возникшую в корпорации.
2. Что вы можете сказать о Савицком как о руководителе?
3. Как вы предложили бы поступить Савицкому в сложившейся ситуации, какое решение вы бы приняли на его месте («отдали» бы власть на сами предприятия, провели бы реорганизацию управления в центральном офисе или попытались бы скомбинировать элементы обоих вариантов)?
4. Что вы можете сказать о кризисе власти, который возник в данный момент в корпорации, какие ошибки были допущены руководством?

Ситуация 4 «Банк». Имеется коммерческий банк — один из многих мелких коммерческих банков, созданных в Москве за последние годы. Банк начал свои операции немногим более полутора лет назад. Весь штат банка состоял из 15 человек, не считая 6 человек охраны. Банк снимал помещение из пяти комнат: операционный зал, бухгалтерия, секретариат, кабинет управляющего и касса. Управляющий банка — М.Иванов, 45 лет, ранее работал в научно-исследовательском центре и стал управляющим благодаря своим глубоким знаниям в банковском деле и обширным связям. Иванов осторожен с учредителями, но несдержан с подчиненными. Главный бухгалтер банка — Е.Смирнова, 40 лет, работавшая 10 лет главным бухгалтером. В результате проверки, проведенной Государственной налоговой инспекцией, были выявлены нарушения в ведении бухгалтерского учета и отчетности (хотя он велся в соответствии с учетной политикой банка, утвержденной его руководством). На банк был наложен крупный штраф.

За несколько месяцев до проверки Смирнова пыталась предупредить управляющего об имеющихся нарушениях. При этом произошел неприятный разговор, в ходе которого директор отметил невозможность изменения учетной политики предприятия без согласования с руководством банка. Смирнова пыталась не один раз снова начать этот разговор. После наложения на банк штрафа Иванов в присутствии коллектива в грубой и оскорбительной форме обвинил Смирнову в некомпетентности, невнимательности и непрофессионализме. Смирнова сочла невозможным продолжать работу в подобных условиях и подала заявление об уходе по собственному желанию. Так как она была хорошим специалистом, да и замену ей пришлось бы искать долго, управляющий вынужден был извиниться. Для того чтобы принести свои извинения, Иванов счел неудобным вызывать главного бухгалтера к себе в кабинет и сам пришел в бухгалтерию, где кроме Смирновой находились еще двое бухгалтеров. Смирнова приняла извинения управляющего, и конфликт был улажен.

Вопросы к ситуации:

1. Достаточно ли профессиональных навыков, чтобы назначить человека руководителем?
2. Какова роль руководителя в создании благоприятного психологического климата в коллективе?
3. Корректно ли повел себя Иванов, когда оскорблял Смирнову и когда впоследствии приносил извинения?
4. Какие последствия может повлечь даже единственный случай грубого или просто нетактичного поведения в присутствии подчиненных и как это отразится на авторитете начальника?

Задание 6

Разберите индивидуально предложенные ситуации и ответьте на вопросы:

Ситуация 1. Вы – лидер в своей команде на протяжении многих лет. Но появляется молодой перспективный сотрудник, который разрабатывает интересные проекты. Ему требуется ваша помощь и поддержка. Вы видите, что этот человек явно стремится занять ваше место. В очередной раз, когда он обратился к вам за помощью, Вы говорите ему:

Ситуация 2. Вы – начальник СМУ. К вам на прием пришел бригадир бригады №3 с жалобами на неоднократные срывы дисциплины. Причина кроется в том, что неформальным лидером является абсолютно недисциплинированный работник, который «вносит смуту в умы» остальных членов бригады, и те то не являются на работу вообще, то самовольно уходят, то в рабочее время распивают спиртные напитки. Вы говорите бригадиру:

Ситуация 3. Вы – руководитель торговой компании. Бухгалтер пользуется авторитетом в коллективе, являясь неформальным лидером. Ваши сотрудники предпочитают высказывать свои идеи сначала ему, а затем Вам. Вам это не нравится и, вызывая главного бухгалтера, Вы говорите:

Ситуация 4. Смоделируйте ситуацию, при которой человек обладает чем-то одним: либо властью, либо авторитетом.

Ситуация 5. Вы поручаете выполнение задания своему подчиненному, зная, что только он может хорошо его выполнить. Но вдруг вы узнаете, что тот перепоручил задание другому лицу, в результате чего оно к сроку не выполняется. Вы вызываете обоих к себе в кабинет и говорите:

Ситуация 6. Вы отдаете распоряжение, касающееся решения проблемы. Ваш подчиненный не выполняет его, но решает возникшую проблему по-своему. Вы понимаете, что его решение лучше вашего. Вы говорите:

Задание 7

Определите стили руководства.

1. Руководитель частной фирмы – женщина. Не прислушивается ни к чьему мнению. Не считается с людьми. Уверена, что только она одна права. Не доверяет работникам. Любит, чтобы одну и ту же информацию ей предоставляли разные работники. Жесткий контроль: всю работу делает параллельно с нами, чтобы нас проверять. Никогда не идет «навстречу». Даже праздники считает рабочими днями. Не поддерживает нашего желания отметить их на работе. Этот руководитель у нас уже год. За это время уволилось больше половины работников. Остальные ждут летних отпусков, чтобы потом уже на работу не вернуться, хотя работа всем нравится.

2. Руководитель госучреждения — мужчина. Он из окружения, привыкшего действовать старыми методами. Относится к работникам как к придаточному механизму. Никаких инноваций, никаких новых методов работы. Демократический стиль руководства проявляется изредка, уважительное отношение к нам — тоже редкость, да и воспринимаем мы это настороженно: «Значит, ему что-то от нас нужно!». Авторитарный стиль выражен крайне слабо: у начальника нет механизмов, с помощью которых можно было бы оказывать давление на работников. Вообще он ни то, ни се.

3. Руководитель государственной организации — женщина. Квалифицированный специалист, хороший работник. Сначала постоянно сверяла нашу работу с инструкциями: что положено, а что нет. Постоянно подавляла запретами: не разговаривать в рабочем помещении, не смеяться. В общем, никаких эмоций. Когда хотели попить чаю в рабочей комнате, говорила: «Вы еще на это чаепитие не заработали!». Сама работала, не поднимая головы, и нас заставляла так же работать.

Когда она освоилась с работой, то стала постепенно отпускать «вожжи». Как-то незаметно превратилась в «прекрасного лебедя». Стала приятной в общении. Всегда спросит о здоровье, о трудностях, о личных проблемах. Постоянно совещается в сложных ситуациях, говорит нам, что все мы очень хорошо работаем. Организовала полную взаимозаменяемость в работе. Поручения дает в очень корректном виде: «Пожалуйста, сделайте...»; «Если вам не трудно...». Но нововведений побаивается, предпочитая не перечить высшему начальству: «С ними лучше лишний раз не сталкиваться!».

4. Я работаю в государственном учреждении секретарем. По отношению к своим подчиненным мой начальник очень уважителен, терпим к недостаткам и даже к их ошибкам. Хотя он имеет техническое образование, но совсем не технократ. Стиль руководства — демократический. Может отдавать приказы, но в очень мягкой форме. Поэтому с ним работать очень легко: он понимающий руководитель, всегда идет навстречу, если, конечно, этим не злоупотреблять. Излишняя его доверчивость может расхолаживать.

5. Я работаю в частной фирме. Мой начальник — менеджер отдела продаж, 23 года, высшее физико-математическое образование. Работать с ним интересно. Он видит перспективу. С уважением относится к работникам, но не

идеализирует их, видит недостатки. Внимателен к мнению подчиненных, хорошо реагирует на новое, но принимает только после изучения всех вариантов. Менеджер может хорошо организовывать наших сотрудников на выполнение задач. Эти процедуры бюрократичны, но без них просто нельзя работать: не будет порядка и стабильности.

6. Одним из отделов коммерческого банка руководит отставной военный, кандидат технических наук, имеющий два высших технических образования (он закончил эти вузы с отличием). Сейчас отдел разваливается. Атмосфера в отделе очень тяжелая, напоминая отношения солдат и офицеров в армии, особенно в строю: шаг вправо, шаг влево — строй нарушен. Малейшее отступление от выполнения задания считается проступком, за которым следует наказание. Руководитель убежден, что идеи работников — это его достояние, поэтому такие идеи часто выдаются им за его собственные.

Задание 8

Проведите психодиагностику лидерских качеств, ответив на вопросы теста.

Вам предлагается 50 высказываний, на которые требуется дать ответ «да» или «нет». Среднего значения в ответах не предусмотрено. Долго не задумывайтесь над высказываниями. Если сомневаетесь, все-таки сделайте отметку на «+» или «-» в пользу того альтернативного ответа, к которому Вы больше всего склоняетесь.

Тест

№ п/п	Вопрос	Да (а)	Нет (б)
1	Часто ли Вы бываете в центре внимания окружающих?		
2	Считаете ли Вы, что многие из окружающих Вас людей занимают более высокое положение по службе, чем Вы?		
3	Находясь на собрании людей, равных Вам по служебному положению, испытываете ли Вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?		
4	Когда Вы были ребенком, нравилось ли Вам быть лидером среди сверстников?		
5	Испытываете ли Вы удовольствие, когда Вам удается убедить кого-то в чем-либо?		
6	Случается ли, что Вас называют нерешительным человеком?		
7	Согласны ли Вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть результат деятельности небольшого числа выдающихся людей»?		

8	Испытываете ли Вы настоятельную необходимость в советчике, который мог бы направить Вашу профессиональную активность?		
9	Теряли ли Вы иногда хладнокровие в разговоре с людьми?		
10	Доставляет ли Вам удовольствие видеть, что окружающие побаиваются Вас?		
11	Стараетесь ли Вы занимать за столом (на собрании, в компании и т. п.) такое место, которое позволяло бы Вам быть в центре внимания и контролировать ситуацию?		
12	Считаете ли Вы, что производите на людей внушительное (импозантное) впечатление?		
13	Считаете ли Вы себя мечтателем?		
14	Теряетесь ли Вы, если люди, окружающие Вас, выражают несогласие с Вами?		
15	Случалось ли Вам по личной инициативе заниматься организацией трудовых, спортивных и других команд и коллективов?		
16	Если то, что Вы наметили, не дало ожидаемых результатов, то вы: а) будете рады, если ответственность за это дело возложат на кого-нибудь другого; б) возьмете на себя ответственность и сами доведете дело до конца		
17	Какое из двух мнений Вам ближе: а) настоящий руководитель должен сам делать то дело, которым он руководит, и лично участвовать в нем; б) настоящий руководитель должен только уметь руководить другими и не обязательно делать дело сам?		
18	С кем Вы предпочитаете работать? а) с покорными людьми; б) с независимыми и самостоятельными людьми?		
19	Стараетесь ли Вы избегать острых дискуссий?		
20	Когда Вы были ребенком, часто ли Вы сталкивались с властностью вашего отца?		
21	Умеете ли Вы в дискуссии на профессиональную тему привлечь на свою сторону тех, кто раньше был с Вами не согласен?		

22	Представьте себе такую сцену: во время прогулки с друзьями по лесу Вы потеряли дорогу. Приближается вечер и нужно принимать решение. Как Вы поступите: а) предоставите принятие решения наиболее компетентному из вас; б) просто не будете ничего делать, рассчитывая на других?		
23	Есть такая пословица: «Лучше быть первым в деревне, чем последним в городе». Справедлива ли она?		
24	Считаете ли Вы себя человеком, оказывающим влияние на других?		
25	Может ли неудача в проявлении инициативы заставить Вас больше никогда этого не делать?		
26	Кто, с Вашей точки зрения, истинный лидер: а) самый компетентный человек; б) тот, у кого самый сильный характер?		
27	Всегда ли Вы стараетесь понять и по достоинству оценить людей?		
28	Уважаете ли Вы дисциплину?		
29	Какой из следующих двух руководителей для Вас предпочтительнее: а) тот, который все решает сам; б) тот, который всегда советуется и прислушивается к мнениям других?		
30	Какой из следующих стилей руководства, по Вашему мнению, наилучший для работы учреждения того типа, в котором Вы работаете: а) коллегиальный; б) авторитарный?		
31	Часто ли у Вас создается впечатление, что другие злоупотребляют Вами?		
32	Какой из следующих портретов больше напоминает Вас: а) человек с громким голосом, выразительными жестами, за словом в карман не полезет; б) человек со спокойным, тихим голосом, сдержанный, задумчивый?		
33	Как Вы поведете себя на собрании и совещании, если считаете свое мнение единственно правильным, но остальные с Вами не согласны: а) промолчите;		

	б) будете отстаивать свое мнение?		
34	Подчиняете ли Вы свои интересы и поведение других людей делу, которым занимаетесь?		
35	Возникает ли у Вас чувство тревоги, если на Вас возложена ответственность за какое-либо важное дело?		
36	Что бы Вы предпочли: а) работать под руководством хорошего человека; б) работать самостоятельно, без руководителей?		
37	Как Вы относитесь к утверждению: «Для того чтобы семейная жизнь была хорошей, необходимо, чтобы решение в семье принимал один из супругов»?		
38	Случалось ли Вам покупать что-либо под влиянием мнения других людей, а не исходя из собственной потребности?		
39	Считаете ли Вы свои организаторские способности хорошими?		
40	Как Вы ведете себя, столкнувшись с трудностями: а) опускаете руки; б) появляется сильное желание их преодолеть?		
41	Упрекаете ли Вы людей людям, если они этого заслуживают?		
42	Считаете ли Вы, что Ваша нервная система способна выдержать жизненные нагрузки?		
43	Как Вы поступите, если Вам предложат реорганизовать ваше учреждение или организацию: а) введу нужные изменения немедленно; б) не буду торопиться и сначала все тщательно обдумаю?		
44	Сумете ли Вы прервать слишком болтливую собеседника, если это необходимо?		
45	Согласны ли Вы с утверждением: «Для того чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»?		
46	Считаете ли Вы, что каждый человек должен сделать что-либо выдающееся?		
47	Кем бы Вы предпочли стать: а) художником, поэтом, композитором, ученым; б) выдающимся руководителем, политическим деятелем?		
48	Какую музыку Вам приятнее слушать: а) могучую и торжественную; б) тихую и лирическую?		

49	Испытываете ли Вы волнение, ожидая встречи с важными и известными людьми?		
50	Часто ли Вы встречали людей с более сильной волей, чем ваша?		

Сумма баллов за Ваши ответы подсчитывается с помощью ключа к опроснику.

Ключ к тесту: 1а, 2а, 3б, 4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б, 10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 16б, 17а, 18б, 19б, 20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б, 26а, 27б, 28а, 29б, 30б, 31а, 32а, 33б, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а, 40б, 41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а, 47б, 48а, 49б, 50б.

За каждый ответ, совпадающий с ключевым, испытуемый получает 1 балл, в ином случае – 0 баллов.

Если сумма баллов оказалась *менее 25*, то качества лидера выражены слабо.

Если сумма баллов в пределах *от 26 до 35*, то качества лидера выражены средне.

Если сумма баллов оказалась *от 36 до 40*, то лидерские качества выражены сильно.

Если сумма баллов *более 40*, то данный человек как лидер склонен к диктату.

Глава 3. Социальные группы в организации и управление групповым поведением

3.1. Понятие и классификация социальных групп в организации

Любая организация представляет собой сложную социальную систему, объединяющую не только отдельно взятых индивидов, но и их группы. **Группа** – это относительно обособленное объединение определенного количества людей, взаимодействующих и влияющих друг на друга для достижения конкретной цели, выполняющих разные обязанности, зависящих друг от друга, координирующих совместную деятельность и рассматривающих себя как единое целое. Группа является специфическим социальным образованием, имеющим определенные признаки и характеристики, отличающие ее от организации. В связи с этим возникает необходимость рассмотрения понятия «социальная группа». **Социальная группа** – это совокупность индивидов, взаимодействующих определенным образом на основе разделяемых ожиданий каждого члена группы в отношении других. Условиями существования группы выступают наличие устойчивых взаимодействий между членами группы и наличие разделяемых ожиданий каждого члена группы относительно других, что позволяет осуществлять социальный контроль за их поведением.

Любая социальная группа обладает рядом признаков, отличающих ее от иных социальных образований. С.С. Фролов выделяет два таких признака: взаимодействие участников и разделяемые ожидания. **Социальная группа**, по его мнению, – это совокупность индивидов, взаимодействующих определенным образом на основе разделяемых ожиданий каждого члена группы в отношении других. М.С. Комаров расширяет спектр признаков и полагает, что «**группа** – это такая совокупность людей, которые объединяются на основе совместной деятельности, общих целей. Она имеет свою систему жизненных ориентаций, норм поведения, мораль, культуру и психологию, благодаря которым у индивида формируется особое чувство сопричастности данной группе – «мы – группа». Таким образом, основными признаками группы, отличающими ее от других социальных образований и отраженными на рис. 3.1, являются следующие:

- четко определенное членство в группе;
- ощущение принадлежности и границ;
- групповое сознание, проявляющееся в признании групповых норм;
- осознаваемые каждым членом группы цели;
- взаимозависимость между членами группы, возникающая в процессе совместной деятельности;

- способность индивидов действовать в составе группы, предполагающая конформность к нормам, признание лидеров, взаимодействие без конфликтов и социальной напряженности;
- наличие групповых ролей.



Рис. 3.1. Основные признаки социальных групп в организации

Любая социальная группа, функционирующая в организации, имеет ряд характеристик, основными из которых являются следующие: групповая сплоченность и выполнение заданий, кооперация, культурные основы группового поведения, социальные роли. Рассмотрим эти характеристики более подробно. Одной из самых важных характеристик является групповая сплоченность и степень выполнения заданий. Основным условием эффективного функционирования любой социальной группы является высокая интеграция ее членов, а также формирование отношений взаимопомощи и взаимовыручки, вследствие чего повышается удовлетворенность трудом, улучшается дисциплина, усиливается внутригрупповой контроль. Это позитивно отражается на повышении производительности труда. Одновременно у группы развивается ингрупповой фаворитизм (поддержка своей группы в любых ситуациях), вследствие чего члены рассматривают себя как часть группы, что положительно сказывается на работе и группы, и организации в целом.

На групповую сплоченность влияют несколько факторов: членство в группе, рабочее окружение, организационные факторы, групповое развитие и зрелость (рис 3.2).

Вторая характеристика социальной группы – это наличие духа кооперации, направленного на создание единства в группе. Формирование единого командного духа достигается на основе веры в действенность и полезность усилий всех членов группы, чувства общности, доверия и защищенности, принятия групповых ценностей и норм, участия в выработке групповых решений, свободного обмена информацией, низкого уровня ошибок управления и др.



Рис. 3.2. Факторы, влияющие на групповую сплоченность

Третья характеристика группы заключается в наличии культурных основ группового поведения. В любой группе обязательно имеется специфическая культура, разделяемая всеми ее участниками. В группах можно встретить культуры следующих типов:

- гомогенизированная культура, которая характеризуется одинаковыми групповыми статусами членов группы, отсутствием лидера, разобщенностью участников, их автономным поведением, эгоизмом, слабым влиянием руководства на поведение группы и слабым участием членов группы в решении задач;

- институционализируемая культура, для которой характерны следующие черты: четко обозначенные социальные роли и статусы, а также ролевые требования. Лидерство в группе определяется структурой организации и своим официальным статусом. Деятельность группы регламентирована, действия организованные, плановые и официальные. Участие группы в принятии решений минимально;

- автократичная культура, которая отличается наличием жесткого формального или неформального лидера, на котором все замыкается;

- целенаправленная культура, характеризующаяся тем, что участники группы принимают и усваивают ролевые требования, основанные на потребностях группы и лидера, который является авторитетным членом группы. Основа власти в такой группе – личностные качества и знания, навыки и способности личности. В таком социальном образовании приоритет отдается ориентации на общие интересы и цели, а инициатива поощряется, если приносит пользу группе.

Четвертая характеристика группы – это наличие социальных ролей. В любой группе каждый участник обязательно выполняет одну или несколько социальных ролей, способствуя тем самым решению групповой задачи. **Социальная роль** – это совокупность ожиданий, предъявляемых к члену группы в соответствии с занимаемой им позицией или групповым статусом. Она должна быть функциональной, т.е., выполняя ее, индивид вносит вклад в достижение общих целей. Это нормативно одобряемый образ поведения, ожидаемый от каждого человека, занимающего данную позицию. Т. Парсонс считает, что социальная роль обладает рядом следующих характеристик: эмоции, способ получения, масштаб, степень формализации и мотивация. Так, одни роли требуют эмоциональной сдержанности, другие – раскованности. Роль может быть предписана участнику группы или завоевана самостоятельно, при этом часть ролей четко ограничена, а часть – размыта. Индивид, выполняя определенную социальную роль, может действовать в строго установленных правилах или произвольно, ориентируясь при этом либо на личную выгоду, либо на общее дело.

Для создания эффективно работающей группы необходимо, чтобы присутствовали роли следующих направленностей: целевые и поддерживающие. Целевые роли позволяют отбирать групповые задачи и выполнять их. К этой группе относятся роли инициатора, информатора, сборщика мнений, координатора и т.д. Поддерживающие роли подразумевают поведение, способствующее поддержанию и активизации жизнедеятельности группы. Например, поощрение, обеспечение участия, установление критериев, исполнение, выражение чувств группы. М. Белбин выделяет следующий набор ролей в группе:

- председатель, руководящий группой и координирующий ее действия;
- организатор, который является целеустремленным, инициативным, мобильным и влиятельным членом группы;

- генератор идей, разрабатывающий и выдвигающий идеи, обладающий гибким мышлением и воображением;

- контролер-критик, способный к скрупулезной работе, обладающий критическим мышлением;

- трудоголики – это представители большей части группы, выполняющие непосредственно трудовые действия для достижения общей цели;
- исследователи резерва новых служащих, которые приносят новые идеи и контакты. Они коммуникабельны и рискованны;

- координаторы команды, сплачивающие, поддерживающие и поощряющие других участников группы;
- детерминатор-завершитель, обеспечивающий соблюдение графика и проверяющий все детали.

Классификация социальных групп достаточно обширна и представлена в табл. 3.1.

Таблица 3.1. Классификация социальных групп

Признак классификации	Виды групп
По объему или числу входящих в группу индивидов	Большие и малые
По степени интенсивности контактов	Первичные и вторичные
По способу и характеру организации или степени регламентации деятельности	Формальные и неформальные
По выполняемым функциям	Управленческие и производственные
По длительности существования	Постоянные и временные
По степени включенности в систему межличностных отношений	Реальные и условные
По принадлежности	Ингруппа и аутгруппа

По числу входящих индивидов социальные группы подразделяются на малые и большие. В организации с точки зрения менеджмента интересны малые группы, численностью от 2 до 30 человек. Средняя численность малых групп составляет 7–8 участников. Члены группы объединены совместной деятельностью и находятся в непосредственном личном общении. Такое взаимодействие является основой для возникновения эмоциональных отношений, групповых норм и групповых процессов, что позволяет говорить о наличии групповой динамики. Разновидностями малых групп выступают диады (группа численностью 2 человека) и триады (3 человека). Триада – это первая ступень социального структурирования, когда большинство способно диктовать свою волю меньшинству. В социологической и управленческой литературе встречаются различные взгляды на понятие и сущность малых групп. Ниже приводятся основные определения.

Малая группа – это простейший вид социальной группы с непосредственными личными контактами и определенными отношениями

между ее членами, специфическими ценностями и нормами поведения, складывающимися во всех сферах жизни.

Малая группа – любое объединение людей, когда между ними устанавливается непосредственный личный контакт (Э.Э. Линчевский).

Малая группа – это малочисленная по составу социальная группа, члены которой объединены общей деятельностью и находятся в непосредственном устойчивом личном общении друг с другом, что является основой для возникновения как эмоциональных отношений, так и групповых ценностей и норм поведения (Г.С. Антипина).

Малая группа – это два лица и более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц (М. Шоу).

Малая группа – это совокупность людей, которые определенным образом взаимодействуют друг с другом, осознают свою принадлежность к данной группе и считаются ее членами, с точки зрения других людей (Р.К. Мертон).

Малые группы в организации могут выступать в качестве *первичных*, в которых осуществляются тесные, постоянные и многообразные связи между ее участниками. Контакты в таких группах рассматриваются как главная социальная ценность. Первичные группы, по мнению Ч.Х. Кули и Дж. Мида, формируют идеалы, ценностные установки, социальную природу индивида, характеризуются относительной устойчивостью и непосредственностью ассоциаций. Для индивида в организации важно ощущение принадлежности к определенной социальной группе – ингруппе. *Ингруппа* – это группа, в которой каждый работник определяется как «свой», у него развито чувство принадлежности, и в которой он идентифицируется с другими членами группы таким образом, что расценивает их как «мы». Такая группа отличается высокой степенью солидарности, а каждый ее член дорожит общим мнением. Эта группа становится эталонной или референтной для индивида. Антиподом ингруппы выступает *аутгруппа*.

Помимо первичных групп, в организации встречаются *вторичные* группы. По размеру они, как правило, являются большими и характеризуются тем, что члены группы не имеют частых контактов друг с другом, а отдельные участники даже не взаимодействуют с остальными. Такая группа образуется из людей, между которыми почти отсутствуют эмоциональные отношения, их взаимодействие обусловлено стремлением к достижению определенных целей.

По способу и характеру организации или степени регламентации деятельности группы подразделяются на формальные и неформальные. *Формальные группы* – это группы, сознательно созданные для достижения определенных коллективных целей. Для них характерна четкая организационная структура, строгое распределение функций между

участниками, а также система управленческой деятельности. Эти группы осуществляют формальные функции (например, выполнение работ, генерирование идей, поддержание связей и т.п.), выполняют официальные роли, поддерживают взаимосвязи с другими структурными подразделениями, реализуют поведенческие нормы. Роль, выполняемая формальной группой, всегда содержит описание процедур и процессов работы, а также набор предписаний, выражающих требования руководства организации или ее подразделения. Основными признаками формальных статусов и ролей являются следующие: формально описанные полномочия в рамках иерархической структуры организации и название должности, ее место среди других; поощрения, награды и наказания, которые могут быть применены к любому субъекту группы.

В отличие от формальных групп *неформальными* считаются группы, основанные преимущественно на межличностных отношениях, удовлетворении психологических и социальных потребностей, не связанных с целями организации. Члены такой группы ориентированы не на социальные статусы и роли, а на первичные групповые отношения. Именно в таких группах развивается чувство взаимозависимости, оказывается постоянное влияние на поведение друг друга, что способствует удовлетворению потребностей. В неформальной группе всегда есть лидер, отражающий установки и ценности, разрешающий конфликты и представляющий интересы группы. Основными причинами создания неформальных групп в организации выступают следующие:

- осознание индивидами необходимости объединения для достижения общей цели;
- необходимость понимания и поддержки окружающих;
- необходимость ощущения принадлежности к группе (ингруппе), формирование более тесных взаимосвязей между участниками;
- необходимость защиты собственных интересов и потребностей благодаря включению индивида в систему социальных связей и социальных институтов;
- необходимость контроля поведения отдельных индивидов (потребность в социальном порядке и сохранении устойчивых социальных отношений);
- потребность в общении и проведении свободного времени в кругу единомышленников.

Неформальные группы могут создаваться целенаправленно по инициативе работников организации или стихийно. В любом случае они выполняют ряд основных функций:

- реализация определенных групповых интересов, например разработка внеплановых изобретений, получение дополнительных заработков, решение вопросов совместного досуга и др.;

- сохранение общих культурных, религиозных или национальных ценностей;

- защита членов группы от давления администрации и представление собственных интересов;

- создание настроения уверенности и психологического комфорта.

Важно отметить, что неформальные группы в организации могут выполнять как конструктивные, так и деструктивные функции, вызывая возникновение конфликтов. В связи с этим руководителю важно умело осуществлять руководство такими социальными образованиями и создавать условия для сочетания в ней формальных и неформальных структур при сохранении ведущей роли первых.

Условные группы в организации объединяются по определенному признаку (пол, возраст, уровень квалификации, профессия и т.п.). Личности, включенные в группу по таким признакам, могут не иметь прямых контактов друг с другом и даже не встречаться. *Реальные группы* существуют как общности в определенном пространстве и времени, а их участники связаны между собой объективными взаимоотношениями и признают свою принадлежность к данному социальному образованию. Любая реальная группа может рассматриваться в социально-психологическом плане как коллективный субъект деятельности, имеющий определенные социальные роли и статусы, определяющие поведение человека, входящего в ее состав. Важным условием функционирования группы выступает атмосфера межличностных отношений. В этом направлении можно выделить ряд феноменов, ее характеризующих: психологическая атмосфера, нравственный климат и социально-психологический климат.

Социально-психологический климат – это характеристика отношения людей друг к другу, выражающая устойчивость официального статуса работников, проявление социальных ролей, восприятие общественного мнения, следование сложившимся традициям. Он отражает качественную сторону межличностных отношений и проявляется в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в группе. Но среди исследователей данного явления имеются расхождения в трактовке понятия:

1. **Социально-психологический климат** как общественно-психологический феномен, проявляющийся в определенной социальной системе, в том числе в социальной группе. В этом смысле его сущность заключается в отражении в сознании работников сложного комплекса явлений, связанных с их взаимоотношениями, факторами и условиями совместной трудовой деятельности, методами мотивации и стимулирования труда (Л.П. Бужева, Е.С. Кузьмин, Н.Н. Обозов, К.К. Платонов и др.). **Социально-психологический климат** представляет собой социально-

психологическое состояние малой группы, отражающее характер, содержание и направленность реальной психологии членов организации. Он отражает специфический характер межличностных отношений между работниками, доминирующее в группе настроение, уровень управления, условия и особенности труда и отдыха в данном трудовом коллективе. (Е.С. Кузьмин). Данное определение социально-психологического климата затрагивает особенности восприятия группой организационно-управленческих факторов совместной деятельности и проявляется в особенностях психологии группы.

2. **Социально-психологический климат** отражает настроение работающих людей в трудовом коллективе (А.А. Русалинова, А.Н. Лутошкин и др.). Значимой характеристикой СПК является общий эмоционально-психологический настрой. Данное определение рассматривается в узком смысле и сводится к понятию психологической атмосферы или психологического климата, которые представляют собой характеристику психического, душевного состояния людей, объединенных в социальную группу, преобладающих в ней настроений, степени удовлетворенности совместным делом и комфортного самочувствия. Следовательно, можно утверждать, что психологическая атмосфера является частью социально-психологического климата группы.

3. **Социально-психологический климат** рассматривается в терминах социальной и психологической совместимости членов группы, их морально-психологического единства, сплоченности, наличия общих мнений, обычаев и традиций (В.В. Косолапов, А.Н. Щербань, Л.Н. Коган и др.). В этом смысле он по сущности и структуре схож с организационной культурой, рассматриваемой нами в 1 главе настоящего учебного пособия. Необходимо отметить, что культура в организации объединяет общие для всех относительно устойчивые убеждения, отношения и ценности, существующие внутри организации. Она является сложной системой формальных и неформальных норм и принципов совместной деятельности, обычаев и традиций, совокупности индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения работников. В данное понятие включаются показатели удовлетворенности трудом, уровень взаимного сотрудничества, идентификации работников с организацией или ее частью (социальной группой). С этой точки зрения, социально-психологический климат трактуется как более узкое понятие и рассматривается в качестве одного из элементов организационной культуры.

4. **Социально-психологический климат** рассматривается через призму взаимоотношений людей, находящихся в непосредственном контакте друг с другом в процессе осуществления совместной деятельности (В.М. Шепель, В.А. Покровский, Б.Д. Парыгин и др.). Очевидно, что в ходе его формирования складывается специфическая система межличностных

отношений, определяющих социальное и психологическое самочувствие каждого члена группы. Так, В.М. Шепель считает, что социально-психологический климат отражает эмоциональную окраску психологических связей членов коллектива, возникающей на основе их близости, симпатии, совпадения характеров, интересов и склонностей.

Но, несмотря на различия во взглядах на природу и сущность социально-психологического климата, все исследователи сходятся во мнении, что он отражает качественную сторону межличностных отношений, которая проявляется в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих эффективной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в группе. К тому же СПК отражает интегральное состояние социальной системы, поэтому представляется возможным рассмотреть целый комплекс различных характеристик и показателей, отражающих данное явление. Признаками благоприятного социально-психологического климата являются следующие:

- доверие и высокая требовательность членов друг к другу;
- доброжелательность и деловая критика;
- свободное выражение собственного мнения при обсуждении общеорганизационных вопросов;
- отсутствие давления руководителя на подчиненных и признание за ними права принимать значимые для группы решения;
- достаточная информированность участников по обсуждаемым проблемам;
- удовлетворенность принадлежностью к группе;
- высокая степень эмоциональной включенности и взаимопомощи;
- принятие ответственности за дела коллектива.

В структуре социально-психологического климата выделяют следующие элементы:

- **социальный** климат, который определяется степенью осознанности работниками общих целей и задач, гарантированности соблюдения всех конституционных прав работников как граждан, например, право на труд;
- **моральный** климат, отражающий степень соблюдения моральных ценностей и норм, принятых в данной социальной группе. Он выражает моральные принципы и нормы поведения и деятельности, обуславливает хорошее настроение участников группы и их социальный оптимизм;
- **психологический** климат, то есть неофициальная атмосфера, которая складывается между работниками, находящимися в непосредственном контакте друг с другом. Это характеристика психического, душевного состояния людей, объединенных в социальную группу, преобладающих настроений, степени удовлетворенности совместным делом и комфортного самочувствия.

Таким образом, социально-психологический климат является интегральной характеристикой системы межличностных отношений в группе, отражающей комплекс решающих психологических условий, которые либо обеспечивают, либо препятствуют успешному протеканию процессов групповой динамики и личностного развития.

Базовыми показателями социально-психологического климата группы являются сплоченность, стремление к сохранению целостности группы, совместимость, контактность, открытость, ответственность (рис. 3.3.). Рассмотрим данные показатели более подробно.

1. Сплоченность. **Сплоченность** характеризует степень приверженности к социальной группе ее членов. Она определяется двумя основными переменными – уровнем взаимной симпатии в межличностных отношениях и степенью привлекательности группы для ее членов. Взаимная симпатия отражает устойчивое положительное эмоциональное отношение членов социальной группы друг к другу, проявляющееся в доброжелательности, приветливости, восхищении, побуждении к общению и взаимодействию, созданию атмосферы сотрудничества и взаимопомощи в процессе совместной деятельности. Как правило, симпатия возникает на основе общих ценностей и ценностных ориентаций, взглядов и интересов работников, а также психофизиологической совместимости. Она становится основой для привлекательности группы для ее участников и стремления к сохранению целостности данной социальной системы.



Рис. 3.3. Базовые показатели социально-психологического климата

2. Стремление к сохранению целостности группы. Стремление является результатом взаимных симпатий и высокого уровня привлекательности группы для личности. Оно проявляется в побуждении членов трудового коллектива сохранить данную социальную систему в силу четкого осознания общей цели и путей ее достижения. Для многих работников группа предоставляет возможность удовлетворить ряд социальных потребностей: потребность в аффилиации (принадлежности к определенной социальной группе), потребность в общении, самоактуализации и самосовершенствовании.

3. Совместимость. **Совместимость** представляет собой социально-психологический показатель сплоченности группы, отражающий согласованность действий работников в процессе осуществления совместной деятельности, отсутствии конфронтации в общении. Важно отметить, что внутригрупповая совместимость проявляется на различных уровнях. Нижний уровень представлен психофизиологической совместимостью доминирующих типов темперамента и особенностей характера участников социальной группы, сенсомоторной согласованностью при выполнении совместных трудовых движений, операций и действий. На среднем уровне совместимость участников группы

проявляется как согласованность функционально-ролевых ожиданий, заключающихся в представлении о том, кто и в какой последовательности должен выполнять определенные функции для достижения общей цели. Высший уровень отражает предметно-целевое и ценностно-ориентационное единство участников группы, групповую идентификации, взаимную референтность работников. Таким образом, совместимость становится стабильной основой для формирования профессиональной сработанности в группе.

4. Контактность. **Контактность** как один из базовых показателей СПК представляет собой способность личности устанавливать прочные длительные доброжелательные отношения с коллегами в группе. Она отражает стремление и готовность работника к осуществлению совместной деятельности в условиях сотрудничества, а не конфронтации и межличностных конфликтов.

5. Открытость. **Открытость** представляет собой уникальное свойство личности, которая не имеет намерения скрывать свои мысли и действия от окружающих. Прежде всего, открытость проявляется в стремлении работника распространять на окружающих свое душевное тепло и готовность поделиться с коллегами чем-то сокровенным. Данное стремление подразумевает отсутствие ущерба для себя и принесение пользы окружающим в условиях совместной деятельности.

Социальная открытость представляет собой умение и готовность впустить партнера в свою ячейку общества. Люди, которым свойственно это качество, без труда могут познакомиться с человеком, обменяться контактными данными и побеседовать. Человек, которому свойственна открытость, без затруднений делится своим мнением с окружающими и выражает отношение к другим людям и событиям. Открытость личности позволяет создавать атмосферу доверия в трудовом коллективе. Доверие является важной составляющей социально-психологического климата любого трудового коллектива и характеризует взаимоотношения в группе. На его формирование влияют порядочность, компетентность, лояльность, открытость работников. Как видим, контактность и открытость определяют степень развития личных взаимоотношений сотрудников и уровень психологической близости между ними, влияющих на процесс взаимодействия.

6. Ответственность. **Ответственность** представляет собой специфическую форму саморегуляции поведения личности, выражающаяся в осознании себя как причины поступков и их последствий, а также в контроле своей способности выступать причиной изменений в окружающем мире и собственной деятельности. Ответственность в группе подразумевает наличие у работников склонности вести себя в соответствии с интересами других людей и группы в целом, а также придерживаться общепринятых норм и исполнять предписанные социальные роли.

Подводя итог, следует сказать, что социально-психологический климат проявляется на двух уровнях. Первый уровень – статический – включает в себя устойчивые взаимоотношения членов социальной группы, их интерес и отношение к выполняемой работе и коллегам по совместной деятельности. На этом уровне социально-психологический климат понимается как устойчивое, достаточно стабильное состояние, которое, однажды сформировавшись, способно долгое время не разрушаться и сохранять свою сущность, несмотря на трудности и препятствия, с которыми сталкивается организация или отдельная группа. С этой точки зрения, сформировать благоприятный климат в группе довольно трудно, но в то же время легче его легко поддержать на определенном уже сформированном уровне.

В большинстве случаев контроль и коррекция характеристик социально-психологического климата осуществляются участниками группы эпизодически, т.к. работники чувствуют определенную стабильность и устойчивость своего положения и социального статуса в сложившейся системе взаимоотношений. Стабильное состояние социально-психологического климата оказывает определенное прогнозируемое влияние на результаты коллективной и индивидуальной деятельности, на работоспособность членов группы, на качество и количество результатов их труда.

Второй уровень – динамический – объединяет в себе ежедневный настрой сотрудников в процессе их совместной деятельности, настроение. Этот уровень описывается понятием «психологическая атмосфера». В отличие от социально-психологического климата психологическая атмосфера характеризуется более быстрыми временными изменениями и в меньшей степени осознается работниками. Изменение психологической атмосферы влияет на настроение и работоспособность личности в течение рабочего дня, а также на отношение к выполняемой работе. Нередко накопление количественных изменений в психологической атмосфере ведет к переходу ее в иное качественное состояние, в другой социально-психологический климат.

Каждая реальная социальная группа идентифицирует себя как единое целое, обладающее перечисленными выше характеристиками, что приводит к возникновению феномена внутригруппового фаворитизма. Суть данного феномена заключается в том, что каждый член группы благоприятствует данному конкретному социальному образованию, а остальные участники организации становятся для них «чужими». Поэтому в процессе совместной деятельности для достижения общей цели между группами неизбежны конфликты. Основными предпосылками возникновения межгрупповых конфликтов выступают:

- ограниченность ресурсов организации, приводящая к борьбе между группами;

- взаимозависимость задач, выполняемых группами. Все группы в организации взаимосвязаны между собой, и поэтому неэффективное функционирование некоторых из них неизбежно приведет к конфликту;
- различия в целях групп и способах их достижения, представлениях и ценностях, а также поведении;
- неудовлетворительные коммуникации, характеризующиеся передачей неточной или неполной, запоздалой информацией.

3.2. Динамика социальных групп в организации

В социологической и управленческой литературе встречается ряд теорий, описывающих формирование и развитие малых групп в организации. Так, Дж. Хоманс рассматривает процесс формирования и развития неформальных групп в составе формальных подразделений в организации. Он считает, что любая социальная система, в том числе и формальная социальная группа, существует в трехмерной среде: физической (местность, климат, материальное окружение); культурной (нормы, ценности и цели); технологической (уровень знаний и навыков). Среда оказывает определяющее воздействие на взаимодействие между членами системы, вызывая у индивидов определенные эмоции и чувства по отношению друг к другу, а также к окружающей среде. Эти чувства и взаимодействия определяются и направляются внешним окружением. Действия, взаимодействия и чувства взаимозависимы: чем больше общаются люди друг с другом, тем большая вероятность того, что в группе возникнут положительные эмоции. По мере увеличения количества взаимодействий формируются новые чувства, не предписанные внешней средой и напрямую не зависящие от нее, а также новые нормы и виды деятельности. Так создается система нового качества (неформальная группа). В рамках данной концепции Дж. Хоманс различает обязательное поведение участников группы, связанное с выполнением групповых ролей, требований для достижения общей цели, а также неожиданное поведение.

Б. Такман и М. Дженсен рассматривают основные стадии развития социальных групп в организации, представленные на рис. 3.4.

Стадия возникновения группы (формирование) характеризуется переходом индивида от состояния независимого лица к статусу члена группы, установлением первоначальных контактов и поиском интрагрупп и первичных групп для установления взаимодействия. На этой стадии происходит определение целей и ценностей каждого индивида, уяснение установок и ценностных ориентаций социального окружения, установление первичных норм взаимодействия, определение места каждого в группе и в системе взаимоотношений. Большинство индивидов в этот период испытывают чувство неуверенности и неопределенности, волнение, нетерпение, оптимизм, подозрение, опасение и беспокойство относительно

будущей работы. Им необходимы ориентиры в социально-психологическом пространстве и самоутверждение. Данная потребность приводит к переходу группы на следующую стадию развития.



Рис. 3.4. Стадии развития групп в организации

Конфликтная стадия, или стадия самоутверждения (бурление), характеризуется попыткой индивидов самоутвердиться в своих ролях, расширить границы собственной значимости, определить отношения взаимозависимости и внутригрупповой иерархии. Отдельные индивиды открывают собственные установки и цели. Агрессия и межличностные конфликты в отдельных случаях могут привести к нарушению системы социальных связей. Вскоре давление и напряжение спадают, индивиды постепенно начинают понимать друг друга, и группа переходит на следующую стадию.

На стадии нормообразования ключевыми факторами в деятельности группы становятся организация процесса производства продукции и освоение технологии. У работников возникает чувство товарищества, устанавливаются более тесные взаимоотношения, вырабатываются и принимаются нормы и правила совместной деятельности, создается организационная структура. Межличностные отношения в этот период ориентированы на повышение сплоченности трудового коллектива. Одновременно происходит налаживание контактов с другими социальными группами в организации. На данном этапе допускается конструктивное выражение критики.

Следующая стадия развития социальной группы – *исполнительная (выполнение работ)*. На этой стадии создана эффективная рабочая структура, способная фактически обеспечивать выполнение задач и

функций. Взаимозависимость, взаимопомощь и взаимное доверие членов группы позволяют развиваться различным формам взаимодействия: от конкуренции до сотрудничества. В это время деятельность группы, представляющей собой эффективную единицу, направлена на решение задач организации. Работники понимают групповые процессы, сильные и слабые стороны друг друга, конструктивно самоизменяются.

Заключительным этапом функционирования любой группы становится *стадия прерывания (расформирование)*. Она грозит ликвидацией социального образования. Для временных целевых групп в организации данный этап связан с окончанием работ, достижением цели, ради которой группа была создана, или реализацией проекта.

Поведение малой социальной группы в организации обусловлено воздействием внешних и внутренних факторов (рис. 3.5).

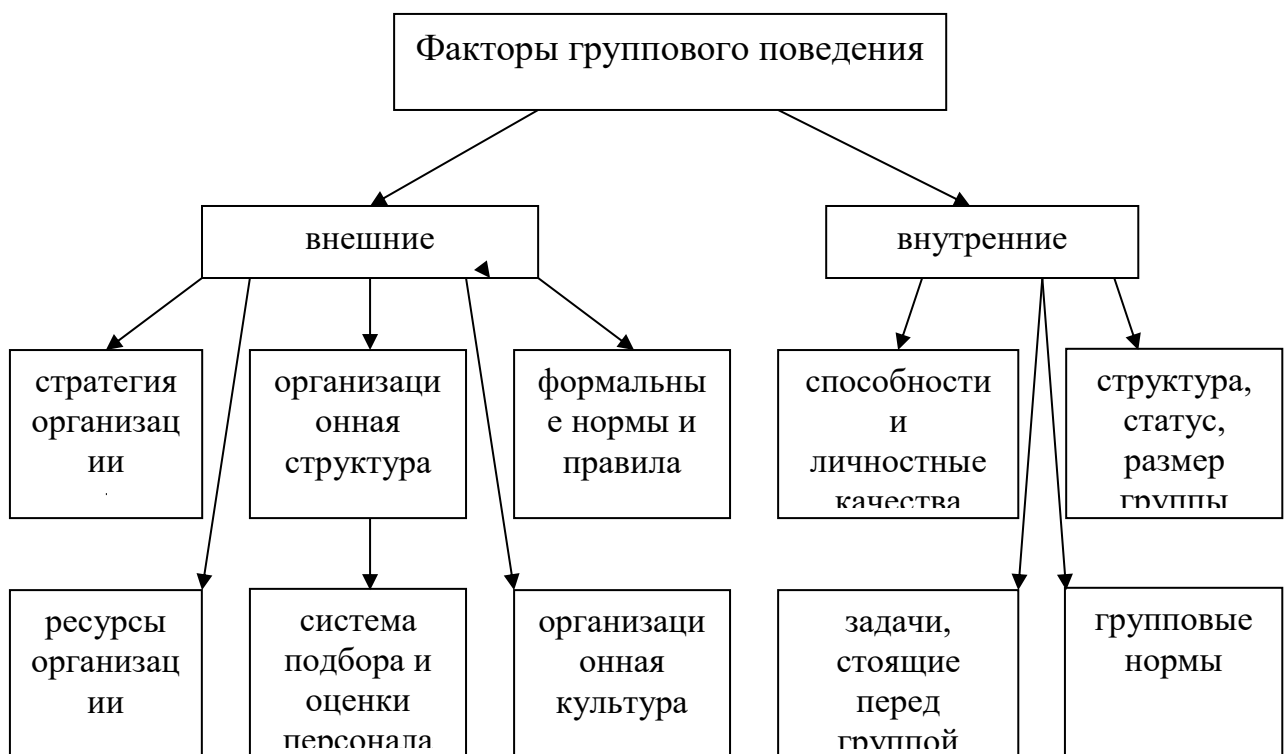


Рис. 3.5. Основные факторы группового поведения

Любая группа, функционирующая в организации, является ее частью, подсистемой, поэтому организационная среда и внешнее окружение организации могут быть рассмотрены как факторы внешней среды для группы. К ним можно отнести следующие: стратегия организации, организационная структура управления, формальные нормы и правила, ресурсы, система подбора и оценки персонала, организационная культура. Стратегия организации формируется высшим руководством и определяет способы достижения целей. Выбранная стратегия будет оказывать влияние

на распределение ресурсов, роль группы при решении организационных задач и соответственно на групповое поведение. Например, маркетинговая стратегия повысит роль отдела маркетинга, отдела сбыта и снабжения и позволит получить им дополнительные финансовые ресурсы.

Во всех организациях существует определенная организационная структура управления, которая может быть отнесена к типу иерархических или органических. Структура показывает место и подотчетность каждого исполнителя (работника и структурного подразделения, их правомочность, руководителя, отражает взаимосвязи между элементами. Так, в иерархических организационных структурах присутствует четкая «вертикаль власти», строгая иерархия, обозначенные функции и взаимосвязи между подразделениями.

Формальные нормы и правила, принятые в организации, регламентируют индивидуальное и групповое поведение для того, чтобы привести его к единому стандарту. К таким нормам можно отнести нормы общения, деятельности, одежды и др. Чем больше формальных регуляторов устанавливает организация, тем более предсказуемым и неизменным становится поведение работников и их групп.

Ресурсы организации в большинстве случаев ограничены, поэтому недостаток сырья, материалов, финансовых и трудовых ресурсов может привести к возникновению межгрупповой конкуренции и конфликтам.

Система подбора и оценки персонала влияет на качественные и количественные характеристики работников данной организации, которые объединяются в социальные группы. Таким образом, критерии, по которым происходит отбор индивидов, определяют тип работников в будущих группах. А система оценки труда призвана ориентировать работников на достижение общеорганизационных целей.

Культура присутствует в любой организации и определяет приемлемые формы поведения работников. В зависимости от того, какой тип организационной культуры, какова ее сила, зависит степень возникновения субкультур, т.е. культур отдельных социальных групп.

Одновременно социальная группа, являясь подсистемой организации, представляет собой некое целое, обладающее своими внутренними характеристиками, которые оказывают влияние на ее поведение. К внутренним факторам, детерминирующим групповое поведение, относятся способности и личностные качества членов группы, структура группы, формальное лидерство, внутригрупповые нормы, статус и численность группы, групповой процесс и синергический эффект, задачи группы, ее сплоченность и многие другие. Способности индивидов, работающих совместно в группе, могут привести к успешному достижению цели, если они соответствуют целям и задачам группы. Личностные качества членов группы влияют на социально-психологический климат, взаимоотношения в коллективе и соответственно на поведение группы в целом. Если у

индивидов доминируют такие характеристики, как эгоизм, индивидуализм, агрессия и т.п., то возникновение внутригрупповых конфликтов, как правило, неизбежно. Добросовестное отношение к труду, взаимовыручка, коллективизм, ответственность, коммуникабельность и другие подобные черты характера участников группы позитивно влияют на ее внутренний микроклимат и способствуют более эффективной работе.

Структура группы определяет поведение ее членов и отличает ее от аналогичных социальных образований в составе организации. Она дает возможность прогнозировать поведение отдельных индивидов, принадлежащих к данной группе, и группы в целом. Основными элементами структуры выступают следующие: формальное лидерство, групповые роли, внутригрупповые нормы, статус членов группы и ее численность. Практически каждая группа в организации имеет своего лидера (либо формального, либо неформального). Встречаются группы, имеющие в своем составе и того, и другого. В любом случае в формальной группе имеется работник, назначенный вышестоящим руководителем, который несет ответственность за достижение групповой цели, и от его поведения зависит поведение группы. Этот индивид выполняет роль лидера в группе. Остальные члены данного социального образования выполняют свои роли, определяющие те или иные типы и формы поведения.

Важно отметить, что чаще всего социальные роли распределяются между участниками посредством использования неформальных правил и норм, отражающих допустимые стандарты поведения, принимаемые всеми членами группы. Нормы являются уникальными для каждой группы, но тем не менее существуют общие для всех рабочих групп классы: нормы внешнего вида и поведения, нормы деятельности (или выполнения работы), нормы распределения ресурсов и нормы социальной организации. *Нормы внешнего вида и поведения* включают в себя требования к одежде (например, униформа), макияжу, а также негласные предписания демонстрации преданности организации (например, нежелательно вести открытый поиск другого места работы и пр.). *Нормы выполнения работы* являются самыми типовыми для всех групп и объединяют требования, которые необходимо выполнять работникам для улучшения показателей своей трудовой деятельности. *Нормы распределения ресурсов* могут возникать как в группе, так и в организации в целом и касаться таких моментов, как заработная плата, летнее время предоставления отпусков, распределение нового оборудования и т.п. Как правило, преимущества при распределении ресурсов получают женщины, имеющие малолетних детей, наиболее квалифицированные специалисты и работники с большим стажем. *Нормы социальной организации* идут от неформальных групп и регулируют социальное взаимодействие внутри групп. Они определяют то, с кем члены группы имеют дружеские взаимоотношения на рабочем месте и за его

пределами, возможность «служебных романов» и др. Независимо от того, к какому классу относится норма, она должна быть важна для группы. Другими словами, норма должна способствовать дальнейшему существованию и развитию группы, повышать возможность прогнозирования поведения членов группы, уменьшать количество межличностных конфликтов и позволять работникам выразить главные групповые ценности.

Статус членов группы и ее численность относятся к структуре группы и оказывает определенное влияние на ее поведение. **Статус** – это социально определенное положение или ранг, придаваемый группам или их членам обществом. Статус оказывает влияние на власть норм над индивидом. Люди с высоким социальным статусом имеют большую свободу в выборе моделей и форм собственного поведения, они обладают определенной властью над коллегами и имеют возможность влиять на процесс достижения групповой цели. Что касается влияния численности на поведение группы, то здесь все строго индивидуально и зависит от ряда факторов, таких, как тип организационной культуры, цели и задачи группы и пр. Но необходимо отметить, что исследования в этой области позволили сделать ряд важных выводов. Во-первых, предпочтительнее создавать группы с нечетным количеством участников в случаях, когда принимаются коллегиальные управленческие решения. Во-вторых, группы из 5–7 человек лучше всего справляются с заданиями разной степени сложности. В больших группах разумно создавать микрогруппы для выполнения индивидуальных заданий с учетом социально-психологических особенностей участников.

Задачи, стоящие перед группой, также оказывают определенное влияние на ее поведение и эффективность деятельности. Так, решение простых и однотипных задач не требует от участников группы разнообразных индивидуальных способностей и приложения максимальных усилий, а также сводит к минимуму вероятность возникновения конфликтов. Новые, сложные, нестандартные задачи усложняют процесс выработки управленческих решений и могут привести к разногласиям и спорам, что неизбежно отразится на поведении группы.

Группы, входящие в состав организации, различаются по степени сплоченности, которая означает степень симпатии членов группы друг к другу, способствующей сохранению ее целостности. Одним из показателей сплоченности группы является частота и устойчивость коммуникаций между ее членами. На повышение сплоченности могут повлиять такие факторы, как совместный отдых, внешние угрозы, хобби и схожие интересы, постоянный состав группы и повышение ее статуса, поощрение групповой, а не индивидуальной работы.

Следует сказать, что высокий уровень сплоченности позитивно влияет на эффективность совместной деятельности, когда достигается положительный эффект синергии. Данный эффект возникает под

воздействием не только морально-психологической сплоченности работников и отождествления каждого с группой – «мы», но и их профессиональной сработанностью – «наше дело». В этом случае можно говорить о таком типе группового поведения, как коллективизм. Противоположной моделью группового поведения выступает индивидуализм, который характеризуется профессиональной разобщенностью – «каждый за себя» – и морально-психологической – «мы – они». Таким образом, можно выделить два основных фактора, влияющих на выбор модели внутригруппового поведения: профессиональная сработанность и морально-психологическая сплоченность, и соответственно два типа поведения: коллективизм и индивидуализм (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Модели внутригруппового организационного поведения

3.3. Типы социальных групп в организации

Как было отмечено ранее, в организации функционирует большое количество разных социальных групп. Самыми распространенными из них являются трудовые коллективы, рабочие группы и команды. Попробуем

рассмотреть специфические черты и особенности этих социальных образований, представляющих огромный интерес с точки зрения менеджмента.

Трудовой коллектив – это группа, объединенная совместной общественно полезной деятельностью, опосредующей межличностные отношения. А.В. Петровский считает, что **коллектив** представляет собой группу людей, где межличностные отношения опосредуются общественно ценным и личностно значимым содержанием деятельности. При этом совместная деятельность предполагает выполнение ряда условий:

- пространственное и временное соприкосновение участников, возможность непосредственного контакта;
- единство цели;
- наличие органов управления;
- психологическое признание друг друга;
- наличие организационной культуры;
- возникновение межличностных отношений на основе заданных функционально-ролевых взаимодействий.

Таким образом, можно утверждать, что сотрудники любой организации представляют собой трудовой коллектив. Коллективы можно классифицировать по различным признакам (табл. 3.2).

Таблица 3.2. Классификация коллективов

Признак классификации	Вид коллектива
По составу	Гомогенные Гетерогенные
По характеру внутренних связей	Формальные Неформальные
По срокам существования	Временные Постоянные
По функциям	Инструментальные Эмоциональные
По отношению к труду	Неспособные и нежелающие работать Частично способные и частично желающие работать Способные и желающие работать
По размерам	Малые Большие

Трудовой коллектив имеет формальную и неформальную структуры. *Формальная структура* коллектива отражает его производственные функции, реализация которых способствует достижению общей цели. Она включает в себя административную и технологическую структуры (схемы)

взаимодействия. Формальная структура является основой эффективного функционирования коллектива. В управленческой литературе выделяется пять основных структур управления: линейная, функциональная, линейно-функциональная, линейно-штабная и матричная. Однако на практике результаты работы коллектива зависят и от *неформальной структуры*, которая формируется на основе симпатий и антипатий членов группы. Такая структура неизбежна в многочисленных коллективах и объединяет несколько малых групп.

Любой трудовой коллектив всегда имеет свою идеологию и психологию, отличающую эту группу от иных социальных образований в организации. **Идеология** представляет собой совокупность идей и взглядов трудового коллектива, отражающих социально-политические представления, регулирующие конечные цели трудовой деятельности. **Психология** группы – это совокупность определенных социально-психологических явлений, возникающих в процессе ее формирования и функционирования на основе становления внутренних связей, форм и способов взаимного удовлетворения потребностей его членов, а также морально-психологический климат, способы общения, общественное мнение и настроение, обычаи и традиции, проблема лидерства, природа внутригрупповых конфликтов и пр.

Как было отмечено ранее, трудовой коллектив имеет относительно постоянный состав в лице всех работников организации, функционирует на постоянной основе для достижения поставленной стандартной цели.

Рабочая группа представляет собой объединение участников, у которых нет потребности в повышении эффективности совместного труда или нет возможности стать командой.

В отличие от трудового коллектива и рабочей группы, **команда** представляет собой малую группу, объединяющую лиц с различными знаниями и навыками, созданную для решения наиболее сложных задач. Основными характеристиками команды выступают следующие:

- непостоянство состава и лидера;
- полная ответственность лидера за дело;
- высокий уровень интеллекта участников;
- принятие совместных управленческих решений.

Итак, **команда** – это группа людей, объединенных достижением общей цели, во многом соответствующей личным целям каждого, имеющих взаимодополняющие навыки и умения, высокий уровень взаимозависимости и разделяющих ответственность за достижение конечных результатов. Как правило, командная работа наиболее эффективна и значима при освоении новых видов деятельности или при наличии определенных проблем. На первый взгляд кажется, что команда и социальная группа – схожие понятия, однако основным отличием является наличие синергического эффекта при командной работе. Это достигается за

счет ряда факторов. Во-первых, результат работы команды зависит от личного вклада каждого, без исключения, ее члена в достижение общей цели в тесном взаимодействии со всеми участниками команды. Во-вторых, в отличие от групп команды придают значение не только индивидуальной работе каждого из ее членов, но и общему результату. Поэтому каждый индивид, входящий в состав команды, несет ответственность за конечный результат общей работы. В-третьих, цели команды часто рассматриваются как возможность быть первыми, или лучшими, в чем-либо. При этом участники имеют возможность самостоятельно формировать цели и прикладывать максимальное количество усилий для их достижения. В-четвертых, команды по своей сути являются самоуправляющимися или частично управляемыми социальными образованиями в организации. Руководство, ставя цель перед командой, не вмешивается в процесс планирования и организации командной работы, постановки промежуточных целей, что позволяет участникам самостоятельно заниматься расчетом времени и распределением функций. Таким образом, основными признаками команды выступают следующие:

- наличие двух и более человек;
- взаимозависимость участников друг от друга;
- разделяемая ответственность;
- участие членов команды в соответствии с отведенной ролью в меру своей компетентности в совместном достижении поставленных целей;
- наличие индивидуального лица команды, не совпадающего с индивидуальными качествами ее членов;
- наличие сложившихся связей как внутри команды, так и с другими социальными группами в организации;
- четкая упорядоченная структура, ориентированная на достижение цели;
- периодическое оценивание командой своей эффективности.

Классификация команд представлена в табл. 3.3.

Таблица 3.3. Классификация команд в организации

Критерий классификации	Вид команды
Поставленные цели	Совещательная Производственная Проектная Группа действий
Род деятельности	Команда, занимающаяся подготовкой рекомендаций Управляющая Производственная

Время существования и специфика задания	и выполняемого	Кросс-функциональная Интактная
---	----------------	-----------------------------------

Д. Макинтош-Флетчер выделяет следующие типы команд, создаваемых в организации: кросс-функциональная и интактная. *Кросс-функциональная* команда формируется из представителей функциональных подразделений организации и отражает их интересы. Работа над одноразовым заданием является для индивидов вторичной по отношению к выполняемым основным функциям. Руководитель формально назначается или выбирается из состава команды. *Интактная команда* представляет собой производственное подразделение или долговременно существующую рабочую группу, производящую продукт или услугу. Такая команда может иметь руководителя не из числа ее участников, а также возможно возникновение ситуационного лидерства.

Каждая команда устанавливает свои цели, которые способствуют выполнению задания и соответствуют миссии организации. В зависимости от поставленных целей можно выделить следующие виды команд:

- совещательная команда (совет, «круглый стол»);
- производственная команда (производственная бригада, группа обработки информации, ремонтная бригада, команда летного состава);
- проектная (исследовательская группа, целевая группа, инженерная группа, группа планирования);
- группа действий (спортивная команда, бригада врачей или спасателей).

Дж. Катценбах и Д. Смит в соответствии с родом деятельности все команды в организации делят на три группы: команды, занимающиеся подготовкой рекомендаций; управляющие команды и производственные команды.

Независимо от того, к какому виду относится команда, она может находиться в следующем состоянии (рис. 3.7):

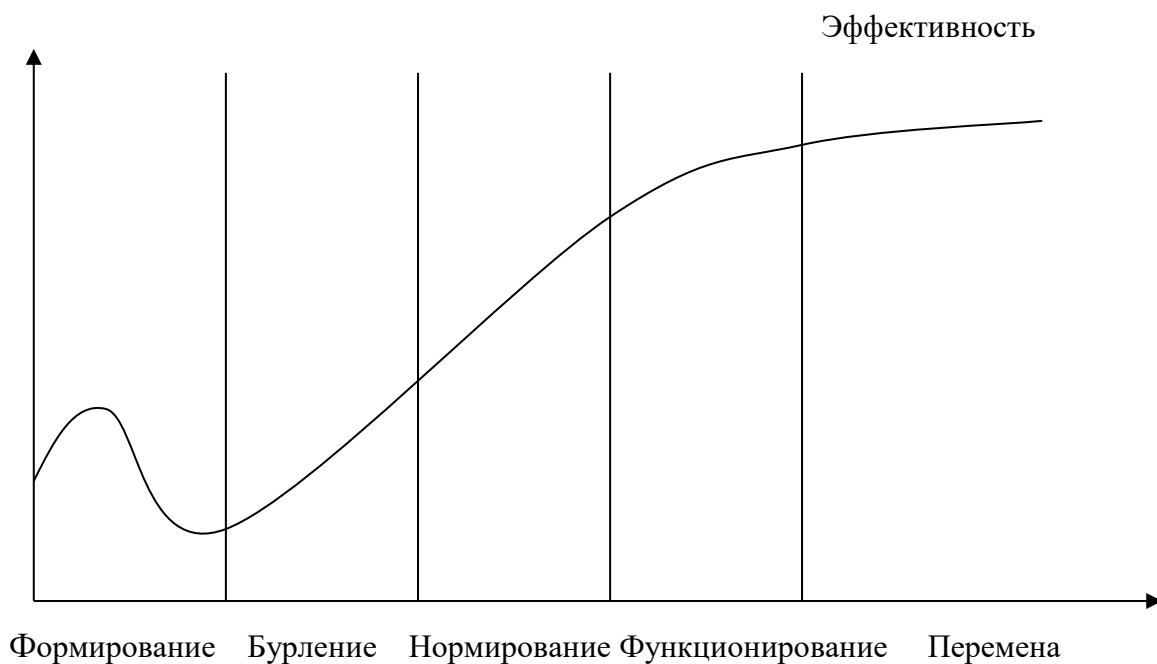


Рис. 3.7. Процесс командообразования в организации

- **рабочая группа** (стадия формирования) – это группа, у которой нет потребности в повышении эффективности совместного труда или нет возможности стать командой. Взаимодействие участников осуществляется с целью обмена информацией и опытом. У группы нет общей цели и взаимной ответственности;

- **псевдокоманда** (стадия бурления) – это группа, у которой имеется потребность в повышении эффективности совместного труда, есть возможность стать командой, но она не сосредоточилась на коллективном выполнении работы и не пробует это делать. Члены группы не проявляют интереса к определению и формулированию общей направленности и целей деятельности, хотя при этом могут называть себя командой. Псевдокоманды имеют самые низкие показатели эффективности деятельности, т.к. индивидуальные методы работы не дают системного эффекта;

- **потенциальная команда** (стадия нормирования) – это группа, у которой имеется существенная потребность в повышении эффективности совместной деятельности, и она пробует это сделать. Команда потенциальная, т.к. ее участники берут на себя риски, пытаясь противостоять неизбежно возникающим препятствиям;

- **реальная команда** (стадия функционирования) – это небольшое число людей с взаимодополняющими навыками, которые преданы общему направлению, целям, рабочему подходу, за который они чувствуют себя взаимно ответственными. Они осознают свою значимость и личное трудовое участие;

- **высокоэффективная команда (стадии функционирования и перемен)** – это реальная команда, члены которой обладают суперобязательностью относительно выполнения командной работы. Методы работы способствуют персональному росту и успеху членов команды. Такие команды обладают избытком синергии и добиваются результата, который превосходит все ожидания окружающих.

Таким образом, описанный выше процесс командообразования означает переход группы в ходе совместной деятельности от низкого уровня развития к более высокому. Данный процесс сопровождается рядом социально-психологических феноменов: повышение сплоченности и единства группы, формирование внутригрупповых норм поведения, возрастание способности участников команды к личному самоопределению. Как свидетельствует практика, эти феномены приводят к отсутствию острых противоречий между индивидуальными и групповыми интересами, сочетанию эффективной деятельности с благоприятным социально-психологическим климатом, созданию оптимальных условий для интеграции и персонализации.

Важно отметить, что эффективность работы отдельных членов команды зависит от решения следующих управленческих задач: управление количественным и качественным составом команды, управление функциональными обязанностями членов команды, распределение функциональных и социальных ролей.

Эффективность работы команды, очевидно, будет зависеть от оптимального состава ее участников, который является индивидуальным в каждом отдельно взятом случае. Так, при небольшой численности увеличивается скорость внутренних коммуникаций и соответственно скорость выполнения заданий. Идеальным вариантом выступает в данном случае команда из двух человек ввиду простоты общения, хотя в ней могут возникать проблемы при принятии управленческого решения. В больших командах между участниками увеличивается количество контактов, часть которых становятся бессмысленными, приводящими в конечном счете к дезорганизации. С другой стороны, при большой численности специалистов вероятность качественного выполнения работы достаточно велика. В связи с этим в большинстве случаев оптимальным по количественному составу являются команды с численностью 5–7 человек. При этом руководителю важно помнить о личных взаимоотношениях участников, их симпатиях и антипатиях, способностях и компетенции, необходимой для достижения поставленной цели.

Очевиден и тот факт, что эффективность работы команды будет зависеть не только от состава, но и от функциональных обязанностей ее членов. Р. Левис и К. Лоутон представляют соотношение таких функций в работе, как «задача» и «люди», следующим образом (рис. 3.8). Первые два «лица» относятся к внешней сфере деятельности команды и связаны с

адаптацией к внешним условиям и эффективным использованием ресурсов организации в соответствии с требованиями «спонсоров» команды (вышестоящего руководителя), а также с поддержанием эффективных внекомандных личных связей, способствующих удовлетворению запросов внутренних и внешних клиентов и потребителей. Два других «лица» относятся к внутрикомандной деятельности и касаются эффективного использования методов и процедур, обеспечивающих решение задач и целей, а также такой организации работы, которая позволит работникам почувствовать себя частью команды.



Рис. 3.8. Четыре лица команды

Как было отмечено ранее, любая социальная группа характеризуется специфическим набором ролей. В команде представлены два типа ролей: функциональные и социальные. *Функциональные роли* базируются на профессиональных навыках и практическом опыте. В основе выполнения *командных ролей* лежат личностные качества индивида. Такие роли можно рассматривать как характеристику качества применения индивидуальных навыков и опыта, составляющих само содержание функциональной роли. Так, по итогам современных психологических исследований проблем управления наиболее высоких результатов достигает команда, в которой реализуются следующие командные роли:

- мыслитель – индивид с творческой направленностью, богатым воображением, являющийся источником командных идей;
- исполнитель – надежный и дисциплинированный практик, способный реализовать поставленные цели;

- координатор – лидер, который формулирует цели, организует процесс выполнения работ, принимает управленческие решения, распределяет функции в команде путем делегирования полномочий;
- разведчик – индивид, способный устанавливать контакты с окружающими, коммуникабелен и оптимистичен;
- критик – оценщик, обладающий стратегическим мышлением, умеющий видеть разнообразные варианты решения проблем;
- коллективист – индивид, который сглаживает трения в команде и предотвращает возникновение конфликтов;
- доводчик – старательный и добросовестный член команды, доводящий любое дело до конца, обладающий способностью обнаруживать и исправлять ошибки;

- специалист – профессионал в узкой сфере деятельности, предпочитающий работать индивидуально.

В связи с таким разнообразием состава команды ее определяют как небольшую группу индивидов с взаимодополняющими качествами, преданных общей работе, задачам и нормам, за которые они несут общую ответственность. В условиях командной работы в обязательном порядке возникает необходимость принятия коллегиальных решений. В литературе выделяют различные подходы к группировке методов принятия решений. Одним из них является объединение методов по группам в соответствии с этапами процесса принятия управленческих решений. В то же время большинство методов имеют универсальный характер, т. е. могут использоваться на нескольких или даже всех этапах процесса разработки и принятия решений. Поэтому методы включены в ту или иную группу по признаку их наиболее частого применения на конкретном этапе процесса разработки и принятия решения.

Более подробно мы остановимся на эвристических методах, применяемых в основном на этапе выявления (генерирования) альтернатив и их выбора. **Эвристические (неформальные) методы** представляют собой совокупность логических и творческих приемов мышления и методик выбора наилучших решений путем сравнения альтернатив с учетом накопленного опыта, интуиции руководителя и его аналитических способностей. Преимущество этих методов – оперативность, а недостаток заключается в том, что данные методы базируются, как правило, на интуиции, что не гарантирует выбора безошибочных альтернатив.

Метод Дельфи – это многоуровневая анонимная процедура анкетирования, которая представляет собой определенную последовательность действий. Он используется в тех случаях, когда сформировать группу по каким-либо причинам невозможно (например, если в состав группы включены специалисты из различных филиалов и подразделений организации, географически отдаленных друг от друга и от центрального

аппарата управления). Методика этого подхода исключает всякое общение между участниками группы, им запрещается встречаться и обмениваться мнениями. Данный метод был разработан в США в 1964 г. и получил свое название от греческого города Дельфы, который прославился жившими там мудрецами, предсказывавшими будущее.

В первом туре анкетирования экспертам предлагается в письменной форме ответить на вопросы по рассматриваемой проблеме без аргументации своих ответов, независимо и анонимно. Затем вся информация, полученная от экспертов, поступает в распоряжение специально сформированной аналитической группы, которая обрабатывает результаты анкетирования.

Аналитическая группа определяет экспертов, высказавших крайние точки зрения, давших самую высокую и самую низкую оценку альтернативе, усредненное мнение экспертов – медиану, верхнюю и нижнюю квартили, т. е. значения оцениваемой альтернативы, выше и ниже которых расположены 25 % числовых значений оценок. Расстояние между квартилями характеризует разброс экспертных оценок, т. е. согласованность точек зрения экспертов.

Во втором туре (разница между турами не должна быть более месяца) экспертам предъявляется усредненная оценка и обоснования тех, кто высказал крайние точки зрения. Аргументация принимается анонимно, без указания имен экспертов. После получения дополнительной информации эксперты, как правило, корректируют свои оценки, которые они выставили в первом туре. При этом они должны объяснить, почему они изменили или не изменили свои ответы. Скорректированная информация вновь поступает в аналитическую группу.

Полученные после второго тура новые «средние» и «крайние» мнения, а также вся аргументация с сохранением анонимности сообщаются экспертам, и проводится третий тур опроса. На данном этапе эксперты снова пересматривают свои ответы, и если оценка какого-либо эксперта значительно выходит за рамки общего интервала, то он должен подтвердить свою позицию достаточной аргументацией и объяснить, почему предыдущая информация и аргументация противоположных оценок не заставили изменить его свое мнение. Последующие туры аналогичны.

Обычно после третьего или четвертого туров опроса ответы экспертов перестают изменяться, что и является сигналом к прекращению опросов. Среди недостатков необходимо выделить следующие: значительные временные затраты (например, по сравнению с методом номинальной групповой техники), уменьшение количества рассматриваемых альтернатив; ответы экспертов, сильно отличающиеся от ответов других, практически исключаются; сложность четкой формулировки в анкетах; ответы высококомпетентных экспертов как бы «разбавляются» оценками менее информированных специалистов.

Тем не менее, несмотря на недостатки, метод Дельфи является достаточно надежным инструментом получения экспертной информации. С его помощью выявляется преобладающее суждение специалистов по какому-либо вопросу в обстановке, исключающей прямые дебаты. Но вместе с тем технология данного метода позволяет им периодически корректировать свои суждения с учетом доводов коллег.

Вторым распространенным методом проведения экспертиз является **метод мозговой атаки**. Этот метод, известный также под названиями «мозговой штурм», «конференция идей», был предложен американским профессором А. Осборном в 1955 г.

Мозговой штурм представляет собой метод получения новых идей, решения какой-либо проблемы в результате коллективного творчества группы экспертов. В ходе заседания-сеанса, проводимого по определенным правилам, происходит совместное генерирование идей и принятие на их основе управленческих решений. Принципиальной особенностью данного метода является очное обсуждение проблемы, абсолютное исключение в ходе самого сеанса критики и какой-либо оценки высказанных идей. Для этого в группе должна быть создана благоприятная обстановка, чтобы ее участники могли свободно высказывать свои мысли вне зависимости от их обоснованности, логичности и осуществимости.

Метод мозгового штурма основан на следующих принципах. Во-первых, в решении поставленной задачи участвуют две группы людей: генераторы идеи (люди с творческим мышлением, фантазией и со знаниями науки, техники и экономики) и эксперты (обычно люди с большим объемом знаний и критическим складом ума). Эксперты играют роль аналитиков. Во-вторых, при генерировании никаких ограничений не должно быть. Высказываются любые идеи, в том числе явно ошибочные, шуточные, без всякого доказательства и технико-экономического обоснования. В-третьих, философская основа метода мозгового штурма – теория З. Фрейда, согласно которой сознание человека представляет собой топкое и непрочное наложение над подсознанием. В обычных условиях мышление и поведение человека определяются в основном сознанием, в котором властвуют контроль и порядок: сознание запрограммировано привычными представлениями и запретами. Но сквозь тонкую корку сознания то и дело прорываются темные стихийные силы и инстинкты, бушующие в подсознании. Эти силы толкают человека на нелогичные поступки, нарушение запретов, на всякие иррациональные (от лат. *irrationalu* – неразумный) мысли. Изобретателю приходится преодолевать закомплексованность и запреты, обусловленные привычными представлениями о возможном и невозможном.

Весь процесс «атаки» можно разделить на шесть этапов.

1. Формируется группа экспертов. Обычно ее численность составляет 10–15 человек. Состав группы предполагает их целенаправленный подбор:

а) из лиц примерно одного ранга, если участники знают друга; б) из лиц разного ранга, если участники незнакомы друг с другом; в) из специалистов других областей знаний, обладающих высоким уровнем эрудиции и понимающих проблемные ситуации.

2. Составляется проблемная записка.

3. Генерация идей. Ведущий (модератор) раскрывает содержание проблемной записки, напоминает участникам мозговой атаки о том, что: а) высказывания должны быть четкими и сжатыми; б) скептические замечания и критика предыдущих выступлений запрещается; в) каждый участник может выступать многократно, но не подряд; г) не разрешается зачитывать список идей, подготовленных участником заблаговременно. Одна из главных задач ведущего – пробудить психическую восприимчивость участников, их волю к целеустремленному мышлению. Активность ведущего предполагается лишь в начале «штурма». После этого роль ведущего сводится к следующему: а) концентрировать внимание участников на проблемной ситуации; б) не объявлять, не осуждать и не прекращать зарождение ни одной идеи; в) поддерживать и поощрять участников; г) создавать непринужденную обстановку, способствующую активной работе экспертов.

Высказываемые идеи необходимо записывать, чтобы не забыть и иметь возможность их затем систематизировать.

4. Систематизация идей, высказанных на третьем этапе. Данная задача возлагается уже на экспертов, которые объединяют идеи по группам в соответствии с разработанными критериями.

5. Деструктурирование (разрушение) систематизированных идей. Изучается возможность осуществления каждой из систематизированных идей. Участники штурма выдвигают доводы, опровергающие систематизированную идею. В процессе разрушения может объявиться контридея. Процесс разрушения ведется до тех пор, пока каждая систематизированная идея не подвергнется критике.

6. Оценка критических замечаний и составление списка практически применимых идей. На данном этапе составляется сводная таблица. Окончательный список идей включает только те идеи, которые не опровергнуты критическими замечаниями или контридеями.

Продолжительность штурма может составлять 20–60 мин. (в зависимости от активности участников). Применение этого метода устраняет эффект конформизма, т. е. приспособленчества, позволяет получить продуктивные результаты за короткое время, вовлечь всех экспертов в активный творческий процесс. В то же время метод мозгового штурма не имеет серьезных недостатков.

Наилучшие результаты метода мозговой атаки достигаются при разработке новой продукции, совершенствовании выпускаемой продукции и

существующих способов работы, при содействии маркетингу и продажам, улучшении технических конструкций, а также при построении дерева целей.

Мозговая атака может иметь различные модификации.

Метод Кингисе – японская кольцевая система принятия решения, суть которой заключается в том, что на рассмотрение готовится проект инновации. Он передается для обсуждения лицам по списку, составленному руководителем. Каждый должен рассмотреть предлагаемый проект и дать свои замечания в письменной форме. После этого проводится совещание, на которое приглашаются сотрудники, чье мнение не совсем понятно либо является необычным. Решение принимается руководителем на основе экспертных оценок с помощью следующих принципов: а) на основе большинства; б) принципа Курио (каждый эксперт предлагает свое решение, выбор без ущемления самолюбия); в) принципа Парето (эксперты образуют единое целое); г) принципа Эджворта (эксперты разбились на несколько групп, принимается то решение, которое не наносит ущерба).

Метод номинальной групповой техники построен на принципе ограничений межличностных коммуникаций, поэтому все члены группы, собравшиеся для принятия решения, на начальном этапе излагают в письменном виде свои предложения самостоятельно и независимо от других. Затем каждый участник докладывает суть своего проекта. Представленные варианты рассматриваются членами группы (без обсуждения и критики), и только после этого каждый участник, опять-таки независимо от остальных, в письменном виде проставляет ранговые оценки рассмотренных идей. Проект, получивший наивысшую оценку, принимается за основу решения. Особенностью данной техники и ее достоинством является то, что, несмотря на совместную работу членов групп, она не ограничивает индивидуального мышления и предоставляет каждому участнику возможность обосновать свой вариант решения.

Метод комиссий – это открытая дискуссия по обсуждаемой проблеме для выработки единого мнения экспертов. Коллективное мнение определяется в результате открытого или тайного голосования. В некоторых случаях к голосованию не прибегают, выявляя результирующее мнение в процессе дискуссии. Преимущества метода комиссий: возможен рост информированности экспертов за счет обсуждения обоснования экспертных оценок и обратная связь (под воздействием полученной информации эксперт может изменить первоначальную точку зрения). Однако метод комиссий обладает и недостатками. В частности, отсутствует анонимность, что может привести к появлению конформизма; дискуссия нередко принимает вид полемики наиболее авторитетных экспертов; различная активность экспертов, часто не совпадающая с их компетентностью; публичность высказываний сочетается порой с нежеланием некоторых экспертов отступить от ранее высказанного мнения, хотя оно в ходе дискуссии может претерпеть изменения.

Экспертиза по методу суда характеризуется некоторой аналогией с судебным процессом. Состав экспертов делится на две группы. Одна объявляется сторонниками рассматриваемой альтернативы и выступает в качестве защиты. Соответственно другая группа объявляется ее противниками и пытается выявить отрицательные стороны. Возможна и третья «сила», которая регулирует экспертизу и выносит окончательное решение.

Метод прогнозного графа включает несколько туров. На первом этапе составляется предварительный список промежуточных целей, необходимых для достижения конечной цели. При этом эксперты указывают специалистов, способных оценить возможность реализации каждой из указанных ими промежуточных и конечной целей. Во втором туре анализу подвергаются уже не конечная, а промежуточные цели, сформированные экспертами в первом туре. Последующие туры экспертизы аналогичны второму. Процедура заканчивается на том этапе, когда более не требуется дополнительных анализов и детализации.

Метод сценариев. Сценарий означает сюжетную схему, т. е. заранее подготовленный детальный план осуществления чего-либо. Сценарии позволяют с определенным уровнем достоверности выявить возможные тенденции развития событий, взаимосвязи между факторами, сформировать картину состояний, к которым может прийти ситуация под влиянием конкретных воздействий.

Каждый сценарий может быть реализован в нескольких вариантах. Вариант – небольшие (незначительные) изменения каких-либо параметров системы в рамках сценария. Чем больше вариантов генерируется и анализируется, тем выше эффективность адресных опережающих воздействий на конкретные подсистемы объекта управления.

Разработка сценариев способствует предвидению потенциальной опасности, с которой сопряжены варианты управленческих воздействий и неблагоприятное развитие событий.

Одним из вариантов мозгового штурма является **метод «635»**. В пределах одной группы обмен информацией осуществляется в письменном виде. Данный метод отличается: возросшей степенью связей между отдельными идеями (в дальнейшем участники группы углубляют идеи, предложенные на первом этапе), а также более ограниченной свободой действий, следствием чего является более высокая конкретность в проработке идей. С помощью метода «635» решения вырабатываются постепенно на протяжении нескольких этапов.

Метод «635» реализуется следующим образом. Основные идеи сообщают поочередно членам группы. Каждый добавляет свои мысли по поводу возможного решения проблемы. Обычно группу составляют примерно 6 человек. Каждому участнику творческой группы раздаются специальные бланки, где отражаются 18 идей (6 чел. × 3 идеи). После этого

у всех 6 участников бланки содержат уже 108 идей. Для письменного представления основных и дополнительных идей, которые прорабатываются индивидуально каждым участником группы, требуется около 30 минут.

При этом методе соблюдаются следующие условия:

- обеспечивается неоднородность состава группы;
- проблемы формулируются до начала работы группы;
- проблемы сообщаются участникам за 2–3 дня до начала работы;
- запрещается устный обмен информацией между участниками творческой группы.

Метод «635» может комбинироваться с другими методами, например с методом «мозгового штурма». Идеи могут быть оформлены в виде рисунков, если есть такая необходимость. Этот метод может применяться в условиях территориальной разобщенности. Поскольку работа осуществляется письменно, группа активно участвует в проработке идеи.

Метод дневников. Если решаемая задача настолько сложна, что требует значительного напряжения творческих усилий в течение длительного времени, то создается специальная группа экспертов. Членам группы разрешается работать как коллективно, так порознь. Каждому участнику группы выдается блокнот, где ежедневно записываются наблюдения и формулируются выводы по поводу возможного решения задачи. Такая работа выполняется на протяжении одной-двух недель. Ее результаты обсуждаются на совместной дискуссии. Если руководитель хочет лично ознакомиться с каждым из дневников, то он собирает их и использует для обобщения и формулирования тематики дискуссии на групповом обсуждении проблемы.

Метод голосования «за» и «против». Этот метод используется для обсуждения с помощью экспертов определенных концепций или элементов решения задачи управления, полученных при помощи метода дневников или метода «635». Для применения данного метода формируется группа из 15–20 человек. Каждый представляет в схематическом виде возможные варианты решения задачи, чтобы все члены группы могли их наглядно представить. Выбираются несколько вариантов, которые оцениваются в балльной системе членами экспертной группы (жюри). Для каждого обсуждаемого варианта выделяют двух представителей концепции «за» (т. е. защитников этого варианта решения) и два представителя «против» (отвергающих данный вариант). Все сторонники концепции «за» и «против» получают слово и предлагают свои аргументы, которые фиксируются экспертами на специальном табло доводов для наглядности. Продолжительность первого этапа работы 10–15 минут. На втором этапе представители концепции «за» и «против» меняются местами и приводят дополнительные доводы «за» и «против» рассматриваемых вариантов, которые также фиксируются на табло доводов. На третьем этапе все доводы обсуждаются экспертами и, если это необходимо, дополняются

новыми. После обсуждения эксперты распределяются по 4–6 человек для дальнейшего совершенствования предложенных вариантов.

Метод Гордона. Некоторые специалисты по проблемам управления считают, что метод «мозгового штурма» стимулирует активность участников творческой группы до того момента, когда группа завершит формирование модели решения задачи. После этого активность участников снижается. Автор этого метода считает, что не нужно ставить перед группой конкретную задачу, например как повысить производительность труда. С его точки зрения, следует очертить лишь общую проблему, а собранный в процессе дискуссии материал позволит экспертам сделать более конкретные выводы.

Метод синектики отличается от метода «мозгового штурма» организацией работы творческой группы. Процедура применения метода содержит четыре этапа работы. На первом этапе все участники творческой группы обдумывают проблему и пытаются найти пути ее решения. Свои варианты они фиксируют на бланках (в рабочих тетрадях). На втором этапе участники группы избирают своего лидера, который подробно излагает свое мнение по решению задачи. На третьем – каждый участник излагает свои соображения по поводу возможного способа решения задачи. После этого происходит творческая дискуссия, которая направляется лидером. В процессе дискуссии члены группы достигают согласования различных точек зрения и разрабатывают модель решения задачи. При оценке различных альтернатив, если дискуссия не приводит к выработке общего подхода к решению управленческой задачи, используются разнообразные методы согласования. На последнем, четвертом, этапе высказанные мнения и модели решения анализируются группой приглашенных специалистов-экспертов. При этом разрешается присутствовать членам творческой группы.

Контрольные вопросы:

1. Что понимается под социальной группой в организации?
2. Перечислите основные признаки социальной группы.
3. Какие виды социальных групп функционируют в организации?
4. Что такое социально-психологический климат? Какова его роль в организации?
5. Опишите структуру социально-психологического климата и базовые показатели.
6. Назовите основные стадии развития групп и особенности группового поведения на каждой стадии.
7. Назовите основные факторы группового поведения.
8. Опишите основные модели внутригруппового поведения.
9. Назовите основные типы социальных групп в организации. В чем их ключевое отличие друг от друга?
10. Что понимается под командой в организации?
11. Опишите процесс командообразования.
12. Какие виды команд Вы знаете?

13. Какие социальные роли могут быть реализованы личностью в команде?

14. Назовите основные методы принятия коллегиальных решений в условиях командной работы.

Практические задания:

Задание 1

Классифицируйте нормы поведения по следующим видам и заполните таблицу:

- нормы деятельности (Д);

- нормы, регламентирующие форму одежды (О);

- нормы, регламентирующие распределение ресурсов (Р).

Групповые нормы	Вид
1. Качество — главный принцип работы в нашей организации!	
2. Все сотрудники должны ходить в униформе с символикой фирмы.	
3. Все задания должны выполняться сотрудниками в рабочее время. Никаких сверхурочных!	
4. Вознаграждение членов группы осуществляется пропорционально их трудовому вкладу в результаты работы группы.	
5. В нашей организации мужчины должны ходить в темных костюмах, белых рубашках и непестрых галстуках.	
6. Все сотрудники не покидают своих рабочих мест до тех пор, пока их не отпустит непосредственный руководитель.	
7. Члены группы ни при каких обстоятельствах не должны сообщать руководителю об опоздавших.	
8. Вознаграждение членов группы осуществляется по результатам работы группы в целом и распределяется по принципу «каждому – поровну».	
9. Никаких украшений персонал нашей организации носить не должен.	
10. Члены группы не должны открыто критиковать точку зрения коллеги в присутствии руководителя.	
11. Все члены группы несут коллективную ответственность за результаты деятельности группы.	
12. Каждый член группы имеет доступ к необходимой для работы информации.	
13. В нашей организации женщинам запрещается носить брюки, мини-юбки, декольте.	

Задание 2

Проведите анализ роли и поведения руководителя группы на различных этапах ее развития, определите, для какого этапа развития группы они характерны и заполните таблицу:

Таблица – Этапы формирования группы и модели поведения руководителя

Этапы	Вариант поведения	Поведение
1. Формирование		А) Обеспечивает координацию деятельности специализированных членов группы. Б) Отстаивает свои позиции и утверждает авторитет.
2. Бурление		В) Принимает участие в выработке правил взаимодействия в группе. Г) Организует работу группы, обеспечивает ее ресурсами.
3. Нормирование		Д) Поощряет (наказывает) членов группы по результатам трудовой деятельности. Е) Отстаивает точку зрения группы при взаимодействии с другими группами.
4. Выполнение работ		Ж) Подводит итоги деятельности группы по выполнению целевого задания, вносит предложения о нецелесообразности дальнейшего ее существования.
5. Расформирование		З) Организует групповые дискуссии для решения сложных групповых проблем. И) Устраняет внутригрупповые конфликты.

Задание 3

Определить характер влияния факторов на групповую сплоченность (повышает или понижает ее):

1. Число членов группы.
2. Группа создана 2-3 недели назад.
3. Руководство придает большое значение работе данной группы.
4. Руководство считает, что каждый в группе должен нести персональную ответственность за общий результат.
5. Перед группой поставлена нестандартная задача.
6. Участники группы никогда раньше не работали вместе.
7. Каждый работник в группе имеет высокую квалификацию.
8. Отбор участников в группу проводится в несколько этапов.
9. Цели, поставленные перед группой, вызвали интерес у всех ее членов.

Задание 4

Разберите индивидуально предложенные ситуации и ответьте на вопросы:

Ситуация 1. Вы – заместитель начальника отдела, все сотрудники которого – женщины. В силу своего характера или по каким-то другим причинам Вы не нравитесь никому в этом отделе. Руководитель предлагает занять отдельный кабинет, но это затруднит Вашу работу, так как Вам необходима информация, поступающая от отдельных сотрудников отдела. Как Вы поступите?

Ситуация 2. Вы – директор кафе. Вы прочитали книгу жалоб и предложений и выяснили следующее:

- посетителей устраивает ассортимент;
- посетители довольны качеством приготовленной пищи;
- им нравится качество обслуживания и вежливость персонала;
- тем не менее посетители не хотели бы прийти в кафе еще раз в связи с тем, что персонал плохо относится друг к другу, работники грубо разговаривают между собой. У посетителей создается впечатление, что персонал кафе не любит работу и организацию.

Какие действия Вы должны предпринять для сплочения коллектива и становления благоприятной психологической атмосферы?

Ситуация 3. На сборочном конвейере освободившееся место заняла молодая работница. Она прилагает много сил, чтобы успеть за ритмом работы ее новых подруг, но пока не может трудиться так, как остальные члены бригады, задерживая передачу деталей. Работницы стали нервничать, в бригаде начались ссоры. Что должен предпринять мастер?

Ситуация 4. В Вашей команде появился неформальный лидер, несогласный с проводимой вами политикой и вашими действиями. Из-за этого коллектив начал распадаться на две группировки. Чтобы предотвратить негативные последствия такой ситуации, Вы приглашаете неформального лидера на встречу. Вы говорите:

Ситуация 5. У Вас дружная команда в организации, но Вы принимаете двух работников, которые необходимы фирме на данном этапе развития и которые оказываются непримиримыми друг к другу, начиная «делить власть». Коллектив распадается на глазах. Вы вызываете обоих и говорите:

Ситуация 6. Рабочий – активный общественник. Общественные дела часто отвлекают его от работы. Товарищи по бригаде откровенно выражают недовольство. Им приходится часто выполнять большой объем работы, а при распределении премии делить ее на равные части.

Как Вы оцениваете ситуацию? Какие меры или действия Вы предполагаете осуществить?

Задание 5

Определите, какую социальную роль играет личность в группе:

1. Умеет слушать, коммуникабелен, решительный, логичный, стабильный и спокойный, нуждается в мотивированной группе.
2. Общительный, энергичный, привлекательный, нуждающийся в свободных действиях, экстраверт.
3. Динамичный, решительный, напористый, экстраверт, нуждается в компетентной группе.
4. Аналитичный, интеллектуальный, эрудированный, волевой, реалистичный.

5. Умен, креативен, с богатым воображением и нестандартным мышлением.
6. Ответственный, педантичный, обязательный

Задание 6

Проведите сравнительный анализ типов команд и заполните таблицу.

Таблица – сравнительная характеристика типов команд

Характеристика	Кросс-функциональная команда	Интактная команда
Цели функционирования		
Тип задания		
Продолжительность существования		
Выполняемые функции		
Тип межличностных отношений		
Руководитель команды		
Примеры команды		

Задание 7

Из списка отберите черты, характерные для настоящей управленческой команды, обоснуйте свой выбор, отметив «верно / неверно», и заполните таблицу:

Таблица – Черты управленческой команды

Черты	Верно/ неверно
В группе каждый стремится к лидерству, так как является профессионалом	
В команде признается девиз: «Один за всех и все за одного»	
Все члены команды — единомышленники	
В команде важны вертикальные связи и формальные правила	
Высокое доверие и уважение членов команды друг к другу	
Состав команды оптимален с точки зрения распределения ролей: генераторы — критики — организаторы – исполнители	
В команде господствует культ буквы, а не мысли	
В команде полная взаимозаменяемость за счет широкого профессионализма	
В команде преобладают мотивация к достижению цели и готовность к риску	
В команде царит культ власти	
Члены команды готовы к компромиссу	
Ценят за достоинства, терпимы к недостаткам, слабостям, принимают индивидуальность	

Задание 8

Определите преимущества и недостатки работы в группе для работника и группы в целом.

Задание 9

Проанализируйте предложенные ниже утверждения и укажите, какие из них верны:

Утверждение	Верно
Формальная группа, созданная для достижения своей основной цели, почти всегда преследует и другие цели	
Для каждой группы набор ролей и норм уникален. Роли и нормы важны для ощущения принадлежности к группе и преданности ей	
Ролевой состав группы должен отражать специфику задания и решаемых задач	
Эффективность работы группы не зависит от баланса ролей, предписанных всем участникам группы	
В рабочей группе всегда снижается уровень мотивации квалифицированных сотрудников	
Основным преимуществом работы в группе выступает групповое единомыслие участников	
Сильная преданность группе ее членов способствует высокой индивидуальной производительности труда	
Чтобы стать неформальным лидером группы, человек должен помочь ей в достижении значимых целей	
Каждый член группы должен выполнять в ней только одну неформальную роль, чтобы избежать внутриличностных конфликтов	
Если у группы несколько целей, то лидерство может переходить от одного к другому в зависимости от приоритетности решаемых задач	
Чем больше размер группы, тем меньше возможностей для взаимодействия членов группы друг с другом	
Если в социальную группу вступить легко, групповая сплоченность возрастает	
Чем больше разница в возрасте участников, тем ниже групповая сплоченность	
Групповая производительность не зависит от преданности группе ее членов	
Стремление членов группы быть «командными игроками» может привести к групповому единомыслию	
Эффективность групповой работы зависит от сплоченности группы	
Эффективность работы группы — важная составляющая эффективности работы организации в целом	

Групповая поляризация может привести к конфликтам в социальной группе	
---	--

Задание 10

Проведите сравнительный анализ рабочей группы, команды и трудового коллектива и заполните таблицу:

Таблица – Сравнительная характеристика типов групп в организации

Характеристика	Трудовой коллектив	Рабочая группа	Команда
Цель функционирования			
Субъект целеполагания			
Состав и структура			
Вид ответственности			
Социальные роли			
Условия создания			

Задание 11

Проведите диагностику и определите, какие социальные роли Вы могли бы выполнить в условиях командной работы.

Инструкция. Тест состоит из семи разделов. В каждом из разделов нужно распределить 10 баллов между возможными ответами согласно вашему представлению об их соответствии вашему собственному поведению. Эти десять баллов могут быть распределены между несколькими утверждениями или, возможно, все приписаны одному-единственному ответу.

1. Что, по моему мнению, я могу внести в работу команды:

- (a) я полагаю, что могу сразу увидеть новые возможности и извлечь из них пользу;
- (b) я могу хорошо сработаться с самыми разными людьми;
- (c) генерирование идей является одним из моих природных качеств;
- (d) у меня есть способность привлекать людей, которые могут внести ценный вклад в работу группы;
- (e) моя личная эффективность во многом основана на способности доводить начатое до конца;
- (f) я готов(а) смириться с временной непопулярностью, если это приведет к значительным результатам в дальнейшем;
- (g) обычно я быстро "схватываю", что будет "работать" на практике в известных мне ситуациях;
- (h) я могу предложить нечто разумное для альтернативного курса действий без проявления пристрастия или предвзятости.

2. Мои возможные недостатки при работе в команде могут проявляться следующим образом:

- (a) я ощущаю беспокойство, если собрания команды недостаточно структурированы, их ход плохо контролируется и они проводятся в недостаточно организованной манере;

- (b) в противовес команде я склонен(а) поддерживать людей, чья обоснованная точка зрения не получила должной оценки;
 - (c) я склонен(а) много говорить в моменты, когда группа переходит к предложению новых идей;
 - (d) мой объективизм затрудняет нахождение компромисса с коллегами;
 - (e) когда возникает необходимость дать ход какому-либо делу, окружающие порой воспринимают меня как человека, склонного к авторитарным методам;
 - (f) мне трудно принимать руководящие решения, потому что я слишком чуток(а) к атмосфере в группе;
 - (g) я склонен(а) увлекаться идеями, которые приходят мне в голову, и таким образом терять "нить" происходящего вокруг;
 - (h) мои коллеги нередко считают меня человеком, излишне беспокоящимся о деталях и преувеличивающим возможность неблагоприятного исхода событий.
3. Когда я участвую в работе над каким-либо проектом с другими людьми:
- (a) я обладаю способностью влиять на людей, не оказывая давления на них;
 - (b) моя внимательность позволяет избегать многих ошибок и оплошностей;
 - (c) я готов(а) настаивать на немедленных действиях для того, чтобы участники не тратили времени впустую и не теряли из виду основную цель;
 - (d) я способен(а) внести оригинальный вклад в работу группы;
 - (e) я всегда готов(а) поддержать разумное предложение, отвечающее общим интересам;
 - (f) я всегда веду поиск новейших идей и разработок;
 - (g) я полагаю, что окружающие ценят мою способность к беспристрастным суждениям;
 - (h) на меня можно положиться в том, что все основные виды работ будут организованы.
4. Характерный для меня подход к групповой работе состоит в следующем:
- (a) я искренне заинтересован(а) в том, чтобы лучше узнать коллег;
 - (b) если я с чем-то не согласен(а), я достаточно легко бросаю вызов мнению окружающих или поддерживаю точку зрения меньшинства;
 - (c) обычно я умею находить аргументы для опровержения необоснованных предложений;

- (d) я думаю, у меня есть талант к организации работы надлежащим образом, когда необходимо воплотить на практике намеченный план;
 - (e) я склонен(а) избегать банальностей и выступать с неожиданными предложениями;
 - (f) я обычно стремлюсь достичь совершенства в любой деятельности;
 - (g) я умею извлекать выгоду для группы, используя внешние контакты;
 - (h) я выслушиваю разные точки зрения, но при принятии окончательного решения руководствуюсь собственным мнением.
5. Я получаю удовлетворение от работы, потому что:
- (a) мне нравится анализировать ситуации и взвешивать возможные альтернативы;
 - (b) мне интересно заниматься практическим решением проблем;
 - (c) мне нравится осознавать, что я способствую хорошим рабочим отношениям;
 - (d) я могу лоббировать принятие необходимого решения;
 - (e) я умею сходитья с людьми, которые могут предложить новые идеи;
 - (f) я умею добиваться согласия людей действовать необходимым образом;
 - (g) я чувствую себя комфортно, когда могу полностью сосредоточиться на выполнении задачи;
 - (h) мне нравится находить область деятельности, где нужно напрягать свое воображение.
6. Если бы мне вдруг поручили решение трудной задачи, ограничив время и предоставив в мое распоряжение незнакомых людей:
- (a) я, скорее всего, уединился(ась) бы для того, чтобы найти выход из создавшегося положения перед тем, как разрабатывать единую линию поведения;
 - (b) я был бы готов(а) поддержать того, чей подход к решению задачи окажется самым позитивным, каким бы сложным он ни был;
 - (c) я бы нашел(а) способ сократить время решения задачи, установив, какой наилучший вклад могли бы внести различные люди;
 - (d) моя склонность к безотлагательному решению задачи помогла бы мне обеспечить выполнение графика;
 - (e) я полагаю, что сохранил(а) бы хладнокровие и способность мыслить объективно;

- (f) я был(а) бы готов(а) добиваться цели, несмотря на любое давление;
- (g) я был(а) бы готов(а) взять на себя роль лидера, если бы сознавал(а), что группа не продвигается вперед;
- (h) я прибег(ла) бы к групповым обсуждениям для того, чтобы стимулировать поиск новых идей и сдвинуть дело с "мертвой точки".

7. Работая в группе и думая об имеющихся у меня проблемах:

- (a) я склонен(а) высказывать свое недовольство тем, кто препятствует прогрессу в работе;
- (b) я готов(а) признать, что окружающие могут критиковать меня за то, что я слишком аналитичен(а) и недостаточно полагаюсь на интуицию;
- (c) я готов(а) признать, что мое стремление к тому, чтобы все выполнялось надлежащим образом, может задерживать продвижение работы;
- (d) я склонен(а) быть требовательным к работе других и полагаться на одного или двух членов команды, к которым я испытываю расположение;
- (e) мне сложно начать что-либо делать, если не ясны цели;
- (f) иногда я не в состоянии объяснить сложные идеи, которые приходят мне в голову;
- (g) я сознаю, что хочу от других того, чего не могу сделать сам;
- (h) я не решаюсь изложить мои возражения, когда сталкиваюсь с реальной оппозицией.

Убедитесь, что сумма баллов за все вопросы каждого раздела равна 10 и итог для всех семи разделов равен 70. В таблице представлено распределение утверждений по всем семи разделам для восьми основных ролей в команде, описанных Белбин (в шапке таблицы указаны первые буквы названия ролей). Для подсчета очков по каждой роли впишите в таблицу баллы по каждому из утверждения. Например, для первого раздела 10 баллов могли быть распределены следующим образом:

$$a = 3; b = 1; c = 4; d = 0; e = 1; f = 0; g = 0; h = 1.$$

Эти баллы необходимо вписать в соответствующие столбцы первой строки таблицы. То же самое необходимо сделать по всем остальным разделам вопросника, а затем просуммировать баллы для каждого из восьми столбцов.

Раздел	"И"	"П"	"Ф"	"М"	"ИР"	"О"	"К"	"Д"
1	g	d	f	c	a	h	b	e
2	a	b	e	g	c	d	f	h
3	h	a	c	d	f	g	e	b

4	d	h	b	e	g	c	a	f
5	b	f	d	h	e	a	c	g
6	f	c	g	a	h	e	b	d
7	e	g	a	f	d	b	h	c
Итого								

Типы командных ролей

"Коллективист" (гармонизатор). Представители этой роли оказывают "сглаживающее" воздействие на команду: их присутствие улучшает моральный климат и повышает степень сотрудничества между членами команды. Нередко команды вынуждены включать в свой состав сложных в общении людей, чье участие в работе чревато конфликтами. В таких случаях особенно важна роль "коллективистов", способных оказать мягкое воздействие на ситуацию и предотвратить потенциальные конфликты, тем самым оказав неоценимую помощь формальному лидеру команды в выполнении поставленной задачи. Такое воздействие "коллективистов" на обстановку в команде объясняется тем, что они ставят интересы команды превыше собственных, умеют слушать других, находят общий язык со сложными людьми и выстраивать доверительные отношения с окружающими. По сути, они берут на себя роль внутренних фасилитаторов команды. Согласно результатам тестирования, "коллективистам" присущи общительность, характерная для экстравертов, но без склонности к доминированию, большой интерес к людям и особенно к человеческим взаимоотношениям. Они хорошо чувствуют состояние и настроение людей и доверяют им. Представители этого типа нередко встречаются среди высшего руководства организаций. И это не случайно. Руководство, в котором доминируют менеджеры типа "формирователей", порой создает в организации климат, в котором отзывчивость и дипломатические навыки "коллективистов" становятся постоянно востребованными, особенно там, где авторитарный стиль руководства, подавляющий любые конфликты, заводит ситуацию в тупик. При этом "коллективисты" не рассматриваются коллегами в качестве возможной угрозы их статусу и планам, а пользуются уважением за приверженность групповым интересам и воспринимаются как люди, призванные служить под чьим-либо началом. Для них характерны консультативный стиль руководства и склонность к неформальному общению с коллегами и подчиненными. Из них получаются отличные наставники молодых менеджеров.

"Оценивающий" (аналитик). Представители этой роли ярко не проявляют себя в команде до тех пор, пока не приходит время принятия

важных решений. При этом члены команды, предлагающие идеи ("мыслитель" и "исследователь ресурсов"), редко являются теми людьми, которые способны оценить выгоду от своих идей и их последствия. Здесь на передний план и выходит "оценивающий". По результатам тестирования представители этой роли в команде обладают высоким интеллектуальным уровнем, критичным мышлением, особенно это касается их способности выдвигать контраргументы. Им присущи реалистичность и здравость суждений, которая "не замутняется" доводами, основанными на эмоциях или предубеждениях. Их отличают серьезность, благоразумие и "врожденный" иммунитет против энтузиазма. Это второй после "мыслителя" интеллектуал в команде, способный на равных (в интеллектуальном смысле) беседовать с последним. Причем он может убедить "мыслителя" изменить свою точку зрения и сохранить при этом его уважение к себе. Основное достоинство "оценивающего" — это способность трезво оценивать различные варианты решений, принимая во внимание все факторы. "Оценивающие" практически никогда не ошибаются, однако не могут похвастаться оригинальностью мышления или воображением. Им свойственны низкая ориентация на достижения и несклонность увлекаться чем-либо. Отсутствие энтузиазма и увлеченности для команды оборачивается важным достоинством "оценивающего", поскольку истинная беспристрастность возможна лишь при отсутствии приверженности чему-либо. В идеале именно "оценивающий", а не "председатель" должен выступать в роли арбитра при принятии решений в команде. При этом чем больше звучит предложений в команде и чем сложнее процесс принятия решений, тем важнее роль "оценивающего" как человека, способного восстановить консенсус. Они достаточно медлительны в своих рассуждениях и всегда предпочитают все тщательно продумывать. Окружающими они могут восприниматься как сухие, несколько занудные и порой чересчур критичные люди. Многие удивляются, как представители этой категории вообще становятся менеджерами. Тем не менее "оценивающие" нередко занимают высокие стратегические посты в организациях, особенно в штаб-квартирах крупных компаний. В отдельных видах деятельности успех или неудача зависят от относительно небольшого числа крупных и ответственных решений, а это идеальная территория для "оценивающего" — человека, который учитывает все "за" и "против". "Оценивающие" не склонны принимать множество решений в единицу времени, но принимаемые ими решения почти всегда оптимальны с точки зрения риска и последующих результатов. Медленность продвижения команды к окончательным решениям дает им возможность проявить свои сильные стороны. Несмотря на то что личностные характеристики "оценивающих" не соответствуют образу типичного "человека команды", они тем не менее часто органично

вписываются в команду и чувствуют себя комфортно, участвуя в ее работе, особенно, если их роль ясна им самим и окружающим.

"Исполнитель" (реализатор). Основным качеством "исполнителей", отражающим их установки и характер, является дисциплинированность, другие же природные способности или интеллект почти всегда вторичны. Будучи дисциплинированными по сути, они упорядоченно подходят к любой поручаемой им работе. Среди их отличительных качеств также следует назвать: организованность, сознательность, приверженность обязательствам, серьезное отношение к любому делу, надежность, практичность, терпимость к окружающим и консервативность (в смысле уважительного отношения к устоявшимся правилам и взглядам). Результаты тестирования помимо этого свидетельствуют об их внутренней стабильности и низком уровне беспокойства. К их слабым сторонам следует отнести недостаточную гибкость. "Исполнители", как правило, принимают существующие ограничения и, не задавая вопросов, делают то, что требуется. Еще одно название этой роли — "человек компании". Это не просто человек, который делает или организует что-либо, это человек, который действительно работает на компанию и в меньшей мере преследует личные интересы. Такие люди принимают поставленные перед ними цели, которые становятся частью их морального кодекса, и придерживаются их при выполнении работы. У них никогда не возникает вопросов в связи с тем, что работа не может быть выполнена потому, что она им не нравится или не вызывает интереса. Характеристика, данная одному исполнительному директору его коллегами как "менеджеру, берущемуся за работу, за которую больше никто не возьмется", отражает особенности "исполнителей" и их назначение в команде. Им присущ практичный и реалистичный подход к выполнению работы. "Исполнители" — эффективные организаторы и администраторы. В крупных, хорошо структурированных организациях карьера таких людей обычно складывается успешно. При этом хотя и считается, что качества "исполнителя" имеют лишь ограниченное отношение к образу менеджера, тем не менее представителей этой категории в среде высшего управленческого эшелона организаций не меньше, чем других. Успех и признание приходят к "исполнителям" со временем в результате того, что они систематически делают ту работу, которую необходимо делать, даже если она не отвечает их внутренним интересам или не приносит удовольствия.

"Исследователь ресурсов" (изыскатель). Это член команды, как и "мыслитель", ориентированный на предложение новых идей. Однако способ генерации идей "исследователями ресурсов" и сам характер предлагаемых ими идей отличны от аналогичных у "мыслителей". Они склонны не столько сами предлагать оригинальные идеи, сколько "подбирать" фрагменты идей окружающих и развивать их. Исследователи ресурсов искусны в изучении ресурсов за пределами команды. Умение устанавливать контакты и

выстраивать отношения дает им возможность возвращаться в команду с новыми предложениями, которые часто оказываются ценными для ее дальнейшей работы. Их подход — поиск и развитие идей через сеть личных контактов и знакомств. "Исследователи ресурсов" обычно не препятствуют своему желанию что-либо узнать, и их общение с людьми умело направляется на поиск интересующих их ответов. Они ходят, наблюдают, встречаются с людьми и задают им хорошо продуманные вопросы. Это тип руководителя, которого трудно застать в своем кабинете. При этом их предложения, как правило, не слишком оригинальны и не отличаются особым интеллектуальным блеском, к их достоинствам можно скорее отнести гибкость и многосторонность. "Исследователям ресурсов" свойственны средние показатели интеллектуального уровня и креативности, а также экстравертность, общительность, любознательность и социальная ориентация. Благодаря этим качествам и умению использовать ресурсы "исследователи ресурсов" легче, чем "мыслители", интегрируются в команду. Их подход к инновациям больше соответствует устоявшимся и преобладающим управленческим аксиомам. "Исследователи ресурсов", как правило, успешно ведут различные переговоры и добиваются высоких результатов как при организации нового дела, так и в управлении уже устоявшимся бизнесом. При умелом руководстве лидера команды "мыслитель" и "исследователь ресурсов" могут успешно сосуществовать вместе, внося каждый свой вклад в предложение новых идей.

"Мыслитель" (генератор идей). Основное назначение "мыслителя" в команде — привнесение новых и оригинальных идей. Как правило, "мыслители" действуют в одиночку, сидя в своем углу и обдумывая различные варианты. Им свойствен самоуглубленный, аналитический подход к решению проблем. Результаты тестирования свидетельствуют о высоком интеллектуальном уровне "мыслителей", высоких показателях креативности и явной интровертности. Их мышление характеризуется высокой критичностью, и они создают большое количество негативных конструкций, т.е. пунктов для отвержения различных предложений. Их предложения отличаются оригинальностью и "интеллектуальностью". "Мыслители" — это интеллектуалы-одиночки, и они часто воспринимаются другими членами команды как не слишком коммуникабельные. Им свойственны прямота и честность в общении. Чем успешнее "мыслители" выполняют свою роль в команде, тем меньше их поведение похоже на привычную модель поведения менеджера. Их менеджерская карьера редко складывается успешно. Как правило, они очень способны и имеют необходимые навыки работы, что приводит к тому, что они становятся в большинстве случаев техническими специалистами, а не занимают высокие управленческие посты. В давно существующих, устойчивых организациях редко можно встретить "мыслителей" среди высшего руководства, кроме тех случаев, когда непредвиденные обстоятельства поставили организацию

в сложное положение, угрожающее ее выживанию. Тупики в развитии компании и угроза ее выживанию могут привести "мыслителей" в высшие эшелоны подобных организаций, что при иных обстоятельствах немыслимо. "Мыслители" чаще встречаются в новых, только формирующихся компаниях, поскольку по своему складу они скорее предприниматели, чем менеджеры.

"Формирователь" (мотиватор). В группе "формирователи" выступают как побудители к действию, и если команда склонна к бездействию или самодовольству, присутствие "формирователя" выведет ее из этого состояния. Он меняет "точку равновесия" в команде, нарушает покой и делает команду способной выйти из привычной колеи. Это более индивидуалистичный, чем "председатель", тип лидера, который, подталкивая команду к действиям и увлекая ее членов за собой, столь же часто приводит команду как к неудаче, так и к успеху. С другой стороны, "формирователи" — это обычно разрушительная сила в хорошо сбалансированной команде, особенно руководимой человеком с типичными качествами "председателя", способная разладить работу команды. Как правило, "формирователь" и "председатель" не могут комфортно действовать в одной команде, если только один из них не будет идти на компромисс или не переключится на другую роль. Команды нуждаются в обоих типах лидеров, но в разное время и при разных обстоятельствах. Представители этой роли по многим параметрам являются антиподами "коллективистов": они бросают вызов команде, спорят, не соглашаются. Они нетерпеливы и легко впадают в фрустрацию. Их склонность к достаточно агрессивному поведению может приводить к ответной реакции других членов команды, на что они, как правило, отвечают с большим воодушевлением и юмором, поскольку обожают всевозможные баталии. Когда они принимают участие в деловых играх, предмет их устремлений — выигрыш, при этом сам процесс обучения является для них вторичным. Их поведение нередко может быть описано принципом "цель оправдывает средства". Они динамичны, активны и ориентированы на победу любой ценой. Согласно результатам тестирования "формирователи" характеризуются высокой самооценкой, склонностью к фрустрации, общительностью и подозрительным отношением к людям. Это экстраверты, побуждаемые к действиям требованиями внешней среды. "Формирователи" — эмоциональные, непокладистые люди, с которыми достаточно сложно иметь дело, склонные чрезмерно реагировать на поражения и застои, но при этом бесстрашные и непреклонные. Как менеджеры они успешны в ситуациях, характеризующихся "политической сложностью", сдерживающей движение вперед. Это ситуации, в которых проблемы требуют согласованных действий на разных уровнях, а правила, процедуры и интересы отдельных людей противоречат друг другу, что в конце концов неизбежно приводит к инерции и застою. И именно "формирователи" —

люди, способные разрубить такие "гордые узлы". Они могут вывести систему из застоя, ускорить ее развитие или даже изменить способ ее функционирования. Если проведенный ими предварительный анализ ситуации будет тщательным и достоверным, то это, безусловно, приведет к положительным результатам. К их сильным сторонам можно также отнести настойчивость и напористость при ведении переговоров. Как лидеры они востребованы для сплоченной команды, которая в своей работе столкнулась со сложным внешним либо внутренним препятствием.

"Председатель" (ведущий). Основной залог успеха "председателя" — его личностные качества. Прежде всего, по своей натуре он склонен доверять людям и принимать их такими, какие они есть, без проявлений ревности или подозрительности. В противовес этому качеству он должен уметь доминировать в группе и быть приверженным целям и задачам группы, что усиливает и морально обосновывает его доминирующую позицию. Успешный "председатель" должен быть спокоен, уравновешен и невозмутим перед лицом споров и разногласий в группе. Его кредо — практический реализм. По своей природе "председатель" — энтузиаст с присущей экстравертам способностью воодушевлять и мотивировать окружающих. Но поскольку его экстравертность носит, как правило, весьма умеренный характер, он склонен к определенной обособленности и дистанцированности в социальных отношениях. Успешный "председатель" — это человек, думающий преимущественно в позитивных категориях. Он использует словесные конструкции, демонстрирующие одобрение членов группы, которые признают и поддерживают цели группы и стремятся внести вклад в ее работу. Он ориентирован на эффективное использование потенциала группы и поэтому признает и поощряет таланты и возможности людей, которые способствуют достижению ее целей. Он интегрирует и координирует усилия команды, назначая каждому ее участнику соответствующую роль для достижения общей цели. В принципе идеальный "председатель" — хороший менеджер, т.е. человек, знающий, как использовать ресурсы, исключительно адаптивный при общении с людьми, но в то же время никогда не теряющий контроля над ситуацией и способности принимать самостоятельные решения, основанные на собственной оценке того, что необходимо на практике. Это человек, терпимый настолько, чтобы всегда выслушивать других, но достаточно сильный для того, чтобы отвергнуть их советы. "Председатель" не склонен к постоянной опеке членов команды, и его вмешательство в работу команды происходит, как правило, в критические моменты. Он никогда не пускает на самотек командных совещаний и при любых разногласиях выдерживает направление, отвечающее основной цели совещания. По данным психометрических тестов интеллектуальный уровень успешного "председателя", как правило, не превышает значительно среднего уровня команды. Он должен быть на одной "интеллектуальной волне" с командой,

иначе либо он не будет понимать членов команды, либо они его. Если интеллектуальный уровень "председателя" ниже уровня команды, то он не сможет установить с ней достаточный контакт. Его поведение будет восприниматься как нерешительность и неспособность контролировать ситуацию, в результате чего команда потеряет направление и увлечется неразрешимыми спорами. Если же интеллектуальный уровень "председателя" превышает средний уровень команды, то он склонен проталкивать преимущественно собственные идеи и превращать команду в средство для реализации личной стратегии. В обоих случаях это приводит к разрушению двухстороннего общения, которое является залогом успешного лидерства "председателя". Как правило, "председатель" — это лидер хорошо сбалансированной команды, перед которой стоят сложные и многогранные проблемы, требующие эффективного распределения ролей в коллективе.

"Доводящий до конца" (контролер). Об успехе команды, как правило, судят по окончательным результатам ее работы. При этом многие люди почти патологически не могут довести начатое ими до конца, и умение завершать начатое является достаточно редким качеством. "Доводящие до конца" — это люди, обладающие этим качеством в полной мере. Они завершают все, что начинают, и неохотно предпринимают что-либо, если есть сомнения по поводу того, что удастся довести дело до завершения. Они заботятся о завершении намеченного и настаивают на этом, когда энтузиазм всех остальных членов команды уже исчерпан. Их присутствие не дает команде тратить время впустую на проекты, которые не могут быть доведены до конца. Таких людей отличают внимание к деталям, поскольку маленькая ошибка может привести к большим неприятностям, а также умение держать в голове запланированное, ничего не упуская и доводя до завершения все детали плана. Они предпочитают постоянные усилия, согласованность и последовательность действий "кавалерийским атакам". "Доводящие до конца" ориентированы на выполнение обязательств, а не на эффектный и громкий успех. Склонность к достижению совершенства во всем, за что они берутся, и непреклонность в достижении намеченного — их непрменные качества. Результаты тестирования свидетельствуют об их склонности к беспокойству, но одновременно и о высоком самоконтроле и дисциплине. Коллегам редко удается увидеть их потерявшими самообладание, и даже когда приходится полностью менять направление действий, они остаются спокойными и невозмутимыми. По своему складу "доводящие до конца" скорее интроверты, чем экстраверты. К их слабым сторонам следует отнести недостаточную гибкость, в результате чего они порой прилагают значительные усилия для достижения намеченных целей, которые при изменившихся обстоятельствах оказываются недостижимыми. Их стиль управления близок стилю "исполнителя" и "коллективиста" и часто недооценивается, поскольку есть предубеждение по поводу его

нетипичности для успешных менеджеров. Но вопреки образу, тиражируемому в средствах массовой информации, успешные менеджеры отличаются от привычного стереотипа крупного бизнесмена, и их успех во многом основан на самодисциплине, позволяющей им много и упорно работать, доводя все начатое до конца.

Задание 12

Ответьте на вопросы в микрогруппах:

1. Может ли одна и та же группа в одно и то же время относиться к разным типам групп?
2. Могут ли формировать группу два человека, которые не поддерживают между собой личных контактов, но обмениваются письмами?
3. Назовите пять групп, в которых Вам довелось участвовать, и которые прошли в своем развитии определенные этапы.

Глава 4. Коммуникации и сотрудничество в организации

4.1. Понятие и роль коммуникаций в организации

Коммуникация в широком смысле слова (от лат. «communicatio» – сообщение, связываюсь, общаюсь, делаю общим) – это процесс, посредством которого некоторая идея передается от источника к получателю с целью изменения поведения получателя. Такое поведение может включать изменение знаний или социальных установок. Коммуникация, как и любое социальное явление, представляет собой сложный процесс, который может быть описан с различных сторон. В литературе приводятся различные подходы, которые раскрывают сущность коммуникаций и рассматривают ее как:

- связующий процесс (М.Х. Мескон, Ф.У. Тэйлор и др.). Это совокупность действий во времени, направленных на реализацию процесса передачи информации между людьми. Коммуникация выступает как социальная категория;

- канал связи (Э. Роджерсон, Ч. Бернанд и др.). Коммуникация предстает как инженерно-техническая категория;

- услугу. Коммуникация выступает как экономическая категория, зависящая от конкретных условий производства и потребления;

- функцию (Ф. Котлер и др.). Коммуникация отражает совокупность действий по достижению поставленной цели;

- систему (Э. Роджерс, Г.Л. Багиев и др.). Коммуникация служит для реализации обмена информацией между группами людей.

Коммуникации в менеджменте представляют собой процесс обмена информацией между субъектом и объектом управления с целью мотивации определенного поведения персонала организации или воздействия на него. Управленческие коммуникации также рассматриваются как процесс, с помощью которого руководство создает и развивает систему информационного обеспечения организации для предоставления информации и передачи сведений как внутри организации, так и за ее пределами. Цель коммуникаций в менеджменте заключается в повышении эффективности экономической системы путем организации коммуникативного пространства. Для достижения этой цели решается ряд задач:

- отбор и аккумуляция информации из внешних по отношению к организации источников;

- классификация, трансформация, обеспечение доступности информации;

- распространение и обмен информацией как внутри организации, так и за ее пределами;

- поиск эффективных способов, инструментов и механизмов интегрированной коммуникации;

- воплощение фирменной коммуникации в продуктах, услугах, документах, базах данных и программном обеспечении.

Коммуникации в организации выполняют следующие функции (рис. 4.1):

- 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.

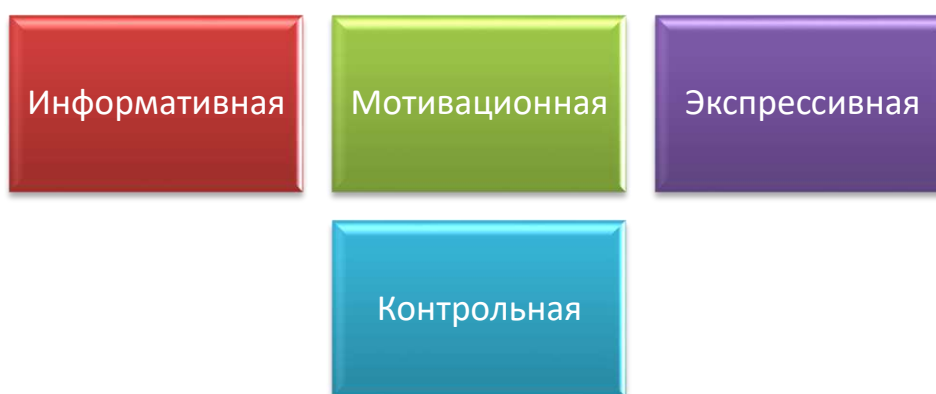


Рис. 4.1 Функции коммуникаций в организации

По мнению специалистов (В.Г. Игнатов, Л.Н. Албастова), эффективная коммуникация должна отвечает следующим требованиям: достоверности, реальности, объективности, своевременности, адресности, обратной связи, дозированной с точки зрения такого критерия, как «важное значение для достижения цели организации», доступности (прозрачности).

В развитие направления по изучению коммуникаций внесли свой вклад представители различных школ в управлении. Первыми исследовали коммуникационные процессы в организации представители *школы научного управления*. В частности, Ф. Тейлор разработал жесткую организационную структуру (позднее ее усовершенствовал А. Файоль), предполагающую четкую взаимосвязь между должностями и ролями. В этой структуре имеют место только вертикальные властные связи (от руководителей к подчиненным), т. е. такая организация базируется на формальных, предельно жестких, вертикальных, иерархических

коммуникациях. Информация, передаваемая по вертикали, делится на два типа: задание и необходимые пояснения к нему (то, что Ф. Тейлор называл «урок»), а также контроль за исполнением задания. При этом обратная связь при контроле сводится лишь к докладу о выполнении задания. Очевидно, что в данном случае основные коммуникационные проблемы заключались в том, как избежать отхода от основных принципов школы научного управления. Например, как не допустить неясного изложения информации в предписании или необоснованного увеличения численности подчиненных. В целом можно сделать вывод о том, что данная научная школа не придавала большого значения коммуникациям в организации.

Согласно основной концепции *школы человеческих отношений*, человек представляет собой уникальное социальное животное, и поэтому с его деятельностью несовместимы формализация организационных процессов, жесткая иерархия подчиненности и отсутствие горизонтальных связей в организации. Наоборот, горизонтальные организационные связи неформального характера между членами организации имеют большое значение. Эти связи должны способствовать функционированию формальной организации и обеспечивать сплоченность коллектива и защиту целостности личности. Наличие в организации одновременно вертикальных (властных) и горизонтальных (в основном неформальных) потоков информации должно способствовать, во-первых, удовлетворению потребностей работников (прежде всего в общении и взаимном обмене текущей информацией) и, во-вторых, обеспечению вовлеченности работников в процесс принятия управленческих решений. Однако представители школы человеческих отношений в основном уделяли внимание неформальным коммуникациям между работниками организации с равным статусом, при этом забывая об их взаимодействиях с администрацией, а также (что представляется самым главным) о потоках деловой информации, необходимой для выполнения работниками своих ролевых обязанностей. Вклад представителей школы человеческих отношений в изучение организационных коммуникаций чрезвычайно велик, так как им удалось в значительной степени расширить область коммуникационных связей в организации.

С точки зрения *системных теорий* связи между различными частями организации являются главным аспектом в понимании сущности ее функционирования. Рассматривая организацию как открытую систему, системные теории акцентируют внимание на ее взаимообмене с внешней средой, изучении потоков информации, поступающих от других организаций и социальных институтов (властных, политических, общественных и т. д.). Можно сказать, что все организационные системы по своей сути являются коммуникационными. При этом выделяются различные виды коммуникаций, например командные (управленческие) и информирующие (оповещающие) коммуникации, внутренние и внешние

коммуникации и т. д. В рамках системных теорий анализируются информационные потоки, оценивается качество информации, передаваемой как по формальным, так и по неформальным каналам, а также качество принимаемых решений в зависимости от действия коммуникационной системы.

Одним из исследователей коммуникаций в рамках системных теорий является Ч. Бернارد. В частности, он рассматривал **методы коммуникации**, под которыми он понимал письменную и устную формы общения, не только в качестве необходимого средства достижения стоящих перед организацией целей, но и потенциального источника многочисленных проблем, с которыми приходится сталкиваться организации. Он перечислил семь конкретных факторов коммуникации, которые имеют особое значение для установления и поддержания объективных полномочий внутри организации. Среди них:

- основные каналы коммуникации должны быть хорошо известны;
- обязательно должен существовать определенный формальный канал для коммуникации с каждым отдельным членом организации;
- цепочки коммуникаций должны быть по возможности прямыми и короткими и др.

Со времен первых исследований проблема коммуникаций оставалась одним из важнейших направлений в работе ученых в области менеджмента. Среди зарубежных авторов необходимо выделить таких известных исследователей, как М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, Ф. Лютенс, Р. Х.Холл, Т. Парсонс. Из отечественных авторов это Ю.Д. Красовский, Б.З. Мильнер, А.И. Кочеткова и др. Как свидетельствует практика, менеджеры часто необоснованно предполагают, что эффективная система коммуникаций сформируется «сама по себе». С другой стороны, иногда даже активные, целенаправленные попытки создания благоприятного климата для коммуникаций не дают желаемого результата. Согласно социологическим опросам (В.Г. Игнатов, Л.Н. Албастова), 73 % американских, 63 % английских, 85 % японских руководителей считают плохие коммуникации главным препятствием на пути достижения эффективности их организаций. Неэффективные коммуникации – одна из главных причин возникновения проблем в управлении.

4.2. Виды коммуникаций

Для формирования эффективного коммуникативного пространства в организации необходимо иметь представление о видах и направлениях коммуникационных процессов, используемых в управленческой деятельности. Анализ литературы позволил выделить следующие виды коммуникаций, которые представлены в табл. 4.1.

Таблица 4.1 - Классификация коммуникаций

Критерий классификации	Виды коммуникаций
По виду получателя	- внешние - внутренние
По средствам коммуникаций	- межличностные - коммуникации с помощью технических средств, информационных технологий
По направленности общения	- вертикальные (нисходящие, восходящие) - горизонтальные - диагональные
По каналам общения	- формальные - неформальные
По формам общения	- вербальные - документированные - с помощью технических средств - невербальные

Коммуникации в отношении организации подразделяются на внешние и внутренние. **Внешние коммуникации** – это коммуникации с внешней средой, цель которых – удовлетворение информационных потребностей организации. Они позволяют правильно строить стратегию и тактику действий, получать информацию о состоянии рынка и действиях конкурентов, а также различную нормативную и справочную информацию. С помощью внешних коммуникаций организация устанавливает отношения с государственными органами, общественностью, поставщиками и клиентами. Необходимо понимать, что независимо от интенсивности внешних коммуникаций организация может оказывать на внешнюю среду лишь незначительное воздействие. **Внутренние (внутриорганизационные) коммуникации** способствуют осуществлению производственно-хозяйственной деятельности организации и устанавливают связь между подразделениями, внутри них, между отдельными членами организации и уровнями управления.

С точки зрения средства коммуникаций выделяют межличностные коммуникации и коммуникации с помощью технических средств и информационных технологий. Коммуникации, осуществляемые с помощью технических средств и информационных технологий, реализуются при помощи электронной почты, телекоммуникационных систем, управленческих информационных технологий. **Межличностные коммуникации** – это коммуникации, осуществляемые людьми в ситуациях «лицом к лицу» и в группах с помощью слов и несловесных средств общения. В межличностных коммуникациях главным является передача информации от одного лица к другому. Межличностные коммуникации обладают рядом отличительных характеристик:

- более оперативны и достигают своего адресата при минимуме помех;
- избирательны, так как межличностный канал оперативно формируется в наиболее подходящий для передачи информации момент и способен выходить на нужного респондента;
- более свободны от формальных, регламентирующих форму и стиль сообщения рамок, что делает их более доступными и доходчивыми;
- открываются неограниченные возможности для использования эффекта обратной связи.

По направленности в организации информационных потоков выделяют вертикальные и горизонтальные коммуникации. **Вертикальные коммуникации** выстраиваются между представителями разных уровней управления в организации, и в свою очередь, делятся на нисходящие (от руководителя к подчиненному) и восходящие (от работника к руководителю).

Горизонтальные коммуникации представляют собой обмен информацией между подразделениями, между коллегами как внутри отделов, так и между ними. Горизонтальные коммуникации между структурными подразделениями способствуют их объединению в единое целое и согласованному координированию работы. Данный вид коммуникаций связан с разрешением проблем внутри отделов, координацией деятельности и консультациями специалистов с линейными менеджерами. Большое значение горизонтальные коммуникации приобретают в организациях, которые используют новые информационные технологии. Необходимо отметить, что с целью улучшения координации деятельности при помощи горизонтальных коммуникаций во многих организациях создаются рабочие группы, различные комитеты, матричные структуры.

Как показывает практика, коммуникации «сверху вниз», как правило, затрагивают вопросы, связанные с целями и стратегией компании, должностными инструкциями и приказами, правилами и процедурами, обратной связью по результатам деятельности, мотивации деятельности персонала. Данный вид коммуникаций осуществляется с помощью выступлений на общих собраниях коллектива, информационных листков, сообщений в корпоративных изданиях и на доске объявлений, по электронной почте, руководств по выполнению различных процедур, писем, непосредственно адресованных тому или иному сотруднику, сообщений по системе общественного оповещения.

В большинстве случаев основной проблемой нисходящих формальных коммуникаций является рассеивание, а иногда и полное искажение или исчезновение исходного смысла сообщений.

Восходящие коммуникации – поток формальных коммуникаций, содержащий сообщения, передаваемые с низшего уровня на высшие уровни иерархии. Как правило, восходящие коммуникации охватывают

проблемы, возникающие у персонала, предложения работников, связанные с улучшением деятельности организации, отчеты о результатах деятельности, жалобы и споры, финансовую и бухгалтерскую информацию. С помощью восходящих коммуникаций осуществляется обратная связь. Методами реализации этого вида коммуникаций являются отчеты, справки, докладные записки.

Основной проблемой восходящих формальных коммуникаций является нежелание менеджеров вникать в вопросы, которые волнуют персонал организации. С другой стороны, сами работники, как правило, не стремятся добровольно делиться информацией с руководством.

Важно понимать, что именно восходящие информационные потоки должны формировать у руководителей объективную картину состояния дел в организации, поскольку успех любой компании в значительной мере зависит от персонала на низших уровнях. Поэтому отделы по управлению человеческими ресурсами должны разрабатывать специальные коммуникационные программы, направленные на получение необходимой и оперативной информации и предоставлять ее менеджменту организации. Среди основных средств реализации подобных программ следует отметить конфиденциальные опросы, дающие возможность персоналу анонимно прокомментировать любой аспект деятельности организации; проведение рабочих форумов, во время которых каждый работник может поговорить с генеральным менеджером; ежемесячные «посиделки» менеджера по персоналу с сотрудниками, во время которых обсуждаются их проблемы и методы улучшения работы; выходы руководителей на рабочие места сотрудников, чтобы лучше понять проблемы подчиненных.

Диагональные коммуникации – коммуникации, осуществляемые работниками отделов и подразделений различных уровней иерархии. Они используются в случаях, когда коммуникации работников организации другими способами затруднены.

Все охарактеризованные виды коммуникационных взаимодействий представляют собой разновидности **формальной коммуникации** (официально установленной или одобренной руководством), которая чаще всего в достаточной степени формализована и обезличена. Однако в практике управления руководителям часто приходится иметь дело и с **неформальной коммуникацией** (неофициальной и незапланированной). Это вызвано тем, что зачастую классические организационные структуры не удовлетворяют потребности сотрудников в межличностных коммуникациях.

Формальные коммуникации являются самым действенным способом доведения информации до персонала организации и могут быть вертикальными и горизонтальными в зависимости от характера выполняемых задач и структур власти. В формальных коммуникациях преобладает написанное или сказанное слово, в то время как неформальные

коммуникации могут включать также мимику, жесты, слухи. Формальные коммуникации позволяют упорядочивать и ограничивать информационные потоки. Они определяются существующими регламентами:

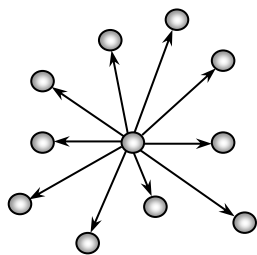
- организационными (например, схемой организационной структуры);
- функциональными (например, положением об отделах и службах, содержащим раздел «Взаимосвязи между подразделениями»).

В большинстве случаев формальные коммуникации являются нисходящими, тогда как неформальные коммуникации в основном восходящие или горизонтальные. Отсутствие восходящих и горизонтальных формальных коммуникаций во многих организациях затрудняет руководство и координацию деятельности и лишает менеджмент компании возможности узнать мнение персонала.

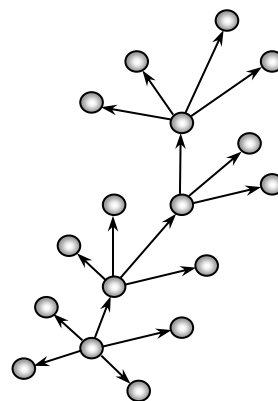
Неформальные коммуникации в организации существуют параллельно с формальными, но при этом не зависят от уровней иерархии и соединяют всех работников организации. Неформальные коммуникации дополняют формальные, а часто оказываются даже более эффективными, например, для обеспечения более быстрого выполнения рабочих заданий, чем это возможно при использовании формальных методов коммуникации. Неформальные коммуникации проявляются в форме:

- разговоров между сотрудниками разных уровней организации;
- частных телефонных или личных контактов работников разных отделов, основанных на дружбе и симпатии;
- «тайных» писем между сотрудниками (например, карикатуры на руководителей, сатирические стихи);
- слухов, основанных на разных домыслах и догадках, тайных знаков и жестов, которыми обмениваются сотрудники, например, с целью предупреждения о приходе руководства.

Одним из распространенных типов неформальных каналов является «тайный телеграф». Это неформальная коммуникативная сеть организации, которая объединяет всех ее членов во всех направлениях низшего уровня. «Тайный телеграф» (или по-другому – «виноградная кисть») существует везде и всегда, при этом его эффективность зависит всего лишь от нескольких человек. Выделяют две наиболее распространенные схемы неформальных коммуникаций, которые представлены на рис. 4.2. В простой цепочке информацию или новости остальным сотрудникам передает один человек, а в кластерной ее распространяют несколько человек.



Простая цепочка



Кластерная цепочка

Рис. 4.2. Схемы «тайного телеграфа»

«Тайный телеграф» может оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на деятельность организации. С одной стороны, он способствует распространению ложных слухов и вредной для компании информации. **Слухи** – это незапланированная стохастическая передача информации с низким уровнем достоверности, имеющая форму социальных контактов членов организации в рамках неформальной структуры общения. Важно понимать, что распространение слухов заполняет информационный вакуум, когда формальные каналы закрыты или не функционируют должным образом. Как утверждают специалисты, «телеграф» активизируется в периоды, когда в компании происходят перемены, повышается беспокойство сотрудников, ухудшается экономическая ситуация.

С другой стороны, «тайный телеграф» может эффективно дополнять существующие формальные каналы коммуникации. Например, передаваемая таким образом информация может способствовать более адекватному восприятию сложившейся ситуации или уточнять решения руководства. Согласно исследованиям, пять из шести важных сообщений переносится именно с помощью «виноградной кисти», минуя официальные каналы. При этом данная информация отличается высокой степенью достоверности – 71–90 % данных обычно подтверждаются.

Наиболее дальновидные менеджеры прекрасно разбираются в тонкостях данного канала коммуникаций. Они имеют точное представление, кто с кем из сотрудников связан и кто из них играет главную роль в неформальном распространении информации. Поэтому менеджерам необходимо правильно подходить к проблеме управления коммуникациями, особенно в кризисные для компании моменты, чтобы «тайный телеграф» не становился единственным источником распространения информации. Руководство организаций должно прикладывать значительные усилия для создания эффективных систем коммуникаций, которые основываются на

современных технологиях информационного обмена и развитии неформального общения. Для расширения неформального общения некоторые организации создают дополнительные условия, например, проводится политика открытых дверей, делающая доступным для общения любого менеджера. Также в столовых специально устанавливаются большие столы, ежемесячно организуются совместные обеды для менеджеров и персонала, по-новому обустраиваются помещения и рабочие места, организуются клубы по интересам, открываются спортивные залы.

Вербальные коммуникации осуществляются, во-первых, с помощью устных средств сообщений, среди которых выделяют диалог, совещание, собрание, переговоры, брифинг и пр. (табл. 4.2), во-вторых, с помощью письменных средств сообщений, таких как, письма, приказы, инструкции и пр.

Невербальные коммуникации реализуются посредством языка, телодвижений, параметров речи и характеризуют отдельные действия или поведение людей. Они свидетельствуют об эмоциональном состоянии партнера по общению. К невербальной коммуникации относятся:

- кинесика (жесты, мимика лица, осанка, позы, пантомимика);
- проксемика (место и время общения);
- пара- и экстралингвистика (интонация, тональность, тембр голоса, громкость и быстрота речи, паузы);
- визуальное общение (контакт глазами);
- такесика (прикосновение).

Более подробно невербальные средства коммуникаций будут рассмотрены в следующем п. 4.3.

Согласно проведенным исследованиям, около 60–80 % коммуникации осуществляется посредством невербальных средств общения, и только 20–40 % информации передается с помощью вербальных. Специалисты утверждают, что передача информации происходит за счет вербальных средств (только слов) на 7 %, за счет звуковых средств (включая тон голоса, интонацию звука) на 38 %, и за счет невербальных средств (жесты, мимика, телодвижения) на 55 %.

Таблица 4.2. Формы вербальных коммуникаций в организации

Форма коммуникаций	Содержание (суть)
Диалог	Разговор, беседа между двумя лицами, которая основывается на равноправном участии
Дискуссия	Публичное обсуждение какого-либо спорного вопроса, проблемы с применением аргументации
Беседа	Вопросно-ответная коллективная форма обсуждения различных проблем с определенной целью

Переговоры	Процесс, в котором вырабатываются взаимоприемлемые позиции сторон, происходит обмен мнениями с целью выяснения точки зрения сторон и принятия решения
Пресс-конференция	Организованная встреча журналистов с представителями компаний или отдельными персонами для эксклюзивного изложения информации с правом ее публикации
Брифинг	Краткая встреча представителей компаний с работниками СМИ, на которой излагается позиция по определенному вопросу
Презентация	Официальное представление вновь созданного предприятия, фирмы, проекта, продукции, товара кругу приглашенных лиц
Прием по личным вопросам	Процесс взаимодействия руководителя с сотрудниками с целью выяснения неслужебных вопросов, возникающих у них

Следует понимать, что эффективность общения сильно снижается, если не учитывать эмоции человека в процессе диалога с ним. Именно эмоции во многом определяют поведение и принимаемые человеком решения. Эмоциональное состояние способно повлиять на отношение к собеседнику, а также на оценку информации, которая обсуждается. По мнению одного из исследователей невербальных коммуникаций, неконтролируемые внешние проявления эмоций не зависят от возраста, пола, национальности и расы. Поэтому своевременная диагностика эмоционального состояния партнера по коммуникации может существенно повысить ее эффективность, предопределив весь ход дальнейшего общения. Каждый руководитель должен быть заинтересован в улучшении личной техники коммуникаций.

Как показывает практика, в настоящее время наблюдается тенденция повышенного внимания менеджеров к наделению работников дополнительными полномочиями, развитию доверия, приверженности и сотрудничества. В соответствии с этим можно говорить о появлении новых видов коммуникаций в управленческой деятельности – дискуссии и диалога. **Открытые коммуникации** подразумевают обмен информацией всех типов между всеми сотрудниками компании, ее функциональными подразделениями и уровнями. В настоящее время многие организации, используя современные компьютерные технологии, открывают свою финансовую и другую документацию для всех своих сотрудников. Подобная «прозрачность» способствует лучшему пониманию персоналом политики и действий руководства организации.

Открытые коммуникации противоречат традиционному нисходящему потоку, когда руководство «спускает» подчиненным неполную информацию.

Тем самым организация разрушает потенциальные коммуникативные барьеры, поскольку «стирает» привычные информационные границы между уровнями управления и функциональными подразделениями.

Одной из новых форм коммуникаций является **диалог**, который способствует развитию сотрудничества и доверия. Это слово происходит от латинских «dia» и «logos», что в переводе означает «разговор между двумя лицами». Диалог представляет собой групповой коммуникативный процесс, который основывается на принципах доверия, лояльности, гибкости, приверженности общим целям в совместной работе. Он предусматривает широкое обсуждение организационных проблем всеми членами коллектива, что способствует более полному осознанию волнующих вопросов, проблем, новых идей. Диалог – это коллективный взгляд на обсуждаемые проблемы. Изначально участники диалога могут представлять полную противоположность, но за счет открытого обсуждения они находят общие взгляды, решения проблемы, общие цели.



Рис. 4.3. Сравнительная характеристика диалога и дискуссии

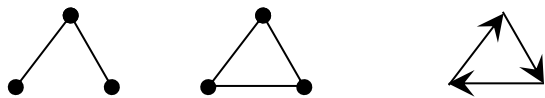
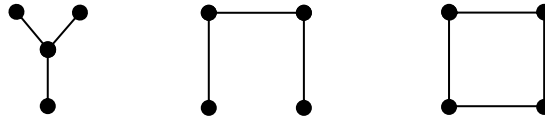
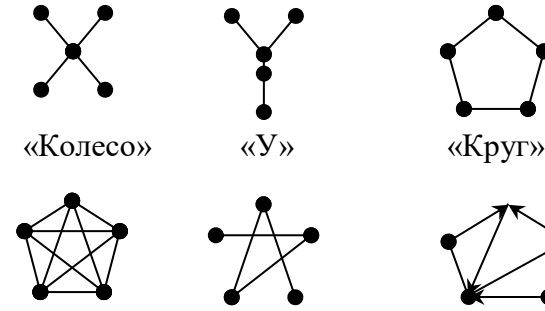

Р. Дафт провел сравнительный анализ понятий «диалог» и «дискуссия», результат которого представлен на рис. 4.3. Как правило, основной целью дискуссии является необходимость высказать свою точку зрения и убедить других принять ее. Более того, участник дискуссии пытается сломить сопротивление оппонирующей стороны. Диалог, в свою очередь, предполагает

открытое высказывание мнений и предложений участников, что позволяет сформировать более ясную картину решаемой проблемы, обобщить новые идеи. Цель диалога – понять точки зрения друг друга и найти точки соприкосновения.

Дискуссия и диалог, как правило, приводят к разным результатам: итог дискуссии ограничен рамками обсуждаемой темы, а результат диалога будет характеризоваться единством мнений, общим содержанием и измененным мировоззрением. В дальнейшем результатом диалога может стать более доверительные отношения между участниками.

Особый тип коммуникаций составляют **коммуникации в командах**. Члены команды работают совместно над выполнением общих задач, и от структуры коммуникаций зависят получаемые результаты. Подобное соединение участников коммуникационного процесса с помощью информационных потоков называют **коммуникационной сетью**. Существуют устоявшиеся образцы коммуникационных сетей для разных по численности групп работников. Их называют «колесо», «звезда», «кружок», «цепочка», «вертушка» и т.д. (табл. 4.3).

Таблица 4.3. Образцы коммуникационных сетей в командах

Количество человек	Виды коммуникационных сетей
Группа из 3 чел.	 «Колесо» «Всеканальная» «Вертушка»
Группа из 4 чел.	 «Колесо» «Цепочка» «Всеканальная»
Группа из 5 чел.	 «Колесо» «У» «Круг» «Всеканальная» «Цепочка X» «Альфа» «Цепочка» 

Выделяют централизованные сети, где решение проблем и принятие решений предполагает взаимодействие членов команды с одним и тем же

сотрудником, например, «колесо». Лицо, находящееся в центре «колеса», получает больше посланий, чаще признается другими членами групп как лидер, в большей степени оказывает влияние на других членов группы, обычно несет большую ответственность, от него больше, чем от других, зависит решение проблемы.

Также выделяют децентрализованные коммуникативные сети, в которых члены команды свободно общаются между собой, в равной степени обрабатывают информацию и принимают согласованное решение, например, «круг». Она имеет наибольшее число положительных характеристик, основана на неформальной власти, и ее применение существенно улучшает достигнутые командой результаты. Однако в условиях низкой дисциплины труда модель «круг» нуждается в дополнении формально-органическими структурами типа «Альфа» или «Цепочка X», которые позволяют руководителю контролировать решение задач.

При решении простых проблем целесообразнее использовать централизованные коммуникации: члены таких команд просто передают информацию лидеру, который и принимает решение. Децентрализованные сети медлительны в решении простых задач, поскольку информация «обходит» всех членов команды до тех пор, пока кто-то соберет ее воедино и примет решение. Однако при возникновении сложных проблем децентрализованные сети являются более эффективными, так как информация не концентрируется у одного человека, а циркулирует по сети и каждый член команды имеет возможность активно участвовать в обсуждении и принятии решения.

Выбор той или иной модели для принятия решения как применяемый стиль руководства зависит от типа задачи, времени, отпущенного на ее решение, т. е. требует ситуационного подхода.

4.3. Процесс коммуникаций, его элементы и этапы

Общая модель коммуникационного процесса была разработана Клодом Шенноном и Уорреном Уэйвером (1949 г.). В соответствии с данной теорией коммуникация представляет собой простой линейный процесс, который включает следующие элементы:

- отправитель – лицо, которое отбирает и передает информацию (центральный субъект, инициирующий коммуникативный процесс);
- сообщение – информация, закодированная с помощью символов;
- канал – средство, маршрут или технология передачи информации (устные выступления, обращения, телефонные разговоры, различные встречи и собрания, электронные средства связи, письменные отчеты, средства массовой информации);
- получатель – лицо, которому адресовано сообщение и которое декодирует ее;

- помехи, барьеры (шумы), которые искажают смысл передаваемой информации и нарушают качество сигнала.

С понятием «коммуникация» тесно связано понятие «информация», но между ними есть отличие. **Информация** представляет собой совокупность конкретных сведений, которые передаются посредством коммуникаций. То есть коммуникация является более широким понятием, поскольку включает и то, что передается (информацию), и то, как передается. Информация является целью и средством коммуникации. При отсутствии информации исчезает смысл в установлении коммуникации.

Выделяют следующие этапы коммуникационного процесса (рис. 4.4.):

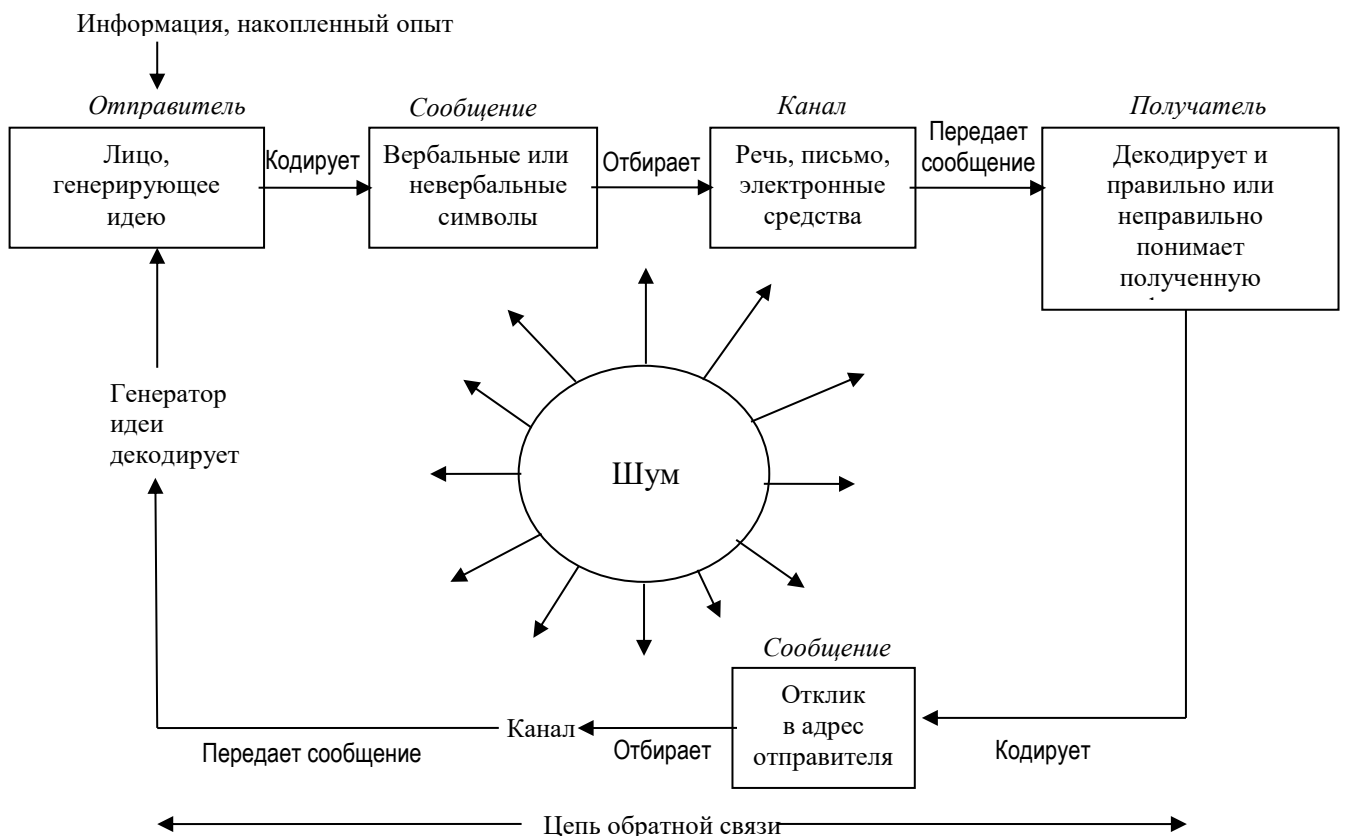


Рис. 4.4.. Модель коммуникационного процесса

1 Этап. Формулировка идеи и отбор информации. На данном этапе отправитель решает, какая идея будет предметом обмена. Необходимо четко и однозначно сформулировать саму идею, замысел сообщения до того, как его отправлять. При этом важно помнить, что идея еще не трансформирована в слова и не приобрела форму, необходимую для обмена информацией.

2 Этап. Кодирование. На данном этапе замысел отправителя переносится на язык коммуникации, т.е. язык, понятный конкретным исполнителям. Отправитель с помощью символов кодирует

управленческую идею, используя для этого вербальные и невербальные средства общения (рис. 4.5).

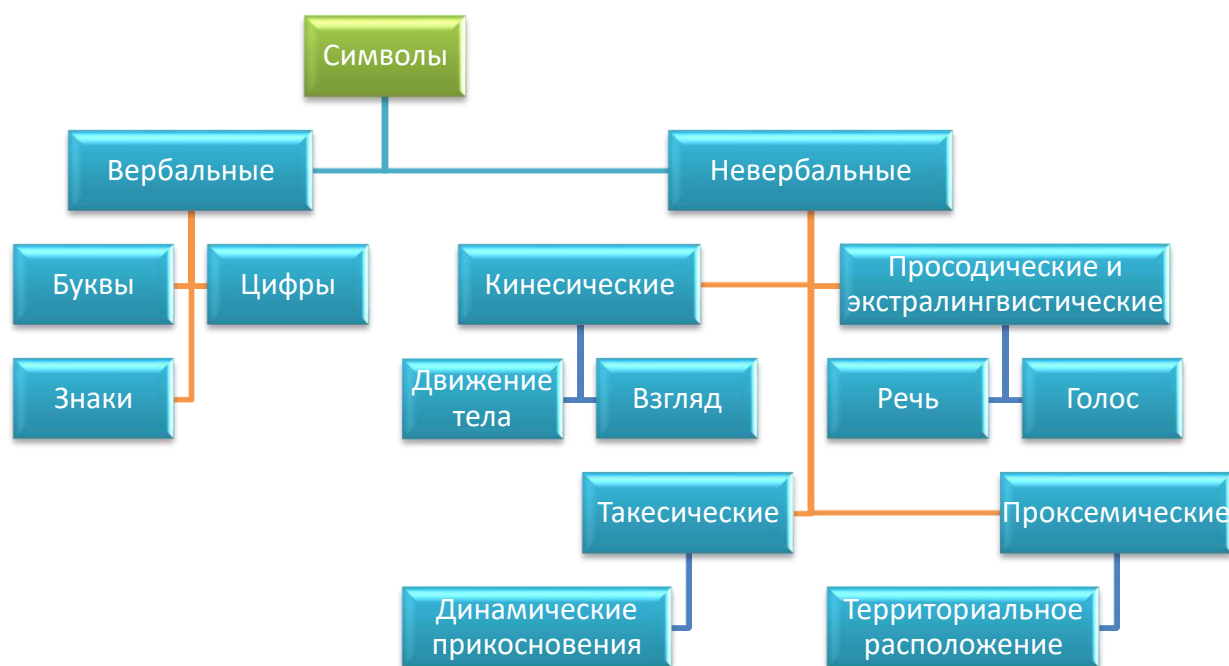


Рис. 4.5. Средства коммуникаций

Вербальные средства общения объединяют в себе буквы, цифры и знаки (математические, знаки препинания, а также знаки, отражающие информацию, например, на ярлыках одежды, дорожные знаки и указатели и т.п.).

Невербальные средства общения включают в себя 4 группы:

1-я группа: кинесические средства – это зрительно воспринимаемые движения другого человека, выполняющие выразительно-регулятивную функцию в общении: жесты, мимика, поза, походка, взгляд. **Жесты** – это разнообразные движения руками и головой, смысл которых понятен для общающихся сторон. При общении часто наблюдаются следующие жесты:

- жесты оценки: почесывание подбородка; вытягивание указательного пальца вдоль щеки, остальные пальцы ниже рта; вставание и прохаживание; наклоненная голова;

- жесты уверенности: соединение пальцев в купол пирамиды, раскачивание на стуле, закладывание рук за голову;

- жесты нервозности и неуверенности: переплетенные пальцы рук; пощипывание ладони; постукивание по столу пальцами; трогание спинки стула перед тем, как на него сесть; прикосновение к запонкам, часам, пуговице, сумочке;

- жесты самоконтроля: руки сведены за спину, одна при этом сжимает другую за запястье или предплечье; поза человека, сидящего на стуле вцепившись руками в подлокотники или сжав кулаки, лодыжки при этом

сведены вместе;

- жесты запрета: сложенные или скрещенные на груди руки; корпус, отклоненный назад; манера сидеть верхом на стуле с широко расставленными ногами, дужка очков во рту;

- жесты ожидания: потирание ладоней; медленное вытирание влажных ладоней о ткань;

- жесты доминирования: выставление больших пальцев рук напоказ; резкие взмахи руками сверху вниз;

- жесты неискренности и сомнения: защита рта рукой, прикосновение к носу, потирание века, почесывание и потирание уха, почесывание шеи, оттягивание воротничка, поворот корпуса в сторону от собеседника;

- жесты разочарования и враждебности: сцепленные пальцы рук (они могут быть подняты на уровень лица, руки со сцепленными пальцами могут лежать на столе, на коленях при сидячем положении или внизу перед собой в стоячем положении).

Поза отражает положение человеческого тела, типичное для данной культуры. Общее количество различных положений, которые может принять человеческое тело, составляет около 1000. Из них в силу культурной традиции каждого народа некоторые позы запрещаются, а другие — закрепляются. Поза наглядно показывает, как данный человек воспринимает свой статус по отношению к статусу других присутствующих людей. Люди с более высоким статусом принимают более непринужденные позы, чем их подчиненные.

Поза может свидетельствовать либо о *закрытости*, либо об *открытости* к общению. При закрытой позе человек как-то пытается закрыть переднюю часть тела и занять как можно меньше места в пространстве. При открытой же позе стоящий человек руки раскрывает ладонями вверх, сидящий раскидывает руки, ноги вытягивает. Открытые позы воспринимаются как позы доверия, согласия, доброжелательности, психологического комфорта рис. 4.6).

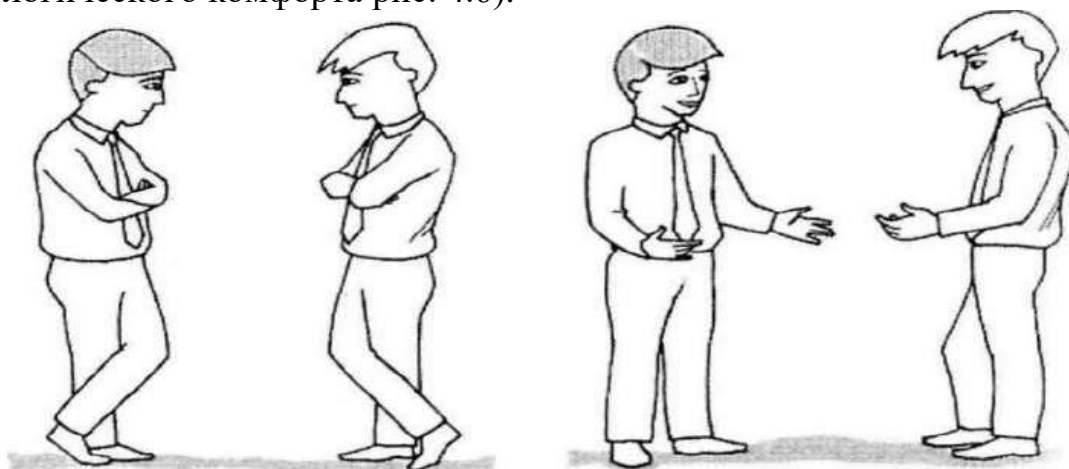


Рис. 4.6 Закрытые и открытые позы в общении

Есть позы раздумья (позы роденовского мыслителя), позы критической оценки (рука под подбородком, указательный палец вытянут к виску). Если человек заинтересован в общении, он будет ориентироваться на собеседника и наклоняться в его сторону, если не очень — то, наоборот, ориентироваться в сторону и откидываться назад. Человек, желающий заявить о себе, будет стоять прямо, в напряженном состоянии, с развернутыми плечами, иногда упершись руками в бедра. Человек же, которому не нужно подчеркивать свой статус и положение, будет расслаблен, спокоен, находиться в свободной непринужденной позе (рис. 4.7).



Рис. 4.7. Доминирующая позиция личности в процессе общения

Мимика – это движения мышц лица. Исследования показали, что при неподвижном или невидимом лице лектора теряется до 10-15% информации. В мимическом выражении шести основных эмоциональных состояний (гнева, радости, страха, страдания, удивления и презрения) все движения мышц лица скоординированы, но основную информативную нагрузку все-таки несут брови и рот. Легче всего определяются эмоции радости, удивления, презрения, гнева, сложнее — эмоции страдания и страха (рис. 4.8).

Расположение эмоций по выражению лица



Рис. 4.8. Примеры мимики человека, отражающей разные эмоции

В деловом общении важно уметь определить мимику обмана. Яркие примеры такой мимики отражены на рис. 4.9.



Рис. 4.9. Мимика обмана

С мимикой очень тесно связан **взгляд**, или **визуальный контакт**, составляющий исключительно важную часть общения. Общаясь, люди стремятся к обоюдности и испытывают дискомфорт при ее отсутствии. Взгляд, как правило, связан с процессом формирования высказывания и трудностью этого процесса. Когда человек только формирует мысль, он

чаще всего смотрит в сторону, когда мысль полностью готова — на собеседника. Если речь идет о сложных вещах, на собеседника смотрят меньше, когда трудность преодолевается — больше. Тот, кто в данный момент говорит, меньше смотрит на партнера. Слушающий же больше смотрит в сторону говорящего и посылает сигналы обратной связи.

Визуальный контакт свидетельствует о расположенности к общению. Если на нас смотрят мало, то мы полагаем, что к нам к нашим словам и действиям относятся плохо, а если много, это либо вызов, либо хорошее отношение. Взгляд передает самую точную информацию о состоянии человека, поскольку расширение и сужение зрачков не контролируется человеком. Если человек возбужден или заинтересован чем то, находится в приподнятом настроении, его зрачки расширяются в четыре раза против нормального состояния. Наоборот, сердитое, мрачное настроение заставляет зрачки сужаться.

2-я группа: такесические средства, отражающие динамические прикосновения, например, похлопывание по плечу, рукопожатие, прикосновение к руке и т.п. Использование человеком в общении динамических прикосновений определяется многими факторами. Среди них особую силу имеют статус партнеров, возраст, пол, степень их знакомства. Рукопожатия, например, делятся на три типа:

- доминирующее (рука сверху, ладонь развернута вниз);
- покорное (рука снизу, ладонь развернута вверх);
- равноправное (рис. 4.10).



Рис. 4.10. Типы рукопожатий в процессе общения

Такой такесический элемент, как похлопывание по плечу, возможен при условии близких отношений равенства социального положения общающихся.

3-я группа: просодические и экстралингвистические средства, характеризующие речь и голос. *Просодика* — это общее название таких ритмико-интонационных сторон речи, как высота, громкость голосового тона, темп голоса, сила ударения. *Экстралингвистика* — это включение в речь пауз, а также различного рода психофизиологических проявлений человека: плача, кашля, смеха, вздохов и т.д. Просодическими и экстралингвистическими средствами регулируется поток речи, дополняются, замещаются и предвосхищаются речевые высказывания, выражаются эмоциональные состояния.

Энтузиазм, радость и недоверие передаются высоким голосом, гнев и страх — тоже довольно высоким, но в более широком диапазоне тональности, силы и высоты звуков. Горе, печаль, усталость передаются мягким и приглушенным голосом с понижением интонации к концу фразы. Скорость речи является важной характеристикой чувств. Быстрая речь означает взволнованность или обеспокоенность чем-либо. Медленная речь свидетельствует об угнетенном состоянии, горе, усталости или высокомерии.

Подготовленный человек может по голосу определить, какое психологическое движение совершается в момент произнесения той или иной фразы, и наоборот, наблюдая за жестами в ходе речи, поймет, каким голосом говорит человек. Поэтому иногда жесты и движения могут противоречить тому, что сообщает голос. Следовательно, необходимо контролировать данный процесс и синхронизировать его.

4-я группа: проксемические средства, отражающие территориальное расположение участников коммуникационного процесса. Следует отметить, что выделяют следующие зоны в человеческом контакте:

- интимная зона (до 50 см), в которую допускаются лишь близкие, хорошо знакомые люди. Для этой зоны характерны доверительность, негромкий голос в общении, тактильный контакт, прикосновения. Исследования показывают, что вторжение в интимную зону влечет определенные физиологические изменения в организме: учащение биения сердца, повышенное выделение адреналина, прилив крови к голове. Преждевременное нарушение ее границ всегда воспринимается собеседником как покушение на его неприкосновенность;

- личная или персональная зона (50 — 120 см) для обыденной беседы с друзьями и коллегами предполагает только визуально-зрительный контакт между партнерами, поддерживающими разговор;

- социальная зона (120 — 400 см) обычно создается во время встреч в кабинетах и других служебных помещениях с малознакомыми и незнакомыми людьми;

- публичная зона (свыше 400 см) подразумевает общение с большой группой людей — в лекционной аудитории, на митинге.

У разных народов эти пространственные зоны различны. Так, у североамериканцев интимная зона больше, чем у латиноамериканцев или японцев. Выбор дистанции общения зависит от взаимоотношений между людьми (как правило, люди стоят ближе к тем, кому они симпатизируют) и от индивидуальных особенностей людей (например, интроверты плохо переносят слишком близкую дистанцию).

Общаясь с собеседниками, необходимо обращать тщательное внимание на пространственное размещение, которое несет определенную смысловую нагрузку. Рассмотрим технику включения и исключения партнера из разговора. Когда третий человек желает присоединиться к двум другим, которые образуют закрытую формацию, он будет желанным гостем, если к нему другие два собеседника развернут свои тела и все вместе образуют треугольник. Если участие третьего человека нежелательно, то два собеседника, образующие закрытую формацию, только повернут свои головы к нему или к ней, говоря о том, что они его видят. Часто разговор между тремя людьми может начаться в открытом треугольнике, но постепенно два человека могут образовать закрытую формацию, чтобы выключить третьего собеседника. Такое образование должно быть четким сигналом третьему человеку, что он должен уйти из группы, пока еще не испытал смущения. Подтверждением сказанного является направление носков обуви. Ступни не только указывают направление, в котором человек хотел бы передвигаться, но также указывают на людей, в которых человек заинтересован или находит привлекательными. Представьте, что вы находитесь на приеме и замечаете группу из трех мужчин и одной весьма привлекательной женщины. Кажется, что разговор ведут мужчины, а женщина только слушает. Затем вы замечаете, что все мужчины одной ногой как бы указывают в направлении женщины. Таким очень простым невербальным намеком все мужчины демонстрируют свой интерес. Подсознательно женщина принимает эти сигналы и весьма вероятно, что она останется с группой, пока будет видеть эти знаки внимания.

Замечено также, что очень часто в переговорах, когда один человек решил закончить разговор или хочет уйти, он разворачивает свое тело или ноги в направлении ближайшего выхода. Если вы увидите такой сигнал во время общения, то лучшее, что вы можете сделать, это заинтересовать человека и попытаться вовлечь его в разговор. В крайнем случае, лучше закончить беседу первым, чтобы сохранить контроль над ситуацией.

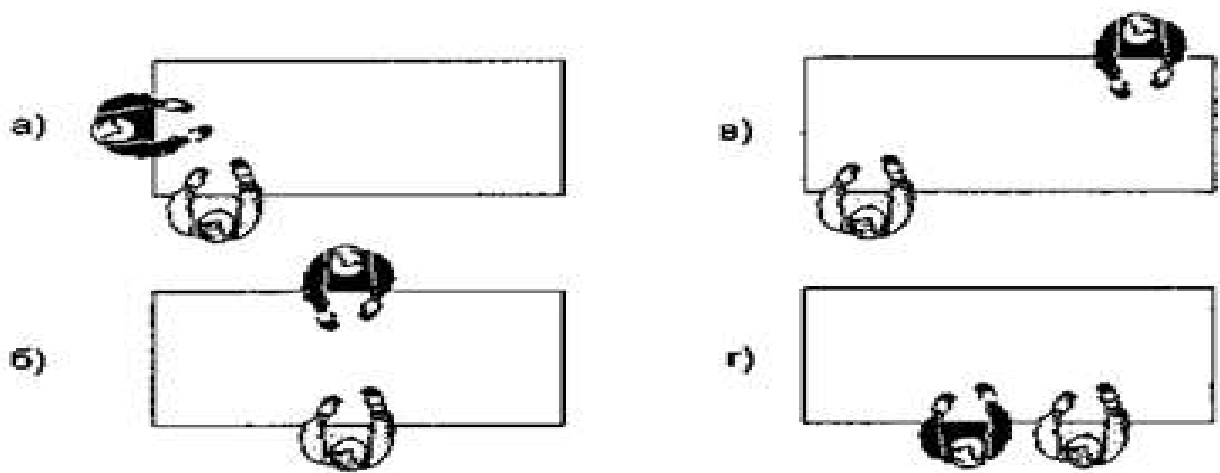
Проксемическое поведение включает не только дистанцию, но и взаимную ориентацию людей в пространстве. В процессе общения в условиях рабочего кабинета со стандартным прямоугольным столом собеседники могут занимать четыре основных положения относительно друг друга (рис. 4.11).

(а) *Позиция непринужденного общения.* Эта позиция обычно используется людьми, которые находятся в дружеских отношениях и ведут непринужденную беседу. Эта позиция позволяет видеть не только глаза, но и жесты другого человека. Угол стола представляет собой частичный барьер в случае, если один из собеседников начинает чувствовать угрозу, а при этом нет территориального деления на крышке стола.

(б) *Соревновательно-оборонительная позиция.* Такое расположение способствует тому, что каждая сторона будет придерживаться своей точки зрения. Стол между ними становится своеобразным барьером. Когда люди сидят непосредственно друг напротив друга, они бессознательно делят стол на две части. Каждый осознает половину стола как собственную территорию и возражает против вторжения собеседника.

(в) *Независимая позиция.* Эту позицию занимают люди, когда они не хотят общаться с другими людьми. Это говорит об отсутствии интереса и даже враждебной позиции по отношению к другим людям, особенно если вы вторгаетесь в территориальное владение этого человека.

(г) *Позиция сотрудничества.* Собеседники совместно работают над одним проектом, стремятся к взаимопониманию и эффективному взаимодействию. Это одна из самых удачных позиций для обсуждения и выработки общих решений.



а - позиция углового расположения, характерная для людей, занятых дружеской непринужденной беседой;

б - конкурирующие собеседники - оборонительная позиция;

в - независимая позиция - расположение по диагонали;

г - общение при деловом взаимодействии

Рис. 4.11. Расположение собеседников в пространстве

На создание психологического климата существенное влияние оказывает не только расположение собеседников за столом, но и форма самих столов, размер стула и различные аксессуары. *Квадратный стол* (формальный) устанавливает соревновательные или же оборонительные отношения партнеров на переговорах. Это относится к людям, занимающим равное положение в обществе. Квадратные столы являются идеальными для коротких прямых переговоров или создания отношений начальник — подчиненный. При этом больше всех вам будут помогать люди, сидящие рядом. Тот, который сидит справа, будет помогать больше, чем тот, который сидит слева. Наибольшее сопротивление будет оказывать человек, который сидит непосредственно напротив вас. *Круглый стол* (неформальный) создает атмосферу неформального отношения и является идеальным для ведения дискуссий среди людей, занимающих одинаковое положение в обществе, так как каждый человек занимает одну и ту же территорию стола. Если убрать стол и поставить кружком стулья, также появится атмосфера расслабления.

Стулья не дают такой свободы движений, как кресло, поэтому отсутствие движения компенсируется различными жестами, которые могут

выдать человека и показать его собеседнику, что он думает и что чувствует на самом деле. Кресла с ручками, особенно те, в которых можно откидываться, лучше, чем стулья, у которых нет таких преимуществ.

3 Этап. Выбор канала передачи информации, совместимый с типом символов ее кодирования. Самые распространенные каналы – речь, письменные материалы, электронные средства связи, видеоматериалы. Наиболее эффективным является использование двух каналов. Коммуникационные каналы различаются по объему и скорости передаваемой информации, т.е. «пропускной способности каналов» (рис. 4.12.). Это объем информации, который может быть передан по каналу за одну коммуникативную сессию. На емкость канала оказывают влияние такие факторы, как способность обрабатывать несколько сигналов одновременно, возможность обеспечения быстрой обратной связи, личный подход к коммуникациям.



Рис. 4.12. Классификация коммуникационных каналов по пропускной способности

Коммуникативные каналы подразделяются:
 - на физические контакты лицом к лицу (личные разговоры);

- интерактивные каналы (телефон, электронные средства связи);
- личные статичные каналы (записки, письма);
- безличные статичные каналы (формальные отчеты, справки, бюллетени, доски объявлений).

Каждый из коммуникационных каналов имеет свои преимущества и недостатки. В зависимости от ситуации каждый из них может быть эффективным средством общения, но при этом необходимо уметь правильно подобрать канал в соответствии с содержанием послания. Как показывает практика, наиболее емким каналом является личное общение, поскольку оно обеспечивает прямое воздействие, передачу большого количества информационных сигналов, немедленную обратную связь и личный подход. Разговоры лицом к лицу способствуют восприятию самых разных раздражителей и глубокому, на уровне эмоций, осознанию особенностей ситуации. Специалисты рекомендуют использовать его для нестандартных, многозначных и сложных сообщений. При этом они утверждают, что словесный (вербальный) канал используется для передачи информации, в то время как невербальный канал применяется для «обсуждения» межличностных отношений и в некоторых случаях используется вместо словесных сообщений.

Использование интерактивных каналов ускоряет коммуникационный процесс, но «эффекта присутствия» и невербальных сообщений в них нет. Хотя участники общения не воспринимают позы и язык жестов друг друга, но при общении по телефону есть человеческий голос, в котором заключен огромный объем эмоциональной информации.

Как свидетельствует практика, все чаще электронная почта заменяет общение по телефону. Исследователи установили, что около половины респондентов стали реже звонить по телефону с тех пор, как начали пользоваться электронной почтой. Это же исследование свидетельствует, что сообщать плохие новости, давать советы и проявлять чувства респонденты предпочитают все же в личных беседах или по телефону. В электронных сообщениях нет ни визуальных, ни вербальных подсказок, что повышает вероятность их недопонимания. Осознавая потребность в каналах с большей пропускной способностью, многие организации все чаще прибегают к практике видеоконференций.

Личные статичные каналы могут иметь личностную направленность, но они доносят только нанесенные на бумагу слова и изображения и не обеспечивают быстрой обратной связи. Данный вид коммуникационных каналов необходимо использовать, когда передаваемая информация носит официальный характер или когда получатели сообщений удалены друг от друга.

Наименее емкими являются безличные статичные каналы; они передают минимум информации и не допускают обратной связи. В данном случае отправитель не имеет возможности сконцентрироваться на

конкретном получателе. Этот тип каналов рекомендуется использовать для четких, простых, однозначных и рутинных сообщений. Рутинные сообщения содержат в себе различные данные или просто закрепляют, к примеру, в письменной форме, то, о чем менеджеры договорились ранее. К письменным коммуникациям прибегают и в случаях, когда получатели сообщений значительно удалены друг от друга или когда информация носит официальный характер.

4 Этап. Передача сообщения. Отправитель использует выбранный канал для доставки сообщения получателю. В данном случае происходит только физическая передача сообщения, которую многие по ошибке принимают за процесс коммуникаций как таковой.

5 Этап. Декодирование. После получения сообщения получатель декодирует его – переводит символы отправителя и понимает идею сообщения, или, иными словами, воспроизводит его смысл.

6 Этап. Установление обратной связи. Данный этап коммуникационного процесса является последним и наиболее важным. Обратная связь – это ответная реакция получателя на сообщение, т. е. отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Последний проходит все стадии обмена информацией для передачи отклика своему изначальному отправителю, который теперь выступает в роли получателя. Значение обратной связи в процессе обмена информацией очень высоко, так как она является единственным способом оценки эффективности коммуникации. К обратной связи предъявляют ряд требований: направленность на предмет обсуждения, своевременность, конкретность, ясность, понятность, четкость, полезность, надежность, достоверность.

На любом этапе смысл сообщения может быть искажен или даже утрачен из-за помех, барьеров или шума. Любой коммуникационный процесс сопровождается шумом, который препятствует осуществлению эффективных коммуникаций в организации. Эффективные коммуникации предполагают, что получатель понимает и принимает все, что собирался передать ему отправитель. На языке теории коммуникаций шумом принято называть все то, что искажает смысл сообщения. Источниками шума являются коммуникационные барьеры.

Коммуникационные барьеры – это препятствия, коммуникативные помехи и любые вмешательства в коммуникационный процесс, которые искажают смысл сообщения. Например, барьером в процессе общения может стать перегрузка каналов коммуникации, фильтрация, неправильное восприятие. Как следствие – возникновение коммуникационных проблем. Р.Х. Холл выделяет две основных формы, в которых выражаются проблемы, – пробел и искажение. **Пробел** означает «стирание аспектов послания», вследствие того, что получатель не может воспринять содержание послания целиком и получает только то, что удастся уловить. **Искажение** – это

изменение смысла посланий по мере их прохождения через организацию. Искажение сообщения может быть как намеренным, так и ненамеренным. Например, проблемой в коммуникациях может быть низкая скорость передачи информации, ее низкое качество, а также достаточность, своевременность, точность.

В научной литературе существуют различные подходы к выделению коммуникационных барьеров в организации. Наиболее распространенная типология коммуникаций предполагает их разделение (с точки зрения источника их возникновения) на две группы: индивидуальные и организационные (рис. 4.13).

Индивидуальные (личностные) барьеры – это коммуникативные помехи, обусловленные личностными характеристиками отправителя или получателя.



Рис. 4.13 Коммуникационные барьеры в организации

Восприятие определяется как психический процесс постижения людьми смысла окружающих вещей и событий. Из всего окружающего мира люди выбирают лишь некоторые привлекающие их внимание объекты или раздражители, т. е. восприятие человека селективно. Специалисты отмечают, что организация восприятия происходит, когда какое-либо явление привлекает внимание человека, он определяет его категорию и интерпретирует его в соответствии со своими представлениями об окружающем мире. Основной формой организации восприятия являются стереотипы, т. е. определенные обобщенные представления. Например, определенной социальной группе людей приписывают определенный набор характеристик: возраст, цвет кожи, род занятий, уровень дохода.

Избирательность восприятия создает серьезные преграды на пути открытого общения, поскольку менеджер воспринимает поступающую к нему информацию сквозь призму своих стереотипов.

В психологии выделяют три типа личностей:

- визуалы, легко воспринимающие информацию зрительно;
- аудиалы, лучше воспринимающие информацию «на слух»;
- кинестетики, воспринимающий информацию тактильно, «на ощупь».

На восприятие информации оказывают определенное влияние коммуникационный климат, социальные установки работников, конфликты между различными группами или отделами организации. Так, если отношения между отправителем и получателем носят негативный характер, то вполне вероятно, что получатель будет иметь искаженную или урезанную информацию. Также люди с различным уровнем знаний, кругом интересов и жизненным опытом по-разному воспринимают одно и то же событие. Если барьеры непреодолимы, то получатель полностью отвергает сообщение.

Неумение слушать также является определенным барьером на пути следования сообщения. Многие менеджеры являются прекрасными ораторами, но при этом абсолютно не способны слушать и слышать своих подчиненных. Они намеренно упускают все критические высказывания и слышат только то, что хотят услышать.

Проблемы возникают и из-за семантических и языковых различий. *Семантика* – это смысловое значение слов, а также контекст, в котором они используются. Так, слово «эффективность» для топ-менеджера может означать высокие объемы производства, а для специалиста по управлению человеческими ресурсами – удовлетворенность сотрудников условиями труда. Использование неточных слов и предложений также может привести к различному толкованию одних и тех же символов получателем и отправителем. Семантические и языковые помехи особенно сильны в многонациональных коллективах.

Несовпадение вербальных и невербальных сообщений создают «шум» и неопределенность. Как было отмечено ранее, невербальные сообщения передают мысли и чувства человека гораздо эффективнее, чем любые тщательно подобранные слова. Более того, в большинстве случаев люди больше доверяют не словам, а поведению человека. И если вербальные и невербальные сообщения приходят в противоречие, то получатель может неправильно понять отправителя или полностью отвергнуть передаваемое сообщение. В данной ситуации рекомендуется координировать вербальные и невербальные коммуникации и быть восприимчивым к посланиям окружающих.

Также в качестве ограничителя эффективного межличностного общения может стать отсутствие обратной связи или ее низкое качество. Такая связь имеет огромное значение для коммуникационного процесса,

так как дает возможность установить, насколько передаваемое сообщение правильно истолковано получателем.

Препятствия могут быть также связаны с неправильным выбором канала или средства коммуникации. Так, сообщения, имеющие эмоциональную окраску или содержащие множественные информационные сигналы, рекомендуется передавать лично, а не письменно. А вот письменные сообщения лучше подходят для рутинных сообщений, но они не обеспечивают быстрой обратной связи. Также следует отметить, что письменные сообщения нецелесообразно использовать для передачи множественных информационных сигналов.

Трудовые, профессиональные и социальные группы часто используют профессиональную терминологию (жаргон, сленг), понятный только членам этих групп. Он облегчает внутригрупповое общение, однако при взаимодействии с другими людьми, не входящими в данную группу, и с другими группами его использование может привести к серьезным помехам в общении.

Организационные барьеры – это коммуникационные помехи, обусловленные характеристиками организации: числом звеньев и ступеней управления, типом взаимосвязей между ними, распределением прав, обязанностей и ответственности в системе управления.

В первую очередь необходимо отметить проблему различного статуса и объема власти. Когда два сотрудника общаются друг с другом, их поведение отражает те статус и власть, которыми они обладают в данной организации. Сотрудник с более высоким статусом, как правило, доминирует в беседе, часто высказывает личное мнение или перебивает собеседника. Различие в статусе также проявляется и в невербальном поведении, например, в позах и зрительном контакте. Существует тенденция снабжать руководителей только положительно воспринимаемой информацией, чтобы не вызывать у них негативного мнения о работе подчиненных. В числе основных причин можно отметить страх перед наказанием, ощущение бесполезности выполняемого задания, нежелание испортить мнение о себе в глазах руководства.

Дополнительной причиной искажения поступающей наверх информации может быть повышенное внимание руководителей к сообщениям с верхних этажей власти по сравнению с информацией от их подчиненных.

Дефицит формальных каналов также негативно влияет на эффективность коммуникационного процесса. В организации обязательно должны быть представлены восходящие, нисходящие и горизонтальные коммуникации в самых различных и адекватных текущей ситуации формах. Среди них: опросы работников, политика открытых дверей, информационные письма и пр.

Если структура организации продумана плохо, возможности руководителя планировать и добиваться реализации поставленных целей сужаются. В неэффективной организационной структуре с многочисленными уровнями управления растет вероятность информационных искажений, поскольку каждый последующий уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения. И чем больше уровней управления, тем выше вероятность того, что исходная информация будет искажена по пути к получателю. Некоторые из наиболее эффективно управляемых американских компаний перешли к структуре с малым числом уровней управления и каналами прямого информационного обмена.

Изменение смысла передаваемого сообщения, особенно в межуровневых коммуникациях, может происходить из-за фильтрации. Фильтрация сообщений – это передача с одного уровня управления на другой только той информации, которая его касается непосредственно. При этом могут суммироваться или упрощаться передаваемые сообщения, отсеиваться одни и акцептироваться другие. С одной стороны, это ускоряет движение информации и придает сообщению большую ясность. А с другой стороны – в конечном счете фильтрация может привести к искажению исходной информации или ее полному исчезновению.

Преграды на путях обмена информацией могут быть следствием коммуникационных перегрузок сотрудников. Руководитель, поглощенный изучением поступающей информации и необходимостью поддерживать информационный обмен, не в состоянии эффективно реагировать на всю информацию, освоить ее и запомнить. Он вынужден отсеивать менее важную информацию, но при этом такой отсев всегда субъективен, поскольку понимание руководителем важности информации отличается от понимания таковой другими сотрудниками организации.

Организационным барьером является также различие в целях и потребностях отделов, несоответствие коммуникативных потоков уровню аудитории, которой они направляются, а также задаче отдельной группы или организации в целом.

К другим аспектам, которые могут вызвать проблемы в коммуникации, можно отнести неудовлетворительный состав и использование комитетов, рабочих групп, кадров вообще, а также способы организации власти и распределения задач. Наконец, создавать проблемы при обмене информацией могут конфликты между различными группами или отделами организации. Ясно, что и плохо проработанная информационная система может снижать эффективность обмена информацией и принятия решений в организации.

Эффективность коммуникаций зависит от того, насколько хорошо будут преодолеваются проблемы и барьеры при осуществлении коммуникационного процесса.

Важное значение в общении имеет понимание его цели. Это позволяет выбрать правильную модель поведения, которая предполагает использование определенных методов слушания собеседника (табл. 4.4). В то же время следует помнить, что в процессе общения партнер по коммуникации, как правило, переключается с одной цели на другую или он преследует одновременно несколько целей.

Таблица 4.4. Типология целей общения и методы правильного слушания

Виды целей	Содержание целей общения	Правила слушания
<i>Социальная цель</i>	Желание засвидетельствовать свое почтение и поддержать взаимоотношения	Участвовать в приятном ритуале повседневного общения, говорить или слушать по очереди, не перебивать друг друга
<i>Информационная цель</i>	Желание получить интересующую собеседника информацию	Точно воспринимать речь собеседника, понять ее смысл, запомнить, сделать краткие заметки. Использовать приемы «активного» или рефлексивного слушателя: перефразирование, уточнение, резюмирование
<i>Экспрессивная цель</i>	Желание собеседника решить конфликтную ситуацию, стремление обоих партнеров достигнуть взаимопонимания, несмотря на острую потребность одного из них дать волю обуревающим его чувствам.	Использовать приемы нерефлексивного слушания, уметь внимательно молчать, не вмешиваясь в речь собеседника
<i>Побудительная цель</i>	Предъявление каких-либо требований, обращение с жалобой или просьбой, пытаюсь заставить собеседника не только внимательно выслушать его, но и пойти навстречу	Использовать приемы слушания, основанного на сопереживании или понимании чувств другого человека

Менеджерам необходимо развивать в себе навыки эффективного общения и правильного слушания. Для этого представляется необходимым

воспользоваться советами консультантов по управлению, которые предлагают:

- выявить свои негативные привычки слушания (например, слишком быстрое суждение о людях, частое перебивание собеседника);

- не уходить от ответственности за общение, уметь дать понять собеседнику, что вы действительно слушаете и понимаете его, например, с помощью уточняющих вопросов;

- быть внимательным, уметь поддерживать с собеседником визуальный контакт (без назойливости или пристального взгляда);

уметь сосредоточиваться на том, что говорит собеседник, сводить до минимума ситуационные помехи (телевизор, телефон), не допускать «блуждания» мыслей;

- стараться понять не только смысл слов, но и чувства собеседника, поскольку люди передают свои мысли и чувства «закодированными» в соответствии с принятыми социальными нормами;

- следить за невербальными сигналами собеседника и их соответствием речи (выражение лица, взгляд, как поддерживает контакт, как сидит или стоит, как ведет себя во время разговора);

- придерживаться одобрительной реакции по отношению к собеседнику;

- прислушаться к самому себе, т. е. определить свои чувства и эмоциональное состояние, что позволит прояснить ситуацию.

Среди прочих направлений повышения эффективности организационных коммуникаций выделяют:

- обеспечение управления информационными потоками в организации, т. е. четкое представление о потребности в информации всех уровней управления и умение организовать потоки информации в соответствии с этими потребностями;

- использование при передаче сообщений параллельно несколько каналов связи (например, письменная и устная речь);

- проявление постоянного внимания к процессам обмена информацией (встречи с подчиненными, обсуждение предстоящих перемен, отчеты по результатам контроля);

- организация системы обратных связей (опрос работников, система сбора предложений от работников, ротация кадров);

- практика выпуска информационных бюллетеней;

- обеспечение повышения квалификации работников управления;

- использование современных информационных технологий (видеоконференций и т. д.).

Использование предложенных методов позволит снизить отрицательное влияние межличностных и организационных барьеров на коммуникационные процессы, протекающие в организации.

4.3. Сотрудничество в организации

Сотрудничество представляет собой способность нескольких людей работать вместе для достижения общих целей. С точки зрения изучения организационного поведения – это его интегральная характеристика организационного поведения, имеющая следующие показатели:

- результативность, отражающая степень достижения общей цели;
- эффективность, определяющая степень оптимальности достижения;
- осмысленность, описывающая совместные усилия, которые были приложены к достижению общей цели;
- этичность, включающая средства, которые были задействованы для достижения цели.

Эффективное сотрудничество — это решение "стыковых" проблем, которые могут нарастать, но могут разрешаться вовремя и даже на опережение. Его организация является прерогативой главы фирмы и высшей администрации, где и отрабатываются различные модели сотрудничества "внутри" организации. Эти модели во многом зависят от того, насколько организовано сотрудничество с представителями внешней среды: с местной администрацией, с поставщиками, деловыми партнерами, заказчиками и даже с некоторыми конкурентами.

На формирование атмосферы сотрудничества в группе и в организации в целом оказывают влияние индивидуальные установки сознания:

1. **Ригористическая установка** обычно проявляется как требование поступать в соответствии со своими обязанностями, записанными в должностной инструкции или же зафиксированными в другом специфическом регламентирующем документе. Это могут быть и просто требования, которые формируются на основе предыдущих контактов работника в определенных "деловых связках", т.е. он обязан это делать по должности. При организации совместного дела взаимные ожидания работников перерастают в определенные требования, если они не оправдываются. Часто работник возмущается, если тот, от кого зависит решение, халатно относится к своим обязанностям, причем такие высказывания адресуются к работнику, занимающему более низшую ступень в организационной иерархии. Но бывает и прямо противоположный тип ригористического поведения. Так, финансисты, юристы, кадровики, оказывающие постоянные услуги другим сотрудникам в фирме, зачастую считают своим долгом оказывать им опережающую помощь. Они чувствуют себя незаменимыми и практически навязывают свою помощь ("Я должен!"), и их, действительно, "рвут на части".

2. **Конвенционалистская установка** проявляется как результат взаимных договоренностей участников, оформленных в определенный документ (трудовой договор и др.). От участников ожидается, что они будут

поступать в соответствии с теми положениями, которые зафиксированы в документе и под которым поставлены их подписи. Нарушение договорных положений грозит применением различных санкций, например, административных требований, увольнений, судебных исков и личных претензий. В последнем случае служебное поведение может стать криминальным даже при справедливости претензий. Идеально организационное поведение на конвенционалистской основе проявляется как партнерское, где стороны уважают достигнутые соглашения и стремятся быть надежными.

3. **Функциональная установка** формируется как необходимость сотрудничества работников друг с другом в выполнении служебных обязанностей. Специализация труда объективно требует объединения работников для решения общих вопросов. Чем уже специализация работ в организации, тем сильнее выражена потребность в согласованном организационном поведении. В фирме всегда существуют приоритетные по важности направления работ, которые напрямую обеспечивают ее жизнедеятельность: служба финансового директора, контролирующая бюджет через оценку и корректировку бизнес-планов подразделений; служба сбыта, организующая торговлю; торговые точки, получающие прибыль от продаж, и др. Важность деловых контактов определяется долгосрочными, краткосрочными и сиюминутными факторами, которые объективно требуют либо совместного решения, либо решения того лица, от которого зависит ожидаемый результат.

4. **Прагматическая установка** проявляется, прежде всего, как выгода от контактов с другими работниками, особенно в рыночной внутрифирменной среде. Это может быть взаимная выгода или выгода одного за счет другого. Во внутрифирменной среде прагматическая установка проявляется как извлечение собственной пользы из контактов с теми сотрудниками, которые могут решить карьерные интересы, "запустить" интригу, оказать влияние на главу фирмы. Часто она обнаруживает себя в случаях, когда некоторых работников откровенно используют, а потом увольняют, недоплачивая им.

5. **Альтруистическая установка** характеризуется желанием работника оказать помощь сотрудникам искренне, а иногда даже в ущерб себе. Психологически это объясняется тем, что работник непроизвольно оказывается в роли "мягкого лидера", с которым хочется поделиться своими переживаниями. Коммуникативное пространство такого лидера может быть большим, к нему многие обращаются и с личными, и со служебными проблемами, а он не может сказать "нет". Это характерно, например, для службы управления персоналом, особенно в тех случаях, когда таким лидером оказывается женщина. Мужское лидерство такого типа встречается гораздо реже.

6. **Новаторская установка** возникает у инициативных работников как потребность в творческом осмыслении происходящего. Появление новых идей и предложений вызывает желание поделиться с кем-то из своих коллег, опробовать их в различных ситуациях, представить руководству как средство, способное изменить существующее положение дел. Это может завершиться созданием целевых проблемных групп для решения определенных задач. Феномен группового творчества является высшим показателем сотрудничества.

Существует широкий спектр регулятивных методов мотивации персонала, которые позволяют в процессе непосредственного общения с работниками формировать их положительное отношение к работе и создавать атмосферу сотрудничества. Регулятивные методы, помимо принуждения, включают:

- понуждение, в ходе которого руководитель, давая указания исполнителям официальным тоном, настоятельно рекомендует решить поставленную перед ними задачу, а работники при этом оказываются перед выбором альтернативных ситуаций;

- увещевание, предполагающее уговоры и обещания, даваемые персоналу, а также высказывание пожеланий по выполнению задания;

- убеждение, в процессе которого менеджером подробно разъясняется ситуация и даются компетентные советы;

- побуждение с целью моральной поддержки работников и их психологического стимулирования к решению задач.

Опытный руководитель, обращаясь к работникам при передаче решений на исполнение, мотивирует их готовность выполнить задание наилучшим образом. Он хочет, чтобы информация была лучше **воспринята** (чтобы не возникло эмоционального психологического барьера), **понята** (чтобы не возникло смыслового психологического барьера), **усвоена** работником (стала мотивом его поведения). Чем больше авторитет руководителя у работников, тем гибче формы его обращения к ним, тем богаче их набор:

- пожелания ("Я бы хотел...");
- советы ("Я бы посоветовал вам...");
- просьбы ("Я вас очень прошу...");
- рекомендации ("Я вам рекомендую...");
- уведомления ("Я бы хотел подчеркнуть, что вы должны сделать задание к следующему понедельнику");

- разъяснения ("Ситуация сложилась трудная...");
- объяснение заданий ("Во-первых... во-вторых..."), указания ("Вам срочно необходимо выполнить эту работу...").

Если же авторитет у руководителя подорван, если он использует, прежде всего, власть, то гибкость обращения подменяется прямолинейностью, а формы обращения к работникам проявляются как

указание, распоряжение, приказ в резком, раздражительном тоне, что деструктивно влияет на сотрудничестве при решении поставленных задач.

Контрольные вопросы:

1. Что в менеджменте понимается под коммуникациями?
2. Какую роль коммуникации играют в управлении организацией?
3. Какие виды коммуникаций существуют в организации?
4. В чем заключается ключевое отличие неформальных коммуникаций от формальных?
5. Назовите основные формы вербальных коммуникаций, применяемых в организации.
6. Что понимается под коммуникационными сетями?
7. Какие коммуникационные сети Вы знаете? В каких управленческих ситуациях они создаются?
8. Назовите основные элементы процесса коммуникаций.
9. Перечислите основные этапы коммуникационного процесса.
10. Назовите основные группы средств коммуникаций?
11. Перечислите распространенные коммуникационные каналы.
12. Какие коммуникационные барьеры могут возникнуть в организации в процессе передачи информации и взаимодействия участников?
13. Что такое сотрудничество в организации? Какова его роль?
14. Назовите основные индивидуальные установки индивидуального сознания в условиях сотрудничества.

Практические задания:

Задание 1

Определите, о каком виде информации идет речь: нисходящем (Н), восходящем (В), горизонтальном (Г), диагональном (Д). Заполните таблицу:

Коммуникация	Вид
1. Официальная информация о бюджете организации и его структурных подразделениях	
2. Предложения об улучшении деятельности структурных подразделений	
3. Информация о предстоящих изменениях в составе акционеров	
4. Предложения в разрабатываемый в организации бизнес-план	
5. Обращение за консультацией по решению конкретной проблемы	
6. Приказ о кадровых назначениях в организации	
7. Должностные инструкции	

8. Предложения в проект об оплате труда в организации	
9. Проект об оплате труда в организации	
10. Информация о выводе компанией новых товаров на рынок	
11. Информация о ходе выполнения производственного задания	
12. Информация о ходе реконструкции компании	
13. Письменные жалобы подчиненных на плохие условия труда	
14. Информация о введении нового положения об оплате труда и премировании в организации	
15. Предложения в коллективный договор между администрацией и трудовым коллективом организации	
16. Официальная информация о причинах увольнения работника из организации	
17. Приказ о создании новых структурных подразделений в компании	
18. Мнение подчиненных о непосредственном руководителе	

Задание 2

Проанализируйте цели различных коммуникаций и определите, какие из них ставят перед собой восходящие (В), нисходящие (Н), горизонтальные (Г) и диагональные (Д) коммуникации и заполните таблицу:

Цель коммуникаций	Вид коммуникаций
1. Постановка руководителем задач исполнителям	
2. Координация руководителем организации работ подразделений аппарата управления	
3. Получение руководителем подразделения достоверной информации о результатах работы	
4. Интеграция усилий подразделений аппарата управления для решения комплексных проблем	
5. Обеспечение обратной связи о полученных заданиях исполнителями	
6. Обеспечение обратной связи для оценки результатов работы	
7. Эффективное использование всех видов ресурсов в организации	

8. Разрешение межгрупповых конфликтов в организации	
9. Изучение мнения трудового коллектива по интересующей проблеме	
10. Обмен информацией между структурными подразделениями в организации	
11. Обеспечение организацией социальной поддержки персонала	
12. Инструктирование руководителем работников по выполнению задания	
13. Разрешение внутригрупповых конфликтов	
14. Повышение оперативности решения проблемы	

Задание 3

Проанализируйте виды помех при общении и определите, проявлением какого барьера является каждая из них: культурного (К), личностного (Л), семантического (С), языкового (Я), организационного (О), временного (В), физического (Ф) и заполните таблицу:

Помеха	Барьер
1. Различное понимание одних и тех же жестов людьми из разных стран	
2. «Фильтрация» информации представителями аналитического отдела организации	
3. Профессиональный жаргон, используемый в рабочей группе в организации	
4. Наличие большого числа уровней в организационной структуре управления	
5. Частое употребление в речи выражений «так сказать», «скажем так» и пр.	
6. Отсутствие у руководителя времени на то, чтобы выслушать каждого подчиненного	
7. Расстояние между общающимися индивидами более 50 метров	
8. Психологическая несовместимость общающихся индивидов	
9. Отсутствие регламентов деятельности работников и подразделений аппарата управления	
10. Различное понимание собеседниками одних и тех же слов и выражений	

11. Неумение и нежелание слушать собеседника	
12. Различное восприятие дистанции между представителями разных стран	

Задание 4

Определите, какие средства невербального общения относятся к кинесическим (К), просодическим (Пс), экстралингвистическим (Э), такесическим (Т) и проксемическим (Пк) и заполните таблицу:

Средство невербального общения	Группа
1. Рукопожатие	
2. Вздох	
3. Пауза	
4. Покашливание	
5. Смех	
6. Взгляд	
7. Поза	
8. Темп речи	
9. Плач	
10. Жесты	

Задание 5

Укажите, какие утверждения верны, а какие нет:

1. Коммуникации — важнейшая составная часть деятельности менеджера.

2. Успех коммуникации зависит от того, насколько внимательно собеседники слушают друг друга.

3. Наличие обратной связи делает процесс коммуникации двусторонним.

4. Коммуникации, осуществляемые с помощью технических средств и информационных технологий, наиболее значимы для изучения организационного поведения.

5. Выбор носителя информации не зависит от характера управленческих проблем.

6. Для уточнения мнения собеседника необходимо задавать ему как можно больше вопросов.

7. Наличие обратной связи — важное условие коммуникаций в организации.

8. Межличностные коммуникации во многом зависят от социокультурной среды, в которой они осуществляются.

9. В формальной группе не могут возникнуть неформальные коммуникации.

10. В процессе общения невербальные сигналы собеседников должны способствовать усилению речи.

11. Если подчиненные зависят от руководства, то восходящий поток информации может оказаться заблокированным.

12. Чтобы сократить время коммуникации, следует перебить собеседника и прямо сказать ему о дефиците своего времени.

13. Если руководителя захлестывают эмоции, то он может неправильно понять собеседника.

14. Слухи – это невербальные коммуникации в процессе общения.

Задание 6

Изучите в микрогруппах ситуацию и ответьте на вопросы:

1. Какие коммуникационные процессы описаны в ситуации? Рассмотрите их и определите функции каждого процесса.

2. Опишите особенности отношения руководителя фирмы к своим работникам?

3. Как вы охарактеризуете поведение Каширина?

4. Что вы порекомендуете Каширину и Иванову относительно коммуникации? Какие коммуникационные сети окажутся наиболее эффективными?

Ситуация. «Электро» – фирма, насчитывающая 150 работников, специализирующаяся на выпуске электробытовых приборов. Фирма процветает, выпуская продукцию высокого качества. Решающим фактором успеха выступает система сбыта продукции: «Электро» сбывает 4 вида продукции исключительно частным лицам. Ответственный за сбыт – Каширин – бывший заместитель главы фирмы Иванова. Служба сбыта четко организована, работники высококвалифицированные специалисты. Служба работает только на комиссионных началах и получает 50% дохода от проданной продукции. Доля возвращенного товара за последний год составила 2,5%. Причем товары не ремонтируются, а обмениваются на новые. В последнее время в компании ходят слухи, что Иванов собирается продать предприятие американской фирме. Каширин услышал это от своих работников, которые заявили, что если слух подтвердится, они будут искать другую работу.

Коммерческий директор сообщил Каширину, что Иванов находится в Париже. Через неделю директор появился на работе и направил всем открытое информационное письмо, в котором опровергается намерение продавать фирму. Наоборот, он готовит проект по дальнейшему расширению номенклатуры выпускаемой продукции.

В течение следующего месяца ходили самые невероятные слухи: служба сбыта будет распущена; ведутся тайные переговоры с японцами и пр. Каширин, обеспокоенный слухами, обращается в середине месяца к директору. Иванов не проявляет сдержанность, говорит, что политика сбыта – это его дело, и ему впредь не придет в голову советоваться с кем-то.

В конце месяца было назначено проведение производственного собрания, во время которого Иванов заявляет, что не понимает, почему возникают такие слухи, что все остается по-прежнему и рассказывает о своем новом проекте по диверсификации производства. При производстве новой продукции будут использоваться японские технологии и комплектующие. Комиссионный процент от продажи будет составлять 25%, а товар будет поступать к оптовикам, а не в торговую сеть.

Выступление Иванова не вызвало ни согласия, ни возражения со стороны персонала и руководителей подразделений.

Задание 7

Разберите индивидуально предложенные ситуации и ответьте на вопросы:

Ситуация 1. Ваш подчиненный одновременно является другом Вашей семьи и ценным работником фирмы, но на работе допускает фамильярное отношение с Вами, снижая тем самым Ваш авторитет как руководителя. Срочно нужно объясниться. Вы говорите:

Ситуация 2. Вот уже несколько месяцев Вы являетесь начальником отдела. Один из сотрудников говорит вам: «Я, конечно, не хочу вас критиковать, но Ваш предшественник умел найти подход к своим сотрудникам». Вы говорите:

Ситуация 3. Ваш секретарь говорит: «Вчера Вы попросили меня напечатать этот доклад после рабочего дня, поскольку он был Вам срочно нужен. В связи с этим мне пришлось отказаться от назначенной встречи. И теперь Вы разговариваете со мной неуважительным тоном из-за того, что я допустила несколько опечаток?». Вы говорите:

Ситуация 4. Обеденный перерыв. Работница вошла к Вам в кабинет и попросила разрешения позвонить по телефону. Ведется беседа личного характера. Вам должны позвонить по служебным делам, Вы ждете звонка, но телефон занят. Как бы Вы поступили?

Ситуация 5. Подчиненный обращается к Вам, недавно вступившему в должность руководителя отдела: «Я уже давно работаю в этой должности и не помню случая, чтобы меня заставляли переделывать мой отчет. Вы первый, кто этого требует. Возможно, в отчете есть какие-то неточности, никто от них не застрахован. Но переделывать все?» Вы говорите:

Ситуация 6. Вас недавно выбрали руководителем трудового коллектива, в котором Вы несколько лет работали рядовым сотрудником. Вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его

частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный пришел вовремя и ждал Вас. Как вы начнете беседу при встрече?

Ситуация 7. Подчиненный игнорирует все ваши указания и советы, делая по-своему, не обращая на замечания, не исправляя того, на что вы указываете. Как вы поступите?

Ситуация 8. У Вас сегодня вечером важная встреча, о которой Вы условились давно, однако Ваш начальник просит Вас задержаться из-за внезапно поступившего заказа, важного для организации. Вы говорите:

Ситуация 9. Вы – секретарь руководителя фирмы. Руководитель решил, что теперь Вы должны заходить к нему в кабинет каждый раз, когда кто-нибудь приходит к нему на прием, и объявлять фамилию, имя, отчество и должность посетителя. Вам это напоминает работу дворецкого и Вы говорите начальнику:

Ситуация 10. Руководитель организации контролирует все Ваши действия и действия сотрудников Вашего отдела сверх меры. Поручив отделу задание, он постоянно интересуется его выполнением, торопит вас, и Вы чувствуете, что не выдерживаете такого к Вам отношения. При очередной встрече с руководителем Вы говорите:

Ситуация 11. Вы принимаете работников по личным вопросам. На прием часто стал приходиться сотрудник, который подробно и подолгу излагает свое недовольство обслуживанием в столовой. С каждым его приходом Вы убеждаетесь, что человек повторяется и задерживает других посетителей. Каковы ваши действия?

Ситуация 12. К Вам на прием пришел рабочий с просьбой отпустить его на день. Вы интересуетесь о цели. Оказывается, он хочет использовать этот день для поиска другого места работы. Его уход лишит Ваш участок квалифицированного специалиста. Вы говорите ему:

Ситуация 13. Вы проводите производственное совещание. Один из присутствующих резко высказался против Вашего предложения, мотивируя свою точку зрения заботой о трудовом коллективе. В душе Вы не уважаете этого человека, он плохой работник. Как Вы будете реагировать на это выступление в своем заключительном слове?

Глава 5. Конфликты в организации

5.1. Понятие, характеристика, виды и причины конфликтов в организации

Осуществляя свою профессиональную деятельность, руководитель ежедневно сталкивается с различными конфликтами, которые возникают в организации между ее участниками, а также при взаимодействии с представителями внешней среды. Рассматривая определение «конфликта» и его роль в менеджменте, необходимо остановиться на подходах и взглядах на природу данного явления. Современные концепции конфликта содержат утверждение, что действия людей социальны и связаны с социальной средой, в которой изначально заложены противоречия. Ниже приводятся основные положения различных теорий конфликта и взгляды представителей направлений:

1. Конфликт возникает из-за несовместимости человеческой природы и жесткой дисциплины и иерархии в организации (Э. Мэйо).

2. Конфликт является одним из переходных типов взаимодействия (социологи Чикагской школы).

3. Конфликт неизбежен как способ разрядки обстановки между личностью и обществом (Л. Козер).

4. Конфликт – это неизбежное следствие иерархически организованной системы (Р. Дарендорф).

5. Конфликт представляет собой социальную форму самовоспроизводства общества (А. Турен).

6. Конфликты повсеместны, но развиваются по единым образцам (К. Боулдинг).

7. Причины конфликтов кроются в противоречии между ценностями личности, потребностями и ее реальным положением в обществе (Неофрейдисты).

8. Конфликт – это нормальное явление общественной жизни» (А.Г. Здравомыслов).

В социологии конфликт рассматривается как предельное обострение противоречий, столкновение и противоборство, вызываемые противоположностью, несовместимостью интересов и позиций личностей, социальных слоев, классов, наций, государств. В психологии наибольшее распространение получили следующие трактовки конфликта:

1. Конфликт – это столкновение разнонаправленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов субъектов взаимодействия, фиксируемых ими в жесткой форме.

2. Конфликт – это столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого

индивида в межличностных отношениях индивидов или их групп, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями.

3. Конфликт – это естественное условие взаимодействия людей, в основе которого лежат противоречия, существенные различия между ценностями и интересами субъектов социальных связей на соответствующем этим различиям эмоциональном фоне.

4. Конфликт – это тип трудных ситуаций, характеризующийся разбалансированностью систем «задача – личные возможности» и «мотивы – условия среды», вызывающий психическую напряженность у человека. В условиях трудной ситуации личность осознает угрозу, препятствия на пути достижения цели в условиях, которые отличаются изменением привычных параметров деятельности, поведения и общения.

С точки зрения менеджмента конфликт является универсальным способом взаимодействия сложных систем, преодоления противоречий в любой сфере, где осуществляются контакты между отдельными людьми и их сообществами. Это борьба за ценности и определенные претензии на социальный статус, власть, материальные и духовные блага. Конфликт представляет собой отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами, и каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Таким образом, конфликт является нормальным проявлением социальных связей и отношений между людьми, способом взаимодействия при столкновении несовместимых взглядов и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих противоположно направленные цели двух или более сторон. Это своего рода социальное взаимодействие, имеющее специфические черты или характеристики (рис. 5.1).

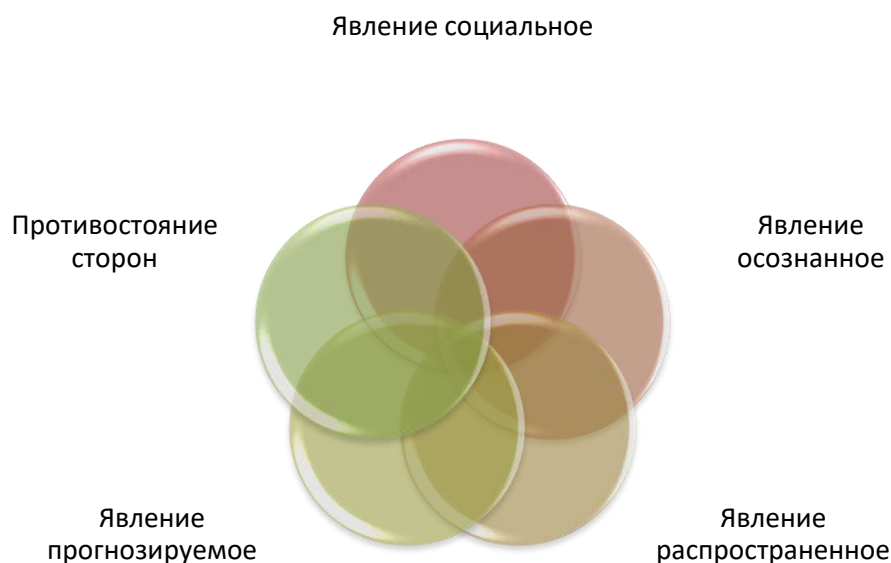


Рис. 5.1. Основные характеристики конфликта

Во-первых, конфликт – явление социальное, порожаемое природой общественной жизни. Он выражает те или иные стороны социального бытия, организации как социальной системы, место и роль человека в ней. В процессе социализации человек усваивает основные социальные нормы и стандарты поведения. Поэтому назначение конфликта заключается в снятии чрезмерно обострившихся противоречий между потребностями личности и жесткими установленными правилами поведения и деятельности в этой системе.

Во-вторых, конфликт – явление осознанное, действие обдуманное. Человек в отличие от животного обладает сознанием, поэтому его действия обдуманные и целенаправленные, а не чисто инстинктивные. Все поступки направлены целевыми установками, которые формируются в процессе жизнедеятельности индивида. Поэтому конфликты предстают как осознание человеком или группой противоречивости процесса межличностного и межгруппового взаимодействия, различий в установках, социальном статусе, ролях, интересах и целях, как осмысленное противостояние.

В-третьих, конфликт – явление широко распространенное, повсеместное, вездесущее. Конфликты возникают во всех сферах общественной жизни и являются реальной формой социальных связей между элементами социальной системы, которой является организация.

В-четвертых, конфликт – это взаимодействие, протекающее в форме противостояния, столкновения, противоборства личностей или общественных сил, интересов, взглядов, позиций по меньшей мере двух

сторон. В условиях конфликта имеют место действия, воздействия и противодействия, так как неизбежно происходит вмешательство в дела противоположной стороны, наносится материальный и моральный ущерб.

В-пятых, конфликт – прогнозируемое явление, подверженное регулированию. Конфликт возникает и развивается в определенной социальной среде, где имеется предмет конфликта, представляющий равную ценность для противоборствующих сторон. Участники конфликта вынуждены аргументировать свою позицию, прогнозировать поведение оппонента, мобилизовать силы для активных действий. В этом случае сторонам приходится использовать все средства и методы менеджмента для достижения цели.

Классификация конфликтов, возникающих и развивающихся в организации, достаточно обширна. Основными критериями классификации являются такие, как состав конфликтующих сторон, коммуникативная направленность, функциональная значимость, масштаб, продолжительность, способы урегулирования, степень завершенности, форма проявления и др. В табл. 5.1 представлена классификация конфликтов по основным критериям.

Внутриличностный конфликт вызывается психологическими факторами внутреннего мира личности, являющимися несовместимыми (потребностями, интересами, желаниями, мотивами, чувствами и т.д.). В зависимости от того, какие стороны психики затронуты, выделяют несколько форм внутриличностного конфликта: мотивационный, нравственный, ролевой, адаптационный, конфликт нереализованного желания и неадекватной самооценки. *Межличностный* конфликт возникает между двумя индивидами из-за несовместимости типа темперамента и характера, ограниченных ресурсов в организации и т.д. Конфликт между личностью и группой возникает, как правило, в двух случаях. Во-первых, он неизбежен, когда член группы осознанно отстает от принятых групповых норм поведения и деятельности. Во-вторых, конфликт этого вида может затрагивать сферу субординационных отношений (конфликт между руководителем и его подчиненными). В данном случае, как правило, его причиной становится неадекватный управленческой ситуации стиль руководства. Межгрупповой конфликт возникает между различными группами в организации: формальными, неформальными, временными, целевыми, управляемыми и управляющими.

Таблица 5.1. Классификация конфликтов

Критерий классификации	Виды конфликтов
По составу конфликтующих сторон	Внутриличностный Межличностный Конфликт между личностью и группой Межгрупповой
По коммуникативной направленности	Горизонтальный Вертикальный Смешанный
По функциональной значимости	Конструктивный Деструктивный
По масштабам	Общий Локальный
По продолжительности	Краткосрочный Затяжной
По способам урегулирования	Антагонистический Компромиссный
По степени завершенности	Полностью разрешаемые Частично разрешаемые
По формам проявления	Социально-экономический Идеологический Политический Юридический и др.

Горизонтальные конфликты возникают между субъектами, расположенными на одной иерархической ступени в организации, а *вертикальные* – затрагивают участников различных уровней управления, находящихся в подчинении друг у друга. *Конструктивный* конфликт является созидательным, разрешение которого выводит участников и организацию в целом на новый уровень развития. После него создаются условия для сотрудничества и взаимопонимания. *Деструктивный* конфликт – разрушительный, приводящий к негативным для организации и ее участников последствиям, что проявляется в снижении производительности труда и эффективности деятельности компании в целом.

Общий конфликт затрагивает всех работников и подразделения в организации, а *локальный* конфликт вовлекает часть персонала и ряд функциональных подразделений. *Антагонистический* конфликт сопровождается непримиримостью и неуступчивостью сторон, а *компромиссный* конфликт допускает уступки и наличие вариативности при преодолении противоречий, а так же взаимное сближение взглядов и интересов сторон.

По формам проявления можно говорить о социально-экономическом, идеологическом, политическом, юридическом и других видах конфликта. Для менеджмента характерно изучение конфликтов типа социально-экономического, так как именно они связаны с практикой хозяйствования, социально-трудовыми отношениями, возникающими в организации, удовлетворением материальных и духовных потребностей работников.

Основными источниками конфликтов в организации выступают: работники, социальные группы, организация в целом (рис. 5.2).



Рис. 5.2. Основные источники конфликтов в организации

Работник как лицо, работающее по трудовому договору, может быть рассмотрен с точки зрения психологии и социологии как личность. Подробно об этом говорилось в главе 1.

Психологи установили тесную взаимосвязь между типом темперамента (холерик, сангвиник, флегматик и меланхолик) и уровнем конфликтности. В условиях трудовой деятельности особенности темперамента и характера могут привести к межличностным конфликтам, основными предпосылками которых являются особенности восприятия личности и субъективная предрасположенность личности к конфликту. Межличностное восприятие (социальная перцепция), как правило, в большей степени приводит к возникновению конфликтов. Это связано в первую очередь с тем, что возникает ряд ошибок в процессе понимания и оценки человеком человека. К основным ошибкам можно отнести:

- искаженное восприятие личностных качеств окружающих и мотивов их поведения;

- дифференциация людей на аудиалов (воспринимающих лучше информацию через слуховые образы, музыку, речь), визуалов (зрительно воспринимающих все образы) и кинестетиков (воспринимающих окружающий мир через состояние своего тела);

- несбалансированное ролевое взаимодействие людей, когда в процессе взаимодействия личность играет не ту роль, которую ожидают от нее окружающие и др.

Субъективная предрасположенность личности к конфликту характеризуется неадекватной самооценкой, стремлением доминировать во что бы то ни стало, консерватизм во взглядах, критический настрой, определенный набор эмоциональных качеств личности (например, тревожность, обидчивость, подозрительность, агрессивность, упрямство, раздражительность и т.д.).

Вторым источником конфликтов в организации становятся социальные группы (см. главу 3). Наибольший интерес с точки зрения менеджмента представляют собой малые группы, которые образуются на основе кооперации труда, служебной деятельности, характеризуются наличием непосредственных контактов между ее участниками. В социально-психологическом плане группа воспринимается как коллективный субъект деятельности, имеющий определенные социальные роли и статусы, определяющие поведение человека, входящего в ее состав. Важным условием функционирования группы выступает атмосфера межличностных отношений. Каждая социальная группа идентифицирует себя как единое целое, что приводит к возникновению феномена внутригруппового фаворитизма. Суть данного феномена заключается в том, что каждый член группы благоприятствует данному конкретному социальному образованию, а остальные участники организации становятся для них чужими. Поэтому в процессе совместной деятельности для достижения общей цели между группами неизбежны конфликты. Основными предпосылками возникновения межгрупповых конфликтов в организации выступают следующие:

- ограниченность ресурсов организации, приводящая к борьбе между группами;
- взаимозависимость задач, выполняемых группами. Все группы в организации взаимосвязаны между собой, и поэтому неэффективное функционирование некоторых из них неизбежно приведет к конфликту;
- различия в целях групп и способах их достижения, представлениях и ценностях, а также поведении;
- неудовлетворительные коммуникации, характеризующиеся передачей неточной или неполной, запоздалой информацией.

Кроме работников и их объединений, сами организации могут стать источником конфликтов. Основными причинами и предпосылками конфликтов в этом случае выступают объективные, организационно-

управленческие, социально-психологические и личностные (рис. 5.3).



Рис. 5.3. Основные причины конфликтов в организации

К *объективным* причинам конфликтов в организации относятся те обстоятельства социального взаимодействия людей, которые приводят к созданию предконфликтной ситуации, например: естественное столкновение значимых материальных и духовных интересов людей в процессе их вынужденного взаимодействия, слабая разработанность нормативной базы и процедур разрешения конфликтов, образ жизни работников и др.

Организационно-управленческие причины конфликтов включают несколько видов:

- структурно-организационные причины заключаются в несоответствии структуры организации требованиям деятельности из-за ошибок при организационном проектировании, постоянном изменении задач и видов деятельности;

- функционально-организационные причины вызываются неоптимальностью функциональных связей организации с внешней средой, между структурными элементами и работниками;

- личностно-функциональные причины связаны с неполным соответствием профессиональных, нравственных и других качеств работника требованиям занимаемой должности;

- ситуативно-управленческие причины обусловлены ошибками, допускаемыми руководителем и работником при принятии управленческих решений.

Социально-психологические причины конфликтов являются следствием непосредственного взаимодействия людей. К таким причинам можно отнести потери и искажения информации в процессе межличностной и межгрупповой коммуникации, несбалансированное ролевое взаимодействие людей, приводящее к ролевому конфликту, конкурентный характер взаимодействия, психологическую несовместимость, которая проявляется на четырех уровнях: психофизиологическом, или психосексуальном, индивидуально-психологическом (характер и

темперамент), социально-психологическом (ценности, идеалы, цели и мотивы деятельности), социальном (мировоззрение, убеждения, религия) и др.

Личностные причины конфликтов обусловлены спецификой процессов, происходящих в психике человека в ходе его взаимодействия с другими людьми и окружающей средой. Например, низкий уровень социально-психологической компетентности в конфликтных ситуациях, психологическая неустойчивость к отрицательному воздействию на психику стрессовых фактов социального взаимодействия, завышенный или заниженный уровень притязаний, акцентуации характера, которые проявляются в чрезмерной выраженности отдельных черт характера, и др.

5.2. Функции и последствия конфликтов

Функции конфликта, с одной стороны, отражают его социальное назначение, а с другой стороны, выражают зависимость, которая возникает между этой формой социального взаимодействия и иными сторонами общественной жизни. Основными функциями конфликта в организации выступают интегрирующая, активизирующая, сигнализирующая, содействующая творчеству, преобразующая, информирующая, профилактическая (рис. 5.4).

Конфликт влияет на устойчивость и стабильность социальной системы (группы или организации в целом), формирование, объединение групп, соотношение индивидуальных и коллективных интересов, т. е. интегрирует социальные группы. Конфликт может иметь положительный эффект в случае стабилизации социальных отношений в трудовом коллективе за счет сотрудничества, принятия компромиссных решений, соблюдения групповых норм поведения и деятельности, объединения совместных усилий на основе согласования взаимных интересов. В ходе такого конфликта происходит разрядка напряженности в межличностных и межгрупповых отношениях между сотрудниками, формирование неформальных групп, углубление и стабилизация общих интересов. Но в результате реализации функции могут возникнуть отрицательные последствия, например, ослабление организованности и единства коллектива, нарушение баланса между индивидуальными и групповыми целями и интересами, недобросовестное отношение к труду и стремление к личной выгоде за счет окружающих.

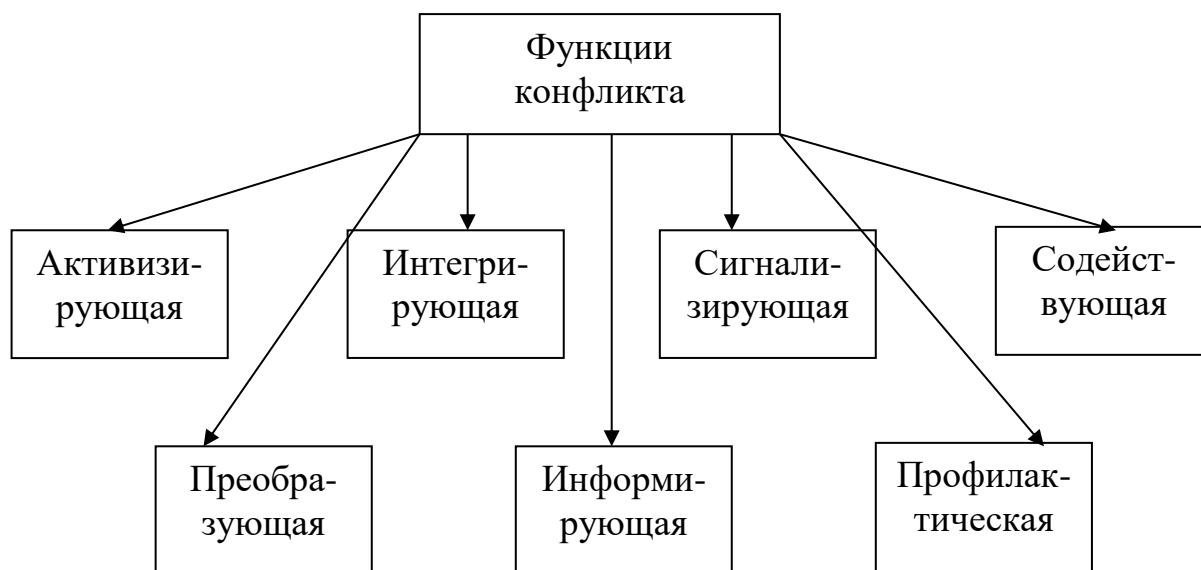


Рис. 5.4. Основные функции конфликта

В организации функционируют не только формальные группы, но и неформальные, объединяющие участников на основе общности интересов, ценностных ориентаций. Именно такие образования позволяют индивиду удовлетворять основные социальные потребности: в причастности, принадлежности, соучастии и т. д. В таких группах индивид вступает в реальные отношения посредством личных контактов с окружающими. Там же появляется возможность реально идентифицировать себя с определенной группой, следовать принятым в ней нормам и правилам, благоприятствовать ей и ее членам. В процессе функционирования организации все группы, активно взаимодействуя друг с другом для достижения общей цели, все же вступают в конфликт из-за распределения ограниченных ресурсов, несовершенства организационной структуры управления, несбалансированности отдельных функций подразделений, взглядов на систему мотивации и стимулирования. Положительный эффект конфликта проявляется тогда, когда увеличивается согласованность и эффективность совместных усилий групп и отдельных исполнителей, взаимодействие становится динамичным и мобильным. Отрицательными последствиями функции могут стать ослабление взаимной заинтересованности в общем успехе, рассогласование в действиях исполнителей и их групп, занятых совместным делом, что приводит к нарушению трудового ритма, процесса и настроения в организации.

Конфликт представляет собой средство для открытого выражения недовольства политикой организации, индивидуальных и коллективных потребностей, целей и интересов. Он предупреждает о неблагоприятном положении в социальной системе, так как способствует выявлению нерешенных проблем, обнаружению недостатка в работе организации и ее

отдельных подразделений. Но, к сожалению, часто открытое выражение недовольства проявляется в острой форме, сопровождается физическим и психологическим насилием, приводит к нарастанию неудовлетворенностью трудом среди работников.

Конструктивный конфликт в организации всегда стимулирует творческую активность работников, мобилизует созидательные силы в организации, содействует поиску нестандартных подходов к решению сложных проблем и выбору оптимальных вариантов из ряда альтернатив.

В организации конфликт поляризует противоположные силы, создавая одновременно различные предпосылки для их объединения на новой основе, например социальном партнерстве. В этом случае создается положительный социально-психологический климат в трудовом коллективе, повышается уровень взаимного доверия у участников, утверждается уважительное отношение к труду и деловой предприимчивости. К сожалению, бывают случаи, когда в ходе конфликта ухудшается микроклимат и усложняется процесс восстановления деловых отношений и партнерского сотрудничества.

Конструктивный конфликт в организации выступает источником положительного опыта социального взаимодействия, средством воспитания и обучения персонала, установления практики делового сотрудничества и партнерства. Работникам предоставляется возможность в процессе конфликтного взаимодействия повысить уровень своей осведомленности о делах организации. В результате реализации этой функции могут возникнуть такие отрицательные последствия, как усиление недружественного поведения, уклонение от сотрудничества и преграда диалогу.

Возникший в организации конфликт позволяет ей избежать столкновений со значительным материальным ущербом, нравственными потерями и длительным разладом в трудовом коллективе. Хотя часто можно наблюдать осознанное уклонение от примирительных процедур и нагнетание напряженности и враждебности между участниками.

В заключение скажем, что обобщенно все функции и последствия конфликта можно разделить на две группы – деструктивные и конструктивные. К деструктивным относятся:

- негативное воздействие на психическое состояние участников конфликта, приводящее к стрессам. **Стресс** – неспецифический ответ организма на любое предъявленное ему требование, и этот ответ представляет собой напряжение организма, направленное на преодоление возникших трудностей и приспособление к возросшим требованиям;

- физическое и психологическое насилие, вследствие чего в социальном опыте личности и группы закрепляются насильственные способы решения проблем;

- деструкция системы межличностных отношений, которые сложились между субъектами взаимодействия до начала конфликта, так как он неизбежно формирует негативный образ оппонента – врага;

- снижение эффективности деятельности участников, нарушение системы коммуникаций, ухудшение социально-психологического климата в коллективе, ослабление ценностно-ориентационного единства группы и снижение ее сплоченности;

- отрицательное влияние на развитие личности.

Конструктивные функции конфликта и его последствия связаны с тем, что:

- конфликт полностью или частично устраняет противоречие и указывает на проблемы в социальной системе, так как зондирует общественное мнение и социальные установки;

- конфликт позволяет более глубоко оценить индивидуально-психологические особенности людей и ослабить психологическую напряженность в коллективе;

- конфликт служит источником развития и оптимизации межличностных отношений и средством активизации социальной жизни группы, а также способствует поиску продуктивных решений;

- конфликт выступает средством самоутверждения личности и формирования ее активных позиций;

- конфликт способствует созданию условий, в которых легче адаптируются члены группы.

5.3. Управление конфликтами в организации

Любым конфликтом, возникшим в организации, необходимо управлять. **Управление конфликтом** – это процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью устранения причин, породивших конфликт, и приведение участников конфликта в соответствие со сложившимися нормами взаимоотношений. В крупных организациях данным видом деятельности занимается служба управления персоналом, выполняющая ряд функций:

- анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, а также отношений руководства и подчинения;

- управление социально-трудовыми конфликтами и стрессами;

- управление занятостью персонала;

- соблюдение требований психофизиологии, эргономики труда, охраны труда и техники безопасности;

- обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала;

- оценка кандидатов на вакантную должность;

- управление мотивацией трудового поведения;

- разработка системы оплаты труда;

- анализ организационной структуры;
- решение правовых вопросов трудовых отношений и др.

Обобщенно процесс управления конфликтами в организации включает следующие функции: симптоматика и диагностика, прогнозирование, профилактика, урегулирование и разрешение конфликта.

Симптоматика и диагностика конфликта

Для того чтобы принять определенное решение по управлению конфликтами в организации, руководителю необходимо провести анализ ситуации, следуя ряду принципов, которые можно разбить на две группы: общие принципы и специфические. К общим принципам анализа относятся:

- принцип развития, согласно которому конфликт имеет определенную динамику;
- принцип всеобщей связи, позволяющий при анализе конфликта определять огромное количество существенных связей конфликта с другими явлениями социальной жизни;
- принцип соблюдения законов диалектики (единства и борьбы противоположностей, перехода количественных изменений в качественные и др.);
- принцип диалектического единства теории, практики и эксперимента;
- принцип системности, соблюдение которого позволяет определить пространственно-временные границы конфликта, его структуру, взаимосвязи между отдельными элементами, выявление влияния факторов микро- и макросреды и т.д.;
- принцип конкретно-исторического подхода, согласно которому важно учитывать все конкретные условия, в которых развивается конфликт;
- принцип объективности, позволяющий минимизировать влияние личности руководителя при исследовании конфликта.

Специфические принципы включают в себя:

- принципы междисциплинарности и преемственности, позволяющие использовать теоретические знания и методологический аппарат других наук (психологии, социологии и др.);
- принцип эволюционизма, который заключается в том, что при исследовании конфликта необходимо выявлять основные закономерности эволюции конфликта данного вида;
- принцип личностного подхода, выполнение которого позволяет учитывать индивидуальные особенности участников конфликта;
- принцип поиска скрытого содержания конфликта с целью выявления скрытых мотивов поведения оппонентов в ходе возникновения, развития и завершения конфликта.

Основную методологическую базу изучения конфликтов в организации составляют группы методов, отраженные на рис. 5.5, которые заимствованы в основном из психологии, социологии и социальной

психологии. Психологические методы включают в себя опросники и тесты, позволяющие диагностировать индивидуальные особенности личности. К самым распространенным из них относятся: опросник А. Басса и А. Дарки; диагностика МЛЮ Т. Лири; личностный опросник Г. Айзенка; 16-факторный опросник Р. Кеттелла; шкала реактивной и личностной тревожности Ч. Спилбергера; опросник К. Томаса. Методы социальной психологии направлены на изучение уровня взаимоотношений в коллективе. В эту группу включены социометрические методы, метод наблюдения, опросник Б. Кросби и Дж. Шерер, ретроспективный анализ конфликтов, метод изучения документов по конфликту, метод опроса, методика «включенного конфликта» Ю. Баскиной, эксперимент «Дилемма заключенного» и др. Группу качественных методов изучения межгрупповых конфликтов составляют: метод анализа и синтеза, метод индукции и дедукции, исторический метод, логический метод, метод обобщения, метод сравнения. Методы математического моделирования позволяют определить соотношения и взаимосвязи между основными элементами конфликта.

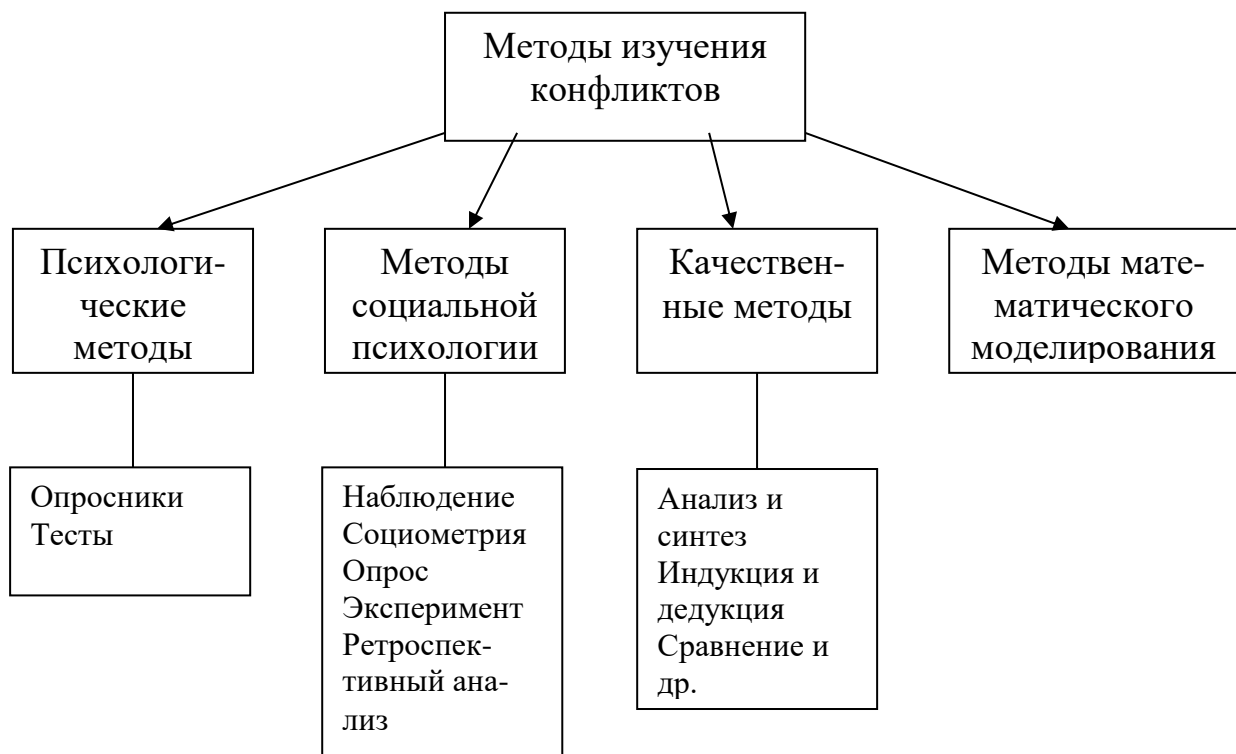


Рис. 5.5. Методы анализа конфликтов в организации

Прогнозирование и профилактика конфликта

Прогнозирование конфликта заключается в обоснованном предположении о его возможном будущем возникновении и особенностях развития. Точный прогноз развития конфликтной ситуации способствует более эффективному ее разрешению. Для того чтобы руководителю принять

управленческое решение по управлению конфликтом, ему важно получить необходимую информацию о структуре и динамике конфликта. Поэтому необходима разработка описательных моделей видов конфликта (сущность, структура, функции, динамика и т.д.) и объяснительных моделей (движущие силы развития, причины и др.).

Конфликт протекает в определенных пространственно-временных рамках в определенной социальной системе. Физически конфликтное пространство может быть ограничено рамками организации (офиса, территорией предприятия и т.п.). Временные рамки отражают динамику конфликта и фиксируют продолжительность отдельных стадий. В связи с этим руководителю важно построить 2 модели конфликта: структурную и процессуальную.

Структурная модель конфликта отражает состав и соотношение отдельных элементов конфликта и концентрирует внимание на причинах, породивших конфликт, и установлении факторов, оказывающих значимое влияние на поведение конфликтующих сторон. Структура конфликта – совокупность устойчивых связей конфликта, обеспечивающих его целостность, тождественность самому себе, отличие от других явлений социальной жизни, без которых он не может существовать как динамически взаимосвязанная целостная система и процесс. Элементами структуры конфликта выступают: субъекты, соучастники, объект, предмет (рис. 5.6).



Рис. 5.6. Структура конфликта

Субъекты конфликта (оппоненты, участники, противоборствующие стороны) – это основные участники, имеющие противоположно направленные цели, интересы, потребности, желания, убеждения, взгляды, занимающие должности в организации и имеющие определенный социальный статус. Субъектами могут быть отдельные работники и их группы. Часто в конфликте выделяют сторону, которая первой начала конфликтные действия, – **инициатора, зачинщика**.

Соучастники представлены различными силами, отличающимися по целям и функциям в конфликте. Среди них выделяют группы поддержки, подстрекателей, медиаторов, сочувствующих, организаторов, пособников, свидетелей и др. Группы поддержки представлены друзьями, коллегами по работе, способными внести изменения в ход конфликта. Подстрекатель – это личность или группа, подталкивающая другого участника к конфликту. Медиатором выступает третье лицо, действия которого направлены на разрешение конфликта. Организатор – это личность или группа, планирующая конфликт, различные пути обеспечения и охраны участников.

Объект конфликта представляет собой конкретную материальную, социальную или духовную ценность, к обладанию или пользованию которой стремятся участники конфликта. В организации это могут быть ресурсы, властные полномочия, принципы, идеи и др. Как правило, объект конфликта неделим, имеет определенную ценность для участников.

Предмет конфликта – это объективно существующая или воображаемая проблема, лежащая в основе конфликта. Это то противоречие, из-за которого и ради разрешения которого стороны вступают в противоборство.

Процессуальная модель отражает динамику конфликта и рассматривает его как процесс, проходящий определенные стадии и фазы. Несмотря на все многообразие конфликтов, возникающих в организации, все они проходят следующие основные стадии и фазы (рис. 5.7).

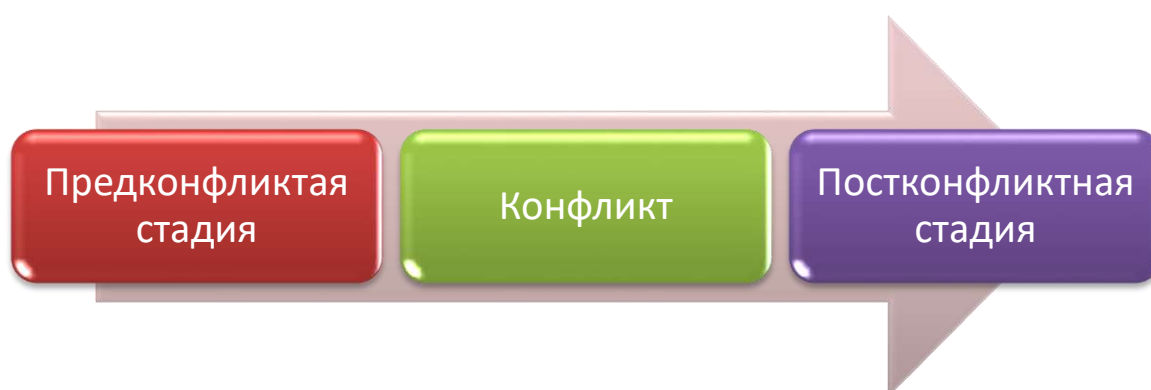


Рис. 5.7. Динамика конфликта

Предконфликтная стадия характеризуется тем, что организация представляет собой объединение людей, занятых совместной деятельностью для достижения общей цели. Но каждый из участников преследует еще и личные цели, которые часто противоречат коллективным. Таким образом, в организации изначально имеются некие противоречия между отдельными участниками и группами, столкновения в межличностных и межгрупповых отношениях. Любому конфликту предшествует некое стечение обстоятельств, в которых происходит потенциальное формирование противоречивых интересов, норм и ценностей. Предконфликтная стадия имеет начальную фазу и инцидент.

Начальная фаза характеризуется наличием в организации конфликтной ситуации, которая возникает в силу объективных обстоятельств или субъективных причин. В ней происходит определение противостоящих сторон с их несовместимыми взглядами и мнениями, опасениями, осознание участниками предмета и объекта конфликта, предпринимаются попытки решить возникшую ситуацию мирным путем.

Для того чтобы предконфликтная ситуация переросла в конфликт, необходим инцидент. **Инцидент** – это столкновение взаимодействующих сторон, означающее перевод конфликтной ситуации в конфликт. С точки зрения менеджмента важно учитывать то, как субъекты воспринимают конфликтную ситуацию. От того, как оппоненты интерпретируют возникшее столкновение, зависит дальнейшее развитие конфликта. Субъективно возникшая конфликтная ситуация может и не перерасти в конфликт, если его участники испытывают чувство эмпатии, ограничивают свои отрицательные эмоции при обсуждении проблем и идут на конструктивную дискуссию.

Конфликтная стадия характеризуется переходом потенциального конфликта в реальный. Участники конфликта активно отстаивают свои взгляды и интересы, вызывают ответные действия. Эмоциональное состояние оппонентов характеризуется как отрицательное, сопровождаемое агрессией и враждой. Фаза приводит к конфронтации и стимулирует наступление момента «пересмотра ценностей» с учетом перемен в социальной среде, позициях и намерениях сторон. На этой стадии участники могут выбрать один из стилей поведения, разработанных Томасом и Килменном. **Стратегия поведения** в конфликтной ситуации – это способ реализации определенных интересов, образ действия по достижению целей, манера общения. К. Томас и Р. Килменн разработали 5 стратегий конфликтного поведения: уклонение, конфронтация, сотрудничество, компромисс и приспособление. Каждая из стратегий характеризуется специфическим набором способов поведения и той ситуацией, в которой он является наиболее оптимальным для личности (рис. 5.8).

Стратегия уклонения (ухода) реализуется личностью, если конфликт не затрагивает прямых интересов сторон или предмет конфликта

оказывается не очень важным. В этом случае сторона не стремится ни с кем сотрудничать для выработки решения или не желает тратить на это свое время. Стиль может быть и подходящей реакцией на ситуацию, которая может разрешиться самостоятельно. Чаще всего конфликтующая сторона может использовать эту стратегию в следующих случаях:

- источник разногласий несущественен по сравнению с более важными задачами;
- личность уверена, что не может или не хочет решить вопрос в свою пользу;
- индивид обладает малой властью для решения проблемы;
- человек хочет выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию;
- в конфликте принимают участие лица, трудные в общении, например нытики, жалобщики и др.



Рис. 5.8. Стратегии поведения в конфликте

Стратегия приспособления предполагает осуществление совместных действий оппонентами при отсутствии стойкого желания отстаивать

собственные интересы в целях восстановления положительной атмосферы в коллективе. Она может быть применима в следующих случаях:

- важной задачей является восстановление стабильности, а не разрешения конфликта;
- предмет разногласий не очень важен стороне;
- недостаточно сил, ресурсов и власти для решения проблем в свою пользу и т. д.

Стиль конфронтации является наиболее типичным для поведения в условиях конфликта и заключается в получении одностороннего выигрыша. Личность может использовать этот стиль, если:

- обладает большой властью и авторитетом, использует авторитарный стиль управления;
- личности нечего терять и пр.

Стратегия сотрудничества самая трудная и в тоже время эффективная, так как предполагает поиск наиболее приемлемого решения для обеих сторон и делает из оппонентов партнеров. Для разрешения конфликта этот стиль может использоваться в следующих случаях:

- если каждый из подходов важен и не допускает компромиссных решений;
- существуют прочные длительные отношения между оппонентами;
- стороны обладают равной властью и авторитетом и др.

Стратегия компромисса заключается в том, что стороны пытаются урегулировать разногласия, идя на взаимные уступки. Сторонами приемлемо использование данной стратегии в следующих случаях:

- обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают равной властью;
- возможно принятие временного решения;
- компромисс позволяет хоть что-то получить, чем все потерять;
- необходимо сохранить хорошие взаимоотношения в коллективе.

Важно отметить, что ни одна из стратегий не является универсальной. Поэтому важно каждой личности научиться выбирать нужный стиль для конкретной управленческой ситуации, учитывая конкретные обстоятельства. Независимо от того, какой стиль выбирает личность, по мнению психологов, важно выполнять ряд рекомендаций относительно поведения в конфликтной ситуации:

- умение отличить главное от второстепенного;
- внутреннее спокойствие, эмоциональная зрелость и устойчивость;
- знание меры воздействия на события, восприятие действительности такой, какая она есть, и готовность к любым неожиданностям;
- умение подходить к проблеме с различных точек зрения и стремление понять других, их поступки и помыслы;
- стремление к выходу за рамки проблемной ситуации;
- умение извлекать опыт из происходящего и др.

В рамках выбранной стратегии личность может использовать специфическую совокупность приемов воздействия на оппонента – тактику. Тактика является средством реализации стратегии. Основными тактиками поведения в конфликте выступают: жесткая, мягкая и нейтральная.

Жесткая тактика проявляется в захвате и удержании материального объекта конфликта, физическом насилии над оппонентом и нанесении материального ущерба. Яркие примеры: уничтожение материальных ценностей и причинение физической боли и др. При использовании такой тактики возможно и психологическое насилие, например унижение, грубость, обман, клевета, дискриминация, а также давление на оппонента, в том числе предъявление требований, указаний, шантаж, компромат.

Нейтральная тактика включает демонстративные действия, такие, как публичные высказывания и жалобы на здоровье, невыход на работу, голодание, суицид; санкционирование, например взыскание, увеличение рабочей нагрузки, отказ от выполнения задания, образование коалиций (союзов, объединений с целью усиления своего ранга в конфликте).

Мягкая тактика представлена фиксацией своей позиции при помощи убеждения, просьбы, критики с использованием фактов и логики; дружелюбием, проявляющемся в процессе корректного обращения, в предоставлении необходимой информации, оказании услуг, а также в сделках (взаимный обмен благами, обещаниями, уступки и извинения).

Рано или поздно на стадии конфликта наступает фаза выбора путей дальнейшего взаимодействия оппонентов: либо примирение, либо продолжение конфликта. В случае примирения между оппонентами происходит снижение уровня напряженности в отношениях, стороны идут на уступки друг другу. В этом случае возможны два варианта развития событий: разрешение конфликта, т.е. завершение по доброй воле оппонентов, достижение ими совместно найденного решения, или его перевод в скрытую форму. При продолжении конфликтного взаимодействия происходит доведение его до высокой степени обострения – **эскалации**. Эскалация характеризуется сужением когнитивной сферы в поведении и деятельности, вытеснением адекватного восприятия оппонентом образа врага, ростом эмоционального напряжения, переходом от аргументов к претензиям и личным выпадам, в отдельных случаях применением насилия и потерей первоначального предмета конфликта.

На этой стадии руководителю важно вносить корректировки в стратегию и тактику по принятию шагов по разрешению конфликта и примирению оппонентов. Это предоставляет возможность держать конфликтное столкновение под контролем, воздействовать на него с целью поиска оптимальных путей выхода из сложившейся ситуации.

Постконфликтная стадия характеризуется протеканием фазы ослабления противостояния и подведением итогов. Ослабление противостояния между оппонентами происходит либо из-за изменения

объективной ситуации в организации, либо вследствие переосмысления индивидуальных целей и интересов. На этой фазе наблюдается частичная нормализация социальных отношений, появляются возможности для установления новых форм взаимодействия участников конфликта.

На фазе подведения итогов важно оценить конструктивные и деструктивные последствия конфликтов. При любом исходе последствия оказывают определенное влияние не только на участников противостояния, но и на организацию в целом. Именно в воздействии конфликта на личность и социальные системы проявляются его функции, значение и степень целесообразности.

В целях предотвращения развития конфликтных ситуаций важно в организации осуществлять профилактику противоборств. Профилактика конфликта заключается в такой организации жизнедеятельности субъектов социального взаимодействия, которая исключает или сводит к минимуму вероятность возникновения конфликтной ситуации. Основными направлениями профилактики выступают следующие:

1. Создание объективных условий, препятствующих возникновению и деструктивному развитию предконфликтной ситуации, например: благоприятные условия жизнедеятельности, справедливое и гласное распределение материальных благ в трудовом коллективе, разработка нормативных процедур разрешения предконфликтных ситуаций, успокаивающая материальная среда (обстановка, планировка рабочих мест) и др.

2. Оптимизация организационно-управленческих факторов, в том числе оптимизация структуры организации и социальной группы, оптимизация основных функциональных взаимосвязей между структурными элементами организации и работниками, соответствие работника максимальным требованиям, которые может предъявить к нему должность, принятие оптимальных управленческих решений и грамотная оценка результатов деятельности других работников.

3. Устранение социально-психологических причин.

4. Блокировка личностных причин возникновения конфликта.

Служба управления персоналом вместе с руководителем организации в целях профилактики конфликтов должна систематически заниматься проработкой основных вопросов во избежание возникновения конфликтных ситуаций. К таким вопросам можно отнести:

- выдвижение интегрирующих целей между администрацией и персоналом;
- определение видов связи в организационной структуре;
- баланс прав и ответственности при выполнении служебных обязанностей;
- выполнение правил формирования и функционирования временных подразделений;

- выполнение правил делегирования полномочий между иерархическими уровнями;

- использование различных форм поощрения и др.

Необходимо отметить, что для предупреждения конфликта руководителю важно знать не только то, что необходимо делать, но и как добиться развития конфликтной ситуации в конструктивном направлении. В связи с этим возникает необходимость рассмотреть технологию предупреждения конфликта. **Технология предупреждения конфликта** – это совокупность знаний о способах, средствах, приемах воздействия на предконфликтную ситуацию, а также последовательность действий оппонентов и третьих лиц, в результате которых разрешается возникшее противоречие. В практике управления возможно использование двух способов воздействия на проблемную ситуацию: влияние на свое поведение и на поведение оппонента. Влияние на свое поведение включает в себя такие умения, способности и качества, как:

- умение определить, что общение стало предконфликтным, и вернуться из этой ситуации к нормальному взаимодействию;

- умение понимать партнера и не идти на конфликт, если нет уверенности в том, что партнером его мотивы поняты правильно;

- терпимость к инакомыслию;

- управление своим текущим психическим состоянием, избегание предконфликтной ситуации при переутомлении или перевозбуждении;

- в общении с окружающими нужно быть внутренне готовым к решению возникающих проблем путем сотрудничества, компромисса, идти на уступки;

- не ждать от окружающих слишком многого;

- обращаясь с людьми, важно проявить искреннюю заинтересованность в партнере;

- не забывать о чувстве юмора и т.д.

Воздействие на поведение оппонента предполагает соблюдение следующих правил:

- учет того, что возможности и способности оппонента к различным видам деятельности различны;

- отсутствие стремления быстро, радикально перевоспитать человека, особенно путем прямых воздействий;

- оценка актуального психического состояния партнера, избегание обсуждения острых проблем, если высока вероятность проявления агрессивных действий с его стороны;

- знание и использование законов невербальной передачи информации;

- своевременное информирование окружающих об ущемлении ваших интересов;

- занятие по отношению к проблеме твердой позиции, а к партнеру мягкой;
- ограничение числа обсуждаемых проблем, отсутствие критики личных качеств партнера;
- установление неформальных отношений с партнером;
- избежание категоричных по форме оценок аспектов обсуждаемой проблемы и личности оппонента и др.

В целях профилактики конфликта руководителю организации важно использовать в своей деятельности ряд методов психокоррекции конфликтного поведения. Эти методы могут быть успешно применены по отношению к своей личности, а также к подчиненным, имеющим трудности в общении и взаимодействии с окружающими. Основными методами выступают: социально-психологический тренинг, индивидуальное психоконсультирование, аутогенная тренировка, посредническая деятельность психолога и самоанализ. Социально-психологический тренинг включает в себя групповую дискуссию, метод деловой игры с отработкой взаимодействия в конфликтной ситуации и метод ролевой игры, представляющий собой групповую дискуссию в лицах. Индивидуальное психоконсультирование проводится с целью коррекции общения, изменения индивидуального стиля поведения личности и его мировосприятия. Аутогенная тренировка необходима для освоения приемов мышечной релаксации, самовнушения, умений контролировать собственное поведение. Посредническая деятельность психолога позволяет личности выбрать оптимальный способ поведения в конфликтной ситуации и способ взаимодействия. Самоанализ конфликтного поведения возможен для совершенствования стратегии делового поведения.

Принципы и методы управления конфликтами

Принципы управления конфликтами включают в себя ряд правил, выполнение которых способствует разрешению конфликта и снижению его деструктивных последствий для участников и организации. К основным принципам относятся:

- институционализация конфликта, предполагающая установление норм и процедур урегулирования или разрешения конфликта, например, запрет на использование нелегальных средств, ограничение числа участников конфликта и пр.;
- легитимация процедуры разрешения конфликта, т.е. признание всеми сторонами конфликта правомерности и справедливости определенного порядка действий по разрешению спора. Легитимация требует оформления соответствующих документов и обязательного ознакомления со всеми участниками конфликта;
- структурирование конфликтующих сторон, включающее определение состава участников конфликта, лидеров полярных групп, их силы и статуса;
- редукция конфликта, т.е. последовательное ослабление конфликта путем перевода на более мягкий уровень противостояния.

Методы управления конфликтом – это приемы, позволяющие осуществлять контроль за его протеканием и целенаправленно влиять на его последствия. Методы подразделяются на 3 группы: структурные, внутриличностные и межличностные методы (рис. 5.9). *Структурные* методы предполагают воздействие на участников через организационные факторы и направлены на предотвращение формирования либо устранение конфликтной среды, на ослабление или ликвидацию источников конфликта. К этой группе методов относятся:

- четкое распределение и разъяснение прав и обязанностей, полномочий и ответственности;
- использование интеграционных и координационных механизмов, в т.ч. управленческой иерархии, упорядочивающей информационные потоки, процессы принятия решений и взаимодействия участников организации;
- разработка и реализация общих комплексных целей, объединяющих всех работников и структурные подразделения;
- интеграционно-ориентирующая структура санкций, вознаграждений и наказаний, стимулирующая вклад в достижение общеорганизационных целей.

Внутриличностные методы призваны воздействовать на отдельную личность и состоят в правильной организации собственного поведения, в умении правильно сформулировать свое мнение по проблеме, не вызывая защитной реакции у собеседника. *Межличностные* методы предполагают, что при создании конфликтной ситуации участникам необходимо выбрать определенный стиль или стратегию поведения в конфликтной ситуации для сведения к минимуму ущерба собственным интересам.



Рис. 5.9 Основные методы управления конфликтами в организации

Рано или поздно любой конфликт в организации завершается. Данный процесс протекает под воздействием различных факторов, например: ограниченность по времени, участие третьей стороны (медиатора), культура общения и отношения между оппонентами, единство ценностей субъектов конфликта, их опыт, равновесие сил и т. д. Конфликт может завершиться либо самостоятельно, либо при вмешательстве третьей стороны. Выделяют несколько форм завершения конфликта (рис. 5.10).

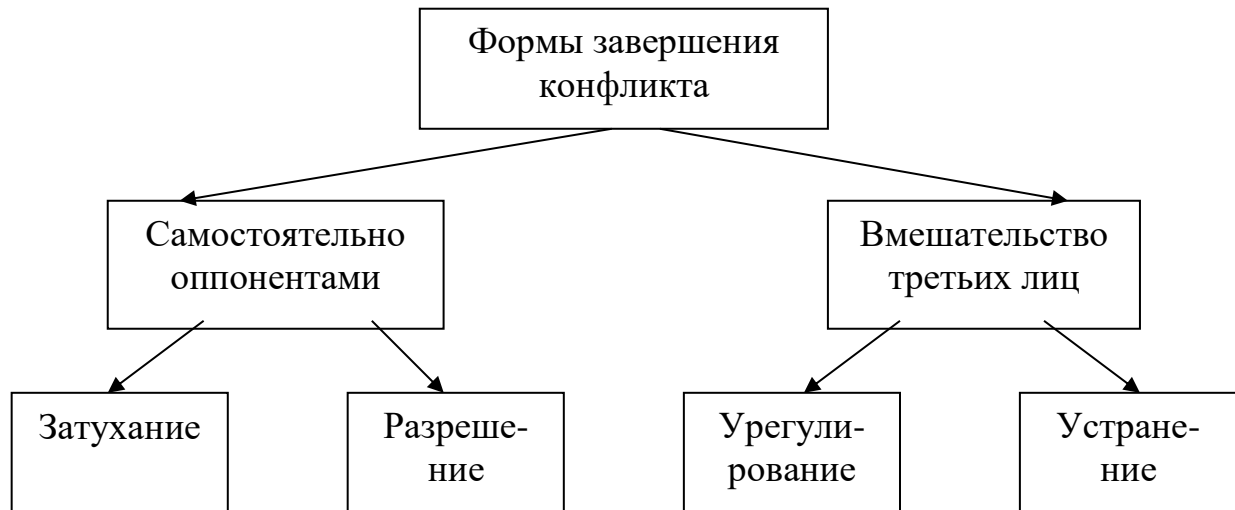


Рис. 5.10. Формы завершения конфликта

Затухание представляет собой временное прекращение противодействия при сохранении основных признаков конфликта: противоречия и напряженности. Как правило, причинами затухания могут стать потеря мотива к борьбе, переориентация мотива, истощение сил и ресурсов. **Разрешение** – это совместная деятельность участников, направленная на прекращение противодействия и решение проблемы, которая привела к столкновению. Основными факторами разрешения конфликта выступают: прекращение или ослабление конфликтного взаимодействия, поиск общих или близких по содержанию точек соприкосновения в целях и интересах оппонентов, снижение интенсивности собственных негативных эмоций и негативных эмоций оппонента, объективное обсуждение проблемы, выбор оптимальной стратегии разрешения конфликта и др. **Устранение** представляет собой воздействие на конфликт, в результате которого ликвидируются основные структурные элементы. Самыми распространенными действиями в этом случае могут стать перевод оппонента на другое место работы, изъятие предмета конфликта, устранение его дефицита. **Урегулирование** – это устранение противоречия при помощи третьей стороны (медиатора). Выделяют следующие виды медиаторов (рис. 5.11).



Рис. 5.11. Виды медиаторов

Официальным медиатором может выступать государственная комиссия, представители правоохранительных органов, руководители организации, общественные организации, профессиональные конфликтологи. Неофициальными медиаторами являются социальные работники, психологи, неформальные лидеры, старшие по возрасту и свидетели конфликта. Медиатор-третейский судья изучает проблему, заслушивает стороны конфликта и выносит вердикт, который не оспаривается участниками. Медиатор-арбитр после изучения конфликта и обсуждения его с участниками, выносит решение, обязательное для исполнения сторонами. Медиатор-посредник обеспечивает конструктивное обсуждение проблемы, медиатор-помощник совершенствует процесс обсуждения актуальных вопросов, а медиатор-наблюдатель сдерживает стороны от взаимной агрессии.

Чаще всего в процессе урегулирования конфликта медиатором могут быть использованы переговоры. **Переговоры** представляют собой процесс взаимосогласованных действий сторон урегулирования конфликта с целью установления меры соответствия или несоответствия их позиций. Они выполняют ряд функций, таких, как информационно-коммуникационную, регулирующую, контролирующую, функцию совместного решения проблем.

Выделяют следующие этапы ведения переговоров: подготовительный, переговорный процесс, заключительный этап (рис. 5.12).

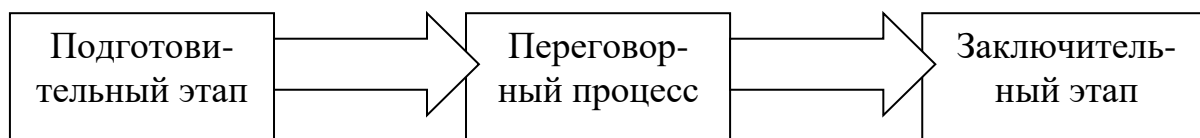


Рис. 7.12. Этапы переговоров

На подготовительном этапе решается ряд вопросов организационного характера, осуществляется проработка основного содержания переговоров, например: анализ проблемы, цели и задачи переговорного процесса, возможные варианты решения, необходимая документация. Переговорный процесс предполагает взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций и позиций участников, обсуждение и выдвижение аргументов в обосновании собственных предложений, согласование позиции. На данном этапе важным является выбор методов ведения переговоров. В практике управления выделяют метод «позиционного торга», при котором сторонами занимают позиции и в дальнейшем уступаются в некоторой последовательности, а также метод «принципиальных переговоров», когда оппоненты исходят из сути дела и стремятся найти взаимные выгоды там, где это возможно. На заключительном этапе стороны выбирают решение и документально его оформляют.

Контрольные вопросы:

1. Что такое конфликт? Назовите его основные характеристики.
2. Какие виды конфликтов могут возникнуть в организации?
3. Что выступает в качестве причин организационных конфликтов?
4. Какие функции выполняют конфликты в организации?
5. Перечислите основные последствия организационных конфликтов.
6. Опишите структурную модель конфликта.
7. Назовите основные этапы развития конфликта в организации?
8. Какие формы завершения конфликта Вы знаете?
9. Какую роль играют медиаторы в конфликте?
10. Назовите основные направления профилактики конфликтов в организации.
11. Назовите основные методы управления конфликтами.
12. Что понимается под стратегиями поведения в конфликте? Перечислите основные стратегии и условия их применения.

Практические задания:

Задание 1

Изучите управленческую ситуацию и определите позитивно-функциональные и негативные последствия конфликта.

Ситуация. В отделе маркетинга вспыхнула ссора, переросшая в острый эмоциональный конфликт. Один из сотрудников назвал другого

специалиста с инженерно-экономическим образованием и большим стажем работы «халтурщиком». При этом он имел в виду, что специалист был не доволен своим высоким окладом и постоянно озабочен приработками на стороне. К тому же часто перекладывал свои обязанности на коллег. Сотрудники отдела оказали поддержку возмутителю. В итоге руководство организации вынуждено было перевести специалиста на другую должность.

Задание 2

Изучив ситуацию, определите вид, функции, структуру и динамику конфликта, используя таблицу, и предложите рекомендации по его разрешению.

Ситуация. В отделе по разработке компьютерных программ компании «Логика» работают 30 сотрудников. Коллектив сплоченный и дружный. Начальник отдела В.Л. Иванчук проявил себя умелым руководителем и пользуется заслуженным уважением у большинства сотрудников. В начале года правление компании принимает решение о переводе Иванчука на другую, более высокую должность в «Логике». В коллективе отдела есть неформальный лидер — И.И. Петрович, которого многие сотрудники, включая бывшего руководителя отдела, прочат на должность нового начальника. Кроме того, в отделе есть еще несколько высококвалифицированных специалистов, чей опыт и профессионализм позволяют претендовать на руководящее место. Однако правление компании принимает совершенно неожиданное для коллектива отдела решение: новым руководителем назначается человек «со стороны», который никогда раньше не работал в компании.

Вначале сотрудники отдела были крайне удивлены, поскольку никто не ожидал такого поворота событий, и на этой должности уже видели одного «из своих». Постепенно удивление сменяется на возмущение, причем особенно сильно возмущаются те, кто предположительно мог занять это место. Новый начальник отдела И.Е. Сеницын — специалист высокого класса, но так как, в данной организации он ранее не работал, некоторыми тонкостями в специфике работы отдела он просто не владеет. С его появлением в коллективе назревает конфликт. Многие сотрудники недовольны его назначением, некоторые совсем не хотят видеть «варяга» своим руководителем.

На одном из совещаний в отделе между Сеницыным и Петровичем возник спор о качестве выполняемой работы. Петрович настаивал на том, чтобы прислушались к его мнению, поскольку он давно работает в отделе и считает себя вполне компетентным в данном вопросе. На это Сеницын ответил, что вопрос, затрагивающий многих сотрудников, не может решаться одним человеком, даже если он очень опытный специалист. После такого совещания Петрович счел себя оскорбленным и обратился к руководству компании с просьбой о переводе его в другой отдел. Вслед за ним еще семь человек пишут подобные заявления руководству. В

коллективе разгорается открытый конфликт. Дальнейшая нормальная работа отдела становится невозможной.

Таблица – Структура конфликта

Элементы конфликта	Описание
Участники конфликта и их характеристика: цель, мотивы, статус и т.п.	1.
	2.
Соучастники конфликта и выполняемые ими функции и роли	1.
	2.
	3.
	4.
	5.
Объект конфликта	
Предмет конфликта	
Причина конфликта	

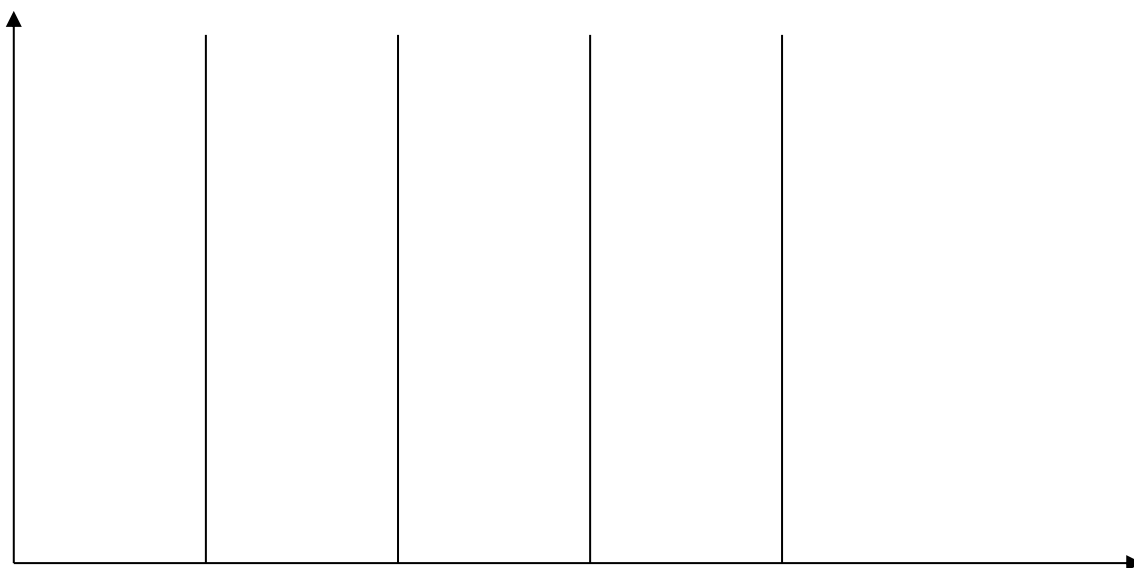


Рисунок – Этапы развития конфликта

Задание 3

Определите стратегию поведения участников в конфликте:

Ситуация. Частное предприятие процветает. Собственники – 2 человека, работающие в этой организации, получают большие дивиденды на вложенный капитал. Главный бухгалтер имеет только зарплату и премию. Он завален работой, законодательство противоречиво и неясно. Но главбух удачно находит лазейки в законодательных актах и добивается дополнительной прибыли за счет уклонения от налогов. Претензий у налогового органа к нему нет. Главбуха раздражает, что за его профессионализм и ловкость руководитель ему не доплачивает, а его доходы намного меньше доходов учредителей. Он не раз пытался поговорить на эту тему с целью увеличения размера его заработной платы, но собственники считают, что условия трудового договора выполняются и не желают ничего менять. Вскоре у них могут возникнуть проблемы, связанные с бухгалтерской отчетностью, т.к. главбух будет менее изворотлив при осуществлении своих функций, либо покинет организацию. Развитие конфликта по любому варианту приведет к потере части прибыли.

Вопросы к экзамену

1. Организационное поведение как наука: объект, предмет, методы.
2. Индивидуальное организационное поведение: понятие, модели и факторы, формирующие его.
3. Модели организационного поведения «сотрудничество – конфронтация» и социокультурные отношения.
4. Стереотипы работающего человека в организации: понятие и особенности проявления.
5. Мотивация персонала в организации: понятие и основные теории.
6. Мотивационные процесс: понятие и элементы.
7. Стимулирование работников в организации: понятие и виды.
8. Руководитель как субъект управления организацией: профессиональные компетенции, социальные роли и управленческие позиции.
9. Власть в организации: понятие, виды и основы (источники).
10. Функции и методы управления.
11. Лидерство в организации: основные теории.
12. Социальные группы в организации: понятие, признаки, классификация.
13. Динамика развития социальных групп.
14. Групповое организационное поведение: понятие, модели и факторы, формирующие его.
15. Типы социальных групп в организации: трудовой коллектив, рабочая группа, команда.
16. Команда: понятие, признаки, принципы и условия формирования.
17. Социальные роли: понятие, виды, особенности поведения.
18. Процесс командообразования в организации.
19. Социально-психологический климат, психологическая атмосфера, нравственный климат: соотношение понятий и методы оценки.
20. Организационная культура: понятие, структура и управление.
21. Коммуникации в организациях: понятие, функции, классификация.
22. Коммуникационные сети в организации: понятие и виды.
23. Коммуникационный процесс: понятие, сущность, элементы.
24. Коммуникационные шумы и барьеры: понятие, виды, управление.
25. Конфликт: понятие, виды, функции, последствия.
26. Структура и динамика конфликта.
27. Методы управления конфликтами в организации.
28. Стратегии поведения в условиях конфликта.

Список рекомендуемой литературы:

1. Голубкова, О. А. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / О. А. Голубкова, С. В. Сатикова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 178 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09014-7. — URL : <https://urait.ru/bcode/512219>
2. Дорофеева, Л. И. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / Л. И. Дорофеева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 378 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07617-2. — URL : <https://urait.ru/bcode/512742>
3. Заруцкая, Е.А., Чегринцова, С.В. Основы управления организацией: учеб.пособие / Е.А. Заруцкая, С.В. Чегринцова.. – Тверь: Твер.гос.ун-т, 2011 . – 252 с.
4. Заруцкая, Е.А., Чегринцова, С.В. Руководство и лидерство в организации: учеб.пособие / Е.А. Заруцкая, С.В. Чегринцова.. – Тверь: Твер.гос.ун-т, 2011 . – 164 с.
5. Згонник, Л.В. Организационное поведение: учебник / Л.В. Згонник. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 232 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=572963> (дата обращения: 23.01.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-03762-7. – Текст : электронный.
6. Зотов, Н.О., Чегринцова, С.В. Социально-психологический климат как фактор конкурентоспособности организации: отечественный и зарубежный опыт / Н.О. Зотов, С.В. Чегринцова // Проблемы управления социально-экономическими системами: теория и практика: материалы VII Междунар. науч.-практ. конф. – Тверь: Твер. гос. ун-т, 2019. Вып. 8. - С. 116-122.
7. Мкртычян, Г. А. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / Г. А. Мкртычян. — Москва : Издательство Юрайт,

2023. — 237 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8789-8. — URL : <https://urait.ru/bcode/512217>

8. Организационное поведение: учебник / О. К. Минева, С. А. Арутюнян, Е. А. Белик, Е. В. Крюкова. - Москва : Альфа-М : ИНФРА-М, 2020. - 256 с. - (Бакалавриат). - ISBN 978-5-98281-399-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1070335> (дата обращения: 17.11.2020). – Режим доступа: по подписке.

9. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / Г. Р. Латфуллин [и др.] ; под редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 301 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01314-6. — URL : <https://urait.ru/bcode/511888>

10. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / С. А. Барков [и др.] ; под редакцией С. А. Баркова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 453 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00926-2. — URL : <https://urait.ru/bcode/511105>

11. Резник, С. Д. Организационное поведение: учебник / С. Д. Резник. - 5-е изд., стер. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 463 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-010032-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1062392> (дата обращения: 17.11.2020). – Режим доступа: по подписке.

12. Резник, С. Д. Организационное поведение (практикум: деловые игры, тесты...): учебное пособие / С. Д. Резник [и др.] ; под ред. С. Д. Резника. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 320 с. - ISBN 978-5-16-005000-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/990412> (дата обращения: 17.11.2020). – Режим доступа: по подписке.

13. Спивак, В. А. Организационное поведение : учебное пособие для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. —

207 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03535-3. — URL : <https://urait.ru/bcode/510594>

14. Чегринцова, С.В. Лидерство и командообразование в организации: основные теории и подходы: учеб.пособие / С.В. Чегринцова. — Тверь: Твер.гос.ун-т, 2020 . — 148 с.

15. Чегринцова, С.В. Социально-психологический климат и эффективность командной работы / С.В. Чегринцова // Вестник ТвГУ, Серия «Экономика и управление» №3, 2016 г. - Тверь: Тверской гос. ун-т, 2016. — С.179-184.

16. Шапиро, С.А. Организационное поведение : учебное пособие : [16+] / С.А. Шапиро. — 2-е изд., доп. и перераб. — Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. — 446 с. : ил., табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=562608> (дата обращения: 17.11.2020). — Библиогр. в кн. — ISBN 978-5-4475-2986-4. — Текст : электронный.

Учебное издание

С.В. Чегринцова, к.психол.н., доцент

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Учебное пособие

Подписано к использованию: 14.04.2023. Заказ № 75.
Электронный образовательный ресурс.
Издательство Тверского государственного университета.
Адрес: 170100, г. Тверь, Студенческий пер. 12, корпус Б.
Тел. (4822) 35-60-63.