

Раздел 1. Основы поведения личности в организации. Групповое поведение в организации

Тема 1.1. Организация как среда существования личности

В результате изучения теоретического материала, вы узнаете:

1. О природе и характере поведения человека в организации
2. Как влияет на трудовое поведение личности разделение труда, формализация в управлении персоналом, самообучаемость организаций
3. Почему стратегическое позиционирование является регулятором поведения персонала
4. Объект, предмет, задачи, методы науки Организационное поведение
5. Историю изучения организационного поведения

1.1.1. Природа и характер поведения человека в организации

Любая организация заинтересована в том, чтобы ее сотрудники вели себя определенным образом. **Поведение человека** — совокупность осознанных, социально значимых действий, обусловленных занимаемой позицией, т. е. пониманием собственных функций. Эффективное для организации поведение ее сотрудников проявляется в том, что они надежно и добросовестно исполняют свои трудовые обязанности, готовы во имя интересов дела в условиях меняющейся ситуации выходить за пределы своих непосредственных обязанностей, прилагая дополнительные усилия, проявляя активность, находят возможности для сотрудничества.

Но где организации взять таких ответственных трудолюбивых и креативных сотрудников? Есть два варианта: первый — найти, второй - вырастить.

Первый подход к решению данной проблемы предполагает **подбор людей с определенными качествами**, которые могут гарантировать поведение, желательное для членов организации. Этот подход связан с определенными сложностями подбора и набора персонала и не гарантирует сто процентного

результата.

Второй подход, в принципе не исключаящий первого, состоит в том, что **организация через влияние на человека** сподвигнет его изменить свое поведение в нужном для нее направлении. Человек способен менять свое поведение на основе осознания своего предыдущего поведенческого опыта и требований, предъявляемых к его поведению со стороны организационного окружения.

Основные правила индивидуального и группового поведения задает сама организация, устанавливая круг обязанностей, соответствующие права и полномочия, меру ответственности, стандарты делового общения. Необходимая согласованность поведения людей достигается организацией за счет постановки общеорганизационных целей, поддержания в персонале ощущения его ценности, внедрения определенных схем ролевого поведения и ролевого взаимодействия, использования стандартов организационного поведения, предписывающих одни его типы в качестве предпочитаемых, одобряемых организацией, а другие в качестве нежелательных, порицаемых.

Поведение человека в организации – это поведенческая реакция человека (группы) на организационные воздействия (стимулы, ролевые и административные требования, предписания и санкции), а также вариативность этих реакций в зависимости от конкретной ситуации. Теория организационного поведения личности строится на том, что люди

- по-разному реагируют и ведут себя в ответ на однородные внешние,
- по-разному ведут себя внутри и вне организации,
- по-разному ведут себя в разные периоды и в разных ситуациях.

На качество выполнения возложенных на человека функций, стиль его работы, отношения с окружающими в значительной мере влияют **личностные черты**. Устойчивость указанных черт позволяет прогнозировать поведение личности, т. е. действия, выражающие ее субъективную реакцию на ситуацию и

окружающих.

Личностные начала организационного поведения человека – это восприятие, критериальная основа и мотивация.

Восприятие – процесс получения из окружения, отбора и систематизации (обработки) информации. Это двусторонний процесс. С одной стороны человек воспринимает окружение, с другой – сам является объектом восприятия других людей.

Восприятие носит субъективный характер. Человек отбирает информацию в зависимости от доступности и чистоты каналов коммуникаций – зрительных, звуковых и т.д. Существенное влияние на отбор информации оказывают интеллектуальные особенности (внимательность к мелочам, острота ума, творческий подход, стереотипное мышление) и личностные факторы: неверная психологическая установка, плохие отношения и т.д.

То, как человека воспринимает его окружение зависит от его социальных характеристик (ценностная ориентация, стиль, манера общения, внешний вид) и анкетных данных (пол, возраст, образование, религия и т.д.).

Критериальная основа поведения человека – это устойчивые характеристики его личности, которые определяют выбор, принятие решений по поводу своего поведения:

- расположение к людям, событиям, процессам;
- совокупность ценностей, разделяемых данным человеком;
- набор верований;
- исповедуемые принципы.

Мотивация – совокупность движущих сил, побуждающих человека к определенным действиям. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, в том числе от набора личностных черт и характеристик индивида. Мотивация – важнейший элемент в системе управления персоналом, сердцевина управления человеком.

Организация влияет на указанные свойства человека, заставляя его

модифицировать свое поведение в нужном для нее направлении (бихевиористы доказали, что человек способен обучаться нужному поведению). Процесс изменения поведения человека происходит на основе приобретения и анализа опыта, отражающего действия человека и реакцию окружения на эти действия.

Наблюдение и анализ поведения человека в организации позволил выделить **четыре типа организационного поведения.**

Первый тип поведения (преданный и дисциплинированный член организации) характеризуется тем, что человек полностью принимает ценности и нормы поведения, старается вести себя таким образом, чтобы своими действиями никак не входить в противоречие с интересами организации. Он искренне старается быть дисциплинированным, выполнять свою роль в соответствии с принятыми в организации нормами и формой поведения. Результаты действий такого человека в основном зависят от его личных возможностей и способностей и от того, насколько верно определено содержание его роли. Для этих людей руководство и подчинение представляют собой осознанную необходимость, в том числе вытекающую из чувства долга.

Второй тип поведения («приспособленец») характеризуется тем, что человек не приемлет ценностей организации, однако старается вести себя, следуя нормам и формам поведения, принятым в организации. Он делает все по правилам, но его нельзя считать надежным членом организации, так как он, хотя и является хорошим и исполнительным работником, может в любой момент покинуть организацию или совершить действия, противоречащие ее интересам, но соответствующие его собственным. Для этих людей руководство или подчинение внутренне желательны, приносят определенное удовлетворение (руководитель может проявить себя, продемонстрировать собственную власть, получить наслаждение от этого ощущения; подчиненные освобождаются от необходимости думать, принимать самостоятельные решения).

Третий тип поведения («оригинал») характеризуется тем, что человек

приемлет ценности организации, но не приемлет существующие в ней нормы поведения. В данном случае у него может быть много трудностей во взаимоотношениях с коллегами и руководством. В том случае, когда организация может отказаться от устоявшихся норм поведения по отношению к таким ее членам и обеспечить им свободу выбора форм поведения, они могут найти свое место в организации, успешно приспособиться к организационному окружению.

Четвертый тип поведения («бунтарь») характеризуется тем, что человек не приемлет ни норм поведения, ни ценностей организации, все время входит в противоречие с организационным окружением и создает конфликтные ситуации. Необходимость определенного типа поведения для таких людей является вынужденной, внешне навязанной, что обусловлено как непониманием важности, необходимости ценностей и норм поведения в организации, так и отсутствием соответствующих навыков и привычек.

1.1.2. Регуляторы поведения персонала

На работника организации воздействуют многообразные факторы, формирующие трудовое поведение. Эти факторы отражают специфику конкретной организации и всего, что с ней связано.

Организация задает основные правила индивидуального и группового поведения, устанавливает круг обязанностей, прав, полномочий, ответственности, стандарты делового общения. Работник формирует свое отношение к организации в зависимости от оценки имиджа организации, от того, как ею управляют, а также индивидуального самочувствия в ней. Благодаря такой оценке формируются удовлетворенность, приверженность, лояльность и другие, эмоционально окрашенные категории, отражающие отношение сотрудника к организации, влияющие на трудовое поведение сотрудников.

На эффективность трудового поведения непосредственно влияют разделение труда, формализация в управлении персоналом, самообучаемость

организаций.

Разделение труда основано на разделении уровней управления, специализации работников. На каждом уровне решаются собственные задачи. На производственных предприятиях мастера не выполняют задачи директора, а директор не касается вопросов, входящих в компетенцию мастеров. Каждый сотрудник выполняет работу в соответствии со своими функциональными обязанностями.

Преимущества разделения труда для повышения эффективности организации впервые были описаны в классической теории управления. Наиболее значимые из них:

- позволяет более эффективно использовать различие в квалификации, которое есть у рабочих. В организациях есть задания, требующие высокого мастерства, и такие, которые могут выполняться необученными работниками (низкой квалификации). Высококвалифицированные работники получают более высокую плату. А если их использовать для выполнения заданий, требующих низкой квалификации, то это будет означать неэффективное использование организационных (человеческих) ресурсов;
- успешность выполнения задания будет увеличиваться от повторений;
- меньше времени тратится на смену задания, уборку одних инструментов и подготовку другого оборудования;
- легче и дешевле обучать рабочих для выполнения конкретных, повторяющихся заданий. Это относится также и к утонченным, сложным операциям.

Но эти преимущества проявляются только *до определенной точки*, так как вступают в силу человеческие факторы, такие, как: усталость, скука, стресс, низкая производительность, увеличение абсентеизма (отсутствие на рабочем месте) и высокая текучесть. Более поздние исследования доказали, что если работникам дается разнообразная по операциям/ заданиям работа, разрешается выполнять всю или законченную часть работы, и помещать работников в

команды, мы получим высокую производительность и удовлетворенность.

Очевидно, что разделение труда приводит к высокой производительности труда ценой уменьшения удовлетворенности трудом у работников. Тем не менее такое обобщение игнорирует индивидуальные различия и тип рабочих заданий, которые люди выполняют.

Наивно полагать, что все люди отвернулись от специализированных работ. Есть до сих пор сегмент в рабочей силе, есть люди, которые предпочитают рутинную, повторяющуюся высокоспециализированную работу. Некоторые индивидуумы хотят выполнять работу, которая требует минимальных интеллектуальных усилий. Для таких людей высокое разделение труда является источником удовлетворенности трудом.

Формализация - степень ориентации на правила и опора на формальные критерии поведения и деятельности. Высоко формализованные организации имеют детальные описания рабочих процедур, должностные инструкции, четкие правила и ограничения. Поведение служащих должно строго следовать регламентам, процедурам, правилам и ограничениям. Руководители обязаны регулярно представлять письменные отчеты о деятельности своих подразделений, о расходах финансовых средств и использованию других ресурсов.

Формализация обычно характерна для крупных и сетевых организаций. Когда имеются группы (кластеры) идентичных задач намного проще и дешевле разработать стандартизованные правила и процедуры, спецификацию рабочих ролей. Стандартизованное оборудование, поставки, товары и услуги позволяют детально описать, что и как должен делать каждый служащий. Например, в системе ресторанов Макдональдс высокая степень формализации возможна потому, что каждый ресторан имеет одинаковое оборудование, поставки и ассортимент услуг.

Формализация имеет *ряд потенциальных преимуществ*:

- облегчает координацию, уменьшая вариативность индивидуального

поведения;

- уменьшает ролевую неопределенность, четко определяя обязанности каждого работника, его ответственность, объем полномочий и обязанностей;
- облегчает контроль, обеспечивая четко определенные стандарты деятельности;
- снижает расходы на персонал, уменьшая необходимость его многостороннего обучения;
- позволяет с помощью единых правил и процедур обеспечить постоянный уровень качества производства и услуг;
- дает служащим защиту от произвола руководства, так как четко определяет его обязанности и стандарты деятельности.

Однако формализация может приводить к целому *ряду неблагоприятных последствий*:

- формализация смещает акцент с целей на средства, приводя к ригидности поведения и автоматическому следованию правилам;
- ограничивает свободу служащего, делая работу менее интересной и недостаточно творческой;
- требует больших временных затрат и усилий для разработки правил и стандартизированных процедур, что, в свою очередь, невозможно без увеличения организационного персонала;
- снижает адаптивность к изменяющимся условиям и новым потребностям клиентов;
- ограничивает возможности нижнего управленческого персонала в обучении стратегическим управленческим навыкам, включая решение проблем и принятие решений, что сокращает число потенциальных кандидатов на высшие посты в организации.

Самообучающаяся организация – это организация, которая создает, приобретает, сохраняет и передает знания. Ее характерная черта – способность успешно изменять формы своего поведения, в соответствии с требованием

времени и новыми вызовами.

Признаки самообучающейся организации:

- обучающийся, гибкий подход к стратегии;
- сотрудники принимают активное участие в выработке стратегии и тактики организации;
- информация в большей степени используется для понимания происходящего в целях принятия правильных решений, а не как основание для вознаграждения или наказания;
- учет и контроль, способствующие развитию организации;
- внутренний обмен услугами между подразделениями;
- гибкая система поощрений;
- «дающая возможности» структура (подразделения и другие «границы» рассматриваются, скорее, как временная структура, которая при необходимости может быть изменена);
- изучение всеми работниками состояния среды;
- постоянный обмен опытом с партнерами, клиентами;
- атмосфера в организации, способствующая обучению;
- возможности саморазвития для сотрудников.

Сегодня существуют масса примеров международных компаний, где внедрена концепция самообучающейся организации. Ярчайший из них — это история бразильского предпринимателя Рикардо Семлера и SEMCO Group. Он превратил предприятие по производству нефтяных насосов в уникальную эталонную компанию, управляемую с участием персонала. Позже примеру Семлера последовали в таких корпорациях, как Xerox, Hewlett-Packard, Chevron, World Bank, General Electric и др.

В России пока существует не так много примеров самообучающихся организаций, но они есть. Это «Мебельная компания Шатура» и Независимая лаборатория «Инвитро».

По мнению специалистов, российские компании, взявшие курс на

формирование самообучающейся организации, пытаются копировать зарубежный опыт, что является не всегда эффективным и правильным. Различные формы ведения бизнеса, организационной культуры отечественных компаний, другой менталитет - те факторы, которые необходимо учитывать руководителям российских компаний при формировании и управлении самообучающейся организации. Приходится признать и еще один печальный факт: с началом кризиса руководители российских компаний стали значительно меньше уделять внимания обучению сотрудников, существенно сократив или полностью отменив расходы компании на эти цели.

На современном этапе организации развиваются в условиях жесткой конкуренции. Выжить здесь могут только предприятия, которые обеспечивают потребителям предоставление таких услуг, которые отвечают их ожиданиям и требованиям. И для этого необходимо разрабатывать и придерживаться стратегий позиционирования, как самого предприятия, так и производимых товаров и услуг.

Стратегическое позиционирование организации - процесс определения выгодного (уникального) положения организации на рынке относительно конкурентов, эффективности в достижении своей миссии на основе планирования своей деятельности и с учетом особенностей отрасли, опирающийся на стратегическое мышление руководства организации, а также устойчивости в перспективе развития.

Стратегическое позиционирование создает определенный имидж компании на рынке продуктов и услуг. Для эффективной работы по стратегическому позиционированию следует привлекать по возможности большее число сотрудников, повышать квалификацию кадров, создавать благоприятную внутреннюю атмосферу в коллективе и налаживать обратную связь. Все это вместе повышает лояльность сотрудников к организации, положительно влияет на трудовое поведение и, как следствие, эффективность компании на рынке.

1.1.3. Объект, предмет, задачи науки Организационное поведение

Организационное поведение — это область знаний, возникшая на стыке многих дисциплин: социологии, психологии, теории организации, управления персоналом, научной организации труда. Их объединение объясняется тем, что организационное поведение включает исследование человеческой деятельности на всех уровнях организации и представляет поведенческий подход к менеджменту. ОП изучает личность внутри группы, ее чувства, ощущения, восприимчивость к новому, способы адаптации к окружающей среде, поведение.

Организационное поведение — это наука, изучающая поведение людей (индивидов и групп) в организациях с целью практического использования полученных знаний для повышения эффективности трудовой деятельности человека

Термин «организационное поведение» (ОП) обозначает поведение людей и групп в организации и самой организации во внешней среде. Как наука организационное поведение включает **две составляющие**:

- **поведение организаций**, которое проявляется по отношению к людям и группам внутри организации и к субъектам внешней среды;
- **поведение людей** в этих организациях, проявляющееся по отношению друг к другу и к организации в целом.

Управление организационным поведением заключается в изучении и формировании эффективного поведения индивидов, групп, организации в целом для достижения поставленных целей и выживания в долгосрочной перспективе в постоянно меняющемся окружении.

Индивид, пришедший на работу в организацию, принимает на себя целый ряд ограничений своего поведения. Они диктуются существующей организационной культурой, ценностями, нормами, правилами поведения, той миссией и целями, которые ставит перед собой организация. Если в 70–90-х гг.

прошлого века работодатель гарантировал работнику в обмен на преданность и готовность выполнять инструкции материальное вознаграждение, занятость, карьерный рост, развитие, то сегодня знания, творческие способности, инициатива и ответственность работника становятся для работодателя намного важнее, чем исполнительская дисциплина и лояльность. От работника в первую очередь ожидается реализация творческого потенциала, а работодатель должен обеспечить все условия для творчества.

Цель изучения организационного поведения заключается в объяснении поведения работников и в выработке рекомендаций по повышению эффективности деятельности как работников, так и организации в целом. Данную цель можно конкретизировать в виде четырех **задач**:

- 1) **описание** поведения людей в различных возникающих в процессе труда ситуациях;
- 2) **объяснение причин** поступков индивидов в определенных условиях;
- 3) **предсказание** поведения работника в будущем;
- 4) конечная цель изучения ОП — **овладение навыками управления поведением** людей в процессе труда и их совершенствование.

Объекты изучения ОП:

- проблемы межличностных отношений при взаимодействии двух индивидов (коллег или пары «начальник –подчиненный»)
- поведение индивидов в организации
- динамика отношений внутри малых групп (как формальных, так и неформальных)
- возникающие межгрупповые отношения
- организации как целостные системы, основу которых образуют внутриорганизационные отношения (например, стратегические альянсы и совместные предприятия)

Предметом организационного поведения являются **отношения в системе управления** на всех уровнях, возникающие по поводу разработки и

использования результативных методов управления в условиях конкурентной среды.

Методы исследования организационного поведения:

- **опросы** — интервью, беседы, анкетирование, тестирование.

Они измеряют уровень удовлетворенности трудом, климатом в коллективе, своим статусом в организации.

К основным достоинствам **анкетирования** можно отнести его экономичность и оперативность, а также независимость от личности интервьюера. Использование этого метода позволяет собрать значительный объем информации и провести статистический анализ. Чаще всего опросники разрабатываются непосредственно под конкретные задачи компании. Так, например, если организация сталкивается с фактом систематического проявления нелояльности своих сотрудников, можно использовать специальный целевой опрос, помогающий вскрыть болевые точки организации и просчеты в сфере управления персоналом или, например, определить, что «держит» сотрудников в организации.

Тесты, в первую очередь личностные опросники, используются с целью выявления личностных особенностей сотрудников: установок, особенностей мотивации, характера, деловых и личностных качеств. Часто используются при подборе персонала, расстановке и ротации кадров, формировании управленческого резерва, аттестации. Однако использование тестов требует максимальной корректности и осторожности;

- **сбор фиксированной информации** — изучение документов, регламентирующих деятельность работников и групп (устав организации, контракты, должностные инструкции, положения о подразделениях, корпоративный кодекс поведения);

- **наблюдение** — изучение взаимоотношений между людьми, состояния рабочего места, уровня производительности и интенсивности труда, внешнего вида работника, языка общения и т.д.;

- **социометрия** — метод психологического исследования межличностных отношений в группе с целью определения структуры взаимоотношений, ролей и статусов членов группы, в том числе выявления отношений к лидеру, стиля его руководства, социально-психологической совместимости сотрудников отдельных подразделений, характера поведения сотрудников, морального климата и уровня конфликтности в коллективе. Кроме того, с помощью социометрии можно определить степень сплоченности или разобщенности коллектива, выявить лидера или, наоборот, «отвергнутых», обнаружить «группировки», во главе которых стоят неформальные лидеры;

- **эксперимент** — проведение лабораторных или естественных экспериментов;

- **моделирование** — использование теоретических моделей организации, ее элементов для достижения целей ОП.

Инструментами формирования и управления организационного поведения являются:

- механизмы мотивации работников;
- методы формирования групп, распределение в них ролей и осуществление эффективного лидерства;
- модели коммуникационного процесса, формирования организационной структуры и разрешения конфликтов;
- методы построения сценариев стратегического развития и снижения сопротивления изменениям в организации.

1.1.4. История изучения организационного поведения

История становления организационного поведения берет начало в классической школе менеджмента и школе человеческих отношений.

Классическая школа имела два направления: школу научного менеджмента, основоположником которой является Фредерик Тейлор, и школу административного управления, которую возглавил Анри Файоль. Научный

менеджмент занимался проблемами повышения производительности труда отдельных рабочих. Административный менеджмент фокусировал внимание на управлении всей организацией как единым целым.

Главной задачей управления предприятием Ф. Тейлор считал обеспечение максимальной прибыли для предпринимателя в соединении с максимальным благосостоянием для каждого занятого работника. Он подчеркивал, что истинные интересы тех и других не противоположны, а совпадают. Благосостояние одного в долгосрочном периоде не может быть без благосостояния другого.

А. Файоль разработал общие принципы администрирования. Управлять, утверждал он, значит вести предприятие к его цели, извлекая максимальные возможности из всех имеющихся ресурсов.

Ярким представителем классической школы является Макс Вебер и его теория бюрократии. Вебер выделяет три основных типа организации в зависимости от характера власти, которой обладает руководитель: харизматический, традиционный, идеальный (или бюрократический).

Харизматический тип организации возникает тогда, когда руководитель обладает исключительными личными качествами.

Традиционный тип организации типичен для наследственной формы, где власть и руководящие посты переходят по наследству. Идея традиционности также проявляется в культуре тех компаний, где отношение «мы всегда так делали» превращается в оправдание критики со стороны новичков. Этот тип организации может возникнуть из харизматического, когда происходит естественная замена лидера и члены организации по традиции подчиняются руководителю, заменившему прежнего лидера.

Идеальный (бюрократический) тип основан на специальном разделении власти, обеспечивающем руководителю возможность быть лидером в организации. Власть в этой модели сконцентрирована в должности человека, но не в нем самом.

Итак, представители классической школы разработали принципы, рекомендации и правила принудительной системы работ, построенной на научных нормах. Эта система исключает влияние отдельных работников.

Теория человеческих отношений привлекает внимание к людям. Она дает знания о том, как люди взаимодействуют и реагируют на различные ситуации в стремлении удовлетворить свои потребности.

Родоначальниками нового направления в теории управления являются Элтон Мэйо и Мери Паркер Фоллет.

Теория человеческих отношений возникла на основе обобщения результатов экспериментов с группами рабочих на заводах фирмы «Вестерн Электрик» в г. Хоторне, которые продолжались 12 лет (1927–1939).

Э. Мэйо пришел к выводу, что производительность труда рабочих зависит не только от условий труда, материального поощрения и действий администрации, но и от социального и психологического климата в среде рабочих.

М. Фоллет подчеркивала, что управленческий персонал и рабочие должны относиться друг к другу как партнеры, как две части одного коллектива.

Представители этой школы поставили под сомнение ряд тезисов классической школы. Например, максимальное разделение труда, которое приводило к обеднению содержания труда.

Далее концепция человеческих отношений развивалась *школой поведенческих наук*.

Ее представителями были Абрахам Маслоу, Крис Арджирис, Дуглас МакГрегор, Фредерик Герцберг.

Целью этой школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов, которые являются главными ресурсами организации. Школа сосредоточила внимание на изучении и создании условий для наиболее полной реализации способностей и потенциала каждого работника.

Общим недостатком ранних школ менеджмента — классической и человеческих отношений — является отсутствие комплексности исследования, изучение какого-то одного элемента организации, поиск единственного пути решения управленческих проблем. Этот недостаток стал причиной возникновения нового направления в эволюции управленческой мысли — **школы социальных систем**, или **системного подхода**, который интегрировал вклады всех школ управления, в единое целое. Системный подход является основным методологическим подходом в ОП.

Школа возникла в конце 1950-х гг. Ее представителями были Альфред Чандлер, Герберт Саймон, Джеймс Марч, Питер Друкер, а в России — В.Г. Афанасьев, И.В. Блауберг, Э.Г. Юдин. Они рассматривали организацию как систему, как сложный комплекс взаимозависимых и взаимодействующих элементов, а человека — как одного из элементов. Кроме того, школа подчеркивает, что организация — открытая система, встроенная в более сложную систему — внешнюю среду, с которой она находится в постоянном взаимодействии. Система получает некие ресурсы из внешней среды, трансформирует их и возвращает готовые продукты во внешний мир.

В конце 1960-х гг. начал разрабатываться **ситуационный подход к управлению** (Питер Друкер, Рене Томпсон, Пол Лоренс, Джей Лорш). Он стал логическим продолжением теории систем. Ситуационный подход не отвергает приведенные теории. Он использует возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Залогом успеха современного менеджмента является познание науки управления и умение верно применить нужную научную теорию в ситуации, для которой она предназначена. С точки зрения ситуации лучшего способа управления не существует.

Преимущество ситуационного подхода состоит в том, что он поощряет проведение анализа сложившихся в организации условий, выводы которого ложатся в основу принимаемых решений, т.е. данная концепция побуждает к отказу менеджмента от универсальных предположений относительно поведения

сотрудников. Использование ситуационного подхода предполагает обращение к расширенному кругу научных дисциплин, системность и ориентацию на исследования. Таким образом, он способствует практическому применению всех имеющихся в арсенале менеджеров знаний о поведении людей в организациях.

Тема 1.2. Потребности и мотивационное поведение

В результате изучения теоретического материала, вы узнаете:

1. Ключевые идеи содержательных теорий мотивации
2. Какова структура мотивационного «поля» организации
3. Ключевые идеи процессуальных теорий мотивации
4. О мотивах, побуждающих и поддерживающих трудовую деятельность

Мотивация – ключевой термин теории организационного поведения. В любом поведении присутствует мотив. Причем в моменте на человека обычно действует не один мотив, а их совокупность. Мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека: ведущие, сопутствующие, латентные и скрытые. Сила мотива зависит от степени актуальности той или иной потребности для работника. Чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление его получить, тем активнее действует работник.

Подробное и глубокое изучение мотивации привело к возникновению множества различных теорий, которые принято объединять в две большие группы: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации основываются на потребностях, которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Наиболее известные из них разработаны Абрахамом Маслоу, Фредериком Герцбергом. В содержательных теориях особой группой стоят так называемые «теории поля» Дугласа МакГрегора и Уильяма Оучи.

Процессуальные теории мотивации рассматривают мотивацию в другом плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий Виктора Врума, теория справедливости Джона Стейси Адамса и модель Портера-Лоулера (Лаймана Портера и Эдварда Лоулера).

1.2.1. Содержательные теории мотивации

Теория потребностей Абрахама Маслоу

Это, пожалуй, одна из самых известных теорий мотивации. Маслоу предположил, что каждый человек имеет сложный набор исключительно сильных потребностей, и поведение человека в определенный момент его жизни определяется его самой сильной потребностью.

Потребностью называют состояние нужды человека в определенных условиях жизни или деятельности или в материальных объектах.

Схематическое описание человеческих потребностей (пирамида А. Маслоу). (рис. 1.1)



Рис.1.1. Пирамида потребностей Маслоу

1. **Основные физиологические (биологические) потребности.** К ним относятся потребности человека в пище, воде, сне, жилище, мускульной

активности, сексуальном удовлетворении. Одно из важнейших условий удовлетворения этих потребностей в современном мире — деньги, перспектива экономической состоятельности. Высокий заработок обеспечивает достойное человеческое существование, например возможность жить в просторном, комфортабельном помещении, хорошо питаться, полноценно отдыхать, носить необходимую для пребывания в той или иной местности удобную и модную одежду и т. д.

2. Потребности в безопасности. Они включают как физиологические, так и психологические компоненты и в известной мере связаны с потребностями предыдущего уровня. Человек хочет избежать болезней и травм, сохранить здоровье и работоспособность, быть уверенным в завтрашнем дне. Этим потребностям соответствуют: гарантированная работа, социальное страхование, пенсионное обеспечение, возможность хранения денег в банках и т. д.

3. Потребности в социальной общности. Человек – существо социальное. Люди стремятся к вхождению в социальные группы, нуждаются в эмоциональной привязанности, любви и поддержке. Именно социум в многообразии своих проявлений (семья, рабочая группа, компания друзей, общественная организация и т. д.) способствует удовлетворению подобных потребностей.

4. Потребности в уважении и самоуважении. Люди хотят пользоваться уважением и признанием со стороны окружающих, испытывать чувство собственной значимости и нужности для организации. По мнению многих исследователей управленческого труда, именно к удовлетворению этой потребности стремятся люди, претендующие на руководящие должности.

5. Потребности в самореализации (или самоактуализации). В них заключено стремление человека к раскрытию своих потенций, самосовершенствованию, творчеству, нахождению достойного места в жизни.

По мере удовлетворения основных потребностей, человек стремится удовлетворить потребности более высокого уровня. Например, если человек не

чувствует себя в безопасности на работе, мотивировать его служебным ростом сложно. Поэтому, если основные потребности не удовлетворены, усилия по удовлетворению более высоких потребностей будут отложены.

Продолжение идеи учета потребностей в мотивации персонала находим в **теории мотивационной гигиены Фредерика Герцберга.**

Суть ее состоит в следующем.

Все факторы организационной среды, сказывающиеся на мотивации трудового поведения, Ф. Герцберг разбил на две группы.

Факторы первой группы — *гигиенические* — непосредственно с процессом труда не связаны и являются внешними по отношению к нему. Сюда относятся:

- а) гарантии сохранения работы,
- б) социальный статус,
- в) трудовая политика компании,
- г) условия труда,
- д) отношение непосредственного начальника,
- е) личные склонности работника,
- ж) межличностные отношения,
- з) заработная плата.

Если влияние этих факторов носит негативный характер (например, низкая заработная плата, минимальные гарантии сохранения работы, скверные условия труда и т. д.), возрастает неудовлетворенность работника трудом, т. е. ослабляется мотивация трудового поведения. Адекватный уровень гигиенических факторов сам по себе не стимулирует работника, но способствует созданию благоприятного психологического фона для роста удовлетворенности трудом и мотивации.

Другая группа факторов — *собственно мотивационные*. Считается, что они непосредственно связаны с процессом труда. В эту группу факторов входят:

- а) трудовые успехи,

- б) признание заслуг,
- в) собственно процесс труда,
- г) степень ответственности,
- д) служебный и профессиональный рост.

Из положений теории Ф.Герцберга следует, что наличие мотивационных факторов (всех или хотя бы одного) ведет к росту удовлетворенности человека работой и, следовательно, усиливает его трудовую мотивацию. Поэтому главный вывод теории гласит: уделяя внимание гигиеническим факторам, основной акцент делайте на факторах мотивационных.

При соотнесении факторов Ф.Герцберга с потребностными блоками из пирамиды А. Маслоу, становится ясно, почему, если не решены вопросы с гигиеной, не дадут ожидаемого эффекта «главные мотиваторы». Дело в том, что, не удовлетворив потребности низших уровней, трудно рассчитывать на эффективное включение высших двигателей человеческой активности.

1.2.2. Мотивационное «поле» организации

Следующую группу содержательных теорий мотивации условно именуют теориями «поля». В них определяется, каким образом среда обитания и организационная культура предприятия («поле») стимулируют трудовую деятельность работника и формируют его мотивационную сферу и утверждается, что, изменяя параметры «поля», можно оказывать глубокое формирующее воздействие на личность работника и его мотивацию.

Концепция Дугласа Макгрегора включает две противоположные теории: теорию «Х» и теорию «Y».

Теория «Х» во многом отражает основные воззрения У. Тейлора на работника.

- средний человек стремится избегать работы;
- работники не очень честолобивы, боятся ответственности, и хотят, чтобы

ими руководили;

- для достижения целей предприятия надо принуждать работников трудиться под угрозой санкций, не забывая при этом и о вознаграждении;
- строгое руководство и контроль являются главными методами управления;
- в поведении работников доминирует стремление к безопасности.

В деятельности руководителя должна преобладать негативная мотивация, основанная на страхе наказания. Конечно же, встречаются люди, отвечающие модели теории «Х», но их доля среди трудоспособного населения страны может быть разной.

Теория «Y», являющаяся дополнением теории «Х», строится на противоположных принципах:

- нежелание работать — это не врожденное качество работника, а следствие плохих условий труда, которые подавляют природную любовь к труду;
- при благоприятном, успешном прошлом опыте работники стремятся брать на себя ответственность;
- лучшие средства осуществления целей организации — вознаграждение и личностное развитие;
- при наличии соответствующих условий сотрудники формируют в себе самодисциплину и самоконтроль;
- трудовой потенциал работников выше, чем принято считать.

Вывод теории «Y» таков: в организации нужно создать атмосферу, благоприятствующую проявлению человеком своих лучших качеств, включая то, что называют преданностью целям организации. Преданность и заинтересованность будут проявляться в той степени, в которой работник увидит в реализации общих целей способ удовлетворить свои потребности высшего порядка. Необходимо предоставлять работникам больше свободы для проявления самостоятельности и творчества. Печально лишь то, что удельный вес работников, соответствующих этой теории, невелик — 15-20 % численности коллектива, чаще всего они индивидуалисты и не могут полностью раскрыть

свой талант в социальной группе.

В дополнение к теориям «Х» и «Y» Д. Мак-Грегора в 1981 г. американский профессор **Уильям Оучи** на основе японского опыта управления разработал *теорию «Z»*.

Основная отличительная черта этой теории – обоснование коллективистских принципов мотивации. На это направлена японская система управления. Согласно теории «Z», мотивация работников должна исходить из ценностей «производственного клана», т.е. предприятия как одной большой семьи. Эти ценности необходимо развивать у сотрудников с помощью соответствующей организации и стимулирования отношений доверия, солидарности, преданности коллективу и общим целям. Важным моментом мотивации служит иерархия рангов, применяемая и на предприятиях, и на уровне государственного управления. Японские рабочие и служащие, в отличие от западных (ориентированные на фиксированном разделении труда), поощряются за овладение широким спектром знаний и навыков, творческую активность, умение работать в коллективе, находить компромиссные решения в интересах фирмы. Ранг сотрудника японской фирмы или государственного органа определяет не только размер его заработной платы, но и гарантию занятости, размер выплат при выходе на пенсию.

Основные идеи теорий мотивационного поля можно свести к следующему.

Потребности возникают у человека постоянно. От них невозможно избавиться, их можно только удовлетворить. И люди вынуждены искать способы для этого.

В современном мире трудовая деятельность помогает удовлетворить большинство потребностей, связанных как с материальной, так и с социальной сферой. Именно поэтому люди так тщательно подходят к выбору организации, где им придется трудиться. Наилучшим вариантом считается тот, где происходит сопряжение целей организации и целей самого работника, позволяющее наиболее полно удовлетворить потребности обоих.

С этой точки зрения *мотивацию можно толковать* как желание людей проявлять усилия для достижения целей организации, чтобы удовлетворить собственные индивидуальные потребности. Поэтому при приеме на работу нового сотрудника необходимо прежде всего ознакомить с целями организации, ее структурой. Кроме того, сотрудник должен регулярно получать информацию о ситуации в организации и всех происходящих изменениях. Это служит удовлетворению важнейших потребностей человека: в безопасности, сопричастности, информированности и соучастии.

Индивидуальные «профили потребностей» сотрудников очень различаются, кроме того — это **динамические** образования: когда удовлетворены потребности одного уровня, у человека актуализируются потребности следующего. А значит, у него меняются ведущие мотивы, и эффективно воздействовать на него без учета этих изменений нельзя. Поэтому важно, чтобы компания создавала разноуровневые «мотивационные кольца» (рис. 1.2). Такое мотивационное поле компании даст возможность каждому сотруднику не только удовлетворить актуальные для него в настоящее время потребности, но и получить перспективу для развития.

Любая организация должна стремиться как можно теснее «привязать» к себе сотрудника, способствовать, чтобы человек отождествлял с компанией свои успехи и даже — самого себя. Наиболее сильная мотивация — та, которая связана с личными ценностями сотрудников (IV и V уровни). Но потребности этих уровней становятся мотиваторами тогда, когда удовлетворены потребности более низких, базовых уровней.

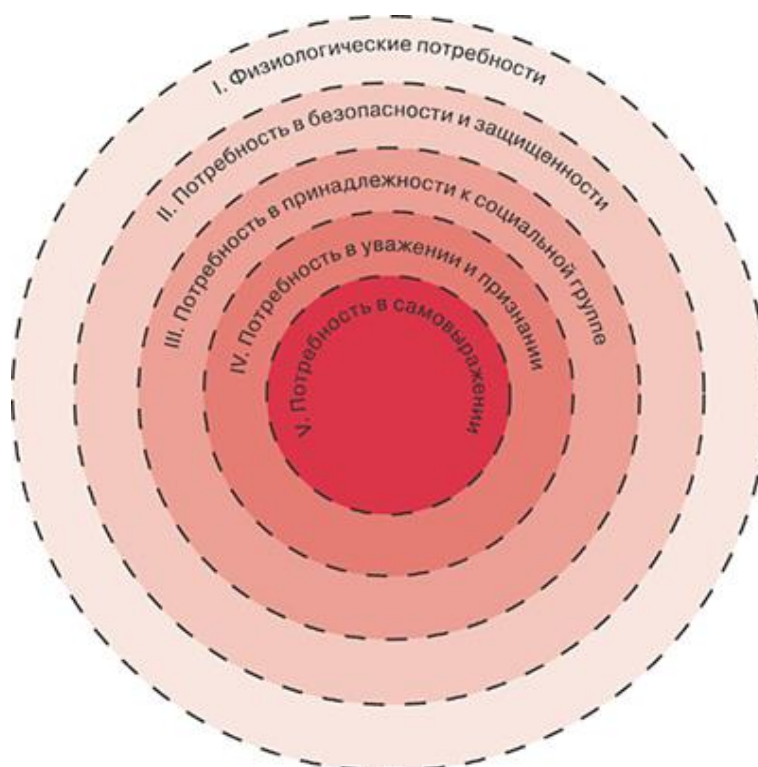


Рис. 1.2. Структура мотивационного «поля» организации

Поэтому компания должна «структурировать» свое мотивационное поле, придерживаясь определенной последовательности: от низших уровней — к высшим. Чем больше при этом создано «мотивационных колец», тем более сильным будет «мотивационное поле» компании. Кроме того, работа на предприятии с сильным мотивационным полем сама по себе является мощным мотивом для человека, удовлетворяющим его потребности в уважении, признании, причастности, успехе, творчестве и сотрудничестве. Человек стремится к самосовершенствованию и самовыражению как к одним из наиболее сильных мотивов его деятельности.

1.2.3. Процессуальные теории мотивации

Теория ожидания Виктора Врума.

В чем суть этой теории? Человек успешно достигает поставленные цели только в том случае, когда у него есть активная потребность. Однако, потребность заставляет человека прикладывать усилия для ее удовлетворения только тогда, когда он уверен, что совершаемые действия помогут получить желаемое. Именно это состояние и называют мотивацией.

Теория мотивации Врума основана на 3 типах связей.

Первая – затраты-результат. Вполне логично ожидать, что результат работы будет стоить приложенных усилий. Если такой взаимосвязи нет, мотивация сотрудников сильно падает.

Вторая взаимосвязь устанавливается между результатом и вознаграждением. В этом случае связь результата и вознаграждения должна быть максимально очевидной, иначе сотрудники также утратят мотивацию работать. Взять, к примеру, менеджера по продажам, ожидающего процент от успешных сделок. Будет ли он искать новых клиентов и повышать продажи, если не получит награду за уже заключенные сделки? Если работник знает, что заработная плата не соответствует затраченным усилиям, он вряд ли будет стремиться работать лучше, развиваться в своей сфере.

Последняя взаимосвязь – удовлетворение-вознаграждение. Показывает, насколько человек доволен тем, что получил за свою работу. У людей разные ожидания. То вознаграждение, которое ценно для одного человека, ничего не значит для другого. Для наглядности вспомним все того же менеджера по продажам. Допустим, он заключил ряд выгодных сделок и получил за это солидную прибавку к зарплате. Однако на самом деле ожидал повышение.

Общая формула теории ожидания Врума выглядит так:

мотивация =

ожидание результата от затраченных усилий +

+ ожидание вознаграждения за результат +

+ ценность вознаграждения и удовлетворенность им.

Теория справедливости Джона Стейси Адамса.

В основе теории лежит сравнение человеком оценки своих действий с оценкой труда других. Если равенство нарушается, и другие сотрудники получают высокую оценку и вознаграждение, а данный работник нет, то он чувствует себя обделенным и обиженным. Эта неудовлетворенность в данном

случае может иметь место даже в том случае, если сотрудник получает высокое по отношению к затратам труда вознаграждение.

Процесс сопоставления затраченных усилий и полученного вознаграждения крайне сложен. У каждого сотрудника свои взгляды и приоритеты. Побудительная сила для качественной работы у каждого тоже своя. Кто-то ценит гибкий график. Для кого-то важен карьерный рост. Есть те, для кого важнее всего уровень зарплаты. Главная задача руководства в этом случае – для начала понять, что движет каждым отдельным членом коллектива, чего он хочет. А после дать ему желаемое. Для построения гармоничных взаимоотношений между руководителем и работником шкала ценностей обоих должна совпадать максимально точно.

Теория справедливости Адамса рассчитана на сознательную мотивацию работников.

Человек, считающий, что ему несправедливо недоплачивают, относится к работодателю соответствующим образом. Его взгляды распространяются и на коллег. Здесь не идет речь о лояльном отношении к компании. У такого работника у самого нет мотивации. Отнимает он ее и у других.

Если человеку переплачивают за работу, он испытывает некое чувство вины. Он считает, что на него возложили слишком много надежд. Но он их не оправдал. Отчасти так и есть. Компания несет определенные убытки, выплачивая большее, чем нужно вознаграждение. А неудовлетворенный работник разлагает дисциплину, плохо влияет на других сотрудников.

Модель Портера-Лоулера

Ее создателями были исследователи Лайман Портер и Эдвард Лоулер. Она стала логическим продолжением двух предыдущих теорий (теории ожиданий и теории справедливости) и носит название теории справедливости и правды. Модель Портера-Лоулера описывает взаимосвязь между мотивацией сотрудников, которая возникает при наличии регулярных поощрений и

вознаграждений, производительностью труда и удовлетворенностью персонала. Модель предполагает, что сотрудник будет удовлетворен только в том случае, если он, проделав хорошую работу, получит вознаграждение, которое будет соответствовать его ожиданиям или будет превышать их.

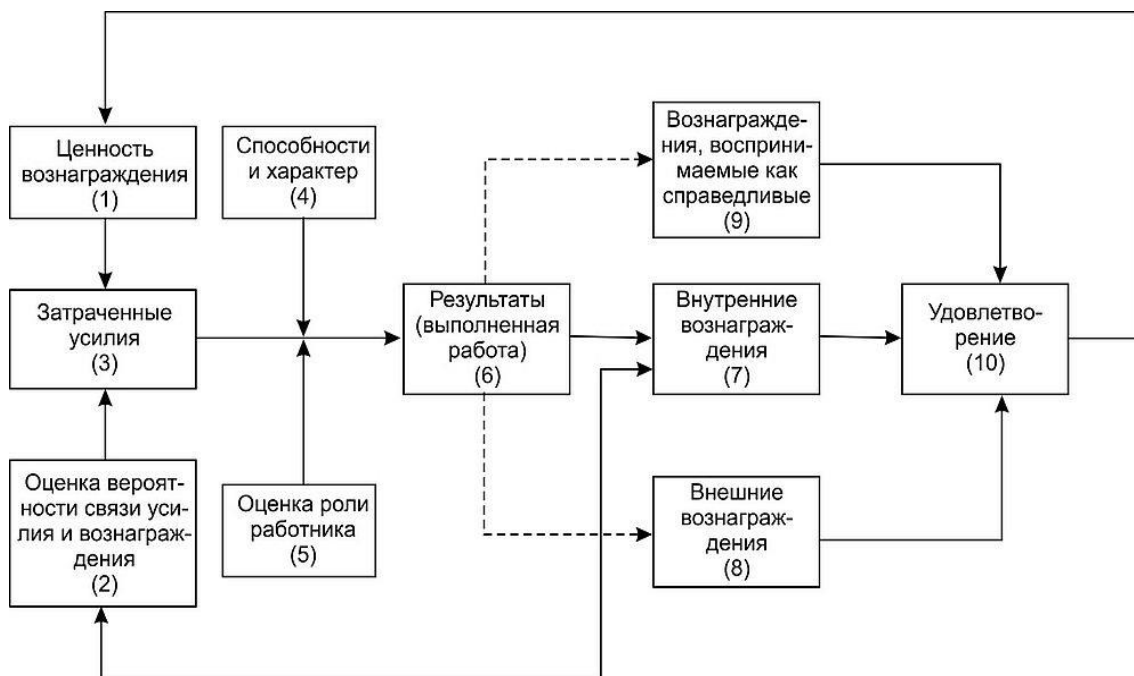


Рис. 1.3. Модель мотивации Портера -Лоулера

На рис. 1.3 видно, что в структуру мотивации вплетаются такие показатели как способности и характерные особенности человека, осознание своей роли в процессе труда, а также три вида вознаграждения: внутреннее, внешнее и справедливое. Исходя из схемы можно сделать вывод, что в том случае, когда сотрудник не обладает необходимыми навыками для выполнения работы, даже высокого уровня мотивации будет недостаточно для получения удовлетворенности. Это логично и без схемы, ведь какая бы высокая мотивация ни была, если сотрудник не понимает, как и с помощью чего выполнять поставленную задачу, то производительность будет страдать.

Руководители компаний должны следить за тем, чтобы в зависимости от затраченных усилий и производительности вознаграждение также отличалось. Тогда сотрудники поймут, что если они будут работать более продуктивно, то будут получать больше привилегий и поощрений. Проблема применения данной модели мотивации состоит в том, что отслеживать качество труда отдельных

сотрудников достаточно проблематично.

Эдвардом Лоулером была придумана *идея построения заработной платы* таким образом, чтобы она зависела напрямую от достигаемых в процессе работы результатов. Суть идеи состоит в том, что заработная плата каждого сотрудника должно состоять из трех частей: Первая часть выплачивается за выполнение непосредственно должностных обязанностей. Вторая часть определяется стажем работы. Третья часть зависит от результативности и эффективности индивидуальной работы. Суть данной идеи в том, что заработная плата по большей части зависит от результата проделанной сотрудником работы. Так как первые две части остаются фактически неизменными, то человек осознает, что повысить свою заработную плату он может только посредством увеличения производительности своего труда. Вот так и формируется подтверждение того, что результат усердного труда ведет к получению удовлетворения.

1.2.4 Мотивы, побуждающие и поддерживающие трудовую деятельность

Во всякой деятельности, учебной или профессиональной можно выделить внешне обусловленную мотивацию, не связанную с характером выполняемой деятельности, и внутреннюю, содержательную.

Вхождение в деятельность обеспечивают *побуждающие* мотивы: они дают тот заряд, который обеспечивает человеку преодоление страха перед новым, неизвестным. В этом помогает воображение: перед взором предстают образы будущего конечного продукта и процесса работы. Они должны быть настолько привлекательны, чтобы человек захотел – загорелся.

Использование побуждающих мотивов активно эксплуатируются в различного рода рекламных компаниях, направленных на привлечение людей на работу. Но этого мало. Нужно еще и особое стечение обстоятельств. В этом случае побуждающие мотивы перерастут в смыслообразующие, а они, в свою очередь, приведут к постановке цели и принятию решения.

Однако, как бы не была велика притягательность побуждающих мотивов, их мощный энергетический запал рано или поздно кончается. Для кропотливой ежедневной работы, которая возможно в будущем и приведет человека к намеченной цели, нужна иная мотивация – поддерживающая.

Наличие поддерживающих мотивов, адекватных процессу деятельности, необходимое условие для постоянного возобновления этой деятельности.

Поддерживающие мотивы удовлетворяют потребности человека, которые сложились у него ранее. Если речь идет о трудовой деятельности, то обычно эти мотивы группируются вокруг трех сфер:

- предметное содержание (чем специалист занимается);
- способы, умения, способности (как и с каким инструментарием специалист работает);
- человек (с кем имеет дело в процессе работы)

Следует отметить, что теории мотивации и поиски мотивирующих факторов так или иначе лежит именно в этих трех сферах: предметное содержание, способы работы и люди, с которыми общаются в процессе работы.

Мотивация сотрудников – это внутренний двигатель: его нельзя создать у другого человека. При этом можно обеспечить условия, в которых человек мотивирует себя сам. Ниже приведены семь способов, как это сделать.

1. Находить персональный мотиватор и цель для каждого

Как известно, людьми движут разные интересы и потребности. Кому-то хочется стабильных понятных задач, а кому-то – пробовать как можно больше нового. Кто-то стремится к публичному признанию, а для других быть в центре внимания не так важно. Руководителю желательно не проецировать собственные предпочтения на коллег и подбирать отдельный стимул для каждого.

2. Способствовать профессиональному росту

Стремление к росту – универсальный стимул. Необходимо показывать сотрудникам перспективы: возможность получить более сложные задачи, новый

проект, должность, повышение зарплаты. Когда человек понимает, куда он движется и на что может рассчитывать в будущем, у него растет мотивация.

3. Давать необходимые ресурсы

Для выполнения поставленных задач и саморазвития требуется большое количество разнообразных ресурсов, включая материальные, временные, а иногда и производственные. Мотивируя сотрудника, руководитель должен хорошо представлять, какие ресурсы могут ему потребоваться и постараться обеспечить его ими.

4. Хвалить и поощрять

Поддержка сотрудников: даже банальное «молодец», «отличная работа!» или «так держать!» показывают человеку, что его работа важна. Чтобы не обесценивать похвалу, важно отмечать конкретные успехи. Однако если «спасибо» периодически не подкреплять материальным поощрением (премией, «плюшкой», повышением зарплаты), ценность нематериальной мотивации будет снижаться. Очень важно соблюдать баланс.

5. Избавлять от демотиваторов

Менеджеры, сами того не замечая, могут делать ошибки, которые здорово пошатывают мотивацию сотрудника. Вот самые распространенные демотиваторы:

Однообразие, рутина. Любая, даже самая любимая работа, может со временем приесться. Необходимо давать сотрудникам разнообразные задачи, предлагать задачи «со звездочкой», следующего уровня сложности. Если такой прямо сейчас такой возможности нет, важно дать понять, что рутина – это временная необходимость, и в будущем обязательно появится что-то более интересное и развивающее.

Непонимание целей и задач. Если сотрудник не знает, какого результата от него ждут и для чего это нужно, а фронт работ размыт, он будет работать спустя рукава. Необходимо ставить четкие задачи и цели, объяснять, что, зачем, как и почему.

Перегрузка. Когда человеку дают слишком много задач или почти все они горящие, мотивация падает, а в худшем случае происходит выгорание. Важно равномерно распределять нагрузку между членами команды, ставить адекватные дедлайны.

Слишком сильный контроль и критика. Чрезмерные претензии и подход «ты всё делаешь не так» тоже снижают мотивацию. Менеджер – это не надзиратель. Вместо придинок и навязывания своей точки зрения лучше давать корректную обратную связь. Подойдет метод «сэндвича»: что получилось хорошо? Что плохо и почему? Как можно было бы поступить иначе?

Эмоциональные качели. Постоянная смена настроений менеджера дезориентирует сотрудника и не дает сосредоточиться на том, чтобы выполнять работу хорошо и развиваться. Вместо этого человек всё время вынужден думать, почему одни и те же действия приводят к совершенно разным реакциям.

Ощущение несправедливости. Вариантов масса: сотрудник часто слышит угрозы, его прилюдно ругают, дают задачи «для секретаря» и так далее.

6. Давать больше свободы и право на ошибку

Очень важно, чтобы люди где-то действовали в соответствии с общими инструкциями (такие ситуации стоит оговорить сразу), а где-то проявляли инициативу и автономность: генерировали идеи и принимали решения. Но это возможно только тогда, когда сотрудник четко понимает, куда движется он сам и вся команда, когда есть общая цель.

Не менее важно, чтобы люди умели брать на себя ответственность за принятые решения. Для этого они должны знать, что ошибаться можно и никакого наказания за это не будет. Будет лишь отрицательный результат и понимание, что это следствие его собственных решений.

7. Вдохновлять своим примером

Завоевывать доверие и вдохновлять стоит не словами, а действиями. Если сотрудник видит демотивированного менеджера с «мотивирующими» речами, вряд ли это сработает. Поэтому руководителю важно не забывать о собственном

развитии: ставить новые цели, расти и меняться.

Тема 1.3. Личность в организации

В результате изучения теоретического материала, вы узнаете:

1. Какие характеристики личности определяют ее поведение
2. О сущности и значении восприятия в управлении поведением
3. Как теория атрибуции определяет причины поведения личности
4. Что такое установки и как они влияют на социально-психологический климат организации
5. О способах управления поведением через управление впечатлением

1.3.1. Личность как центр организационного поведения

Организационное поведение фокусируется на трех уровнях анализа деятельности людей в организации: индивидуальном, групповом и организационном.

На **индивидуальном уровне** рассматриваются особенности восприятия, характеристики личности, значимые для понимания поведения человека, механизмы научения, мотивы и установки.

На **групповом уровне** особое внимание уделяется вопросам коммуникации, процессам групповой динамики, управлению конфликтами и лидерству.

На **организационном уровне** рассматриваются, прежде всего, подходы к диагностике и развитию организационной культуры, а также процесс реализации организационных изменений.

Центральной фигурой изучения организационного поведения является человек, индивид, личность.

Личность – это совокупность свойств, присущих конкретному человеку, составляющих его индивидуальность.

Психологи выделяют три класса свойств психики человека: возрастные,

типические, половые. Их взаимосвязь и взаимодействие определяют динамику развития индивидуальных свойств подчиненных, которые должны быть учтены в процессе управленческой деятельности руководителя.

Помимо этих свойств при управлении человеком необходимо учитывать неравномерность его психического развития, явление сензитивности (оптимальное развитие определенных признаков в конкретные возрастные периоды), интеграцию психических свойств (постепенное перерастание психических состояний в черты характера личности), пластичность психических свойств и возможность компенсационного развития и функционирования нормальных органов взамен аномальных или мало развитых.

Джон Ньюстром и Карл Девис отмечают, что принято выделять шесть основных понятий, характеризующих личность в организации:

- **Индивидуальные особенности.** Между людьми достаточно много общего, и тем не менее каждый человек уникален. Наличие индивидуальных особенностей определяет необходимость индивидуального же подхода к каждому человеку в организации.

- **Восприятие.** Каждый человек по-своему воспринимает происходящие события, явления, окружающие объекты и поведение других людей. В свою очередь, действия индивидов определяются их восприятием реальности.

- **Целостность личности.** Человек в организации представляет собой не просто знания, умения и навыки, необходимые для исполнения функциональных обязанностей. Профессиональная компетентность не существует без опыта и установок человека, личная жизнь влияет на рабочее поведение и производительность. Каждый работник — это целостная личность.

- **Мотивированное поведение.** Одно из главных положений психологии гласит, что нормальное поведение человека формируется под воздействием определенных факторов, которые могут быть связаны с потребностями индивида и/или последствиями его действий, т. е. поведение работников является в подавляющем большинстве случаев мотивированным, даже если мы не видим

или не понимаем этих мотивов.

- *Стремление к соучастию.* Любой нормальный человек испытывает позитивные эмоции от своей причастности к важным делам, значимым достижениям, привлекательным с его точки зрения группам людей. Большое количество работников может и желает эффективно использовать свои таланты, идеи и опыт для достижения целей организации.

- *Ценность личности.* Человек — существо, наделенное разумом, волей и преобразующей способностью, кардинально отличается от других факторов производства (земли, капитала, технологий). Идея о том, что человек всего лишь один из экономических инструментов, давно устарела. В настоящее время становится актуальным понимание ценности личности каждого работника для успеха деятельности организации.

Индивидуальная деятельность людей, работающих в организации, составляет основу деятельности организации в целом. Именно поэтому понимание поведения людей, личности весьма важно для эффективного управления организацией. **Поведение** — это то, что делает индивид, это совокупность совершаемых человеком поступков. Поведение индивидов в организации определяется правилами и ограничениями, которые действуют в ней для достижения поставленной цели.

Поведение человека обусловлено причинностью, целенаправленностью, мотивированностью.

Любое поведение имеет свои причины, т.е. определяется теми событиями, которые ему предшествовали и вызвали определенную форму поведения. Поведение определяется целью, для достижения которой индивид предпринимает определенные действия, осуществляет определенную форму активности.

Поведение мотивировано — в любом поведении присутствует мотив. Мотив, побуждая человека к действию, определяет, что надо сделать и как будет

осуществлено это действие. Поведение человека 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. Сила мотива зависит от степени актуальности той или иной потребности для работника. Чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление его получить, тем активнее действует работник.

На поведение личности в организации помимо норм и правил влияет множество самых разнообразных факторов (рис. 1.4). Большинство из них – личностные особенности самого работника и его коллег.

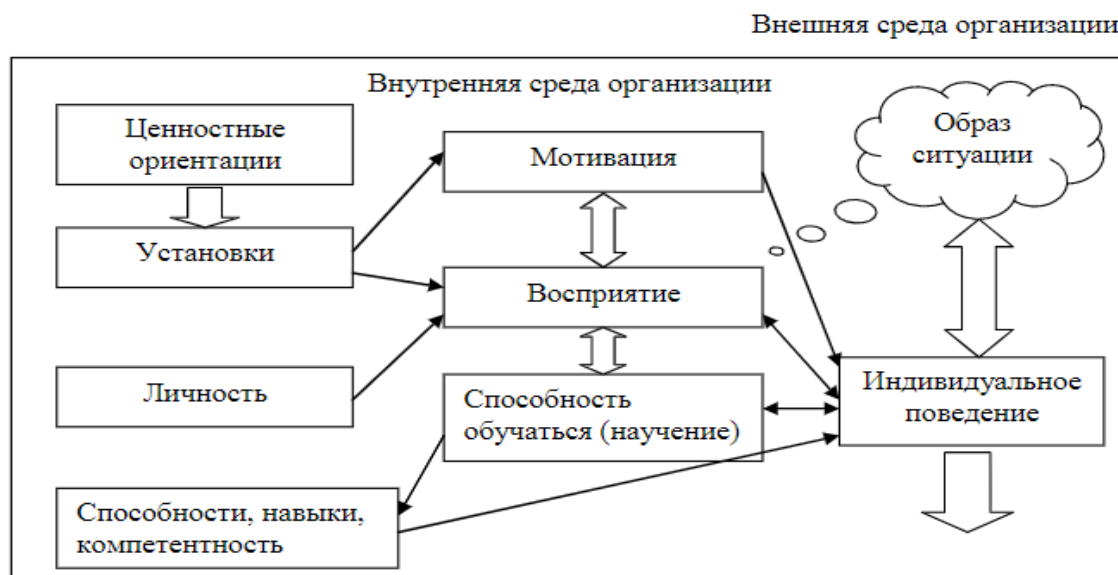


Рис. 1.4. Факторы, влияющие на поведение человека

1.3.2. Роль восприятия в управлении поведением

Особая роль в понимании поведения людей отводится восприятию. **Восприятие** - это познавательный процесс, посредством которого индивид воспринимает окружающую среду, формирует уникальную интерпретацию ситуации и свое ответное поведение.

Именно от того, какой образ мира создал для себя человек (например: дружелюбный или агрессивный), Я-образ (успешный или неудачник) и образ социальной ситуации в организации (все хорошо или все плохо), от личностного

смысла этих образов в первую очередь зависит поведение личности.

Восприятие избирательно. То, что заметит один, проигнорирует другой, может сильно и бесповоротно повлиять на третьего.

Для понимания организационного поведения нам важно знать, какие внутренние личностные факторы влияют на то, как и почему человек отбирает информацию для восприятия.

Внутренними факторами восприятия являются перцептивные ожидания (установки), потребности и мотивация, цели и задачи, знания, личностные особенности, Я-концепция, эмоциональное состояние, жизненный и профессиональный опыт.

Перцептивные ожидания — это ожидания, основанные на прошлом опыте с такими или подобными стимулами. Это установка восприятия, при которой люди видят, слышат то, что они хотят или ожидают увидеть и услышать.

Потребности играют важную роль в восприятии. Люди замечают чувственные данные, которые потенциально удовлетворяют их потребности. Необходимость удовлетворить определенную потребность мотивирует к восприятию определенных стимулов. Голодный человек более чувствителен к пище, чем неголодный. Например, в период кризиса и возможного сокращения персонала организаций работники будут более чувствительны к объявлениям о найме на работу, чем в предшествующий благоприятный период функционирования организаций.

Личностные особенности, индивидуальность сказываются на том, в каком свете люди воспринимают других людей. Оптимисты видят вещи в благоприятном свете, пессимисты — в негативном. Между этими двумя крайностями те, кто видят вещи более или менее объективно. Реалистично воспринимающие себя люди хорошо знают свои достоинства и недостатки и могут эффективно действовать, не обращая особого внимания на оправдания за свои ошибки.

Эмоции. Эмоциональное состояние личности оказывает большое влияние

на восприятие. Сильная эмоция, например полное неприятие курса фирмы, может вызвать у человека негативное восприятие большинства решений и правил фирмы. Поскольку сильные эмоции часто искажают восприятие, управляющим необходимо осознать, с какими вопросами или действиями связаны сильные эмоции у подчиненных.

Я-концепция—это самоопределение каждого человека, она вырабатывается в процессе взаимодействия с окружающими людьми и определяет, как мы обрабатываем информацию об окружающем мире и о себе. Воспринимаемый мир группируется вокруг восприятия себя. Я-концепция изменяется с возрастом и под влиянием ситуативных факторов. К таким факторам относятся:

- культура. Индивидуалистические западные культуры воспитывают независимое, обособленное чувство «Я». Коллективистские азиатские культуры и культуры стран третьего мира воспитывают взаимозависимое, социально связанное чувство своего «Я»;

- личный опыт. Самоэффективность возникает из опыта, мастерства. Успешное решение задачи, требующей больших усилий, порождает чувство собственной компетентности;

- суждения других людей. Мы оцениваем себя, отчасти принимая во внимание то, что о нас думают другие. Дети, о которых отзываются как о талантливых, работоспособных или готовых помочь, стремятся воплотить такие идеи в свои Я-концепции и поведение;

- роли, которые мы играем. Когда мы только начинаем играть новую роль (студента университета, родителя, продавца и т.д.), то мы можем испытать чувство неловкости. Постепенно наше чувство «Я» впитывает в себя то, что ранее воспринималось просто как исполнение роли в театре жизни. Игра становится реальностью;

- самооправдание и самовосприятие. Мы иногда испытываем дискомфорт, если говорили или действовали неискренне. Или если выступали в поддержку чего-то, о чем в действительности почти не задумывались. В таких случаях мы

оправдываем свои действия, идентифицируя себя с ними. Более того, наблюдая за самим собой, можно открыть, что теперь воспринимаем себя как человека, придерживающегося взглядов, которые мы выражали;

- социальное сравнение. Мы всегда стремимся осознать то, чем мы отличаемся от окружающих нас людей. Как единственная женщина в группе мужчин или как единственный канадец в группе европейцев, мы осознаем свою уникальность. Сравнение с другими также формирует нашу самоидентификацию как богатых или бедных, остроумных или глупых, высоких или низких, благородных или подлых.

Мы используем наше «Я» как базу для восприятия. Например, если мы воспринимаем себя некомпетентными, слабыми, незащищенными, то мир вокруг будет восприниматься как угрожающий. Поэтому мы вряд ли будем рисковать и пытаться завоевать наше окружение. Если мы воспринимаем себя знающими, то будем ставить высокие цели и добиваться их.

1.3.3. Атрибуция – объяснение причин поведения

Особую значимость для восприятия имеет атрибуция. Она показывает, как люди объясняют причины собственного поведения и поведения других людей. **Атрибуция** — это процесс восприятия причин или мотивов поведения людей, позволяющий человеку придать смысл окружающему. Если говорить проще, то людям свойственно «додумывать» за другого человека его поведение, основываясь не на реальной ситуации, а скорее на внутренних предпочтениях.

Возникновение данного феномена психологи связывают с тем, что зачастую личности не хватает той информации, которую она получила в момент непосредственного наблюдения. Поэтому подобные «пустоты» восприятия индивид заполняет собственными рациональными «фантазиями», основанными на прошлом опыте.

Однако выбор того или иного объяснения чужого поведения не проходит слепо, чаще всего он отталкивается от тех факторов происходящей ситуации, на

которые обращает основное внимание наблюдатель. Причины поведения обычно объясняют индивидуальными (личностными) особенностями либо ситуацией, в которой проявлялось поведение.

При попытке решить, приписывать ли поведение личности или ситуации, человек осознанно или не осознанно использует следующие три критерия:

- **согласованность**. Сказали ли бы или сделали ли бы то же самое большинство людей в данной ситуации? Если да, то мы менее склонны объяснять поведение (например, низкое качество продукции) уникальными чертами индивида;

- **необычность**. Является ли поведение необычным или нетипичным для данного лица? Если да, то речь идет о каком-то ситуационном факторе. Однако если человек так поступает часто, мы прибегнем к личностной атрибуции;

- **последовательность**. Проявляется ли такое поведение последовательным образом? Если оно непоследовательно, то мы склонны к ситуационной атрибуции.

Ошибки атрибуции. Наличие предубеждений (установок, о которых будет рассказано ниже) способно привести к неточным выводам.

Атрибуционное предубеждение — это тенденция предпочитать одно объяснение поведения другому. Принципиальная ошибка атрибуции возникает в том случае, когда о личности или ситуации судят на основе ограниченной информации.

Социальные психологи определили, что фундаментальные ошибки атрибуции состоят из двух самостоятельных факторов:

Диспозиционный фактор — это объяснение поведенческих реакций личностными качествами участвующих в его осуществлении субъектов.

Ситуационный фактор — объяснение поведения особенностями самой ситуации.

Причем для «рядового» человека свойственно интерпретировать

происходящие события таким образом, что чужое поведение описывается с помощью диспозиционных механизмов, а собственное – ситуационными явлениями. То есть, если кого-то с работы на остановке обрызгал автобус, то «сам виноват, нужно было смотреть, где стоишь», а если обрызгали самого индивида, то виноват невнимательный водитель, дорожная служба или дождь.

Отдельного упоминания заслуживает и групповая ошибка атрибуции, которая немногим отличается от вышеупомянутого примера. Особенность ее в том, что она свойственна не для одной отдельной личности, а для целого коллектива. Так, в результате рабочего процесса один отдел компании объясняет удачу другого сложившимися обстоятельствами, а собственные – личностными успехами его членов, которые больше вкладывались в общее дело.

Психологические исследования показали, что причиной ошибок атрибуции выступают такие явления, как:

«Ложное согласие». Интересные феномен, суть которого в том, что личность уверена, ее оценочные суждения и взгляды на жизнь – «правильные» или «нормальные», и свойственны большинству других людей. Как следствие, индивид переоценивает собственные убеждения, и недооценивает их у других. На фоне этого зачастую возникают этнические и религиозные конфликты.

«Неравные возможности». Отлично проявляется данное явление в крупных компаниях, особенно в момент резкого подъема или, наоборот, спада производства. Если в этот момент спросить у начальника, что стало причиной успеха, он ответит: «Мое руководство и старательность». В момент производственных неудач ответ кардинально меняется и звучит как: «Они не хотят работать, им не хватает ответственности и профессионализма». То есть роль предписывает личности некоторые суждения, будто бы ей соответствующие. Так студенты считают преподавателя очень умным человеком, а уже сами став учителями, понимают, что это вовсе не так.

«Предпочтение фактов – суждениям». Важно понимать, что фактом здесь выступает – личность другого человека. Отличным примером этого выступает

народная мудрость: «Встречают по одежке, а провожают – по уму». Только в данном случае провожают тоже по одежке, потому что так удобнее.

«Шаблонное суждение». Объединение нескольких личностных особенностей в логическую цепочку. Таким образом, формируются стереотипы, что высокие люди – высокомерны, а люди с лишним весом – добряки.

Индивиду свойственно мгновенно и безапелляционно давать оценку действий других людей. Это существенно экономит силы и энергию и занимает намного меньше времени, чем кропотливый анализ всех аспектов ситуации.

Однако в большинстве случаев подобная стратегия не приводит к положительным последствиям, а только создает проблемы с взаимопониманием у членов общества. Поэтому психологи рекомендуют своим клиентам пытаться смотреть на себя «со стороны» и пробовать вжиться в роль другого человека. Подобные процедуры позволяют нивелировать ошибки атрибуции, что сделает личность более успешной и счастливой.

1.3.4. «Установки» в организационном поведении.

Установки – понятие неоднозначное, в психологии оно используется в двух значениях:

- как определенный, заранее заданный ракурс восприятия реальности, событий, людей;
- как предрасположенность к определенному поведению или типу социальной активности.

В целом же **установку** можно рассматривать как готовность человека совершать определенные действия, поступки. Например, прежде чем переходить дорогу, человек обычно машинально проверяет, не едет ли машина. Это срабатывает установка, сформированная еще в детстве. Или другой пример: увидев в окно, что на улице пасмурно и ветрено, мы одеваемся теплее, так как срабатывает установка – если ветер, то холодно. Это так называемые житейские установки.

Установки формируют образ мысли, воздействующий на наше отношение к реальности, подобно тому, как оконная рама ограничивает возможности обзора. Из своего окна мы можем увидеть происходящие на улице события, но размер и форма рамы не позволяют нам оценить картину в целом. Кроме того, наше восприятие зависит от цвета и качества оконного стекла, точно так же как эмоциональная «окраска» наших установок влияет на оценку рабочей среды. Именно поэтому информация о характере установок работников в отношении труда, карьеры и организации имеет жизненно важное значение для управления их поведением в организации.

Установка личности – это её позиция, настрой на определённое поведение. Наши ценности и позиции формируются под влиянием ценностей и позиций других людей, окружающего мира.

Правильное понимание установок для управления человеком в организации важно по нескольким причинам.

Во-первых, установки помогают человеку приспособливаться к его рабочему окружению.

Во-вторых, установки помогают защитить образ «Я», существующий у каждого человека.

В-третьих, установки – это основа, дающая человеку возможность выразить свои ценностные ориентации.

В-четвёртых, установки позволяют предсказать поведение человека на рабочем месте.

В зависимости от влияния установок на определенную сферу деятельности выделяют:

- **смысловые установки.** Они касаются содержания нашего сознания и включают в себя несколько компонентов: поведенческий – связанный с готовностью совершать поступки в соответствии с убеждениями; информационный, формирующий систему взглядов человека; оценочный, оказывающий влияние на отношение человека к миру и выражающийся в

эмоциях симпатии и антипатии.

- **целевые установки** определяют процесс постановки цели. К этому типу установок относится, например, представление о значимости карьерного роста и необходимости тяжелого труда для достижения успеха или убежденность девушки, связывающей свое будущее исключительно с замужеством. Целевые установки поддерживают активность человека в случае неудачи и побуждают его вновь и вновь начинать движение к цели.

- **операциональные установки** управляют выбором способов и средств достижения цели. Этот тип, пожалуй, наименее устойчивый. Установки меняются под воздействием процесса обучения, личного опыта, советов окружающих, информации из различных внешних источников (книги, интернет и т. д.). Каким бы косным ни было мышление человека, он никогда не будет до бесконечности совершать действия, не приносящие результата, а постарается найти что-то более эффективное.

Выделение этих типов довольно условно, в реальном сознании человека все установки переплетены и взаимосвязаны.

При всем своем многообразии психологические установки обладают общими чертами.

- подавляющая часть установок личности не является врожденной. Они формируются (семьей, сверстниками, обществом, работой, культурой, языком, нравами, СМИ) и приобретаются личностью на основе собственного опыта (семейного, служебного и т. д.).

- установки существуют до тех пор, пока не будет сделано что-либо для их изменения

- установки могут варьироваться от очень благоприятных до неблагоприятных.

- установки направлены на конкретный объект, к которому человек может испытывать некоторые чувства, эмоции или иметь определенные убеждения.

- установка создает намерение вести себя определенным образом в ответ на

чувство, результат установки, склонность к характерным действиям.

Наиболее значимыми для организации являются следующие установки личности по отношению:

- к себе (самооценка и самооэффективность);
- к трудовой деятельности (удовлетворенность трудом);
- к организации (преданность организации).

Установки – это своеобразные стереотипы сознания или готовые шаблоны взглядов, мотивов, оценок, поведения и т. д. Как и у любых шаблонов, роль установок двоякая.

Положительное влияние установок проявляется в следующем:

- они помогают ориентироваться в большом массиве разнообразной информации, отсеивая малозначимую;
- снимают с человека ответственность за принятие психологически сложных решений;
- определяют тип поведения в стандартных ситуациях;
- установки часто включают что-то вроде условных рефлексов, освобождая человека от необходимости обдумывать каждое свое действие;
- огромную роль установки играют в процессе воспитания, так как обеспечивают формирование у ребенка социально заданного типа поведения.

То есть установки вполне могут облегчать жизнь человека и упрощать его взаимодействие с другими людьми, однако отрицательного в установках не меньше, чем положительного. Они создают психологический барьер, мешающий человеку изменить неэффективные способы деятельности. Установки препятствуют адекватной оценке обстановки, которая может меняться и уже не соответствовать стереотипам восприятия. В итоге в сознании формируется искаженная картина мира. Например, гендерные установки отводят женщине подчиненную роль в обществе по сравнению с мужчинами. Это плохо влияет не только на межличностные отношения полов, но и на деловые и

профессиональные контакты, служит источником конфликтов.

Косность и инерция мышления – это тоже следствие действия установок. Перегруженное стереотипами сознание плохо воспринимает новую информацию, поэтому задерживается интеллектуальное и профессиональное развитие личности. Установки препятствуют и творческому процессу, который требует оригинальности, нестандартности мышления и отказа от шаблонов мысли и поведения. Есть поговорка о том, как создаются изобретения: «Все знали, что так делать нельзя, но пришел человек, который этого не знал, и сделал». По сути дела, все прогрессивное развитие человечества – это путь разрушения стереотипов и шаблонов.

1.3.5. Формирование впечатлений и управление впечатлениями

Впечатление – это след, оставленный в сознании, душе восприятием другого человека, образцов его поведения. Разнообразная информация о человеке складывается в единое впечатление, которое он производит на других людей и которое влияет на социальное восприятие и развитие дальнейших отношений с этим человеком.

Наиболее важными **факторами**, влияющими на определение важности той или иной информации, формирующей впечатление о человеке, являются следующие:

- **источник входных данных**: информация из источников, которым мы доверяем, оценивается как более важная, чем информация из источников, которым мы не доверяем;

- **позитивный или негативный характер информации**: обычно мы оцениваем негативную информацию о других людях как более важную по сравнению с позитивной;

- **полнота информации о поведении человека, особенностях и странностях его характера**: чем более необычны данные, тем большее значение мы придаем информации

- *информация, полученная первой*, обычно ценится выше, чем информация, полученная позднее (это явление известно как эффект последовательности).

Характер впечатления может меняться, если мы получаем больше информации о человеке. Первое впечатление складывается в значительной мере на основе конкретных образцов поведения; позднее, когда наш опыт общения с человеком растет, наше впечатление состоит уже большей частью из ментальных абстракций, полученных в результате наблюдения за поведением этого человека.

Формирование впечатления — это процесс создания человеком благоприятного впечатления о себе в глазах других людей, способствующего желаемому восприятию этого человека.

Управление впечатлением — это процесс формирования, поддержания и контроля впечатления других людей о себе. Основные тактики управления впечатлениями делятся на две группы:

- *усиление собственной позиции* — попытки поддержать наш собственный образ. Сюда относятся действия по улучшению внешности, манеры поведения; усилия по развитию способностей, повышению квалификации и профессионализма;

- *усиление позиции второй стороны* — попытки сделать так, чтобы интересующий нас человек чувствовал себя комфортно в нашем присутствии, поскольку возникающие позитивные чувства у воспринимающего человека играют важную роль в формировании привлекательности и возникновении симпатии.

Наиболее известными *приемами усиления позиции второй стороны* являются:

- комплименты и лесть, когда мы осыпаем интересующего нас человека похвалами, даже если он их не заслуживает;
- выражение согласия с мнением этого человека;
- проявление высокого уровня заинтересованности в нем (ловим каждое

слово);

- маленькие одолжения лично для него;
- просьбы о совете или ответной реакции;
- выражение симпатии к нему вербальными или невербальными способами.

Решение об использовании перечисленных приемов управления впечатлениями является этическим вопросом, на который каждый человек должен ответить сам.

Тема 1.4. Ролевое поведение в организации

В результате изучения теоретического материала, вы узнаете:

1. О социальных ролях, исполняемых личностью
2. О том, как и почему происходит конфликт между ролями, исполняемыми работником в организации
3. О регламенте социальных ролей личности в организации

1.4.1. Социальные роли личности

На работе, как в театре, людям приходится играть те или иные роли. Под **социальной ролью** понимается модель поведения человека в системе служебных и внеслужебных отношений, соответствующая его месту в организации, официальным задачам, индивидуальным психологическим особенностям, личным ценностям (разные люди, имея различные ценности и представления об одной и той же роли, неодинаково ведут в ней себя), а также ожиданиям окружающих. Если человек не оправдывает ожиданий окружающих в отношении исполнения предписанной ему роли, он подвергается санкциям, а если оправдывает – поощрению.

Роли сотрудников могут время от времени меняться, как и само их значение. Если роль понятна и приемлема для человека и окружающих, соответствует его возможности и желаниям, не ограничивает и не унижает его, она исполняется с удовольствием. В противном случае человек не может полностью реализовать

себя и принести пользу организации, что часто порождает внутренние и внешние конфликты, о которых речь пойдет ниже.

Роли, связанные с межличностными отношениями, обычно делятся на *ведущих* и *ведомых*.

Ведущие роли играют так называемые *предпочитаемые* лица («звёзды», авторитетные, честолюбивые), чем-то привлекательные для окружающих. Ведомые роли исполняют все остальные работники организации, включая *непредпочитаемых*, с которыми сотрудничают только вынужденно (часто их делают носителями коллективной вины).

В процессе трудовой деятельности человек включается в определённую систему межличностных отношений, которая называется **кругом общения**. Особенно сильно круга общения влияет на руководителя, который, принимая решение, должен считаться с его мнением. Круг общения бывает *служебным*, предопределяемым должностными связями, и *личным*, основывающимся на эмоциональных отношениях.

На практике выделяется прежде всего круг *ближайшего* общения, включающий особо доверенных лиц (обычно не более 4-5 человек). С ними у субъекта существует тесная эмоциональная связь и возможность обсуждать и решать любые проблемы, не боясь утечки информации.

С людьми, включёнными в круг *постоянного* или *периодического* общения, регулярно рассматриваются только официальные вопросы. Обычно в него входят руководитель, все непосредственные подчинённые и часть коллег, с которыми осуществляется служебное взаимодействие.

Круг *эпизодического* общения охватывает всех сослуживцев, а также лиц за пределами организации.

Для каждого из этих кругов характерны своя этика и нормы поведения, которые нельзя нарушать. В противном случае человек подвергнется общественному осуждению.

При переходе в другой круг общения, например, в связи с повышением в

должности, когда прежние отношения частично разрушаются или обесцениваются, а новые ещё не складываются, человек временно попадает как бы в определённый вакуум. В него, особенно если речь идёт о руководителе, могут устремиться случайные, в том числе и корыстные, люди, желающие как можно скорее утвердиться при «новой власти». Поэтому на новом месте не следует в первые дни с кем-то тесно сближаться, лучше сначала внимательно, не торопясь, присмотреться к другим. Это важно, поскольку удачное овладение кругом общения предшественника является одной из важнейших предпосылок успешной адаптации в новом окружении.

В структуре организационных ролей принято выделять особую группу – управленческие роли.

Управленческая роль – это соответствующий выработанным нормам способ поведения руководителя по обеспечению успешной деятельности организации. **Роль руководителя** – официальная (возникшая в результате договора найма) роль человека, на которого возложены функции управления организацией.

Кроме роли руководителя выделяют еще **три типа управленческих ролей**:

- межличностные (лидер + иные неформальные роли),
- информационные (приемник информации),
- роли по принятию решений.

1. **Лидер** – человек, как правило, с рациональным подходом к жизни, имеющий достижения, уважаемый, авторитетный, успешный и поэтому привлекательный для большинства членов группы. Это наиболее активный участник группы; в том числе поэтому он обладает большой побудительной мотивационной силой. Он, как правило, непосредственно задает и формулирует цели группы и разрабатывает стратегическую программу действий, осуществляет общее руководство группой. В хорошо психологически структурированной группе обычно заметны несколько лидеров, которые реализуют свои лидерские качества профильно, в различных сферах «бытия»

группы. Вопросу лидерства будет посвящена отдельная тема.

2. **Организатор** – человек, который с удовольствием и лучше других распределяет обязанности между членами группы; энергичен, умеет ладить с людьми и давать поручения, а также контролировать ход выполнения обязанностей членами группы.

3. **Генератор идей** – человек со «светлой головой», который с легкостью создает новые идеи, намечает новые маршруты движения группы, но, как правило, теряет интерес к своим идеям на стадии их исполнения.

4. **Исполнитель** – напротив, человек, с большим удовольствием берущийся за выполнение определенных заданий, часто предпочитающий работать в одиночестве и отвечать только за порученный лично ему участок работы.

5. **Пионер** – человек, активизирующийся на этапе разработки неведанного, неизвестного; с энтузиазмом протаптывает новые тропы, но как только тропа начинает превращаться в проторенный маршрут, утрачивает всякий интерес к ней и переключается на прокладку нового маршрута.

6. **Эксперт** – эрудированный компетентный человек, который грамотно и, как правило, лучше других может дать оценку выполненной работы и даже исправить допущенную коллегами ошибку.

7. **Критик** – человек, который обладает критическим умом, нацелен на поиски недостатков и возможностей улучшения кого-либо и чего-либо. Он часто коммуникативно неудобен и поэтому его не любят в группе, но терпят именно за развитую способность видеть недостатки и, таким образом, за то, что он помогает выявлять их и меняться в лучшем.

8. **Оппонент** – человек, который всегда, часто невзирая на лица, готов отстаивать идеи, противоположные высказанным другими участниками группы. Как правило, это является следствием выработанной «установки на противоречие» или следствием желания обратить на себя внимание, выделиться. Это, как правило, человек, неудовлетворенный своим статусом в группе и стремящийся занять новую нишу в структуре межгрупповых отношений. Иногда

оппонент выбирает в качестве своего визави лидера группы, и тогда он становится оппозиционером или, если позволяют индивидуальные возможности и обстоятельства, перехватчиком.

9. **Коммуникатор** – человек, который имеет широкий круг знакомых и в состоянии легко, без особых усилий сводить совершенно разных людей для решений совместных задач. Помимо этого, коммуникатор обычно достаточно широко информирован и «держит нос по ветру», поэтому многие высоко оценивают его полезность.

10. **Эстет** – человек с сильно развитыми оценочными структурами сознания, достаточно компетентный, готовый несколько отстраненно рассматривать проблемы, задачи, людей и их поступки, продукты труда с позиции «прекрасное-безобразное» и тем самым в состоянии влиять на результаты принимаемых решений.

11. **Тактик (методолог, технолог)** – человек, который хорошо планирует и методологически грамотно выстраивает в определенной последовательности шаги деятельности группы.

12. **Изгой** – человек, которого большинство членов группы недолюбливает и общением с которым пренебрегает. При прочих равных условиях человек с доминирующей ролью изгоя изгоняется из коллектива.

13. **Шут** – человек, выполняющий рекреативные функции в группе. В зависимости от того, каков характер группы, возможны самые различные вариации на тему этой социально-психологической роли: шут, «наша радость», «чудо века» и т.д.

14. **Весельчак** – человек с развитым чувством юмора, как правило, оптимист с позитивной самооценкой и доброжелательным отношением к людям. Так же выполняет рекреативные функции, часто «душа» группы.

15. **Морализатор** – человек, который старается тщательно соблюдать все правила поведения в группе и готов оценивать этичность взаимоотношений участников группы, даже когда его об этом не просят. Часто это человек с

альтруистической акцентуацией характера, стремящийся вытеснить собственные стремления, оцениваемые им как нежелательные или аморальные.

16. **Хранитель традиций** – человек, который радуется за группу и следит за исполнением групповых ритуалов и традиций. Обычно эта социально-психологическая роль почетна и занимает высокое место в иерархии групповых статусов.

17. **Фаворит (любимчик)** – человек, которому лидер группы симпатизирует и кого поддерживает больше других.

18. **Сподвижник лидера** – человек, который во всем стремится помогать лидеру группы, иногда – и без его ведома, так сказать, «для себя». Источниками такой поддержки лидера могут быть самые разные побуждения: разделение основных идей лидера, стремление приблизиться к статусу лидера в группе и проч.

19. **Нейтрал** – человек, который стремится быть независимым в группе, занимать собственную, ни с кем не пересекающуюся, нишу, не входить в особо теплые межличностные отношения с членами группы и не быть никому обязанным. Часто эта роль выполняет функцию стартовой для человека, только входящего в новый для него коллектив.

20. **Виновник** (человек для битья, крайний) – человек, на которого обычно списывают неудачи как группы в целом, так и отдельных ее участников. Эта роль часто связана с отсутствием у личности ярко выраженных черт и талантов, ответственности, обязательности или иных важных для группы качеств, но иногда формируется вследствие неудачного опыта первого взаимодействия в группе и остается до тех пор, пока личность не совершит очевидно значимого и положительного оцениваемого поступка.

21. **Невидимка (аноним)** – человек, достаточно легко приспособляющийся к различным составам группы, пассивный в коллективе и стремящийся быть невидным и незаметным.

22. **Опекун** (наставник, учитель) – человек, который берет под защиту и

опеку других участников группы, помогает им адаптироваться в коллективе, решать производственные проблемы, продвигаться по служебной лестнице и проч.

Как видим, палитра социальных ролей в коллективе организации очень пестрая и разнообразная. Совсем не обязательно, что в коллективе будут присутствовать все перечисленные роли. Но в масштабах всей организации (особенно, если она достаточно крупная) мы вполне сможем найти представителей всех ролей. В небольших коллективах, нередко один человек становится исполнителем сразу нескольких ролей. И тогда он может регулярно оказываться в состоянии так называемого ролевого конфликта.

1.4.2. Ролевые конфликты

Понятия ролевого конфликта возникло еще в 1957 году благодаря американскому социологу Роберту Мертону. По его мнению, каждый индивид рано или поздно вынужден примерять на себя одновременно несколько социальных ролей.

Другими словами, человеку необходимо параллельно:

- соответствовать занимаемой должности;
- выполнять определенную работу;
- быть сыном или дочерью;
- исполнять супружеские обязанности.

Конфликтные ситуации представляют собой столкновения, спровоцированные явными противоречиями ролевых требований. С точки зрения психологии ролевые конфликты – это негативные переживания, имеющие непосредственное отношение к внутреннему миру человека. Однако приписывать ролевому конфликту только негативное значение слишком самонадеянно. В каждой конкретной ситуации они могут иметь различные значения. Благодаря ролевым конфликтам человек активно стремится к

совершенствованию. Так, к примеру, желание оправдать ожидания начальства на работе способствует повышению квалификации и профессиональному развитию.

В максимально упрощенном виде ролевые конфликты можно охарактеризовать как проблемы, связанные с исполнением человеком нескольких ролей одновременно. И ключевой момент здесь заключается в том, что одни роли, как правило, мешают или вообще делают невыполнимыми другие. **Источник всех проблем** – это неумение совмещать соответствие требованиям, касающимся двух ролей и более.

Как только индивид занимает определенное положение в какой-либо социальной группе, от него окружающие начинают ожидать соответствующего поведения и действий. И нередко ему при этом приходится преодолевать несовместимость и противоречивость требований, которые предъявляются к нему со стороны общества. Именно в этом и заключается сущность ролевых конфликтов.

Причины возникновения. Одновременное исполнение индивидом большого количества разнообразных ролей стало нормой для сегодняшней жизни. Очень часто они оказываются противоположными в контексте предъявляемых требований и, соответственно, ожиданий со стороны социума. При этом далеко не всегда особенности характера, возможности и даже способности личности оказываются сопоставимыми с выбранной ролью.

Настоятельно рекомендуется стараться **выбирать роль**, принимая во внимание:

- темперамент;
- особенности характера;
- способности и имеющиеся таланты.

Иначе придется сконцентрироваться и потратить значительное количество жизненных сил на адаптацию к выполнению поставленных задач согласно

особенностям конкретной роли.

С другой стороны, часто люди **вынуждены** подстраиваться под новую для них позицию, то есть:

- идти на срочную службу;
- поступать в учебное заведение, пополняя ряды студентов;
- вступать в брак;
- начинать какую-нибудь профессиональную или же творческую деятельность.

Процессы вхождения в соответствующую роль не всегда проходят параллельно и гладко. Именно такие противоречия и становятся причиной возникновения разных типов ролевых конфликтов.

Можно выделить немалое количество разновидностей ролевых конфликтов, одни из которых наиболее частые для подростков, а другие характерны преимущественно для более взрослых людей.

Хороший пример ролевого конфликта – это ситуации, в которых часто оказываются **женщины-карьеристки**. Часто женщине, добившейся определенных высот в карьере, не дается роль хорошей супруги и матери. Ей, как правило, тяжело лично общаться с членами семьи и выполнять ключевые обязанности по дому. Такие женщины либо банально испытывают нехватку времени, либо пасуют перед ролью хозяйки.

Следующий вариант конфликтной ситуации связан с **взрослеющими молодыми людьми**. На определенной стадии они еще привыкли вести себя как подростки, которые не задумываются о жизненных трудностях. Однако наступает момент, когда к ним предъявляются определенные требования со стороны социума. В частности, оказывается давление в контексте выбора профессии или же выполнения должностных обязанностей. Нередко личность оказывается просто не готовой к подобным вызовам, то есть неспособной для выполнения примеряемой к ней роли.

Еще можно рассмотреть ситуацию, когда **молодой и малоопытный**

специалист получает работу в крупной фирме с предоставлением ответственной должности. И здесь может наступить ролевой кризис, обусловленный осознанием отсутствия достаточного опыта.

Следующим хорошим примером будет *попадание адвоката на перспективную работу* с возможностью хорошего продвижения по служебной лестнице, но связанную с совершением определенных нарушений и махинаций. Понимая, что в случае отказа грозит увольнение, человек неизбежно столкнется с ролевым конфликтом, поскольку, выбирая профессию, настраивался на то, что будет бороться с беззаконием.

На данный момент специалисты выделяют разные **типы конфликтов** (лично-ролевые и социально-ролевые).

Межролевой. Такие конфликты возникают из-за того, что одной личности необходимо выполнять параллельно несколько функций (ролей), которые являются при этом противоположными по своим требованиям и даже принципам. Одним из самых ярких примеров здесь будет стремление совмещать попытки сделать успешную карьеру и создать счастливую, крепкую семью.

Ситуационный. Подобные противоречия возникают, как правило, из-за того, что приходится выполнять незнакомые задачи при отсутствии необходимого опыта, знаний или же при психологической неготовности. А также причина ситуационного конфликта может заключаться в длительном выполнении одной и той же работы при неизменных условиях. Предсказуемо в подобных случаях развивается довольно сильная привычка. К примеру, человек, длительное время работающий на предприятии, автоматически разговаривает громко, находясь в общественных местах и дома.

Внутриролевой. В данном случае речь идет о конфликтах, которые являются последствиями столкновения абсолютно отличных друг от друга пониманий смысла и особенностей одной конкретной роли. В таких случаях серьезные противоречия становятся практически неизбежными.

Внутриличностный. Здесь суть заключается в критическом несовпадении

представлений индивидуума о своей личности с требованиями, которые предъявляются социумом. В такой ситуации очень трудно избежать тревожного и максимально напряженного психологического состояния.

Дело в том, что человек постоянно оказывается перед выбором между тем, чтобы остаться верным собственным убеждениям, или стать отвечающим требованиям окружающих. И на практике подобный выбор чаще всего оказывается сложным, особенно если именно им определяется удовлетворение потребностей.

Статусно-ролевой. Иногда эти конфликты характеризуют как межличностные. Объектом здесь выступают межгрупповые позиции или же определенный статус в отношениях. С подобными проблемами нередко сталкиваются супруги.

Я-концепция. Противоречия возникают у человека из-за несоответствия между ожиданиями социума и его личными возможностями и способностями. Многие ошибочно считают, что такие конфликтные ситуации не характерны для взрослых людей. В них чаще всего оказываются те, кому сложно справиться с определенными задачами и новыми ролями. Это происходит из-за того, что человек просто «не дорос» до нужного уровня.

Неоднозначные условия. Противоречия могут возникнуть, когда к одному индивиду предъявляются параллельно разные требования в контексте выполнения одной роли. К примерам можно отнести ситуацию на производстве, когда на фоне отсутствия подробно составленного плана рабочего процесса требуется выполнение задач на базе конкретных правил и норм. Неоднозначность обстановки и условий способна стать причиной ролевого стресса у сотрудников.

На основе недостаточности ресурсов. Моменты, связанные с тем, что в силу определенной занятой позиции не удастся в полной мере раскрыть способности. Речь также идет о невозможности реализовать стремления по причине недостаточности ресурсов. В частности, имеется в виду отсутствие

мотивации, недостаточность образования, а также нехватка времени для достижения определенных целей.

Способы разрешения. Очень часто для разрешения сложной ситуации необходимо «разрушить» ее и устранить все причины возникновения конфликта. По возможности иногда можно *покинуть определенную социальную группу*. Параллельно стоит поработать над *корректировкой ожиданий* (личных и окружающих). Хотя подобные планы реализовать чаще всего довольно сложно, на практике именно такой подход к разрешению ролевых конфликтов является одним из самых эффективных. Помочь может *разделение выполняемых ролей*. Речь идет о том, что необходимо временно отказаться от одной из них, обеспечив себе отдых и возможность «перезагрузки».

Специалисты рекомендуют по возможности заняться *творческой деятельностью*. Это будет нелишним даже при отсутствии соответствующих талантов. Здесь речь идет о том, что важно дать выход накапливающимся эмоциям. В противном случае повышается риск возникновения проблем психосоматического характера, включая состояние апатии и депрессию. Не менее действенными станут *занятия спортом*. Как доказывает практика, пробежки и йога способны быстро восстановить душевное равновесие. В итоге человеку намного проще сделать выбор и найти наиболее приемлемый для него выход из сложной ситуации, связанной с ролевым конфликтом.

1.4.3. Регламент социальных ролей личности в организации

Ролевой набор — это совокупность ролей, предписанных определенному статусу. Статусы принадлежат человеку, а должности принадлежат статусу. У одного статуса несколько ролей, у одного человека несколько статусов. Как разные статусы в статусном наборе человека могут противоречить один другому, так и роли могут быть несовместимы между собой, не совпадать или компенсироваться присутствием других. Чем богаче жизнедеятельность общества, чем оно демократичнее, тем шире ролевой набор, больше выбор

возможных моделей поведения.

Каждый статус обычно включает ряд ролей. Например, статус университетского профессора подразумевает такие роли, как преподаватель, исследователь, консультант, администратор, автор научных статей, специалист в своей области знаний и др. Каждая роль в ролевом наборе требует особой манеры поведения и общения с людьми. Даже две похожие роли профессора — преподаватель и наставник — предполагают разное отношение к обучающимся. Первая заключается в соблюдении формальных норм и правил: чтение лекций, проверка курсовых, прием экзаменов. Вторая подразумевает неформальное общение со студентами в качестве мудрого советчика.

Каждая роль в ролевом наборе предстает, таким образом, совокупностью непохожих на другие отношений. С коллегами у профессора складываются одни взаимоотношения, с администрацией университета — другие и т. д. В итоге ролевой набор формирует набор социальных отношений. Проанализируем **взаимоотношения**, которые возникают **между подчиненным и руководителем**.

Одинаково ли действуют руководители, организуя процесс и режим труда? **Один** строго фиксирует опоздания подчиненных и сурово наказывает их. Руководителя такого типа можно назвать дисциплинатором-формалистом. Выполняя роль дисциплинатора, он акцентирует только формальные моменты, прописанные в служебном уставе. В этой модели поведения задания могут быть нечеткими, главным становится присутствие на работе, проявление послушания и усердия. Такой руководитель больше напоминает бюрократа, для которого основное — соблюдение формы и порядка на рабочем месте. **Дисциплинатор** — это первая роль руководителя.

Другой руководитель при организации трудового процесса делает основной упор не на дисциплине, а на конечном результате. Статус тот же самый — руководитель, но модель поведения иная. Эта модель предпочтительнее, она ближе к демократическому стилю управления. Подчиненный ожидает от такого

руководителя четких указаний, конкретной постановки задачи, определения требований, которым должен соответствовать конечный продукт, а также гибкого руководства, умения учитывать обстоятельства, ориентации на конечный результат, на инициативу и ответственность, а не на присутствие на рабочем месте.

Зная своего руководителя, подчиненные будут определенным образом реагировать на него, выстраивать собственную линию поведения. От второго руководителя они станут ожидать строгой оценки качества продукции и позволять себе нарушать трудовой режим. А от первого — формалистского требования соблюдения режима, четкой явки и присутствия на рабочем месте, позволяя себе, если дисциплина соблюдается, ослабить внимание к качеству продукции. Таким образом, руководитель-автократ контролирует постоянно весь процесс, он, как говорится, «стоит над душой» — это детализированный контроль. А руководитель-демократ контролирует только «вход в систему», давая задание и требуя результат, осуществляя общий контроль.

Каковы *ожидания подчиненных относительно оценки руководителем их квалификации*? Первое ожидание состоит в том, что руководитель оценит квалификацию подчиненного по достоинству, второе — в том, что он продвинет в нужный момент, поскольку подчиненный — квалифицированный и грамотный специалист.

Другое ожидание подчиненных связано с тем, что руководитель будет *защищать интересы своего коллектива* перед вышестоящими, не будет подставлять подчиненных. В зависимости от этого строят свое поведение и они: защищают своего начальника или подставляют его.

Еще одна роль руководителя — **кормилец**. Она совпадает с функцией кормильца в ролевой структуре семьи. Главе семейства приписывается роль заботиться о пропитании семьи, начальник должен делать то же самое в отношении своих подчиненных. В организации эта роль руководителя не зафиксирована уставом, она относится к числу *неформальных*.

Что подчиненные ожидают от своего начальника прежде всего? Хорошей зарплатой, которая выплачивается в срок. Для этого требуются хорошие связи с вышестоящим начальством, пробивная способность, искренняя забота о подчиненных, деловая хватка. Когда все это в наличии, подчиненные чувствуют себя за руководителем как за каменной стеной. Они могут простить ему множество других недостатков. Но если он не выполняет этой главной функции, ему припомнят все другие грехи. И здесь его не спасут ни интеллигентность, ни демократичность.

Что ожидают подчиненные друг от друга? Каждый надеется, что ему помогут в случае, если он обратится за советом, что его выручат в трудную минуту. Это свод неформальных норм и обязательств.

Если начальник не выполняет функцию кормильца, он обязан компенсировать ее определенными льготами. Например, он может позволить своим подчиненным неявку на работу, несвоевременную сдачу задания, подработку на стороне. Как правило, подчиненные оценивают его верно.

Третья важная роль начальника — **быть подчиненным**. Начальник цеха является руководителем по отношению к своим подчиненным и подчиненным — по отношению к вышестоящему начальству. Если начальник цеха на хорошем счету у своего начальства, это хорошо и для его подчиненных. Но когда непосредственный начальник не ладит с вышестоящими, гнев последних докатывается и до подчиненных. Вместе с тем начальника-лизоблюда не любят все подчиненные. Он лишает их возможности гордиться своим начальством. А это очень важное чувство.

Конечно, на этом список ролей руководителя не исчерпывается. Например, важное значение имеет такая функция, как налаживание отношений со своими подчиненными. Можно сказать, что руководитель — **друг подчиненных**, с которым они могут посоветоваться, «поплакаться в жилетку». Если начальник дистанцировался и держится с подчиненными формально, увеличивается вероятность того, что они в удобный момент подставят его.

В ролевом арсенале руководителя можно обнаружить и такую роль, как **«компетентный человек»**. Начальник имеет право отдавать распоряжения и тогда, когда он понимает смысл заданий, и тогда, когда он в них не разбирается. Начальник есть начальник. Быть глупее, необразованнее, некомпетентнее своих подчиненных — иногда тяжкий крест, а иногда нормальное состояние, с которым обе стороны управленческого процесса прекрасно уживаются. Подчиненные говорят: начальник не такой эрудированный и умный, как его подчиненные, зато он никого не трогает, деньги людям выбивает, заботится о них, и вообще — душа-парень. Это значит, что отсутствие одного качества компенсируется присутствием других.

Ролевое поведение руководителя и подчиненных в организации предписано **сводом специальных правил**. Последние именуются служебными требованиями. Подчиненный, например, не имеет права отказываться от задания, которое ему дал начальник. У исполнителя нет права выбора. Право выбора есть только у руководителя. Исполнительный человек должен вовремя приходить на работу. Это вторая грань ролевой модели. Отношение к труду может формироваться по разным моделям.

В системе «руководитель — подчиненный» существует целый набор ролевых моделей, заданных организационной структурой. Они называются в соответствии с названием организационного принципа.

Если ты получил задание от своего начальника, то отчитываться за него ты обязан только перед ним. Если ты получаешь задание от чужого начальника, ты имеешь право его не выполнять. Другой начальник, даже директор завода, обязан давать распоряжения конкретному исполнителю только через его непосредственного руководителя, и никак иначе. К сожалению, этот принцип в жизни то и дело нарушается. Директор, минуя непосредственного начальника, раздает указания исполнителям, и второму не остается ничего другого, как терпеть произвол.

Конкретные управленческие ситуации, столкновения, разгул страстей,

распекания начальника, свары, конфликты — такова мозаика повседневной организационной реальности. Кажется, что в них нет никакой системы. На самом деле за ними стоит железная логика. Повседневная жизнь организации, как ткань ковра, плетется из незаметных событий, намеков, жестов, слов. Все они закреплены за строго определенными ролями. Если вы начальник, то должны постоянно надувать щеки и делать важное лицо. Не обязательно умное, главное — важное. Даже если вы сморозили глупость, подчиненный может подумать, что за этим кроется второй смысл. Подчиненный всегда принимает позу исполнительности и полной готовности либо изображает постоянную занятость. Хотя последняя модель поведения присуща и тем и другим.

Еще одна модель поведения — постоянно **демонстрировать свою нужность организации**. Одни доказывают, что могут достать для коллектива все на свете, другие своей компетентностью показывают собственную незаменимость. Быть нужным организации, может быть всего лишь первичному коллективу, — это дополнительный, а часто единственный, страховочный ремень. Не будь его, и вас на месте уже не было бы.

Множество поведенческих моделей возникает по поводу распределения заданий. Задания бывают выгодными и невыгодными, трудными и легкими. Кому и как раздаст их руководитель? Пожилым и заслуженным (либо любимчикам) достаются выгодные и легкие, молодым — все оставшиеся. Распределяя задания, начальник проявляет свое отношение к подчиненным. Соответственно он формирует у них будущую реакцию на себя. Первые — старые и любимые, обласканные, — будут во всем ему потакать. Молодые и нелюбимые превратятся в недоброжелателей.

Ученые вывели одну закономерность: в закрытом обществе ролевой набор узкий, в открытом обществе ролевой набор широкий. Чем крупнее организация, и чем больше в ней уровней управления, тем уже ролевой набор и беднее разнообразие ролевых моделей. В такой организации выше уровень бюрократизации. Отсюда следует обратный вывод: чем ближе мы к малому

бизнесу, тем разнообразнее ролевые модели, шире их набор, предписанный данному комплексу, и меньше писанных правил.

Тема 1.5. Формирование группового поведения

В результате изучения теоретического материала, вы узнаете:

1. Какие бывают группы в организации
2. Какие этапы проходит группа в своем развитии
3. О феноменах поведения, возникающих в группе

1.5.1. Группы в организации

Группы играют большую роль в развитии организации. Групповое поведение – важная составляющая организационного поведения.

Почему люди объединяются в группы? Наиболее частыми причинами являются: стремление к достижению целей, потребность в усилении власти, обеспечение безопасности, обеспечение самоуважения, потребность в общении, получение определенного статуса.

Объединяясь в группы, люди обычно удовлетворяют не одну, а несколько насущных потребностей. Например, объединяясь в профессиональные союзы, работники одновременно могут удовлетворять свои потребности в защите прав и социальных гарантиях, усилении своей власти для достижения таких целей, как улучшение условий труда на предприятии, а также потребности в самоуважении и общении.

Группа — объединение двух и более людей для достижения конкретной цели.

Группы и их работа оказывают огромное влияние на эффективность деятельности организации в целом и отдельно взятого работника в частности. Любой человек всегда является членом нескольких групп – профессиональной или учебной, возрастной и половой, формальной и неформальной и т.п. Большое

разнообразие групп привело к необходимости их классифицировать. Сделать это можно по разным основаниям. Например, классификация по размеру, по природе образования и по целевому назначению выглядит следующим образом (рис. 1.5)



Рис. 1.5. Типы групп

Диада представляет собой группу из двух человек. Диады стремятся избежать разногласий (поскольку они могут привести к провалу), и результатом этого может быть видимая согласованность действий, даже если ее и не существует (ложный консенсус).

В **триадах**, или группах из трех человек, баланс взаимоотношений постоянно разрушается. Здесь очень высокий потенциал для борьбы за власть, незапланированных объединений и общей нестабильности. При организации работы, по возможности, лучше избегать использования триад, особенно когда поставленные задачи приводят к необходимости частого взаимодействия работников. В триаде, как ни в какой другой группе появляется возможность оказывать давление друг на друга. В условиях конфронтации и борьбы за лидерство поставленные задачи обычно не решаются.

Малая группа насчитывает от 4 до 15 человек. При численности группы менее 10 человек можно свободно общаться друг с другом, но, когда группа становится большой, люди не улавливают сущность проблем и принимают меньше участия в дискуссии, высказывают меньше идей.

Малая группа характеризуется следующими признаками:

- общей совместной деятельностью ее членов (профессиональной учебной, досуговой и пр.),

- наличием непосредственных контактов каждого члена группы с каждым;
- чувством принадлежности к данной группе;
- наличием образа группы, т.е. осознанием членами группы себя как «мы», других — как «они»;
- наличием общих групповых норм и ценностей, разделяемых членами группы.

Концепция малой группы для организационного поведения имеет интерес с разных точек зрения, так как рабочие группы, группы по реализации проектов, комиссии и т.п. обычно представляют собой малую группу.

При формировании малых групп следует избегать четного числа членов группы, поскольку группы с четным количеством членов чаще заходят в тупик. Лучше создавать группы с нечетным количеством членов — к примеру, 5, 7, 9 человек, которые работают гораздо эффективнее.

Большая группа — это группа с количеством членов более 15 человек. Большие группы организуются на короткий промежуток времени. Например, собрание акционеров, членов какого-либо коллектива, различного рода конференции и т.п. Часто они возникают стихийно и имеют высокую степень эмоциональной напряженности (например, толпа).

Формальные группы предусмотрены в структуре организации для выполнения конкретных задач. Среди формальных групп можно выделить группы, функционирующие на относительно постоянной основе, и временные группы, сформированные на время выполнения тех или иных задач.

Неформальные группы создаются для удовлетворения социальных потребностей и общения людей. Например, группа сотрудников, окончивших одно и то же учебное заведение, или группа коллег, объединившихся для участия в спортивных соревнованиях.

Неформальные группы могут быть *горизонтальными*, состоящими из людей, занимающих сходное положение, выполняющих на работе примерно одинаковые функции, или *вертикальными*, состоящими из людей, находящихся

на различных ступенях организационной лестницы. К ним относятся, например, группы работников «со стажем», объединяющиеся по интересам. *Случайные* неформальные группы охватывают как вертикаль, так и горизонталь организации и возникают вокруг любой общности интересов. Эти группы могут развиваться настолько, что в состоянии преодолеть порядки организации или усилить власть ее членов. Они также могут состоять из людей, которые нравятся и доверяют друг другу и, возможно, общаются вне работы, как, например, любители театра или люди, живущие по соседству.

Неформальные группы могут быть очень эффективны и очень сильны, что, возможно, объясняет, почему многие руководители относятся к ним со вниманием. Они добиваются поддержки со стороны неформальных групп и их лидеров с целью упрочнения своего положения и усиления позиции в организации, а также уменьшения их потенциальной опасности, возникающей при рассогласовании целей группы и целей организации.

Первичные группы достаточно важны для людей, потому что они формируют их идеи, убеждения и ценности. Эти группы служат стандартом, с которым люди сравнивают свое поведение. Важной разновидностью первичной группы является *семья*.

Если определить, к какой первичной группе относится человек, и каким нормам группа следует, то его поведение становится более предсказуемым и понятным для руководства.

Социальные группы в основном создаются и существуют для проведения досуга и развлечения своих членов. Иногда в таких группах присутствуют и производственные цели, как, например, в футбольной команде завода. Но в данном случае работа вторична по отношению к преимуществам общения с единомышленниками.

Руководству рекомендуется при принятии решений о перемещении сотрудников или распределении заданий учитывать существование социальных групп.

Целевые группы обычно создаются и существуют для выполнения какой-либо конкретной задачи. Отделы, комиссии, проектные группы, аудиторские группы и т.п. представляют собой организационные формы целевых групп. У таких групп обычно есть определенная цель и сроки ее достижения, конкретные рабочие поручения и обязательные взаимоотношения с вышестоящей организацией. Целевые группы имеют, очень важное значение для менеджеров и для эффективности работы организации.

1.5.2. Этапы развития группы

Группы в своем развитии проходят через несколько *стадий* (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Характерные особенности стадий развития групп

Стадии развития групп	Характерные особенности
Начальная стадия формирования (формирование)	Характеризуется неопределенностью структуры группы, ее целей. Зачастую неясно, кто является лидером этой группы, и какой тип поведения в ней наиболее приемлем. Эта стадия завершается, когда члены группы начинают отчетливо понимать, что они являются частью данной группы
Внутригрупповой конфликт (бурление)	Идет борьба за лидерство и распределение ролей между членами группы. После завершения этой стадии становится ясно, кто лидер в данной группе (если это формальная группа, то речь идет о неформальном лидере)
Обеспечение сплоченности членов группы (нормирование)	Отношения между членами группы становятся более тесными и сплоченными. Одновременно появляется ясность относительно неформальных норм поведения и распределения ролей в данной группе
Стадия наивысшей работоспособности и производительности	Группа полностью функциональна. Энергия ее членов направлена уже не на распределение ролей и борьбу за власть, а на обеспечение эффективной работы и

(выполнение работ)	достижение высоких результатов
Заключительная стадия (расформирование)	Для временных групп (например, групп, созданных на время осуществления конкретных задач) выполнение этих задач становится заключительной стадией их существования. Чем ближе к завершению работы, тем чаще члены группы начинают думать о том, что данная группа скоро прекратит свое существование, а также о новых перспективах своей работы в другом коллективе. Производительность работы группы в этот период может заметно снизиться

На каждом из этапов развития группы людям поручают выполнение определенных функций, и они играют свои индивидуальные роли, а также следуют определенным групповым нормам поведения.

Функции в данном случае понимаются как заданная деятельность внутри группы. Например, проектная команда нуждается в выполнении таких функций, как кабинетные исследования, опросы клиентов, анализ и интерпретация полученных данных.

За каждым членом группы обычно закрепляются определенные **роли**, т.е. модели поведения, ожидаемые от него в соответствии с тем местом в группе, которое он занимает. О том, какие роли могут исполнять члены группы, было подробно рассказано в предыдущей теме. Каждому приходится играть несколько ролей. Например, менеджер по персоналу одновременно может являться председателем комиссии по разрешению трудовых споров, членом комиссии по высвобождению рабочей силы с предприятия, вице-президентом ассоциации специалистов кадровых служб.

В ряде случаев эти роли могут оказаться несовместимыми и противоречить одна другой. Если поведение работника приходит в противоречие с тем, чего от него ожидают окружающие, возникает ролевой конфликт. Типичный пример: работающая женщина, которой с трудом удастся совмещать успешное выполнение своей роли на производстве с ролью жены и матери.

Множество проблем может возникать при распределении ролей. Неправильное распределение порождает проблемы, связанные, например, с дублированием работ, если одно и то же задание поручают двум разным людям, и ведет к замедлению прогресса группы, снижает ее эффективность.

Когда группа распределяет индивидуальные задания, некоторые ее члены стремятся взять на себя наиболее, по их мнению, привлекательные из них. Остальным могут достаться непривлекательные или более трудные задания. Одни хотят получить работу полегче, а другие преследуют цель познать что-то новое, повысить свою квалификацию.

Распределение функций и ролей — основа построения организаций, непосредственно влияющая на ее эффективность.

Для того чтобы успешно трудиться, все группы вырабатывают определенные **нормы** поведения, т.е. принятые образцы поведения внутри группы, которые должны выполняться всеми ее членами. Нормы могут быть формализованы в определенных документах — стандартах, положениях и процедурах. Однако большинство норм, которыми руководствуются группы, носят неформальный характер. Вместе с тем именно они могут оказывать наиболее существенное влияние на взаимоотношения в коллективе и эффективность его работы. Условно может быть выделено три совокупности норм.

Первая совокупность норм касается непосредственно выполнения работы и ее качества: степень интенсивности работы, терпимости относительно брака и просчетов в работе, нарушения сроков выполнения заданий, отношение к сверхурочной работе (в ряде случаев она поощряется, но может рассматриваться и как неумение организовать на должном уровне собственную работу и работу подчиненных) и др.

Вторая совокупность — нормы, регламентирующие распределение ресурсов внутри группы. В одних группах все ее члены имеют одинаковый доступ к компьютерам и другому офисному оборудованию, в других этот доступ

зависит от продолжительности работы сотрудника в данном коллективе и занимаемого им положения.

Третья совокупность норм касается внешних факторов, например внешнего вида сотрудников (некоторые коллективы для поддержания определенного имиджа достаточно жестко регламентируют форму одежды сотрудников и ее цвет).

Для того чтобы быть принятым в группу и чувствовать ее поддержку, необходимо уметь приспосабливаться к ее нормам. Обычно сама группа оказывает определенное давление и пытается скорректировать поведение тех своих членов, которые игнорируют нормы и правила, существующие в ней.

Часто несогласие и отклонение от групповых норм приводит к неприятию человека или плохому к нему отношению. Это может происходить по трем причинам:

1. Когда групповой консенсус является необходимым условием достижения целей, имеющих решающее значение для группы. В этом случае разногласия угрожают членам группы, становятся контрпродуктивными и поэтому, вполне вероятно, вызывают раздражение и социальные санкции.

2. Когда несогласие с абсолютным большинством часто вызывает обиду и оскорбляет большинство («Вы все неправы! Я умнее вас всех!»)

3. Когда открытое несогласие с большинством увеличивает неуверенность тех людей, которые в противном случае чувствовали бы, что их взгляды защищены социальным согласием. Тем самым «девианты» подрывают «социальную реальность». Наказание «несогласных» - тот стимул, который увеличивает наше стремление к конформизму в отношении групповых норм.

Конформизм – это пассивное принятие чужого мнения или коррекция собственного поведения с целью соответствия нормам, принятым в обществе или небольшой группе. Неважно, оговорены эти нормы явно или нет. Главное, чтобы сам человек, демонстрирующий конформное поведение, считал, что такие правила в данном обществе существуют.

В зависимости от глубины принятия нормы, конформизм может быть:

внешний - человек внутренне не принимает навязываемых ему убеждений, но внешне демонстрирует согласие с ними.

внутренний - человек принимает навязанные взгляды, соглашается с ними и искренне считает их правильными.

Проявление конформизма работниками имеет для организационного поведения как положительные, так и отрицательные последствия.

Основные плюсы конформизма:

- Он обеспечивает человеку психологическую защиту, избавляя от сомнений и долгих раздумий. Соглашаясь с общепринятой точкой зрения, конформист считает, что сделал правильный выбор.

- Проводя различные социальные эксперименты, психологи убедились, что конформизм усиливает сплоченность коллектива.

- Конформное поведение подчиненных помогает руководству лучше решать задачи бизнеса. Работникам же оно обеспечивает возможность быстрее продвигаться по служебной лестнице.

Основные минусы конформизма:

- утрата индивидуальности, внутренние конфликты;
- потеря способности самостоятельно принимать решения;
- снижение самооценки, формирование комплексов;
- с точки зрения развития общества, государства, коммерческих и некоммерческих организаций, конформизм – это тормозящий фактор, мешающий разработке и внедрению новых подходов, методов и технологий.

Далеко не всегда человек отвечает на оказываемое на него давление молчаливым согласием и принятием. Иногда давление вызывает противоположную реакцию – **нонконформизм**. Человек отказывается разделять мнение группы и довольно часто занимает диаметрально противоположную позицию, даже если изначально его взгляды были нейтральными.

Совокупность социальных процессов, происходящих в группе при

взаимодействии ее членов, принято называть единым термином **групповая динамика**.

1.5.3. Групповые феномены.

Степень заинтересованности членов группы в ее существовании можно оценить по уровню сплоченности группы. Для участников сплоченных групп характерно желание оставаться в группе.

Группы могут быть разными по степени сплоченности, и со временем она может меняться. Несмотря на то, что сплоченность является очень важным фактором, группе необязательно быть сверхсплоченной для того, чтобы выжить. Участники группы могут жить и работать вместе в течение продолжительного периода времени без высокой степени сплоченности.

В процессе совместной работы группы над поставленными задачами в постепенно проявляются и закрепляются групповые феномены.

Групповые феномены - это механизмы функционирования группы, посредством которых осуществляются групповые процессы и достигаются групповые состояния. Они являются средствами, которые обеспечивают интеграцию индивидуальных действий в совместной групповой деятельности и общении. Важнейшие из них:

Феномен группового давления

С точки зрения личности, включенной в группу, этот феномен будет называться феноменом конформизма. Подробно явление конформизма было рассмотрено выше.

Групповые нормы

Это совокупность правил и требований, вырабатываемых группой и играющих роль важнейшего средства регуляции поведения, общения, взаимодействия и взаимоотношений членов группы. Групповые нормы также подробно описаны выше.

Группа сохраняет себя как целое и быстрее достигает цели, стоящей перед

ней, если групповые нормы признаются и выполняются членами группы.

Групповая сплоченность

Групповая сплоченность – один из процессов групповой динамики, характеризующий степень приверженности к группе ее членов. В данном случае исследуется сам процесс формирования особого типа связей в группе, которые позволяют внешне заданную структуру превратить в психологическую общность людей, в сложный психологический организм, живущий по своим собственным законам.

Процесс принятия группового решения

Групповое принятие решений – осуществляемый группой выбор из ряда альтернатив в условиях взаимного обмена информацией при решении общей для всех членов группы задачи. В данном случае речь идет о групповом обсуждении какой-либо проблемы, в результате которого группа принимает определенное решение. Среди выделяемых специалистами переменных процесса принятия группового решения весьма существенное место занимает задача: во многом она может быть квалифицирована как источник и объект этого процесса.

Процесс группового принятия решений состоит из четырех фаз:

- 1) установление фактов (групповое интервью);
- 2) оценка фактов (мнения по поводу установленных фактов);
- 3) поиск решений (брейнсторминг);
- 4) принятие решений.

Групповая дискуссия – метод, применяемый в практике руководства коллективами, имеющий целью интенсивное обсуждение и продуктивное решение групповой задачи.

Иногда группа отклоняет возникающие крайние решения и принимает своего рода среднее от индивидуальных решений. Этот процесс усреднения групповых решений был назван процессом нормализации группы. **Групповая нормализация** – социально-психологический феномен, возникающий как результат групповой дискуссии, когда первоначально разнородные и даже

экстремальные позиции участников сглаживаются и при ее завершении приобретают характер единого, разделяемого всеми усредненного мнения.

Сдвиг риска – феномен, проявляющийся в принятии участниками в группе более рискованных решений, чем в одиночку.

Групповая дискуссия может приводить к своеобразному явлению внутри групповой структуры, которое получило название поляризация группы. **Групповая поляризация** – социально-психологический феномен, возникающий как результат групповой дискуссии, в ходе которой разнородные мнения и позиции участников не сглаживаются, а оформляются к концу дискуссии в две противоположные позиции, исключающие любые компромиссы. В ходе групповой дискуссии противоположные мнения, имевшиеся у различных группировок, не только обнажаются, но и вызывают принятие или отвержение их большей частью группы, а более “средние” мнения как бы отмирают.

Феномен лидерства

Лидерство – процесс, посредством которого определенные члены группы мотивируют и ведут за собой группу.

Лидером является такой член малой группы, который выдвигается в результате взаимодействия членов группы для организации группы при решении конкретной задачи. Он демонстрирует более высокий, чем другие члены группы, уровень активности, принимая на себя определенные функции. Остальные члены группы принимают лидерство, то есть строят с лидером такие отношения, которые предполагают, что он будет вести, а они будут ведомыми.

Лидерство – это групповое явление: лидер немислим в одиночку, он всегда дан как элемент групповой структуры, а лидерство есть система отношений в этой структуре.

Психологический подход (а не социологический) к групповым феноменам позволил Д. Майерс разделить всё многообразие человеческих проявлений в группе на 6 основных групповых феноменов:

1. Феномен **социальной фасилитации**. Это феномен возрастания активности индивида в присутствии членов своей группы.

Присутствие других может тормозить или осложнять поведение, которое хорошо не усвоено или является сложным (сказывается боязнь оценки, отвлечение внимания), т.е. присутствие других сказывается благотворно при решении простых и привычных задач.

2. Феномен **социальной лени**. Люди трудятся ради общей цели хуже, когда их усилия анонимны, нежели в случае индивидуальной ответственности, когда виден вклад каждого в общее дело.

Социальная лень проявляется в гораздо меньшей степени при наличии трудности и увлекательности совместной деятельности, если члены группы – друзья, если трудятся работники, принадлежащие к так называемым коллективистским (преимущественно азиатским) культурам, если работники считают других членов группы неспособными к продуктивной деятельности и если группа состоит преимущественно из женщин.

3. Феномен **деиндивидуализации**. Это утрата самосознания и индивидуальной ответственности, когда нормативное сдерживание значительно ослабевает. В определённых групповых ситуациях люди склонны к нарушению запретов, импульсивному самовыражению.

На этот феномен влияют размер группы (чем больше группа, тем с большей готовностью соглашаются пойти на нарушение нормативного поведения), физическая анонимность и обезличенность, возбуждающие и отвлекающие действия (аплодисменты, хлопки, пение хором, различные ритуальные мероприятия и церемонии), ослабленное самосознание (алкогольное опьянение).

4. Феномен **групповой поляризации**. Обсуждение актуальных проблем в группе зачастую усиливает изначальные установки её членов, как положительные, так и отрицательные (желая понравиться другим, члены группы могут начать выражать более жёсткие мнения, если обнаруживают, что другие разделяют их взгляды).

Это происходит из-за информационного влияния людей, согласующихся с доминирующей точкой зрения. Кроме того, сравнивается своё мнение с мнением других, и наибольшее воздействие на нас оказывают представители той группы, с которой мы себя идентифицируем.

5. Феномен *влияния меньшинства*. Меньшинство группы наиболее influentially при условиях последовательности в своих взглядах, уверенности в своей правоте и способности привлекать сторонников из числа большинства (даже если аргументы меньшинства не убедят большинство принять их взгляды, они пробудят у них сомнения в себе и склонят к рассмотрению других альтернатив, часто приводящих к лучшему, более творческому решению).

6. Феномен *группового мышления*. Для группы интересы групповой гармонии часто важнее принятия реалистических решений. Особенно это верно для группы с сильной потребностью в единстве, если она изолирована от альтернативных идей и лидер даёт понять, чего он хочет от группы.

Подводя итог, следует сказать, что рассмотренные выше некоторые из групповых феноменов, являются механизмами функционирования группы, с помощью которых группа переходит с одного уровня развития на другой.

Подводя итог, подчеркнем мысль о том, что группа ведет себя совершенно уникальным образом. Она живет своей собственной жизнью, отличной от жизни ее участников, по собственным законам и правилам. Основные особенности заключаются в следующем:

- Группа продуцирует установленную систему межличностных взаимоотношений, обычаев и порядков.
- Индивидуумы часто ведут себя так, как ожидает группа, а не так, как если бы они были представлены сами себе.
- Группа оказывает сильное давление на своих участников, чтобы обеспечить соответствие их поведения своим стандартам и нормам.
- Группа проявляет тенденцию к сопротивлению переменам извне и обычно

медленно реагирует на них из-за опасности для ее существования, ее порядков и для принятой в ней модели взаимоотношений.

- В группе возникают неформальные лидеры, сменяясь в соответствии с ситуацией и временем. Когда группа находится в состоянии открытого конфликта с руководством, например, она может выдвинуть лидером человека, которого при обычных условиях члены группы охарактеризовали бы как агитатора. При нормализации ситуации на смену агитатору в группе может прийти лидер, обладающий большими дипломатическими способностями.

- Часто кажется, что группа следует аналогичному мотивационному процессу, что и индивидуум, — ищет и в конечном счете находит приемлемые для себя цели. Группа может испытывать разочарование и демонстрировать негативную реакцию в виде агрессии, регресса, смирения и фиксации.

- Из-за ухода старых или прихода новых ее участников характер группы не изменится, разве что, если ее покинет очень влиятельный участник.

- Сплоченность и согласованность действий группы усиливается в случае наличия внешней угрозы или конкуренции с другой аналогичной группой.

Тема 1.6. Лидерство в организации

В результате изучения теоретического материала, вы узнаете:

1. Каковы роль и место лидера в организации.
2. Какие виды лидеров существуют в организации.
3. О том, как разные теории описывают возможность стать лидером.
4. Как лидерство влияет на развитие организации.

1.6.1. Руководство и лидерство

В разных организациях высшая должность может называться по-разному, например, директор, генеральный директор, ректор. Для управленцев среднего звена чаще используют понятие менеджер. Руководители высшего звена - топ-

Руководители. Ключевая фигура организации часто называется лидер. А вы знаете, почему? Почему только некоторых руководителей называют лидерами?

Словом «руководитель» обычно называют начальника, который занят управлением процессами и персоналом на определённом участке предприятия, организации. Руководители существуют для того, чтобы добиваться результатов, обеспечивая эффективную работу своей функции, подразделения или отдела. Руководитель – часть организационной структуры.

Слово «лидер» используется очень часто для обозначения широкого круга отношений. Это любой человек, к мнению которого прислушиваются, чьи идеи и предложения поддерживают, у которого другие люди просят совета. Это может быть мальчик, которого слушаются другие дети. Это может быть политический деятель или проповедник, призывающий людей к конкретным действиям. Это может быть глава преступного мира. То есть понятие «лидер» шире, чем понятие «руководитель». Лидер – часть социальных отношений.

Какое место занимают руководитель и лидер в структуре организации?

Любая организация существует в двух плоскостях: как формальная и неформальная структура. В каждой плоскости выстраивается особый тип отношений людей: формальные и неформальные. Отношения первого типа — должностные, функциональные; отношения второго типа — психологические, эмоциональные. Руководитель – это представитель системы формальных отношений. Лидер – феномен системы неформальных отношений. В этом и есть основное различие руководителя и лидера.

Руководство - это процесс принятия решения о том, что делать, а затем его выполнение за счет эффективного использования ресурсов. Что делают руководители, чтобы добиться успеха? Они определяют цели, определяют ресурсы необходимые для достижения целей. Ресурсами могут быть люди, финансы, рабочие системы и технологии. Руководители распределяют эти ресурсы на запланированные мероприятия и обеспечивают, чтобы эти мероприятия проводились в соответствии с планом. Так они достигают заранее

определенных целей и результатов.

Лидерство - это процесс побуждения людей делать все возможное для достижения желаемого результата. Быть лидером - значит вдохновлять, влиять и направлять. Это включает в себя разработку и распространение видения будущего, мотивацию людей и привлечение внимания.

Руководителя и лидера в организации можно легко отличить по формальным признакам.

Руководитель – это должность. Его функции четко определены и закреплены в специальных документах. Он получает соответствующие властные полномочия, имеет право на применение санкций (как позитивных, так и негативных). Лидер – это роль. Человека не принимают на должность лидера. Он исполняет ее по собственному желанию и в соответствии с возможностями. Он реализует свой собственный потенциал власти, может прибегать к санкциям, но они носят неформальный характер.

Руководителя назначает вышестоящее руководство. Он может быть «человеком со стороны», прийти из другой организации. Лидер выдвигается из числа окружающих его людей, равных или близких по статусу. Он «один из нас».

Руководители управляют не только людьми, но и другими их ресурсами – финансами, оборудованием, знаниями, информацией, временем и самими собой. Они несут ответственность перед руководством за достижение целей, получив полномочия над теми, кто работает в их подразделении или отделе. Лидер управляет только собой и своими последователями. У него нет официальных полномочий и нет ответственности перед руководством.

Руководитель нередко получает должность независимо от желания подчиненных. Для решения поставленных задач он не нуждается в их уважении. Он нуждается в подчинении. Но вы не сможете стать лидером, если окружающие не воспримут вас как лидера. Человек становится лидером, когда обретает последователей.

Как видим, руководитель и лидер отличаются очень сильно. Почему же

возникает вопрос о разграничении в организации руководства и лидерства?

В организации у руководства и лидерства есть много общего.

Во-первых, руководитель и лидер являются средством координации, организации и управления людьми в организации.

Во-вторых, руководитель и лидер реализуют процессы социального влияния. Они доносят до других членов организации идеологию руководства и культуру организации. Руководитель делает это главным образом по официальным каналам, а лидер - по неофициальным.

В-третьих, руководство и лидерство строится на субординации отношений. В руководстве оно выступает достаточно отчетливо и закреплено должностными инструкциями. В лидерстве субординация присутствует менее заметно и возникает на добровольной основе.

Поэтому для усиления эффекта воздействия лидер может быть назначен на должность руководителя, а руководитель может стать лидером. Но если руководитель не является лидером для своей команды, то в команде появляется неформальный лидер. Неформальный лидер часто проявляется при слабом или жестком руководителе. Не всегда его цели совпадают с целями руководителя. В таком случае неформальный лидер становится антилидером.

1.6.2. Виды неформальных лидеров

Руководитель в команде всегда один. А лидеров может быть несколько лидеров, т.к. рядовые сотрудники тоже могут проявлять лидерство. Но как?

Вернемся к тому факту, что лидерство есть феномен неформальных отношений. Эти отношения могут быть разного типа.

Первый тип отношений них носит преимущественно деловой характер и связан с решением стоящей перед группой задачи. Это так называемые ***деловые неформальные отношения***. Они определяются не должностью, а личностными особенностями людей. Например, один человек предлагает новый способ решения задачи, а второй критикует это предложение. Один находит и

привлекает дополнительные ресурсы, а второй проверяет качество выполненной работы и указывает на ошибки.

Такие отношения между сотрудниками нельзя назвать формальными. Они не связаны с должностными обязанностями, поэтому они неформальные. Однако они возникают по причине специфичности решаемых задач и доминирует в них деловое начало.

Другой тип неформальных отношений носит преимущественно эмоциональный характер. Он связан не с процессом труда, а с различными формами межличностного общения членов коллектива. Коллеги по работе порой общаются друг с другом во внеслужебное время, обсуждают всякого рода житейские проблемы. В этом случае мы говорим о системе отношений неформального эмоционального плана.

Двум типам указанных отношений соответствуют две основные лидерские роли: роль делового и роль эмоционального лидера. Деловое лидерство, в свою очередь, подразделяется еще на два вида: собственно деловое и информационное.

Делового лидера называют образно «руки группы». Он может организовать дело, наладить нужные деловые взаимосвязи, обеспечить успех. *Информационного лидера* образно называют «мозг группы». К нему все обращаются с вопросами, потому что он эрудирован, может объяснить и оказать содействие в поиске нужной информации. *Эмоционального лидера* образно называют «сердце группы». Это человек, к которому другие могут обратиться за сочувствием.

Все три лидера находятся в группе одновременно. Они составляют **основную структуру лидерства**. Каждый лидер начинает играть ведущую роль в зависимости от ситуации, а остальные, если можно так сказать, ждут своей очереди.

Сложность и множественность отношений в организации создают условия для формирования более сложной структуры лидерства. В жизни группы

случаются разные ситуации, и в них могут возникать так называемые ситуативные лидеры. Это люди, способные на каком-то отрезке времени повести за собой коллектив. К таким **ситуативным лидерским ролям** относят следующие:

- **лидер-организатор** осуществляет функцию групповой интеграции;
- **лидер-инициатор** задает тон в решении групповых проблем;
- **лидер-генератор** эмоционального настроения является аналогом роли эмоционального лидера. Проявляется в ситуациях сложных эмоциональных потрясений, связанных с внутренними и внешними событиями;
- **лидер-эрудит** представляет собой одну из разновидностей интеллектуального лидерства;
- **лидер эмоционального притяжения** френдит со всеми и является предпочитаемым членом группы в разных ситуациях;
- **лидер-мастер**, умелец проявляет себя как специалист в каком-то конкретном виде деятельности.

Если рабочая группа большая, она может состоять из нескольких микро-групп. В каждой такой группе имеются свои лидеры. Они способны оказывать значительное влияние на жизнь группы, царящую в ней атмосферу. Это явно проявляется в тех случаях, когда та или иная группировка занимает доминирующую позицию.

Итак, **лидерство** – это процесс психологического влияния одного человека на других. Лидерство основано на принципах свободного общения, взаимопонимания и добровольности подчинения. И если человек обретает последователей и сторонников, он становится для них лидером.

Теперь вы увидели, насколько сложной может быть структура лидерства в организации. Но возникает вопрос, как руководитель выполняет свои функции при таком количестве людей, влияющих на его подчиненных. Должен ли он учитывать лидеров при организации работы?

В идеальной ситуации руководитель и лидер – один и тот же человек. При

назначении сотрудника руководителем на каком-либо уровне управления желательно, чтобы в течение определенного срока он стал лидером. Как правило - нескольких месяцев. Если этого не произошло, руководство может заменить его на того, кто сможет стать лидером. Или оставить ситуацию как есть. И тогда руководитель должен выстроить систему управления не только рядовыми работниками, но и лидерами.

Какого лидерства ждут от руководителя? И зачем ему быть лидером?

Для роста эффективности группы руководитель должен стать ее деловым лидером. Эмоциональным лидером быть не обязательно. Однако слишком низкая позиция в системе эмоциональных отношений может негативно сказаться на отношениях в деловой сфере.

Чем же отличается *руководитель-лидер* от просто руководителя? Самое главное заключается в том, что лидер не командует, не приказывает и «не давит» на работников ради достижения цели, а ведет людей за собой на решение проблем.

- он способен воспринимать общие нужды и проблемы коллектива
- он может взять на себя ту долю работы, которую остальные члены коллектива взять на себя не могут;
- он способен быть организатором совместной деятельности;
- он чуткий и проницательный к людям: способен слушать и выслушать, готов вступить за подчиненного, способен к сопереживанию;
- он может выразить общую позицию членов группы;
- он вовлекает людей в деятельность, не отдавая прямых распоряжений и команд;
- он уверен в возможности разрешения большинства проблем, вызывает у людей веру в свои силы.

Не удивительно, что рядом с таким человеком приятно работать. И группа быстрее достигает поставленных целей, показывает большую эффективность.

Что остается делать руководителю, который *не смог стать лидером* для

своих подчиненных? Ему нужно научиться взаимодействовать с сотрудниками, занимающими те или иные лидерские позиции в коллективе. Для пользы организации их лучше иметь в союзниках, чем в оппозиции.

Если у руководителя налажен контакт с неформальным лидером, он помогает осуществлять процесс руководства и решать вопросы, которые стоят перед группой. Довольно часто руководители ведут процесс управления, не учитывая эти факторы, не признавая лидера и не зная его. И лидер превращается в *антилидера*. Основной признак антилидерства – попытка изменить цель группы.

Впрочем, существует немало руководителей, которые после выявления лидера стремятся тем или иным способом избавляться от них. Делается это разными путями, думаю, вам хорошо известными. Иногда опасного конкурента переводят на повышение в какое-нибудь другое подразделение или организацию. Иногда «подставляют».

Для определенной категории руководителей вообще характерен изначальный подбор таких сотрудников, от которых в дальнейшем при всем желании ничего лидерского в поведении ожидать не приходится. И хотя интересы дела от этого только проигрывают, зато руководитель чувствует себя спокойно. У него есть повод критиковать подчиненных за неумение работать, пассивность, отсутствие профессионализма и другие прегрешения.

1.6.3. Теории лидерства

Позиция лидера всегда привлекала к себе внимание и зависть людей. Лидерство – это власть, влияние, уважение, а часто и благосостояние. Поэтому люди всегда пытались найти ответ на вопрос, почему один человек становится лидером, а другой нет?

В древности для объяснения лидерства была придумана притча.

«Когда бог создал человека, он наделил его тремя основными качествами: талантом, волей и порядочностью. А затем по каким-то причинам передумал и

оставил каждому представителю человеческого рода только два качества. Говорят, что с тех пор ходят по Земле: порядочные и волевые, но бесталанные; талантливые и порядочные, но безвольные; волевые и талантливые, но непорядочные. Тот человек становится лидером, кто сумеет «вырастить» или сформировать в себе третье, недостающее качество. Ведь настоящий лидер обладает организаторским талантом, развитой волей и безупречной порядочностью.»

Научный подход к изучению лидерства формировался в XX веке. Ученые предложили множество различных теорий, объясняющих почему и как человек становится лидером. Их можно поделить на две группы: исторические и современные. Первые три теории относятся к историческому блоку. Они были сосредоточены на изучении личности лидера и не уделяли внимание последователям.

1. Теории великого человека

Ключевая идея - великими лидерами не рождаются, а становятся. Основатель данной теории Томас Карлайль. Данные теории изображают великих лидеров как героических и мифических людей. Их предназначение - стать вождями, когда в этом возникнет необходимость. Доказательством являются исторические примеры: Авраам Линкольн, Александр Македонский и Юлий Цезарь.

2. Теории личностных черт

Лидером может быть не любой человек, а только тот, кто обладает определенным набором врожденных личностных качеств. Основоположник этого направления Эмори Стефен Богардус.

Особенно тщательно наборы черт разрабатывались в США. Они должны были стать основанием для построения системы тестов для отбора руководителей. Эта задача оказалась неразрешима. Некоторые руководители не обладали «важнейшими чертами», но успешно справлялись со своими функциями лидера. Напротив, наличие этих черт не всегда превращало человека в эффективного лидера.

Все это стало причиной появления других точек зрения.

3. Бихевиористские теории

Они основаны на убеждении, что великими лидерами не рождаются, а становятся. Основное внимание уделяется действиям лидеров, а не их личностным качествам или внутренним состояниям. Поэтому лидерству можно научиться путем приобретения специальных навыков. Самые известные бихевиористские теории принадлежат Курт Левин, Ренсис Лайкерт, Роберт Р. Блейк и Джейн Сригли Моутон. Бихевиористские теории уделяли особое внимание стилю лидерского поведения.

Главным недостатком бихевиористских теорий стало предположение о существовании единого эффективного стиля лидерства.

Вторая группа теорий составляет современный блок. В них фокус внимания смещен с личности лидера на отношения с группой последователей.

4. Ситуационные теории

Ситуационные теории основываются на идее, что лидеры выбирают наилучший образ действий в зависимости от конкретных условий. Разные ситуации требуют разных стилей лидерства. Главными ситуационными факторами являются оценка лидером ситуации, восприятие своих последователей, мотивация лидера, самовосприятие. Известные представители данной теории - Фред Фидлер, Пол Херси и Кеннет Бланшар. Ключевая мысль данных теорий: нет универсального стиля лидерства, одинаково эффективного во всех ситуациях. Лидер, успешный в одних обстоятельствах может потерпеть крах в других.

5. Трансформационные теории

Трансформационные теории также называют теориями отношений. Они сфокусированы на взаимоотношениях между лидером и его последователями.

Авторы данной теории: Джеймс Бернс и Бернард Басс. Успешный лидер всегда учитывает мнение и вклад других людей. Он поощряет энтузиазм и участие последователей в процессе принятия решений и их реализации. Поэтому обязанность лидера - сделать так, чтобы группа понимала важность задачи и пользу от ее выполнения. Для этого нужно мотивировать и вдохновлять людей.

В этих теориях акцент делается на реализации внутреннего потенциала каждого члена группы. Такой подход позволяет людям чувствовать свою вовлеченность и заинтересованность в исходе дела, делает их более преданными и целеустремленными.

Трансформационное лидерство выходит за рамки обычного лидерства. Оно, как правило, приводит к полному омоложению компании и трансформации ее места в корпоративном мире. Яркими представителями трансформационных лидеров являются Стив Джобс из Apple и Билл Гейтс из Microsoft.

6. Транзакционные теории

Транзакционные теории по-другому называются теории управления. Такое лидерство ярче всего проявляется в рабочей среде. Лидер фокусируется в работе на базовом процессе контроля, четкой организации и краткосрочном планировании. Лидер использует систему вознаграждений и наказаний для повышения эффективности работы. Транзакционный стиль лидерства был впервые описан Максом Вебером.

Сила транзакционных лидеров исходит из их формальной власти и ответственности в организации. Последователи должны четко понимать, чего от них ожидают. Они добровольно соглашаются работать в условиях, которые предлагает лидер. Если сотрудник успешен, его награждают, если он не выполняет задание, его наказывают либо налагают взыскание.

Транзакционные лидеры не прилагают усилий для повышения креативности последователей и генерации новых идей. Они не поощряют или игнорируют идеи, которые не соответствуют существующим планам и целям. Такой стиль лидерства может хорошо работать там, где организационные проблемы просты и четко определены. Но является ли такой стиль поведения лидерским? Или это поведение менеджера?

Если вы углубитесь в тему лидерских теорий, вы, наверняка, встретите понятие «*харизматичный лидер*». Кто это? Почему о нем не было сказано ни в одной теории?

Харизматичный лидер может быть одновременно примером теории черт и теории трансформационного лидерства.

Харизматичные лидеры обладают выдающимися личностными чертами, благодаря которым производят сильное впечатление на последователей. Силой личности они побуждают людей следовать за ними. Харизматичные лидеры ориентированы на достижение результатов, расчетливо идут на риск и хорошо общаются.

Для достижения нужного эффекта они используют четыре механизма:

- изменяют восприятие характера работы последователями;
- описывают привлекательное будущее;
- формируют глубокую коллективную идентичность среди последователей;
- повышают индивидуальную и коллективную самооффективность, создают веру людей в себя и в то, что они могут сделать.

1.6.4. Лидерство и развитие организации

В любой организации все процессы начинают протекать активнее, когда у руля появляется лидер. Никто не знает, откуда берутся лидеры. Но сейчас уже никто не сомневается, что лидерство — ключевой элемент бизнеса. Значит совсем скоро на смену Total Quality Management придет Total Quality Leadership.

Лидерство требуется для всех компонентов системы. Для успешной работы организации в изменяющихся условиях нужны *три типа лидеров*.

- лидер-руководитель компании или организации,
- лидеры-руководители, которые проводят политику компании на местах,
- лидеры-активисты из рядовых сотрудников организации, которые постоянно поддерживают "огонь в костре" и не дают ему угаснуть, пока высших лидеров нет рядом.

Японские специалисты по управлению полагают, что наиболее значимое лидерство - это лидерство в высшем руководстве. Если глава компании предпочитает не рисковать и действовать, а наблюдать со стороны, лидеры на

местах вряд ли смогут продвинуть компанию вперед. Сколько бы они не старались. Но верно и обратное. Отсутствие лидеров на местах приведет к разрыву между полетом мысли руководителя организации и реальным положением дел на местах.

Только многоуровневая система лидерства способна воодушевить всю компанию сверху вниз и непрерывно улучшать процесс управления.

Если лидеры так важны для организации, прикладывает ли она усилия для формирования лидерства? Или это стихийный в своей основе процесс? Если организационная культура ориентирована на поддержку лидерства, **процесс выявления и развития лидеров** является управляемым.

Он включает минимум пять аспектов.

1. **Выявление лиц с лидерскими качествами** и привлечение их на руководящие позиции.

Существует несколько способов выявления лидерских способностей. Это изучение биографии, оценка трудового стажа и опыта, тестирование и другие психологические методы.

Какие критерии являются признаками лидерства?

- 1) непрерывное самосовершенствование;
- 2) ориентация на служение другим;
- 3) излучение положительной энергии, доброжелательность;
- 4) вера в других;
- 5) рациональное распределение времени и усилий;
- 6) внутренняя уверенность, оптимизм, свежий взгляд на события;
- 7) самокритичность, толерантность, признание заслуг других;
- 8) забота о физическом здоровье, интеллектуальном и духовном развитии.

2. **Развитие лидерства** - целенаправленное формирование и углубление соответствующих качеств и навыков.

Специальные мероприятия помогают человеку «стать лидером», обрести признание группы, коллектива.

1) выработка личной мотивированности, уверенности в себе, готовности принимать решения и брать на себя ответственность, веры в достижение цели, энтузиазма;

2) развитие индивидуальных лидерских качеств. К таким качествам относятся профессиональная компетентность, порядочность, гибкость ума, умение планировать и ставить цели;

3) обеспечение социальной компетентности лидера. Она основана на доброжелательности в отношениях с членами группы, умении делать замечания, давать советы, оказывать поддержку другим людям;

4) приобретение навыков быстро и правильно оценивать ситуацию, свои силы и возможности группы.

3. Интеграция индивидуальных целей лидера с организационными целями, представительство и защита интересов отдельных членов группы и всего коллектива.

4. Сочетание в деятельности формального и неформального лидерства.

5. Организационная интеграция лидеров, выстраивание системы связей и взаимоотношений, устранение деструктивного лидерства.

Индивидуальный путь лидера. В настоящее время любой руководитель автоматически рассматривается в качестве лидера команды, группы, подразделения. При этом руководители не учитывают наличие у него выраженных лидерских качеств. Поэтому на практике некоторые руководители являются недостаточно эффективными лидерами. Но верно и обратное. Существуют лидеры, которые недостаточно эффективны в качестве руководителей.

Исследования, посвященные организационному лидерству, применяют термины «лидер» и «руководитель» как синонимы. Но в них также подчеркивается, что руководитель, не обладающий харизмой, является руководителем-администратором, либо руководителем-координатором. Он не должен претендовать на передовые должности на предприятии.

Когда человек участвует в программе лидерского развития, он подвергается адаптации и изменениям. Он может достигать такого уровня целостности собственной личности, в котором качества лидера и руководителя гармонично сочетаются.

Современные исследователи считают, что лидерский потенциал есть у каждого. Вопрос состоит в том, каким образом его можно развивать и до каких пределов. Это зависит от компетенций и масштабов лидерства. **Индивидуальный рост лидера** может проходить в несколько этапов.

Внутреннее лидерство. Это базовый этап развития лидерской компетенции. Человек должен в первую очередь уметь руководить собой. Уметь мотивировать и настраивать себя на работу. Брать ответственность за свои поступки и держать ситуацию под контролем.

Ситуативное лидерство (микролидерство). Оно проявляется, когда человек берет на себя роль лидера в конкретной ситуации. На нём лежит временная ответственность за происходящее. Чаще всего такое лидерство возникает от необходимости, а не от желания человека. Например, в экстремальной ситуации сам контекст диктует необходимость появления лидерских качеств. И человек задает себе вопрос: «Если не я, то кто?» Когда же ситуация меняется, человек снимает с себя лидерскую роль и возвращается к повседневным занятиям.

Командное или тактическое лидерство (макролидерство). Лидер постоянно руководит своей командой. Является её вдохновителем. Берет инициативу в свои руки на протяжении большого промежутка времени. Отвечает за свою команду и её членов. Обычно ставит тактические цели и стремится к их достижению.

Системное или стратегическое лидерство (металидерство). Лидер руководит всей системой в целом. Это лидер лидеров. То есть он руководит руководителями-лидерами. Ставит стратегические цели, формирует видение компании, определяет далеко идущие планы и перспективы развития. Он даже

не мотивирует, он вдохновляет.

Таким образом, путь вхождения в лидерство достаточно долгий, но его вполне может пройти любой человек при должном уровне желания и поддержке организационной культуры.

Тема 1.7. Команда и этапы ее формирования

В результате изучения теоретического материала, вы узнаете:

1. Чем традиционный трудовой коллектив отличается от современной команды.
2. Какие стадии развития проходит команда в своем формировании и развитии.
3. Как распределяются роли в команде.

1.7.1. Трудовой коллектив и команда

В различные исторические периоды в организациях самыми распространенными группами были коллективы и команды.

Коллектив — это группа людей, представляющая собой часть общества, объединенную совместной деятельностью, подчиненную целям этого общества. Идея коллективизма была разработана в отечественной науке А. С. Макаренко.

Группу можно считать коллективом, если мы наблюдаем в ней добровольное объединение людей во имя достижения определенной социально одобряемой цели, распределение функций между членами, прозрачную структуру руководства и управления, такую форму взаимопонимания между людьми, которая обеспечивает развитие личности только в соответствии с идеей коллектива, благодаря взаимной требовательности и ответственности. Коллектив предполагает приоритет общественного над индивидуальным.

Максимального расцвета коллективы получили в России в советский период, поскольку в максимальной степени соответствовали задачам

существовавшей в то время идеологии.

Итак, коллектив – это высший уровень развития группы, подчиненный жесткой идеологии. Если эта идеология имеет религиозный контекст, то такие группы чаще всего называют сектами.

В организационной психологии существует такое понятие, как трудовой (производственный) коллектив. Производственный коллектив объединяет людей, занятых решением общей производственной задачи.

Команда — это группа людей с определенными функциональными ролями, объединенная общей целью, этикой и атрибутикой, то есть имеющая особенные черты, отличающие ее от других.

Сегодня многие современные организации отдают предпочтение командному стилю управления, считая его новым методом работы с подчиненными. Но идеи этого метода появились довольно давно, в середине прошлого века.

Еще до начала Второй мировой войны профессор Гарвардского университета Элтон Мэйо в ходе научных экспериментов установил, что почти все наемные сотрудники считают: «Главное в коллективе – это чувство команды, ощущение локтя». В результате в науке о менеджменте появился новый термин – «чувство команды».

Основные признаки команды указаны в определении. Также команда характеризуется наличием у ее членов взаимодополняющих навыков, высокого уровня взаимозависимости и разделением ответственности всеми членами команды за достижение конечных результатов.

Главным отличием команд от традиционных формальных рабочих групп является наличие *синергетического* эффекта. О наличии синергетического эффекта идет речь, когда комбинация общих усилий дает больший эффект, чем сумма индивидуальных действий.

Ярким примером синергетического эффекта является работа двумя руками.

Многие действия вполне можно сделать «одной левой» или «одной правой». Но выполнить ее двумя руками можно гораздо быстрее и эффективнее.

Итак, что же такое команда?

Команда – небольшая группа людей (6-12). Члены команды взаимодополняют и взаимозаменяют друг друга в ходе достижения поставленной перед командой цели.

Команда – это группа людей, которые ориентированы на себя. Члены команды занимаются тем, что им интересно. На первый взгляд, такая характеристика обескураживает тех, кто привык работать в коллективе, как это «работают на себя?» Хорошо известно, что люди лучше всего работают на себя, на то, что им интересно. Они включаются в работу команды потому, что им интересно и потому, что в команде им проще достичь своих собственных целей. Совпадение целей команды и целей членов команды условие необходимое. Обратите внимание: цели разных членов команды могут быть самыми разными. Кто-то хочет реализовать свою идею, кто-то хочет установить новые полезные контакты, кто-то развить свои организационные способности.

Исследователями было сделано еще одно очень важное открытие: команду необходимо специально развивать! Команда – это искусственное образование. Если собрать малую группу и позволить ей развиваться естественным образом, то можно получить коллектив. Команды не будет. Это как с огородом. Вы посадили нужные вам растения и забыли. Сорняки вырастут, культурные растения – нет.

1.7.2. Стадии формирования и развития команды

Необходимость формирования команд определяется характером выполняемого задания. Выделяется три типа заданий:

1. простые задания, имеющие техническую природу;
2. обычные задания с умеренной степенью неопределенности;
3. задания с высокой степенью неопределенности и относительно сложными

проблемами, имеющие значение для всех заинтересованных сторон.

Для выполнения заданий первого типа людям требуются только некоторые социальные навыки, и их хорошо выполняют работающие независимо друг от друга сотрудники. Для выполнения заданий второго типа сотрудникам необходима общая информация и идеи, которые они могут получить в процессе умеренного сотрудничества, если имеют навыки ведения переговоров и координации деятельности. И лишь для выполнения заданий третьего типа необходим высокий уровень навыков командной работы.

В зависимости от поставленных целей выделяются **4 категории команд**:

- совещательная (совет, круглый стол);
- производственная (производственные бригады, команды личного состава);
- проектная (исследовательская группа, целевая группа);
- группа действий (спортивная команда, группа развлечений, экспедиция).

Определив необходимость в команде, следует приступить к её **формированию**. При этом нужно:

1. определить назначение команды;
2. сформулировать её цели;
3. поставить задачи;
4. определить роль команды;
5. выработать групповые нормы.

Момент формирования для команды – это энергетически заряженный период. Новизна ситуации и отношений порождают избыток человеческой энергии. Но, несмотря на этот избыток, энергии обычно надолго не хватает. Куда она девается? Прежде всего, на преодоление внутренних противоречий и сомнений, на срабатываемость. И только после успешного завершения этих процессов можно рассчитывать на повышение эффективности команды за счет включения «синергетического эффекта».

Команды в своем развитии претерпевают серьезные изменения, проходят ряд этапов. Эти этапы не следует рассматривать жестко. Однако последовательность в изменениях самой команды прослеживается настолько явно, что позволяет выделить отдельные этапы.

Еще раз обратим ваше внимание: команда формируется сознательно и целенаправленно. Сам по себе процесс развития группы к команде высшего качества не приводит.

Основные этапы развития команды показаны на схеме (рис 1.6):



Рис. 1.6. Основные этапы развития команды

На стадии **«формирование»** задачи уже определены, но отсутствует инструмент их выполнения — команда как таковая. В этот момент ни объективно, ни субъективно не наблюдается никаких различий с обычной рабочей группой. **Рабочая группа** — это объединение индивидуумов, от которых не требуется существенного увеличения производительности или возможностей. Члены группы взаимодействуют между собой, прежде всего, для того чтобы обменяться информацией, опытом работы или для определения перспективы и принятия решений, чтобы помочь каждому работать в пределах его области ответственности.

Люди работают рядом друг с другом, а не вместе. Каждый выполняет свою работу. Общий результат работы равен сумме работ, выполненных отдельными

участниками: « $1 + 1 = 2$ ».

Члены рабочей группы начинают приглядываться друг к другу. В этот момент наблюдается явный переизбыток энергии, радужного настроения, повышенного энтузиазма. Люди хотят и готовы начать интенсивно работать. Они уже называют себя командой. Но до полноценной команды еще далеко. Команда строится на доверии друг к другу, а доверие требует времени. Процесс выработки доверия порождает риск. Доверие – это результат умственной деятельности. Человек должен быть умен, хорошо разбираться в людях, способен к рефлексии, чтобы доверять. Собравшиеся люди должны будут преодолеть внутренние противоречия и сомнения.

Если люди предоставлены самим себе, то они начнут объединяться в небольшие группы по симпатиям, интересам, не относящиеся к профессиональной сфере.

Важнейшую роль здесь играет руководитель (лидер). Он подбирает и знакомит между собой сотрудников, создает обстановку непринужденности, он определяет роли, которые они будут играть, он организывает всю работу до тех пор, пока члены команды не привыкнут работать вместе.

Организационная часть работы на этапе формирования всегда занимает много времени. Члены команды получают цели в общем виде. Такие цели требуют конкретизации и обсуждения. Члены команды высказывают свое мнение о том, как они понимают общую цель и какие задачи необходимо решить для реализации этой цели. Это один из самых ответственных моментов. Быстро обнаруживается, что каждый понимает общую цель по-своему. Параллельно с публичным обсуждением, члены команды мысленно соотносят поставленную цель со своими личными целями и ожиданиями.

Быстро пройдя эту стадию развития, группа входит в фазу «бурления» и становится псевдокомандой.

Псевдокоманды имеют самые низкие показатели результатов деятельности. У них сумма целого меньше, чем потенциал его частей, а

используемые ими методы работы уменьшают индивидуальную производительность каждого члена. Производительность псевдокоманды имеет тенденцию к снижению. Как правило, причины две: неопределенность целей и неспособность управлять межличностными взаимодействиями. Эти причины «переводят» процесс формирования команды на следующий этап.

Бурление — самая трудная фаза. Члены группы теряют терпение из-за отсутствия успехов. Это период обвинений и защиты от них, столкновений, подозрительности, напряженности и враждебности. Команда борется за определение своей миссии, своих целей, ролей, исполняемых членами команды, и соглашений о том, как совместно работать. Производительность то падает, то возрастает.

Это период конфликта внутриличностного и внутригруппового. Конфликт — условие неизбежное и необходимое. Если руководитель попытается пресечь конфликт, то это приведет к скрытому конфликту. Открытый конфликт необходим. Скрытый конфликт опасен. Он станет препятствием на пути развития команды, возможна ситуация появления нового лидера.

Конфликт может проявляться в виде некоторой агрессии по отношению друг к другу. Люди испытывают состояние стресса. Все это очень неприятно.

Считается целесообразным на этом этапе приглашать специалистов — практиков по управлению конфликтами. Они способны обеспечить открытый обмен мнениями, при котором допускаются все точки зрения. Они умеют направлять развитие конфликта в нужном направлении, акцентировать внимание на важных аспектах. Эта стадия эмоционально напряженная. Если она проходит под руководством специалистов, то конфликт завершается, как правило, быстро. Однако сами члены команды выходят из внутригруппового конфликта по-разному. Кто-то откажется от работы в команде, кто-то попытается затянуть конфликт, разжечь его вновь. На этом этапе происходит распределение ролей в группе. Такое распределение ролей может не совпадать с тем, что было предложено лидером на первом этапе.

На стадии «бурление» лидер команды может помочь успешно решать споры, возникающие на этом этапе, выслушав проблемы, обеспечив обмен мнениями и воодушевив команду на достижение намеченных целей. В такой момент команда может отвергнуть признанного лидера и определить альтернативный путь управления своими делами.

Если команде удастся пережить эту стадию, то она переходит на следующий уровень.

На следующем этапе формируется «**потенциальная команда**», которая примерно соответствует команде, находящейся в переходной стадии от фазы «бурления» к фазе «**нормирования**». Члены команды осознают необходимость продуктивной работы и предпринимают серьезные попытки повлиять на нее, но у них все еще отсутствуют ясность целей, дисциплина и общая ответственность.

Обсуждение и конфликт неизбежно приводит к выводу: все люди разные и надо как-то договориться, чтобы вместе делать одно дело. Для этого нужны правила. Ни одна общность не обходилась без правил, писанных или неписанных. Группы вырабатывают свои нормы и правила.

Эта стадия, как и предыдущая, эмоционально окрашена. Ведь люди могут придерживаться самых разных правил. Договориться по поводу общих правил порой просто невозможно. Механический перенос в группу социальных правил внешнего мира непродуктивен, как, и перенос групповых норм в реальную жизнь.

На стадии «нормирования» лидер должен убедить команду, что установление общих норм действительно способствует эффективной работе. Время, потраченное на выработку и принятие новых правил, по которым собирается работать команда, с лихвой окупится позже. На этом же этапе лидеру необходимо помочь членам команды согласовать индивидуальные стремления с общими целью и ценностями.

С момента формирования и принятия «норм» потенциальная команда превращается в реальную команду.

Реальная команда – это небольшое число людей со взаимодополняющими навыками, которые преданы общему направлению, целям и рабочему подходу, за который они чувствуют себя взаимно ответственными. Такая команда находится на стадии функционирования.

На этапе «**функционирования**» команда выполняет ту самую работу, ради которой она и была создана. Это наиболее продуктивный этап, где каждый участник команды реализует свои способности и возможности.

Члены команды консолидируются, становятся общностью. Ценностно-ориентационное единство становится основным препятствием возникновению конфликтов. Создается хороший психологический климат, все сконцентрировано на работе, энергия направлена на достижение высоких результатов. Производительность труда заметно повышается: $1 + 1 = 3$. В высокоэффективной команде производитель труда достигает невероятных высот: $1 + 1 + 1 = 9$

Поведение лидера команды на этом этапе включает в себя следующие действия: одобрение, оценка, уменьшение числа инструктажей и выслушивание полезных замечаний.

Усиление процесса интеграции, порождающего глубокую заинтересованность в персональном развитии и успехе каждого члена команды способно привести ее на уровень высокоэффективной команды. **Высокоэффективная команда** – это реальная команда, члены которой обладают суперобязательностью относительно выполнения командной работы.

Однако рано или поздно команда приходит к следующему (последнему) этапу своего функционирования – *перемене* или расставанию. Это последний этап работы команды, но не менее важный. Цели уже достигнуты, и все задачи успешно выполнены, теперь необходимо подвести итоги проделанной работы. Каждый член команды должен понимать, насколько успешно он справился со всеми заданиями, что нового вынес из общения с коллегами, какие новые навыки или компетенции приобрел.

Члены команды начинают испытывать сожаление, думать о дальнейшем. Вновь появляется ситуация неопределенности. Будет ли для команды поставлена новая задача и если будет, то, справятся ли они с ней. Кто-то начинает подыскивать себе работу в другом месте.

Лидер команды должен по возможности уменьшать напряженность, связанную с изменениями и переходами. Члены команды могут испытывать некоторое сожаление по окончании работы, если их знания и опыт, полученные за время работы команды, принесли им особое удовлетворение. В случае необходимости лидеру команды следует поощрять членов к тому, чтобы те не теряли связи друг с другом, поддерживали отношения, занимаясь новой работой и проектами.

Эффективность работы команды можно оценивать с точки зрения полученных результатов. Результат может быть количественным, выраженным в числовой форме, и качественным.

Существует три основных фактора эффективной работы команды:

- удовлетворение индивидуальных потребностей членов команды;
- успешное взаимодействие в команде;
- решение поставленных перед командой задач.

Эти элементы взаимозависимы. Например, личное удовлетворение зависит не только от успешного решения задач, но и от качества взаимоотношений в команде, а также от социальных аспектов командной работы.

Сегодня командам не обязательно работать в офисе. Многие компании отвечают на современные вызовы и постепенно переводят работников на удаленную работу. Для некоторых видов бизнеса удалённая работа команды – не роскошь, а необходимость.

1.7.3. Командные роли

Подбирая людей в команду, руководитель, как правило, ориентируется на

имеющиеся у них навыки, знания и опыт. Но для достижения командной эффективности важны не только навыки, но в равной степени личные качества и личностные характеристики членов команды.

Когда люди работают в составе одной группы или команды, каждый из них выполняет роли двух типов: **функциональную**, базирующуюся на профессиональных навыках и практическом опыте, и **командную**, в основе которой лежат личностные особенности.

Команда – это не собрание людей, обладающих разными названиями должностей. Все в команде стремятся выполнять определенные психологические роли, и их работа наиболее эффективна при тех ролях, которые наиболее естественны для них, соответствуют физиологической и психологической природе человека.

Командные роли отражают способ, каким мы выполняем свою работу и охватывают: вклад в работу команды и взаимоотношения между участниками команды. Командная роль определяется нашими врожденными личными качествами и приобретенным поведением.

С начала века во всем мире в менеджерских кругах одним из самых популярных имен является имя Р.М. Белбина. Главная его заслуга состоит в том, что сумел выделить и описать 8 ролей, которые определяются личностными особенностями. Именно учет этих особенностей и позволяет объединившимся людям работать как единое целое.

Концепция командных ролей завоевала авторитет среди менеджеров благодаря тому, чтобы была разработана система оценки, позволяющая определить наиболее подходящую для того или иного человека роль. Экспертная ИТ-система (Interplace) основывается на нескольких критериях, она позволяет быстро получать отчеты и рекомендации.

Белбин Р. М. полагает, что его концепция может принести большую пользу тем, кто целенаправленно строит свою карьеру. Ведь она помогает человеку найти оптимальную для себя роль, именно ту, реализовать которую ему будет

легче всего. Хорошо известно, что порой талантливые люди, находясь в неподходящей ситуации, теряют возможность вносить вклад в общее дело и реализовывать себя. Важно, что люди, даже с незначительными способностями, но с хорошей самоорганизацией, умеющие работать в команде достигают больших успехов в карьере.

Настоящее коллективное взаимодействие – это не сумма усилий участников команды. Коллективное взаимодействие значит гораздо больше и больше может дать каждому человеку в отдельности.

Все командные роли ценны для команды, но каждая из них имеет и обратную сторону. М.Р. Белбин ввел понятие «допустимые недостатки». Все люди, в той или иной мере, стремятся «исправить» недостатки окружающих. Увидеть и исправить свои недостатки – сложно, но почему-то кажется, что по отношению к другому человеку, такое возможно. Наивная позиция по многим причинам. Следует иметь в виду, что все в человеке взаимосвязано и ничего случайным или «лишним» не бывает. Пытаясь искоренить то, что является, на посторонний взгляд, слабостью человека, они рискуют нанести вред сильным сторонам этого человека: «слабое» и «сильное» является одной природной сущности, которую разделить нельзя.

Характеристики командных ролей

Роль **«Исполнитель»**. Некоторые думают, что это нетворческий человек, способный лишь реализовывать чужие идеи. Ничего подобного! Это член команды, который выражает ее сущность. Его цели идентичны целям команды. Именно Исполнитель систематически составляет планы и эффективно претворяет их в производство. Он как никто другой понимает «Мыслителя» и что особенно значимо – может переводить его идеи на язык понятный большинству. Его характеризует высокая работоспособность, самодисциплина и ориентированность на практическую значимость идей и решений.

Стиль Исполнителя в команде – организация работ.

Допустимые недостатки «Исполнителя» - недостаточная гибкость,

неприязнь к фантастическим идеям, к частым изменениям планов.

Роль **«Председатель»**. Это человек, как правило, экстравертированного типа. Он ориентирован на людей, легко общается, умеет работать с людьми, поощряет их вклад в общее дело. Председатель имеет ясное представление о сильных и слабых сторонах членов команды, способен максимально использовать потенциал каждого члена команды. Он четко формулирует цели, хорошо выполняет функции ведущего во время дискуссий. Имеет коммуникативные навыки; социальный лидер, порой обладает харизмой и демонстративностью поведения. Председатель является спокойным, несуетливым, самодисциплинируемым. Поощряет и поддерживает всех членов команды.

Стиль Председателя – радушно принимать вносимые вклады в деятельность команды и оценивать их в соответствии с целями команды.

Допустимые недостатки «Председателя»: может производить впечатление человека (действительно быть им), склонного к манипуляциям. Порой приписывает себе заслуги всей команды. Может не обладать высоким интеллектом и творческими способностями.

Роль **«Мыслитель»**: человек, как правило, интровертированного типа и его «недостатки» являются проявлением психофизиологических особенностей. Он индивидуалист, серьезный, обладает широкими познаниями и высоким уровнем интеллекта. В команде выступает как источник оригинальных идей, разрабатывает стратегию.

Стиль Мыслителя – привносить новаторские идеи в работу команды и ее цели.

Допустимые недостатки Мыслителя: часто «витают в облаках», упускает практические моменты и не обеспокоен внедрением собственных идей в практику. Психологически не устойчив, мало общителен. У Мыслителя, как правило, недостаточно опыта в межличностных отношениях.

Роль **«Доводчик»**. Это человек старательный, организованный, добросовестный и искренне переживающий за общее дело, стремиться все

задачи довести до решения, причем качественного. Доводчик продвигается вперед и настаивает на продолжении работы, когда энтузиазм других людей исчерпан. Он хорошо планирует, выполняет и доводит до конца задачи команды. Доводчик раздражается и теряет удовлетворение от работы, если она не завершена.

Стиль работы Доводчика – настаивать ради продвижения вперед, выдерживать сроки и завершать задачу.

Допустимые недостатки: чрезмерная обеспокоенность состоянием дел, склонность к внутренним переживаниям, нежелание перепоручать свои обязанности, неприятие несерьезного отношения к его обязанностям со стороны других.

Роль «**Формирователь**»: постоянно ориентирован на решение задач, стимулирует работу всей команды. Это честолюбивый, предпринимательский тип лидера команды. Энергичный, стремится к превосходству, к полной отдаче сил при работе. Цели формулирует четко, ясно и жестко отслеживает их выполнение. В противном случае легко раздражается и устраивает «разгон».

Стиль руководства Формирователя – оспаривать, мотивировать, достигать.

Допустимые недостатки: склонен к раздражению, к импульсивности и нетерпению, провокациям. Не выносит нечеткие формулировки и нерешительность в поведении.

Роль «**Исследователь ресурсов**». Это человек экстравертированного типа, обличается общительностью, энтузиазмом и любознательностью. Он исследует и докладывает об идеях, ресурсах и новых усовершенствованиях, которые имеются вне команды. Умеет налаживать связи, любит все новое и реагирует на «брошенный вызов». Он обычно знает, как примирить интересы людей с общественными интересами, знает, кто может помочь решить проблемы.

Стиль работы «Исследователь ресурсов» - создать сеть и собирать полезные ресурсы для команды.

Допустимый недостаток: теряет интерес по мере угасания энтузиазма, перескакивает от одной задачи к другой. Нуждается в повышенном внешнем давлении.

Роль **«Оценщик»**. Это человек рассудительный, неэмоциональный и осторожный, придерживается линии благоразумия и практичности. Исповедует беспристрастный критический анализ ситуации, стратегический подход и проницательность в оценках. Его оценка – это объективная оценка продукта и процесса, а не людей. Его отличает точность суждений, стремление рассматривать все возможные варианты решения. Он ориентирован на качественное решение практических задач.

Стиль работы Оценщика – объективно анализировать, оценивать идеи и решения команды.

Допустимые недостатки: недооценка факторов стимулирования и воодушевления; недостаточность вдохновения и воображения; способность сбивать других, подавляя их инициативу.

Роль **«Коллективист»**. Это социально ориентированный человек, мягкий, чувствительный к окружающим, не самоуверенный. Способен адекватно реагировать на людей, поддерживать их командный дух. Он способствует гармонизации отношений в команде и устранению разногласий; умеет внимательно слушать собеседника, опирается на мнения других.

Стиль работы Коллективиста – поддерживать отношения внутри команды.

Допустимые недостатки: нерешительность в критических ситуациях, в момент принятия нужных, но не популярных мер. В такие моменты он может воспрепятствовать совершению действий, стремясь, таким образом избежать обострения ситуации.

Роль **«Специалиста»** добавилась последняя. Значение и важность знаний «специалиста» становятся очевидными сразу, как только команда приступает к работе. Совет эксперта нужен всегда, однако проблема в том, что часто

«специалисты» оказываются слабыми командными игроками. Вопрос, стоит ли вводить «специалиста» в команду, или пользоваться его советами как аутсайдера, часто остаётся открытым.

Каждая из ролей приобретает особую значимость в определенный период времени.

Например, в тот период, когда команда только приступает к рассмотрению проблемы или разработке проекта, прежде всего, требуются инновационные идеи. На первый план здесь выходит **мыслитель** – человек с идеями, обладающий богатым воображением и умением решать нестандартные проблемы. Далее следует оценить, как эти идеи могут быть воплощены в практические действия и выполнимые задачи. Здесь требуются оценщик и исполнитель. **Оценщик** – рассудительный, проницательный, обладающий стратегическим мышлением – будет сдерживать чрезмерные проявления энтузиазма, отвлекающие от главных направлений деятельности команды. **Исполнитель** – дисциплинированный, надежный, консервативный и эффективный – умеет реализовывать идеи в практических действиях. На этих этапах успех достигается при условии, что в команде имеется хороший **председатель**, в задачу которого входит обеспечение наибольшей отдачи от членов команды в нужное время. Для этого он должен уметь четко формулировать цели, продвигать решения, делегировать полномочия.

Движущие силы и стимулы команда обретает благодаря активности энергичного **формирователя**. Его недостаточная гибкость компенсируется работоспособностью, развитым чувством долга, приверженности к идее. Когда возникает необходимость в проведении сложных переговоров с другими группами, большое значение приобретают качества, которыми обладает **исследователь ресурсов** – экстраверсия, энтузиазм, общительность.

Всевозможные источники трений и недоразумений между членами команды устраняются **коллективистом**. Он мягкий, дипломатичный, умеет слушать, чувствителен по отношению к людям. Если в процессе работы,

выполняемой командой, возникает необходимость в редко встречающихся навыках и знаниях, на первый план выходит **специалист**. Роль старательного и добросовестного **доводчика** состоит в том, чтобы не упускать из виду даже мельчайшие детали реализации принимаемых решений и добиваться последовательного выполнения всех намеченных действий. Он же контролирует сроки выполнения поручений.

Практика показывает, что группа, в которой есть исполнители всех ролей, будет эффективно работать над выполнением любого задания.

Что нужно помнить при формировании функционально-ролевой структуры группы?

1. Не в каждую группу непременно должно входить девять членов — по числу ролей. Вполне возможно, а нередко желательно чтобы лицо, входящее в группу, играло более одной роли. И наоборот – одну роль могут играть 2 и более человек.

2. Если команда действует не очень успешно, следует проанализировать ее состав. Возможно, обнаружится, что в ней никто не играет какой-либо из важных ролей. В этом случае нужно либо пополнить ее соответствующими сотрудниками, либо сориентировать имеющихся членов на выполнение соответствующих ролей.

3. Должен быть обеспечен баланс всех ролей, без доминирования по численности какой-либо одной. Особое внимание следует уделить подбору людей на роли «председатель» и «мыслителя». «Председатель» по сути – это лидер, и он должен быть один, так же как и один сильный «мыслитель». Если в группе несколько «председателей» или «мыслителей», она рискует погрязнуть в бесплодных дебатах и дискуссиях, а в крайнем случае – распасться.

Тема 1.8. Жизненный цикл организации

В результате изучения теоретического материала, вы узнаете:

1. Какова связь между организацией и живым организмом.
2. Какие стадии развития проходит организация в жизненном цикле.
3. Как меняется поведение работников на разных этапах жизненного цикла.

1.8.1. Жизненный цикл организации- что это?

Организации зарождаются, развиваются, добиваются успехов, ослабевают и, в конце концов, прекращают свое существование. Немногие из них существуют бесконечно долго, ни одна не живет без изменений. Новые организации формируются ежедневно. В то же время каждый день сотни организаций ликвидируются навсегда. Умеющие адаптироваться - процветают, негибкие - исчезают. Какие-то организации развиваются быстрее других и делают свое дело лучше, чем другие.

Именно поэтому широко распространено понятие *жизненного цикла организаций* как предсказуемых изменений с определенной последовательностью состояний в течение времени. Применяя понятие жизненного цикла, можно видеть, что существуют отчетливые этапы, через которые проходят организации, и что переходы от одного этапа к другому являются предсказуемыми, а не случайными.

Организационный жизненный цикл — модель, которая сопоставляет бизнес с живым организмом. Впервые компанию с живым организмом сравнил экономист Альфред Маршалл в 1890-х годах, а шестьдесят лет спустя Кеннет Боулдинг доказал, что организации проходят жизненный цикл, очень похожий на жизненный цикл человека. С этого момента экономические школы приступили к обсуждению и развитию этой теории.

Считается, что организации, как и люди, рождаются, растут и развиваются. Затем наступает этап, когда компании начинают приходить в упадок и, как любой живой организм, умирают. Некоторые организации имеют длительный жизненный цикл, тогда как другие не могут справиться с требованиями и имеют

короткий срок службы. Тем не менее, всякого рода деятельность следует определенному образцу, и модель жизненного цикла является предсказуемой для любой организации.

Жизненный цикл организации охватывает период от времени ее создания или возникновения до момента, когда происходит завершение ее деятельности. Он состоит из пяти различных стадий (рис. 1.7):

- рождения;
- роста;
- стабильности;
- обновления;
- упадка.

Модель была описана в свое время И. К. Адизесом в работе «Управление жизненным циклом корпорации».



Рис. 1.7. Модель жизненного цикла организации

Важность изучения организационного цикла. Понимание, которое получает руководство компании после изучения теорий жизненного цикла организации, помогает расставлять приоритеты и решать текущие проблемы.

Для владельца бизнеса важно понимать жизненный цикл организации,

чтобы совместно с менеджментом делать все возможное, чтобы оставаться как можно дольше в бизнесе.

Когда руководитель пытается выяснить, на какой конкретно стадии жизненного цикла находится компания, не имеет значения, сколько лет функционирует организация. Важнее всего характер ее текущей деятельности и жизнеспособность. Такие показатели определяют ступень, на которой сейчас находится компания, чтобы принять соответствующие меры и сделать этот этап лучше, продуктивнее, целесообразнее.

Взяв за основу мысль о том, что организация – это прежде всего люди, которые в ней работают, становится понятно, почему организационный жизненный цикл описывается как социальная система, в которой группа людей организована вокруг общей цели или задачи. Работники занимаются многочисленными видами деятельности, такими, как:

- бизнес-планирование;
- стратегическое планирование;
- маркетинг;
- разработка продуктов;
- финансовое управление.

На каждом этапе жизненного цикла значимость и интенсивность этих видов деятельности меняется. Задача руководства — осознать и понять все фазы жизненного цикла организации, чтобы определить приоритеты каждого этапа и принять соответствующие решения.

Жизненный цикл организации непосредственно и теснейшим образом связан с жизненным циклом продукции — временным интервалом, включающим в себя несколько стадий, каждая из которых отличается особым характером процесса изменения объема производства во времени. Следует различать: полный жизненный цикл продукции; жизненный цикл продукции в сфере производства; жизненный цикл продукции в сфере потребления. Полный жизненный цикл продукции включает время создания, продолжительность

выпуска и время эксплуатации изделий потребителями. Это понятие используется для планирования маркетинга и снабженческо-сбытовой деятельности, организации послепродажного обслуживания изделий, выбора адекватных форм управления и создания необходимых структурных звеньев.

1.8.2. Этапы жизненного цикла организации

Несущим стержнем любой компании можно назвать ее структуру. Надо учитывать, что по мере смены фаз развития будет изменяться и структура. Кроме нее, в фирме должен быть набор инструментария, требуемого для управления.

1. Этап запуска или рождения

На первом этапе существует потребность в практической и работоспособной бизнес-модели, которая поможет компании найти свой курс развития.

Это этап, когда компаниям необходимо накапливать капитал, разрабатывать продукты и услуги, нанимать работников. Таким образом, этап связан с предпринимательским мышлением и включает в себя:

- написание и формирование бизнес-плана;
- формирование команды;
- составление инвестиционных планов для запуска бизнеса.

На стадии зарождения все новички обладают предельно простой **структурой**. Большую часть **решений принимает** и зачастую сам претворяет в действительность владелец бизнеса. Здесь важно выявить свой базовый потенциал и разработать товар, отвечающий желаниям покупателя. На данном отрезке времени многие предприятия принимают за основу политику нишевого соперничества и не конфликтуют с мощными игроками.

В начале пути предприятию сопутствует острая нехватка кадров. Работники выполняют несколько задач одновременно. Как только продукт получает признание и начинает приносить доход, фирма расширяется, формируются подразделения, действия, протекающие в компании, становятся сложнее, а это требует непростых и затратных способов менеджмента.

Важными атрибутами этапа являются гибкость и бережливое управление активами и ресурсами для бесперебойного функционирования компании. Зачастую к концу первого этапа организация переживает взрывной и беспрецедентный рост. Чтобы соответствовать требованиям, ей необходимо быстро нанимать новых сотрудников, потому что возможности бизнеса начинают превосходить ресурсы и инфраструктуру.

2. Этап роста или выживания

Вторая стадия жизненного цикла организации — стадия роста. Ее также называют стадией выживания. Это удачное название, потому что на данном этапе компания стремится укрепить свои связи, создать крепкую основу и развить возможности. На стадии роста есть *два возможных сценария*:

- компании добиваются успеха и роста и переходят на следующий этап;
- организации не могут достичь желаемого успеха и завершают свою деятельность.

Во второй фазе жизненного цикла организации происходят следующие *изменения*:

- расширяется перечень товаров;
- захватываются новые позиции;
- ведется активная борьба с конкурентами за рынок сбыта;
- отмечается существенный рост продаж.

Между тем, предприятие не желает инвестировать средства в свое развитие, точнее, выполняются некоторые модификации, и проводится работа, необходимая для улучшения реализуемой продукции. На этом этапе фирма достигает уровня дохода, допускающего существование предприятия без дополнительного субсидирования.

Изменяется и *способ управления*, так как собственник:

- отходит от решения оперативных вопросов;
- приступает к выполнению стратегических планов;
- некоторые свои полномочия передает управленцам среднего уровня.

Процессы, протекающие внутри и за пределами предприятия, принимают систематизированный вид. Т.е. предприятие старается подняться именно там, где оно добилось некоторых успехов.

Что означает:

- устанавливается функционально основанная структура;
- формализуются процедуры;
- клиенты начинают влиять на решения.

На данной стадии есть **риск возникновения кризиса**. Он провоцируется уклонением владельца от передачи своих полномочий. Неминуемо это нежелание приводит к остановке роста фирмы, и предприятие замедляет работу на вершине своей продуктивности. Рост подходит к завершению, когда увеличение объемов сбыта останавливается.

3. Этап зрелости

Следующей фазой жизненного пути организации является зрелость. В эту фазу:

- снижаются расходы на расширение компании;
- увеличиваются расходы на защиту интересов организации;
- поддерживаются существующие стратегии и планы роста и развития.

К тому времени, когда организация достигает уровня зрелости, наблюдается стабилизация продаж. Это происходит из-за насыщения рынка и высокого уровня конкурентной активности. Объем уровня сбыта выравнивается, а рост снижается.

На данном этапе предприятие в состоянии извлекать достаточно высокий доход, но при условии наличия гарантированного количества заказов. Меняется **базовая задача**, стоящая перед предприятием. Теперь она заключается в извлечении максимальной доходности за счет стабилизации работы компании и роста продуктивности менеджмента. Все административные возможности предприятия должны быть сконцентрированы на подъеме внутренней продуктивности организации и на формировании контроля над базовыми процессами.

На этапе зрелости происходят следующие *процессы*:

- снижается степень передачи полномочий;
- внутри фирмы зарождается бюрократия, которая охватывает всю структуру компании;
- создается волокита вновь введенными процедурами контроля и координации протекающих процедур;
- происходит замедление процедур по принятию решений.

Предприятие старается взвешенно подходить к развитию ассортимента продукции. Происходит тщательный контроль затрат и оптимизация перечня продукции. *Работа предприятия* нацелена на поддержание имеющегося товара, а не на формирование нововведений.

Пока сбыт продукции и доходность компании постоянны, администрация не будет принимать решений по вопросу смены курса. В это же время инновационные возможности предприятия падают, а новые идеи и решения не получают должной поддержки и необходимых инвестиций.

Стадия зрелости может длиться очень долго, потому что пока организация демонстрирует хорошие показатели продаж и доходов, нет необходимости менять статус-кво.

4. Этап обновления

Следующий этап жизненного цикла организации известен как этап обновления. Такое название связано с тем, что на данном этапе компании начинают обновлять свою структуру управления, которая переходит от иерархической организационной к матричной. Это изменение способствует развитию гибкости в организации.

Это *необязательный этап*. Стадия возрождения обычно происходит между стадией зрелости и стадией упадка. Организация осознает необходимость радикальных изменений и инициирует планы по реализации установленных стратегий, которые могут изменить ее текущий путь.

Стадия возрождения рассматривается для расширения и диверсификации.

Компании стараются следовать политике быстрого роста за счет:

- диверсификации;
- инноваций;
- приобретений.

Этот этап предполагает увеличение инвестиций и высокие риски.

Если компания находит в себе силы и потенциал, она начинает вести борьбу за жизнь — вносит изменения в существующий бизнес и совершает необходимые приобретения. Эта фаза может закончиться как успехом, так и провалом.

5. Этап упадка

Последняя стадия в жизненном цикле — этап упадка, который означает прекращение существования предприятия.

На данном рубеже происходят следующие процессы:

- организация начинает брать на себя ответственность за сохранение ресурсов;
- показатели продаж резко падают из-за отсутствия новых технологий и слабого ассортиментного обновления;
- связь между отделами ослабевает;
- отсутствует развитый механизм обработки информации.

Во время ослабления организация проигрывает в схватке с конкурентами, уровень сбыта и доходы резко снижаются.

Нехватка или полное отсутствие инноваций приводят к падению прибыли. Ход принятия решений усложняется, а сами они становятся все консервативнее. Организация прекращает любые нововведения, сводит все опасности к минимуму. В фирме наступает режим жесткой экономии. Происходит ее плавное вытеснение с рынка. В результате прохождения этапа бизнес выходит на линию «возрождения».

Стадия спада является наихудшей в жизненном цикле организации, поскольку люди озадачены личными целями и проблемами, а не целями и задачами организации. Это медленно и неуклонно разрушает возможности и

функциональность всей компании.

Детализация стадий жизненного цикла организации представлена в таб 1.2 и 1.3.

Таблица 1.2

Стадии жизненного цикла организации (начало)

Стадия Факторы	«Рождение»	«Детство»	«Отрочество»	«Ранняя зрелость»
Первичные цели	Выживание	Краткосрочная прибыль	Ускоренный рост	Систематический рост
Тип лидера	«Новатор»	«Оппортунист»	«Консультант»	«Участник»
Организационный характер	Борьба	Достижение	Изменение	Расширение, диверсификация
Организационный образ	В центре внимания — организация	Местный	Секционный	Национальный
Концентрация энергии	На новом	На конкуренции	На завоеваниях	На координации
Центральная проблема	Выход на рынок	Существование	Удержание доли рынка	Многосторонний рост
Тип планирования	С предвидением будущего	Текущее	Планирование продаж, бюджета	Планирование заказов, специализация
Метод управления	Единоличный	Управление, осуществляемое малой группой единомышленников	Делегирование полномочий	Децентрализованный
Организационный	Максимизация	Оптимизация	Плановая	Устойчивое

ая модель	прибыли	прибыли	прибыль	положение
-----------	---------	---------	---------	-----------

Таблица 1.3

Стадии жизненного цикла организации (продолжение)

Стадия Факторы	«Расцвет сил»	«Поздняя зрелость»	«Старение»	«Обновление»
Первичные цели	Сбалансированный рост	Уникальность, образ	Обслуживание	Обновление
Тип лидера	«Корпоративный деятель»	«Государственный деятель»	«Администратор»	«Реорганизатор»
Организационный характер	Системная ориентация	Зрелость, самоудовлетворенность	Ориентация на сложившиеся структуры	Ориентация на перемены
Организационный образ	Многонациональный	Международный	Самодовольный	Самокритичный
Концентрация энергии	На интеграции, управлении	На приспособлении	На продолжении существования	На обновлении, развитии
Центральная проблема	Централизация и автономность	Равновесие интересов	Стабильность	Омолождение
Тип планирования	Сложный, комплексный	Социально-политический	Экстраполяция	Созидательный
Метод управления	Централизованный	Коллегиальный	Основанный на традициях	Состязательный, поощряющий
Организационная модель	Социальная ответственность	Социальный институт	Бюрократическая	Подражание птице Феникс

1.8.3. Типы работников и методы управления ими на разных этапах

жизненного цикла организации

Управление организацией требует от руководителя гибкости, чуткости к происходящим изменениям и стратегического мышления. Как же меняется деятельность руководителя при переходе организации из одной фазы жизненного цикла в другую?

На *стадии создания* организации руководитель должен:

- тщательно изучить потребительский спрос на определенные продукцию или услуги на конкретных рынках;
- собрать и оценить информацию о деятельности и намерениях конкурентов, сопоставить ее с возможностями, наличными ресурсами и стратегией компании;
- взвесить необходимость и целесообразность увеличения потенциала компании и внесения соответствующих коррективов в ее стратегию;
- изыскать возможности привлечения дополнительных ресурсов за счет внутренних и внешних источников;
- рационально организовать управленческий процесс, включая расстановку кадров, создание системы ответственности, надежный механизм принятия решений, систему мотивации и стимулов.

На *стадии роста* организации задачами руководителя становятся:

- решение социальных проблем коллектива, позволяющее закреплять и развивать заинтересованность работников;
- обеспечение баланса между текущей и инновационной перспективной деятельностью, между повышением качества выпускаемой продукции и услуг и поиском новых сфер приложения капитала;
- оптимизация соотношения между централизацией и децентрализацией в управлении компанией, внедрение прогрессивных структур управления, информационных технологий и т.п.

На *стадии зрелости* руководитель организации должен:

- систематически и в первоочередном порядке следить за поведением конкурентов и при необходимости вносить изменения в перспективные планы

организации;

- анализировать необходимость и возможности технического перевооружения производства, повышения уровня технологической и конструкторской подготовки производства;

- совместно с потребителями определять производственную и научно-техническую политику организации;

- создавать необходимые условия для поддержки и укрепления интеллектуального потенциала организации, эффективной работы целевых команд, использования матричных структур и т.п.

На *стадии упадка* организации происходит определенная централизация управления компанией, и в этих условиях руководитель:

- рассматривает возможности экономии всех видов ресурсов и сосредоточения деятельности компании на направлении, которое принесет наибольшую отдачу в кратчайшие сроки;

- изучает возможности слияния с другими компаниями, сужения номенклатуры производимой продукции, если это позволит сохранить и эффективно использовать имеющийся потенциал при минимальных потерях;

- приступает к осуществлению изменений в организации и методах управления предприятием, устанавливает связи с новыми рынками и поставщиками.

Иногда встречается мнение, что любого сотрудника можно научить чему угодно. Параллельно ему бытует совершенно противоположный взгляд на это: ведется активная охота за талантами-самородками, прирожденными лидерами и креативщиками. Оба мнения абсолютно правильны – до определенной степени. У каждого человека есть свой потенциал развития, и есть предел, для каждого свой, за который ему сейчас не перейти. Люди выступают как основными катализаторами изменений, так и их главными нейтрализаторами, и даже поворачивают их вспять. Поэтому учет профессиональных и индивидуальных

особенностей работников, а также правильная расстановка персонала является одним из главных факторов успешной работы организации на каждом этапе жизненного цикла. При этом в первую очередь играют роль их внутренние психологические качества и способности, а уже потом – опыт, знания и квалификация.

Вот психологический портрет сотрудников, востребованных на разных этапах развития организации.

Этап 1. Зарождение. Они приветствуют свободу мышления, оригинальные идеи, новую интересную информацию, откуда бы она ни исходила. Их восприятие внешнего мира характеризуется открытостью, подвижностью, легкостью, они отбрасывают условности и традиции. Для них характерно ощущение всеобщей целостности и гармонии мира. Психологический возраст, в котором они живут – детство. Все они чувствуют себя, а нередко и ведут как настоящие дети - искренне, непосредственно, с большим любопытством. Они способны всему удивляться.

Этап 2. Рост и развитие. Их основные качества: деятельная натура, страстность, целенаправленность и сила. Они ищут и находят себе поле деятельности, где могут применить свою энергию и почувствовать так необходимый им дух борьбы. Это очень дисциплинированные и организованные люди, умеющие быстро собраться в случае возникновения экстремальной ситуации. Их психологический возраст – молодость. В молодости человек смел, активен и нетерпелив, он жаждет деятельности и самоутверждения. Он вынашивает в сердце честолюбивые мечты о блистательной карьере, крупных завоеваниях, славе и почестях. Они и выглядят внешне молодыми и крепкими, бодрыми и красивыми, хорошо владеющими своим телом.

Этап 3. Оптимизация. Их характер отличается непостоянством, внутренними волнениями. Они неприспособлены к быту, легки на подъем. Резко отказываются от устаревших представлений, критикуя прошлые ошибки и заблуждения, стремятся оградить себя от врагов и противников. Предпочитают

постепенное продвижение. По их представлениям, нужно лишь убрать мешающие препятствия, и сразу же впереди откроются неограниченные возможности роста. Они не боятся хаоса и потрясений, умеют работать в условиях стихийности, риска, неразберихи. Хорошо умеют отстаивать себя и свои позиции. Их психологический возраст – зрелость. Человек глубоко задумывается над тем, как он жил раньше и, отказавшись от прежних стереотипов, способен круто изменить ход своей судьбы.

Этап 4. Стабилизация и зрелость. Их восприятие мира реалистично, превыше всего они ценят стабильность существования и незыблемость оправдавших себя традиций. Это открытые, доброжелательные люди с философским взглядом на вещи. Будучи опытными и искушенными, они умеют ценить благополучие в своем доме, мир и покой на земле. Они умеют рационально потреблять, разумно использовать экономические и природные ресурсов, предпочитают качественные и добротные товары. Психологический фактор играет у них важнейшую роль. Уважают необычных, талантливых, оригинальных людей. Их психологический возраст - старость. Мудрость и опыт, сопутствующие последнему периоду жизни человека, лежит в основе уважения к традициям и значительной доли консерватизма, так характерными для них.

Хочется обратить внимание на следующий ключевой момент: на каждом этапе развития организации нужен *разный* персонал, иногда даже противоположный предыдущему. То есть другие люди. Так что же, требуется уволить всех и набрать новых, подходящих?

К счастью, это можно решить и другим способом. Как один из вариантов, можно создать четыре отдела (направления, департамента), и на разных этапах управление и ключевые позиции передавать в руки соответствующего отдела. Иногда даже один человек может повернуть поток в нужное русло, если он находится на ключевой позиции. И это не обязательно высокие должности. Бывает, что обычный секретарь, по сути, управляет компанией.

Раздел 2. Организационные процессы. Поведение организации как системы

Тема 2.1. Конфликты в организации

В результате изучения теоретического материала, вы узнаете:

1. Что такое конфликт и каким он бывает.
2. Как управлять конфликтом и предотвращать его.
3. Почему возникают конфликты в организации и какова роль руководителя в их возникновении и разрешении.

2.1.1. Феномен конфликта

Каждый из нас в своей жизни неоднократно сталкивался с таким социальным феноменом как конфликт. Что же это такое?

Конфликт – это столкновение противоположных интересов (целей, позиций, мнений, взглядов и др.) на почве соперничества. Необходимо запомнить, что конфликт – это не сами противоречия, а способ их разрешения и что конфликт всегда связан с острыми эмоциональными переживаниями.

Отсюда возникает вопрос: что есть конфликт – *благо или зло?*

На первый взгляд конфликт есть зло, потому что он:

- ведет к ухудшению социально-психологического климата
- повышает нервозность людей, приводит к стрессам
- отвлекает внимание многих людей от выполнения непосредственных обязанностей.

Но, с другой стороны, ряд психологов утверждает, что конфликт есть благо, потому что он:

- помогает выявить проблему и различные точки зрения на нее, разные подходы к устранению проблем
- способствует повышению эффективности деятельности
- иногда может сплотить людей против внешнего давления.

Истина, как всегда, кроется где-то посередине. При всех плюсах и минусах конфликтов они неизбежны, более того, зачастую необходимы. Иногда без открытого конфликта проблема так и не решается.

В зависимости от *способа организации* А.В. Аграшенков делит конфликты на конструктивные и деструктивные.

Конструктивным конфликт бывает тогда, когда оппоненты не выходят за рамки этических норм, деловых отношений и разумных аргументов. Разрешение такого конфликта приводит к развитию отношений между людьми и развитию группы.

Деструктивный конфликт возникает в двух случаях:

- когда одна из сторон упорно и жестко настаивает на своей позиции и не желает учитывать интересы другой стороны;
- когда один из оппонентов прибегает к нравственно осуждаемым методам борьбы, стремится психологически подавить партнера, дискредитируя и уничтожая его.

Если взять за основание для классификации *движущие силы и мотивацию поведения* субъектов конфликта, выделяют ресурсные и ценностные конфликты.

Ресурсные конфликты связаны с распределением средств жизнедеятельности (материальных средств, территории, времени и т. д.). Например, в организациях, нередко возникают конфликты по поводу распределения премиального фонда между сотрудниками.

Ценностные конфликты разворачиваются в области взаимоисключающих культурных стереотипов, верований и убеждений, оценок и отношений. Пример: конфликты в организациях из-за различных ценностных ориентаций у представителей старшего и молодого поколения работников.

По *источнику возникновения* конфликты обычно делят на социальные и внутриличностные.

Внутриличностные конфликты возникают между разными потребностями и возможностями у одного человека («между хочу», «могу» и «надо»). Они

сопровожаются сильными эмоциональными переживаниями и зачастую провоцируют как межличностные, так и межгрупповые конфликты. Внутриличностных конфликтов так много, что существуют несколько научных подходов к их классификации.

Один из видов внутриличностного конфликта, ярко проявляющийся в организационном поведении – межролевой, мы рассмотрели в теме «Роль поведения в организации». Сейчас речь будет идти преимущественно о конфликтах социальных.

Социальные конфликты делятся на межличностные, межгрупповые и личностно-групповые.

Межличностные конфликты возникают между отдельными людьми;

Межгрупповые конфликты возникают между социальными группами. Часто этот вид конфликтов является результатом межличностного, когда его оппоненты поддерживаются единомышленниками.

Личностно-групповым называют конфликт, в котором один человек противостоит целой группе.

Наиболее распространенными **формами** социальных конфликтов выступают взаимные обвинения, ссоры, нападки, защита, в них каждый участник конфликта стремится самоутвердиться, удовлетворить свои потребности, достичь своих интересов.

Причины таких конфликтов – как социально-психологические, так и личностные, собственно, психологические. Во всяком социальном конфликте существуют, как минимум, два участника и определенная конкретная ситуация их взаимодействия, в которой происходит начальный инцидент и развиваются его последствия. Следует подчеркнуть, что в социальном конфликте человек может выступать его инициатором. А может быть втянутым в него случайно, неожиданно для самого себя.

В социальном конфликте всегда присутствуют два взаимосвязанных компонента: содержательный и психологический. **Содержательная сторона**

конфликта - предмет спора, вопрос, вызвавший разногласия. **Психологическая сторона конфликта** связана с индивидуальными социально-психологическими особенностями его участников, их эмоциональными реакциями на причины и течение конфликта, и лично друг на друга.

Увидеть непосредственные причины и источники социальных конфликтов можно, обратившись к базовым потребностям человека. Когда они подавляются или появляется угроза для их удовлетворения, тогда продуцируется напряжение и возникают конфликты между людьми. В этом случае человек усматривает в поведении тех, кто, по его мнению, наносит ему ущерб, проявление агрессивности, эгоизма, категоричности или превосходства над собой.

Немалую роль в межличностных конфликтах играет иррациональная мотивация, которая особенно усиливается в условиях современного кризисного развития общества.

2.1.2. Управление конфликтом

Для того, чтобы научиться управлять конфликтом, нужно очень хорошо уметь его анализировать, идентифицировать и анализировать элементы конфликта, вычленять этапы и ключевые моменты.

Конфликты, несмотря на свою специфику и разнообразие, развиваются по определенной схеме и имеют в целом общие **стадии развития**:

- потенциального формирования противоречивых интересов, ценностей и норм;
- перехода потенциального конфликта в реальный (или стадию осознания участниками конфликта своих верно или ложно понятых интересов);
- конфликтных действий;
- снятия или разрешения конфликта.

Кроме того, каждый конфликт имеет также более или менее четко выраженную **структуру**. В любом конфликте присутствует **объект** конфликтной ситуации. В организации он будет, скорее всего, либо с

технологическими и организационными трудностями, особенностями оплаты труда, либо со спецификой деловых и личных отношений конфликтующих сторон.

Вторым элементом конфликта выступают *цели*, субъективные мотивы его участников, обусловленные их взглядами и убеждениями, материальными и духовными интересами.

Далее, конфликт предполагает наличие *оппонентов*, конкретных лиц, являющихся его участниками. *Субъектами* социального конфликта выступают конкретные личности и группы, обладающие несовпадающей системой притязаний.

И наконец, в любом конфликте важно отличить непосредственный *повод* столкновения от подлинных его причин, зачастую скрывааемых.

Пока присутствуют все перечисленные элементы структуры конфликта (кроме повода), то конфликт неустраним. Попытка прекратить конфликтную ситуацию силовым давлением либо уговорами приводит к нарастанию, расширению конфликта за счет привлечения новых лиц, групп или организаций. Следовательно, необходимо устранить хотя бы один из существующих элементов структуры конфликта.

Поведение субъектов конфликта, активность их действий будет, прежде всего зависеть от типа конфликта:

- случайный, условный;
- подлинный;
- ложный;
- смещенный;
- латентный;
- неверно приписанный.

Подлинный конфликт существует объективно и воспринимается адекватно. *Случайный* или условный конфликт - конфликт, зависящий от легко изменяемых обстоятельств, что не всегда осознается сторонами. *Смещенный* конфликт -

имеется в виду явный конфликт, за которым скрывается другой, невидимый. **Неверно приписанный** конфликт — между сторонами, ошибочно понявшими друг друга и неверно истолковывающими проблемы. **Латентный** конфликт - должен был произойти, но которого нет, поскольку по тем или иным причинам он не осознается сторонами. **Ложный** конфликт - отсутствуют объективные основания для межличностного конфликта, он существует только в силу ошибок восприятия и понимания.

Большинство конфликтов можно смягчить или предотвратить, если его потенциальные участники в конфликтной ситуации приложат усилия для смягчения и уменьшения эмоционального накала. Это позволит им обсудить разногласия в более спокойном состоянии и возможно, найти компромисс.

Психологические способы смягчения напряжения:

Снятие напряжения. Оппонент может быть зол и вооружен множеством веских аргументов, доказывающих его правоту. Если вы находите некоторые правдивые моменты в его обвинениях и соглашаетесь с ними, обвиняющему вас человеку тяжело будет оставаться в состоянии злости. Это не значит, что стоит поступаться принципами. Мы просто обозначаем, что признаем право другого человека иметь свою точку зрения в этом вопросе для того, чтобы мы смогли перейти к этапу поиска решения. Показателем более сильной и цельной личности как раз является умение сдерживать сиюминутные реакции, чтобы достичь более важных целей – в данном случае, разрешения конфликта.

Эмпатия. Постарайтесь поставить себя на место другого человека, увидеть ситуацию его глазами. В первую очередь стоит показать оппоненту, что то, что он пытается сказать, понято другими людьми. Для выражения сопереживания используйте перефразированные реплики оппонента. Например, «Я понимаю, ты говоришь, что не можешь доверять мне как раньше».

Исследование. Спрашивайте о том, что чувствует и думает другой человек. Побуждайте других открыто выражать свои чувства. Например, «Может быть,

есть что-то еще, что вы хотите мне сказать?»).

Я-сообщения. Берите ответственность только за собственные мотивы и мысли, выражая это в виде фраз, называемых «Я-сообщения». Например, «Я очень расстроен из-за этой размолвки» вместо «Ты меня очень расстроил». Такая форма обращений снимает необходимость занимать оборонительную позицию, а значит, избавит от излишней напряженности.

Поглаживание. Говорите приятные слова о другом человеке, даже если этот человек зол на вас. Будьте уважительны. Например, «Я искренне уважаю тебя за смелость поднять этот проблемный вопрос».

Немецкие конфликтологи В. Зигерт и Л. Ланг сформулировали ряд **правил** для разрешения межличностных конфликтов.

1. Признавать права друг друга.
2. Слушать не перебивая.
3. Демонстрировать понимание роли другого.
4. Выяснить, как другой воспринимает конфликт, как он себя при этом чувствует.
5. Четко формулировать предмет обсуждения.
6. Устанавливать общие точки зрения.
7. Выяснить, что вас разъединяет.
8. После этого снова описать содержание конфликта.
9. Искать общее решение.

Когда человек попадает в конфликтную ситуацию, для более эффективного решения проблемы ему необходимо выбрать определенный способ поведения, учитывая при этом свою манеру поведения, стиль поведения других участников конфликта, а также природу самого конфликта. К.У. Томас и Р.Х. Килмен выделили пять **типовых стратегий (способов) поведения** в конфликтных ситуациях.

Способ поведения любого человека в конфликте определяется: мерой удовлетворения собственных интересов; активностью или пассивностью

действий; мерой удовлетворения интересов другой стороны; индивидуальными или совместными действиями.

Графически это изображается посредством сетки Томаса-Килмена (рис. 2.1), которая определяет место и название способов поведения.

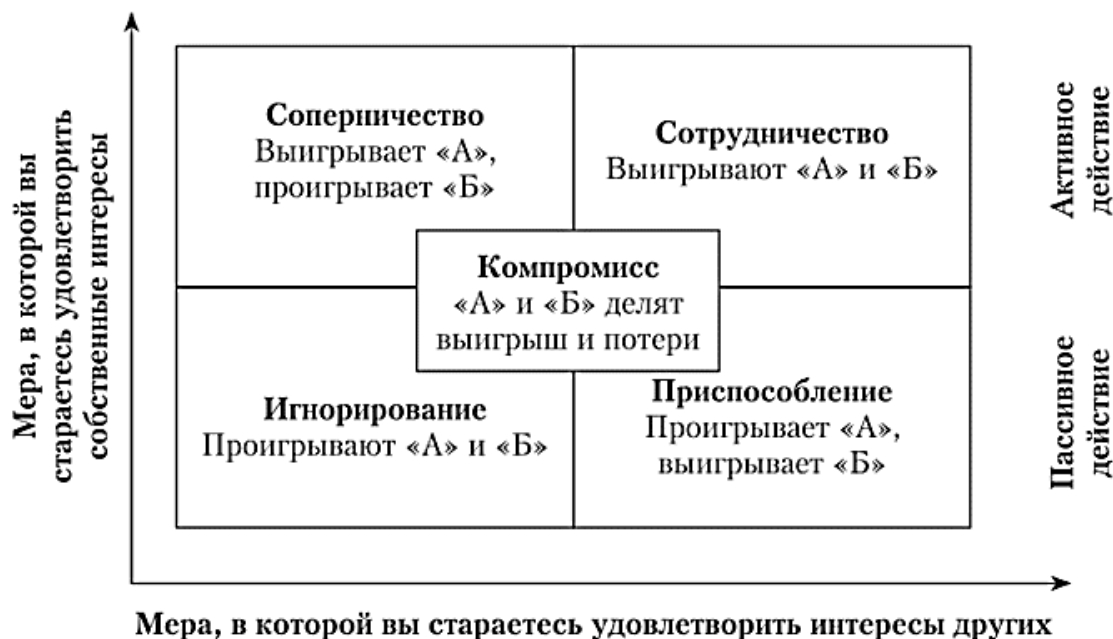


Рис. 2.1. Способы поведения в конфликте

Исходя из предложенной модели выделяют **пять способов регулирования конфликта**:

Конкуренция (соперничество, соревнование) - разрешение конфликта силой, как способ характеризуется большой личной вовлеченностью и заинтересованностью в разрешении конфликта, но без учета позиций другой стороны. Это способ «выигрыш – проигрыш» в межличностном конфликте. Для применения данного способа необходимо обладать властью или физическими преимуществами. Это может в отдельных случаях помочь в достижении индивидуальных целей. Но в общественном мнении этот способ не пользуется популярностью.

Способ, предполагающий **уход от конфликта (избегание)**, связан с отсутствием личной настойчивости и желания кооперироваться с другими по его разрешению. Человек старается избежать обсуждения конфликтных вопросов и отложить принятие сложного решения «на потом». В этом случае человек не

отстаивает собственные интересы, но при этом не учитывает и интересы других.

Сотрудничество как способ характеризуется высоким уровнем ориентации как на собственные интересы, так и на интересы оппонента. При таком подходе выигрывают обе стороны. Этот подход базируется на удовлетворении интересов обеих сторон и сохранении межличностных отношений. Особое место в выборе данной стратегии занимает предмет конфликта. Сотрудничество - самый сложный, но и самый выгодный путь решения конфликта. Только в этом случае есть полное удовлетворение сторон и уверенность в том, что конфликт действительно решен, а не запрытан до поры до времени в дальний угол.

Приспособление (уступка). Человек, принимающий стратегию уступки, жертвует личными интересами в пользу интересов оппонента. Это может быть связано с психологическими особенностями - неспособностью и нежеланием человека вступать в конфронтацию. На уступку можно пойти из-за неадекватной оценки предмета конфликта - занижение его ценности для себя. В этом случае уступка является самообманом и не ведет к разрешению конфликта. А иногда уступка может оказаться лишь тактическим шагом на пути достижения главной стратегической цели - отдать малое, чтобы выиграть большее. При всех выделенных особенностях уступки важно иметь в виду, что она оправдана в тех случаях, когда условия для разрешения конфликта не созрели. И в этом случае она ведет к временному «перемирию» на пути конструктивного разрешения конфликтной ситуации.

Компромисс предполагает умеренный учет интересов каждой из сторон. При компромиссе ни одна из конфликтующих сторон не получает удовлетворения сполна - каждый вынужден в чем-то поступиться своими интересами. Зато отношения вроде бы сохранены. Мнение, что компромисс - лучшее решение конфликта, довольно распространено. Однако в большинстве случаев компромисс, нельзя рассматривать как способ разрешения конфликта. Это лишь этап на пути поиска приемлемого решения проблемы.

Таким образом, выигрывают обе стороны лишь в ситуации сотрудничества, когда удовлетворяются интересы обеих сторон. Однако этот стиль является наиболее трудным, поскольку для совместного принятия решений требуются желание, усилия и время для разрешения конфликта. Именно стиль сотрудничества приводит к оптимальному решению вопроса. Знание этих стилей разрешения конфликта позволяет каждому сознательно делать тот или иной выбор, исходя из конкретной ситуации.

2.1.3. Организационные конфликты

В самом общем виде конфликты, возникающие в организации, могут быть вызваны следующими *тремя группами причин*, обусловленных:

- трудовым процессом;
- психологическими особенностями человеческих взаимоотношений, т.е. симпатиями и антипатиями; культурными, этническими различиями людей, действиями руководителя и т.д.;
- личностным своеобразием членов группы, например, неумением контролировать своё эмоциональное состояние, агрессивностью, некоммуникабельностью, бестактностью.

Для регуляции конфликта в организации специалистами разработано немало рекомендаций, касающихся различных аспектов поведения людей в конфликтных ситуациях, выбора соответствующих стратегий поведения и средств разрешения конфликта, а также управления им. Считается, что *конструктивное разрешение конфликта зависит от:*

- адекватности восприятия конфликта, т. е. достаточно точной, не искаженной личными пристрастиями оценки поступков, намерений как оппонента, так и своих собственных;
- открытости и эффективности общения, готовности к всестороннему обсуждению проблем, когда участники честно высказывают свое понимание происходящего, предлагают пути выхода из конфликтной ситуации, создают

атмосферу взаимного доверия и сотрудничества.

В зависимости от того, что является причиной конфликта – объективные факторы трудового процесса или психологические особенности работников, руководитель должен использовать соответствующие методы воздействия.

К *методам профилактики конфликтов на уровне организации* можно отнести:

- выдвижение целей, интегрирующих администрацию и персонал организации;
- баланс прав и ответственности при выполнении служебных обязанностей;
- соблюдение правил формирования и функционирования временных подразделений;
- выполнение правил делегирования полномочий и ответственности между иерархическими уровнями управления;
- использование различных форм поощрения, предполагающих взаимное сочетание и варьирование монетарных и немонетарных побудительных систем.

К *монетарным* можно отнести следующие побудительные системы:

- организацию оплаты труда в размере, адекватном трудовому вкладу;
- премиальную политику, основывающуюся на результативности труда и профессионального поведения сотрудников;
- участие сотрудников в прибылях и капитале предприятия;
- систему специальных льгот и выплат, выделяемых из прибыли организации и не носящих обязательного характера;
- бонирование заработной платы, т. е. распределение части прибыли между членами коллектива по результатам работы организации в целом.

К *немонетарным* побудительным системам можно отнести:

- открытость информационной системы фирмы;
- привлечение персонала к разработке важнейших решений как внутри подразделения, так и в организации в целом;

- использование гибкого режима труда и отдыха;
- применение виртуальных структур управления, которые не предполагают жесткого режима нахождения сотрудников на своем рабочем месте;
- использование стилей и методов руководства, отвечающих интересам сотрудников;
- моральное поощрение персонала;
- проведение совместных мероприятий (спортивные состязания, вечера отдыха, представление новых сотрудников и т. п.).

Следует отметить, что для успешного применения мотивационных систем для профилактики конфликтов необходимо, с одной стороны, перечисленные методы использовать в единстве и взаимосвязи, а с другой — их применение не должно приводить к нарушению требований справедливости.

Деятельность руководителя по управлению конфликтом включает в себя анализ ситуации и урегулирование.

Процесс урегулирования включает выбор способа управления конфликтом, реализацию выбранного способа, уточнение информации и принимаемых решений, снятие послеконфликтного напряжения в отношениях оппонентов, анализ опыта урегулирования конфликтов.

Обладая властью по отношению к подчиненным, руководитель может реализовать любой из типов управления: третейский суд, арбитр, посредник, помощник и наблюдатель. Основными являются роли посредника и арбитра.

В *роли посредника* руководителю при урегулировании конфликтов следует выступать в ситуациях: равенства должностных статусов участников конфликта; длительных, неприязненных, сложных взаимоотношений сторон; наличия у оппонентов хороших навыков общения и поведения; отсутствия четких критериев разрешения проблемы.

С согласия оппонентов руководитель может вынести проблему на собрание коллектива или совещание экспертов, привлечь к посредничеству неформальных

лидеров или друзей оппонентов.

Руководителю полезно знать о наличии в трудовом коллективе *потенциально конфликтных работников*. Определить их можно по внешним поведенческим признакам:

- неадекватная самооценка, которая бывает как завышенной, так и заниженной. И в том, и в другом случае есть почва для возникновения конфликта;
- стремление доминировать во что бы то ни стало;
- консерватизм мышления, взглядов, убеждений, нежелание преодолеть устаревшие традиции;
- излишняя принципиальность и прямолинейность в высказываниях и суждениях;
- определенный набор эмоциональных качеств личности: тревожность, агрессивность, упрямство, раздражительность.

Некоторые работники буквально генерируют вокруг себя «конфликтное поле» взаимодействия. Руководитель может изменить ситуацию, учитывая тип сотрудника.

Молодой максималист. Это его первая работа по специальности после вуза. Учился он хорошо, теперь стремится применить свои знания на работе. Он самоуверен и считает компромисс слабостью, умен и деятелен. Он не ищет конфликты сознательно, но постоянно провоцирует их повышенной активностью. За первый же месяц он способен замучить коллег вопросами, как и почему всё устроено в компании, и не скупится на критику всего подряд. Он высказывает неуместные замечания, демонстративно нарушает дресс-код, так как считает, что это никому не нужные правила, которые ущемляют его как личность.

Надо ли руководителю что-то предпринимать? Не обязательно. Можно просто быть снисходительным (и попросить о том же коллег). Можно назначить куратора новому сотруднику, который будет с готовностью отвечать на все

вопросы. Пройдёт несколько лет, и уже не такой молодой и не такой максималист будет удивляться, как его тогда вытерпели. И будет благодарен вам за то, что провели его через этот период становления профессионала.

Несговорчивый старожил. Работает в компании со дня её основания. Когда-то показывал великолепный результат. По мере роста организации постепенно оказался в тени, хотя сохранил часть бывшего авторитета. Хочет, чтобы всё оставалось по-прежнему, критикует нововведения, пагубно влияя на неокрепшие умы, и мешает пришедшим со стороны руководителям (ведь на их месте должен быть он). Выживает новичков, так как боится не выдержать конкуренции с ними. Иногда с таким старожилом стоит просто откровенно поговорить, так как человек неправильно оценивает свои компетенции и поведение. Можно найти особую форму признания его заслуг перед компанией или отправить на дополнительное обучение. В самом тяжелом случае, если старожил отказывается перестраиваться, с ним стоит расстаться. Но, с учётом опыта этого сотрудника, сначала нужно попробовать его «перезагрузить».

Всегда правый подставщик. Работать с человеком, который не умеет признавать свои ошибки, тяжело и некомфортно. Когда такой сотрудник понимает, что он неправ, он всегда пытается оправдаться за счёт остальных – не проверили, не предвидели, не предупредили. Но гораздо хуже, если он стремится быть правым и, не задумываясь, подставляет коллег и целые отделы.

Такая недостойная манера поведения резко снижает лояльность остальных сотрудников, когда не встречает должной реакции со стороны руководства. Меры очевидные: жёсткий разговор, если это не помогло, то расставание. Если кадр очень ценный – всегда перепроверять исходящую от него информацию, особенно касающуюся работы коллег, узнавать и учитывать мнение другой стороны.

Провокатор-подхалим. Как правило, разжигает конфликты между руководством и сотрудниками абсолютно сознательно, используя их для выстраивания собственной карьеры. Хорошо слушает и проявляет сочувствие,

провоцирует коллег на критику начальства, а затем передаёт эти мнения объекту критики. Прекрасно умеет пристраиваться к результатам чужой работы. Подсигивает непосредственного начальника. Когда сотрудники, наученные горьким опытом, сводят общение с ним к минимуму, он жалуется директору на офисную травлю.

Держать в компании подхалима-provокатора нет смысла – к продуктивной и ответственной работе он неспособен. Проблема в том, что руководство редко замечает манеру действия такого персонажа, и искренне ему верит. Поэтому бороться с подхалимом-provокатором приходится по мере сил рядовым сотрудникам.

Эгоцентричный танк. Эти люди уверены, что работа всей компании должна выстраиваться вокруг их деятельности. Они совершенно не готовы считаться со сложностями и проблемами других специалистов/отделов, не могут принять другой образ мыслей. Рано или поздно они умудряются перессориться со всеми подразделениями. Они хотят быть в центре внимания, не готовы поступиться имиджем, идут на поводу у эмоций и действуют напролом. При этом они могут быть прекрасными специалистами и талантливыми руководителями – в общем, ценными сотрудниками.

С «эгоцентричными танками» хорошо работает техника небольших порций лести и малых уступок. Агрессия против них провоцирует ответную агрессию, а вот мягкостью и уважительным отношением от них можно добиться многого. И не забывайте дать им возможность выпустить пар. Но нужно признать, что работодателя они меняют чаще среднего.

Истерик. Работает-работает на благо компании и вдруг смертельно обидится на какое-то замечание коллеги или требование руководства. Затем сам себя эмоционально накручивает – как всё вокруг плохо и неправильно. Потом успокаивается, извиняется (но в глубине души считает свое выступление оправданным), а через неделю по другому поводу срывается снова.

Во-первых, прежде чем приводить какие-то логические доводы, нужно

дождаться окончания истерики — в эмоционально взвинченном состоянии никакой голос рассудка не будет услышан. Во-вторых, хорошо бы разобраться с причинами такого поведения, если раньше они не были характерны для этого сотрудника. Возможно, такой эффект даёт комбинация напряжения на работе и проблем в личной жизни. Или это следствие профессионального выгорания. Если же это неотъемлемое свойство характера, то можно задуматься, стоит ли результат работы истерика того, чтобы весь офис ждал «когда опять это пройдёт».

Прекращение и подавление конфликтов — не лучшие методы их преодоления. Они предполагают использование физической силы и (или) очень жесткие управленческие решения посредника, поэтому в настоящее время чаще используют понятия «регулирование» и «разрешение» конфликтов.

Понятие «регулирование» следует отличать от понятия «разрешение» конфликта. Последнее обозначает процесс устранения в первую очередь основы конфликта, его причин и предмета. Регулирование конфликта ограничивается выделением некоторых элементов конфликтного взаимодействия и устранением либо использованием их в управлении. Регулирование — это перевод конфликта в русло желательных для управляющей системы «правил игры», иначе говоря, нужной схемы конфликтного взаимодействия.

Тема 2.2. Управление поведением организации

В результате изучения теоретического материала, вы узнаете:

1. Что выбор структуры организации зависит от сферы бизнеса и еще нескольких факторов.
2. Как форма организации труда влияет на организационное поведение.
3. Почему трудовое поведение невозможно без стресса.
4. В каком направлении развивается организационное поведение на современном этапе.

2.2.1. Типы организации в разных сегментах бизнеса

Точно так же, как не может быть двух одинаковых людей, нет двух одинаковых компаний. Несмотря на то, что они могут иметь схожие организационные структуры в рамках отрасли, между фирмами всегда будут различия.

Организационная структура призвана наметить четкую иерархию различных должностей в компании. Для различных сфер и аспектов бизнеса следует использовать разные **типы организации**.

Плоская организация

Плоская организация в точности соответствует своему названию. В то время как отдельные лица могут обладать опытом, иерархия и названия должностей не подчеркиваются среди рядовых сотрудников, старших менеджеров и руководителей. В чисто плоской организации все равны.

Плоские организации также описываются как самоуправляемые. Идея этой организационной структуры заключается в сокращении бюрократии и предоставлении сотрудникам возможности принимать решения, творчески решать проблемы и брать на себя ответственность за свои действия. Поскольку уровни среднего звена минимальны или отсутствуют, компания, которая использует эту структуру, может в конечном итоге повысить производительность за счет ускорения процессов принятия решений.

Помимо повышения производительности, компании с плоскими организациями имеют более скромные бюджеты, поскольку они не предполагают каких-либо высоких зарплат среднего звена. Эта структура обычно лучше всего подходит для компаний малого и среднего размера. Таким образом, фирма может децентрализовать процесс принятия решений, сохраняя при этом свою корпоративную целостность.

Функциональная организация

Функциональная организация, также называемая бюрократической

структурой, - это организация, которая разделяет операции фирмы на основе специальностей. В идеале, есть человек, отвечающий за определенную функцию. Это как любой типичный бизнес, который состоит из отдела продаж, отдела по связям с людьми и отдела маркетинга. Это означает, что каждый сотрудник получает задания и подотчетен конкретному начальнику.

Функциональная организация дает несколько *преимуществ*.

Во-первых, существует общая специализация работы.

Во-вторых, работа выполняется более эффективно, поскольку каждый менеджер отвечает за одну функцию.

Единственным недостатком принятия функциональной организации является тот факт, что принятие решений происходит с задержкой. При принятии важных решений необходимо консультироваться со всеми функциональными менеджерами, что может занять некоторое время.

Организация подразделений

Подразделение организации структурирует свою деятельность вокруг рынка, продукта или определенной группы потребителей. Например, фирма может работать в России или Европе или продавать продукты, ориентированные на определенную группу клиентов. General Electric - идеальный пример такой организации; она владеет многочисленными фирмами, брендами и активами в разных отраслях. Хотя GE является головной корпорацией, каждое подразделение работает как отдельная фирма.

Матричная организация

Матричная организационная структура немного сложнее, поскольку существует более одной линии подчиненных менеджеров. Это просто означает, что сотрудники подотчетны более чем одному начальнику. Большинство фирм, которые используют такую организационную структуру, часто имеют две цепочки командования – функциональные и проектные менеджеры. Этот тип организации лучше всего подходит для компаний с крупномасштабными проектами.

Матричная организация предлагает несколько преимуществ. Они включают в себя четкое формулирование миссии и целей компании, эффективное использование ограниченных ресурсов и улучшение удержания профессионалов на протяжении всего срока службы компании. Кроме того, матричная структура обеспечивает практический способ интеграции целей фирмы с операциями.

Как выбрать из разных типов организаций?

Тип организации служит основой, которую фирма может использовать для установления коммуникационных структур и полномочий среди сотрудников. Однако крайне важно, чтобы компания выбрала тип, который наилучшим образом соответствует ее потребностям.

Размер является основным определяющим фактором при принятии решения о том, какой тип организации выбрать. Для малого и среднего бизнеса не требуется обширная и детализированная организационная структура. С другой стороны, более крупным компаниям требуются более сложные структуры для обеспечения бесперебойной работы. В таких фирмах работает больше сотрудников и, следовательно, требуется больше менеджеров. Для таких компаний наиболее подходящей является матричная организация.

Жизненный цикл организации является еще одним важным фактором, который следует учитывать при создании организации компании. Владелец бизнеса, которые пытаются расти и расширять свою деятельность, должны выбирать структуру, обеспечивающую гибкость и плавное расширение.

Внешняя бизнес-среда является третьим фактором, который играет роль при определении типа организации. Динамичная бизнес-среда, в которой постоянно меняются потребности потребителей, требует стабильной и надежной организационной структуры, способной выдержать шторм быстро меняющегося рынка.

Правильный выбор типа организации **положительно влияет** на организационное поведение.

Во-первых, **улучшаются коммуникации.**

Поддержание открытых каналов коммуникации имеет решающее значение для успеха каждой организации. Таким образом, организация должна быть спроектирована таким образом, чтобы отдельные лица и подразделения могли координировать свои усилия.

Во-вторых, ***определяются организационные приоритеты.***

В высокой иерархической структуре наиболее важные цели, которые необходимо выполнить в первую очередь определяют менеджеры и руководители. Затем руководители отделов могут определить, как распределять различные ресурсы и какие конкретные задачи следует назначить в первую очередь.

В-третьих, ***повышается эффективность работы сотрудников.***

Если компания плохо организована, сотрудники не будут знать, какие задачи выполнять или перед кем отчитываться. Определение организационной структуры делает цели компании понятными для каждой заинтересованной стороны. Таким образом, каждый сотрудник знает, что ему или ей нужно делать.

В зависимости от типа организации руководители высшего уровня также могут определить свои роли. Они могут определить, нужно ли им активно поддерживать своих сотрудников или просто назначать задачи и ждать результатов.

В менеджменте существует еще несколько параметров, позволяющих описать и типизировать поведение организации.

По характеру взаимодействия с внешней средой: механистическая и органическая

По взаимодействию подразделений: традиционная, дивизиональная, матричная

По взаимодействию с человеком: корпоративная и индивидуалистическая

Новые типы: эдхократическая, многомерная, партисипативная, предпринимательская, ориентированная на рынок

Механистическая компания отличается жесткой иерархией, узкой сферой

ответственности и обязанностей каждого сотрудника, большим количеством правил и процедур. Характерна для крупных организаций, мало подверженных влиянию внешних факторов, например, государственных структур.

Органическая практически не использует формальные процедуры и правила, каждый работник такой организации принимает активное участие в ее жизни и в принятии важных решений, при этом несет широкий спектр ответственности. Такой подход позволяет чутко реагировать на изменяющиеся внешние условия, быстро к ним адаптироваться, характерен для коммерческих небольших компаний, работающих в условиях жесткого конкурентного рынка.

Традиционная организация соединяет в себе линейные и функциональные признаки, расширяя полномочия некоторых сотрудников, но при этом сохраняет четкую структуру подчиненности и иерархии и имеет некоторые признаки бюрократии. Такая структура характерна для большинства предприятий и фирм.

Дивизиональные организации, управляемые одним руководителем, имеют обособленные подразделения и производства, которые могут находиться в разных географических точках, самостоятельно решающие хозяйственные вопросы и достигающие поставленные цели.

В **организации с матричным типом** управления сотрудники подчиняются не только непосредственному начальнику, но еще и руководителю конкретного проекта, что позволяет быстрее и четче выполнять поставленные задачи. Характерно для научных и исследовательских институтов, проектных и конструкторских бюро.

Корпоративный тип организации максимально закрыт и авторитарен.

А **индивидуалистический**, напротив, предоставляет максимум возможностей для пользования информацией, коммуникациями и возможностями для отдельных сотрудников.

Эдхократическая компания предоставляет квалифицированному сотруднику большую свободу действий и возможность принятия самостоятельных решений и поступков.

При *многомерном типе* организация разделена на подразделения, которые полностью обеспечивают свою деятельность, производство товара или услуги и их сбыт.

В *партисипативной компании* работники имеют возможность влиять на решения руководства, выдвигая свои предложения, которые обязательны к рассмотрению, что позволяет держать мотивацию коллектива на высоком уровне.

В компании *предпринимательского типа* мало управленческих структур, большое внимание уделяется индивидуальной компетенции и квалификации сотрудников.

Организация, ориентированная на рынок, может комбинировать любые типы менеджмента, исходя из положения и тенденций на рынке.

Если пытаться управлять компанией, не имея понятия о типах компаний, то организовать процесс так, чтобы он работал, сможет лишь чрезвычайно одаренный организаторскими способностями человек. Любому другому придется руководствоваться лишь методом проб и ошибок, что может дорого обойтись предприятию. При необходимости, применяя для описания конкретной организации ее принадлежность к тем или иным типам, можно составить довольно точное представление о ее деятельности, структуре и управлении.

2.2.2. Влияние организации на организационное поведение личности

Организационная структура определяет заданный тип взаимодействия и взаимоотношений как между целыми подразделениями, так и между отдельными людьми. Между тем, взаимоотношения внутри подразделений строятся под воздействием множества других факторов, о которых уже говорилось в предыдущих темах. Это индивидуально-личностные особенности работников, характер групповых процессов, взаимоотношения с руководителем и лидером, противоречия и разногласия, возникающие по поводу производственного процесса и системы ценностей, а также множество ситуационных факторов.

Кроме того, характер взаимодействия зависит от доминирующей формы совместной деятельности исполнителей. Более того, этот аспект может оказать сильное влияние на характер всей организации, т.к. специального отбора людей, обладающих особыми «групповыми» или «технологическими» свойствами.

Под **типом совместной деятельности** или формой организации совместной деятельности принято понимать способ взаимодействия между участниками группового решения задач или проблем.

К **базовым формам** можно отнести **три типа** совместной деятельности: совместно-взаимодействующую, совместно-последовательную и совместно-индивидуальную.

1. **Совместно-взаимодействующий тип** деятельности характеризуется обязательностью участия каждого в решении общей задачи. При этом интенсивность труда исполнителей примерно одинакова, особенности их деятельности определяются руководителем и, как правило, малоизменчивы. Эффективность группы в равной степени зависит от вклада каждого из ее участников (рис. 2.2). Иллюстрацией такого варианта организации совместной деятельности может послужить совместное перемещение тяжестей.

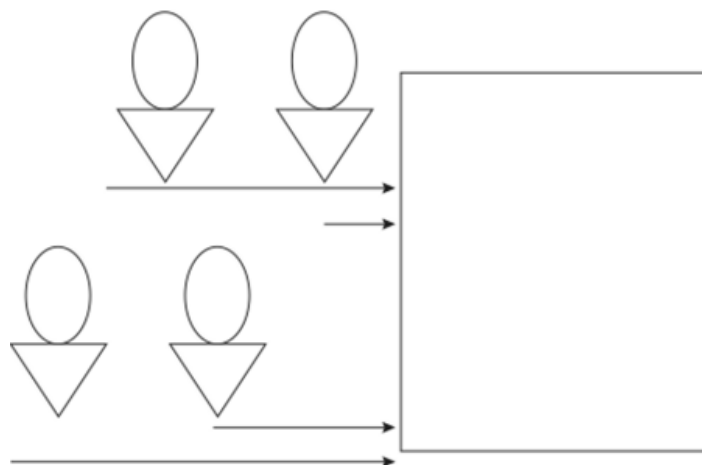


Рис. 2.2. Совместно-взаимодействующий тип деятельности

2. **Совместно-последовательный тип** деятельности отличается от совместно-взаимодействующего временным распределением, а также порядком участия каждого в работе (рис. 2.3). Последовательность предполагает, что вначале в работу включается один участник, затем — второй, третий и т.д.

Особенность деятельности каждого участника задается спецификой целей совместно преобразования исходного сырья в конечный продукт.

Типичный пример совместно-последовательного типа взаимодействия — конвейер, когда продукт деятельности одного из участников процесса, переходя к другому, становится для последнего предметом труда.



Рис. 2.3. Совместно-последовательный тип деятельности

Так, например, при изготовлении досок вначале один работник спиливает дерево, другой перевозит его на фабрику, третий отделяет ствол от ветвей, четвертый измеряет ствол и рассчитывает, сколько и какого размера досок может получить и какова должна быть схема распилки, и лишь потом ствол поступает на распиливание.

3. **Совместно-индивидуальный тип** деятельности отличается тем, что взаимодействие между участниками труда минимизируется (рис. 2.4). Каждый из исполнителей выполняет свой объем работы, специфика деятельности задается индивидуальными особенностями и профессиональной позицией каждого.

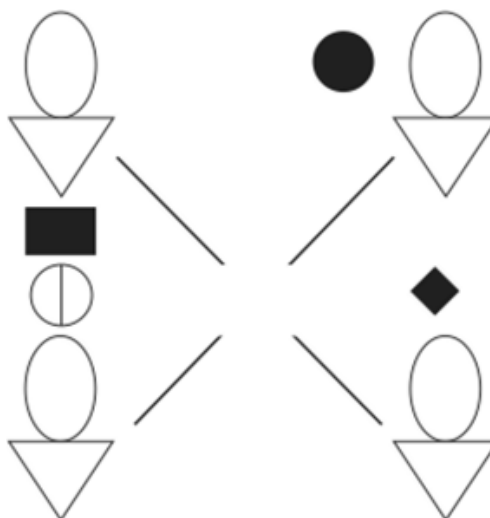


Рис. 2.4. Совместно-индивидуальный тип деятельности

Каждый из участников процесса представляет результат своего труда в оговоренном виде и в определенное место. Личное непосредственное взаимодействие может практически отсутствовать и осуществляться в непрямых формах (например, по телефону, через компьютерные сети и т.д.). Объединяет разных исполнителей лишь предмет труда, который каждый из участников обрабатывает специфическим образом. Примеры этого типа деятельности — индивидуальная переноска тяжестей или независимый анализ различных аспектов одного и того же явления разными специалистами.

В последнее время специалистами выделяется особый тип совместной деятельности — *совместно-творческий*. Подобный тип организации коллективной деятельности зародился в сферах науки и искусства, где участники научного или творческого проекта создавали нечто совершенно новое, зачастую уникальное, что нельзя было создать на основе имеющихся правил и технологий. В этих коллективах создается особый тип деятельности — сотворчество, когда каждый участник процесса является равноправным создателем нового. Законы творчества требуют учета каждого, даже самого «сумасшедшего», видения, потому что в результате общего обсуждения из самой абсурдной идеи может появиться открытие. Этот тип характеризуется особой активностью каждого из участников процесса взаимодействия в плане повышения собственной профессиональной компетентности за счет участия в коллективной деятельности. С одной стороны, особенности совместно-творческого типа деятельности дают возможность каждому участнику пробовать разные способы деятельности, обогащаться способами работы, присущими другим специалистам и сферам труда, а с другой — синергетический (взаимообогащающий) эффект дает мощный импульс развитию самой группы. Однако в деятельности такого типа «следы» индивидуальных вкладов участников принципиально невычленимы.

Члены такого коллектива получают возможность работать в совершенно разных профессиональных позициях и выполнять различные коллективные роли

в зависимости от стоящей перед группой задачи. Поэтому данные группы обычно обладают высокой гибкостью, изменчивостью и состава, и внутренней структуры, в зависимости от поставленных задач и условий их выполнения. Так работают творческие коллективы, в которых каждому предоставляется полная возможность собственного самовыражения, при этом достигается цель группы в целом — создание нового, имеющего культурную ценность произведения или продукта.

2.2.3. Стресс на рабочем месте

В любой организации, даже очень хорошо спланированной, продуманной и управляемой стрессовые ситуации неизбежны. Их не нужно бояться, но с ними определенно стоит научиться справляться. Почему мы подвержены стрессу?

Стресс — это реакция человека на ситуацию угрозы или резкого изменения ситуации (внешней или внутренней).

Стрессовые реакции весьма и весьма архаичны. По секрету вам скажу, из всех первобытных людей выжили только те, кто умел правильно реагировать на опасность. Поэтому они в нас встроены так же прочно, как принцип выживания в джунглях.

Стадии стресса тоже архаичны и мало контролируются нашим сознанием.

Стадия тревоги — на ней происходит активизация всех систем организма.

Стадия резистентности (сопротивляемости, устойчивости) — организм начинает адаптироваться к действию раздражителя.

Стадия истощения наступает при длительном воздействии раздражителя. Энергия, необходимая для адаптации, заканчивается, общая сопротивляемость организма резко падает. Если в этот период человеку не будет оказана помощь, он может серьезно заболеть.

Стрессы на рабочем месте осложняются тем, что существует множество писанных и неписанных правил и запретов, регламентирующих поведение на рабочем месте. К примеру, вряд ли в какой-то фирме поощряется с яростью

нападать на клиента или начальника. Далеко не везде вас погладят по головке за то, что вы с криком отчаяния выбежали с ежедневной планерки. В большинстве случаев от нас требуют держать на высоте репутацию фирмы и свою собственную.

А с другой стороны, стрессы — явление постоянное, потому что с нами постоянно происходят изменения. То мы голодны, то объелись. То нам слишком темно ночью, то слишком светло днем. То мы изнываем от безделья, ожидая поручений начальства, то мы в панике суедемся перед «смертельным сроком» сдачи отчета.

Вот далеко неполный список некоторых факторов, вызывающих стресс на работе:

- Недостаточная или чрезмерная освещенность рабочего места.
- Теснота или огромные пространства.
- Шум или полная тишина.
- Отвлечения и помехи.
- Угроза оценки.
- Ограничения по времени.
- Физическое и эмоциональное переутомление.
- Томительное ожидание (безделье).
- Непредсказуемость ситуации.
- Психологическое давление авторитета или начальника.
- Перфекционизм или гиперответственность.
- Конфликты и непонимание в общении с коллегами.
- Внезапный выход из строя техники, отсутствие связи или wi-fi.
- Монотонность рабочих операций.
- Токсичные сотрудники в коллективе.

В ответ на раздражающие факторы внешнего мира в организме запускаются биохимические процессы, назначение которых — справиться с экстремальной

ситуацией. Со временем действие напряжения суммируется и накапливается, а уровень стресса растет.

Как ни странно, но совсем без стресса человек тоже не может жить и эффективно работать. Во время стресса организм вырабатывает адреналин, который заставляет человека искать пути решения проблемы. *Слишком мало* стресса — человек киснет и скучает. *Слишком много* — выгорает и становится неэффективным. Во всем нужна оптимальная золотая середина. Стресс в небольших количествах (на стадиях тревоги и резистентности) полезен, потому что заставляет нас думать и развиваться.

Последствия хронических стрессов весьма и весьма серьезны:

- хронические мышечные напряжения (энергия направляется на обслуживание напряжений и не идет на продуктивную деятельность);
- психосоматические заболевания (от ОРВИ и астмы до гипертонии, язвы и онкологии);
- и что самое страшное для работодателей — талантливый сотрудник может полностью потерять интерес к перспективам продолжения трудовой деятельности в данной фирме и уволиться.

Поэтому борьба с хроническим стрессом должна одновременно идти с двух сторон: со стороны работника (использовать методы профилактики стресса) и со стороны организации (стремление к минимизации стрессогенных факторов на рабочем месте, содействие саморегуляции сотрудников)

Методы профилактики стресса и самопомощи, в основном, сводятся к следующему:

1. Работа с внешними стрессорами

Суть подхода проста — убрать внешние раздражители, если есть такая возможность. Отключиться от своего телефона или ноутбука вне рабочего времени. Делегировать задачи сотрудникам, разгружать себя. Планировать рабочий день и чередовать интенсивную работу с полноценным отдыхом.

2. Подпитка внутреннего ресурса — физического и эмоционального

Эволюция сделала так, что положительные эмоции всегда кратковременны, зато отрицательные перетекают в хроническую форму. Мозг изучает опасности с большим пристрастием, чтобы не пропустить реальную угрозу жизни. Физическое и эмоциональное состояние распространяется на все системы. Поэтому нужна подпитка в виде сбалансированного питания, достаточного количества потребляемой жидкости, физических нагрузок, полноценного сна и отдыха.

3. Работа с мышлением (восприятием себя, окружающих и происходящего)

Философ-стоик Эпиктет говорил: «Людей мучают не вещи, а представления о них». По большому счету человек просто-напросто сопротивляется происходящему и нервничает из-за этого. Чтобы управлять своим отношением к происходящему, а следовательно, и своим состоянием, необходимо развивать эмоциональный интеллект

Мероприятия по минимизации стрессогенного воздействия со стороны организации должны иметь систематический и планомерный характер.

Прежде чем решать проблему стресса у сотрудников, руководителям компаний следует разобраться в первопричине этой проблемы. По данным опроса, основные ***три причины стресса*** связаны со сбоями в командной работе:

- Неэффективный обмен информацией
- Плохое выполнение участниками команды своей части работы
- Необходимость дожидаться остальных, чтобы принять решение

Чтобы победить эпидемию стресса на работе, компаниям необходимо изменить свои подходы к сотрудничеству и управлению внутренними процессами, при необходимости использовать современные цифровые технологии, которые к тому же помогают руководителю получить четкое представление о загруженности и работоспособности каждого участника команды. Благодаря такому уровню прозрачности они могут распределять

задачи наилучшим образом и самостоятельно узнавать статусы проектов, не отвлекая сотрудников от работы.

2.2.4. Настоящее и будущее организационного поведения

Новая парадигма внешней среды, связанная с глобализацией, информационным взрывом и тотальным качеством, бросает вызов не только управлению изменениями и организационным развитием, но и всей сфере организационного поведения. Вместе с тем здесь явственно проявляется *ряд тенденций*.

Во-первых, можно сказать, что организационное поведение действительно стало четко обозначенным предметом научных исследований и имеет определенное *влияние на эффективность управления человеческими ресурсами*; в современных сложных организационных системах. Есть также свидетельства того, что теории и практические методы организационного поведения, разработанные в основном на Западе, частично проникают в другие культурные среды. Например, когда несколько лет назад проводилось обстоятельное обследование российского предприятия, было обнаружено, что метод поведенческого менеджмента (модификация организационного поведения) оказал значительное воздействие на производительность, а партисипативный метод (участия и обогащения труда) — нет.

Во-вторых, рассматриваемое научное направление будет все дальше *отходить от традиционных специализированных тем* поведенческих наук, предпочитая тематику, теснее связанную с организационным поведением как таковым. Исключение здесь составляют основы экспериментальной психологии — установки, мотивация и обучение, которые остаются весьма важными областями в организационном поведении.

Наконец, это тенденция к тому, чтобы сделать подход организационного поведения *более понятным и ориентированным на практику*. Сейчас наблюдается определенное стремление уходить от простых ответов на сложные

вопросы на всех уровнях анализа — индивидуальном, групповом и организационном. Для того чтобы стать практически полезным, этот анализ должен быть одновременно и понятным, и пригодным к применению в реальных условиях.

Будущее сферы организационного поведения представляется ярким и увлекательным. Хотя и предвидится некоторое смещение концептуальных рамок и тематики исследований, магистральная линия состоит в том, чтобы сделать более совершенными и эффективными человеческие ресурсы, являющиеся сутью конкурентных преимуществ любой организации.

Тема 2.3. Организационная культура

В результате изучения теоретического материала, вы узнаете:

1. Что такое организационная культура и каком она бывает.
2. Как сформировать высокоразвитую организационную культуру и в каких случаях ее требуется срочно изменить.
3. Как влияют национальные культуры работников на особенности организационного поведения.

2.3.1. Организационная культура: понятие, виды

Организационная или корпоративная культура — это то, что отличает одну организацию от другой, а также существенно предопределяет успех функционирования и выживания организации в долгосрочной перспективе. В организационной культуре отражается то, ради чего люди стали членами организации; то, как строятся отношения между ними; какие устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности организации они разделяют.

Становясь членом организации, каждый из нас постепенно усваивает ее правила, нормы поведения и идеалы. В рамках корпоративной культуры продолжается социализация и формирование личности, что, безусловно, влияет

на ценностные и жизненные ориентиры личности.

Носителями организационной культуры являются *люди*. Однако в организациях с устоявшейся организационной культурой она как бы отделяется от людей и становится **атрибутом организации**, ее частью, оказывающей активное воздействие на членов организации, модифицирующей их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют ее основу.

В понятие «культура» входят субъективные и объективные элементы.

К **субъективным элементам** относятся:

1. **Организационные ценности** (экономические, политические, технологические, социальные и пр.), т.е. эмоционально-привлекательные для людей свойства тех или иных процессов и явлений. Это позволяет им служить образцами социально одобряемого выбора, ориентирами поведения в жизненно значимых ситуациях. Система ценностей образует внутренний стержень культуры. Существуют следующие **виды ценностей**:

- ценности как общественный идеал (например справедливость);
- обьективированные ценности (четкость работы, качество);
- личные ценности.

К ценностям относятся в первую очередь цели, характер внутренних взаимоотношений, ориентированность поведения людей, исполнительность, новаторство, инициатива трудовая и профессиональная этика и пр. Согласно исследованиям, проводимым в западных фирмах, сегодня все меньшую роль играют такие ценности, как дисциплина, послушание, власть, и все большее — коллективизм, ориентация на потребителя, творчество, умение идти на компромиссы, служить обществу.

Считается, что в современных условиях необходимо не только опираться на существующие ценности, но и активно формировать новые. Поэтому важно тщательно отслеживать все новое, полезное, что есть в этой сфере у других, справедливо и беспристрастно оценивать.

При этом нельзя уничтожать полностью или подавлять старые ценности,

особенно если люди к ним «прикипели» (несмотря на то, что ценности нелогичны, иррациональны). Наоборот, к ним необходимо относиться бережно, использовать их как основу для формирования новых ценностей, включив соответствующие механизмы, в том числе совместного творчества.

2. Ключевые ценности, будучи объединенными в систему, образуют **философию организации**, которая отвечает на вопрос, что является для нее самым важным. Философия отражает восприятие организацией себя и своего предназначения, главные направления деятельности, создает основу выработки подходов к управлению (стиль, мотивационные принципы, информационные ориентиры, порядок разрешения конфликтов), упорядочивает деятельность персонала на основе общих принципов, облегчает освоение требований администрации, формирует общие универсальные правила поведения.

3. **Обряд** — это стандартное, повторяющееся мероприятие, проводимое в определенное время и по специальному поводу (чествование ветеранов, проводы на пенсию, посвящение в молодые рабочие или специалисты).

4. **Ритуал** представляет собой совокупность специальных мероприятий (обрядов), оказывающих психологическое влияние на членов организации с целью укрепления преданности ей (работники многих японских компаний, например, начинают трудовой день с пения гимнов), усиление сплоченности, создания психологического комфорта, формирования необходимых ценностей и убеждений.

5. **Легенды и мифы** — образно-словесное отражение в нужном свете и в закодированной форме истории организации, унаследованных ценностей, партнеров ее известных деятелей. Обычно они информируют (каков главный босс, как он реагирует на промахи; может ли простой сотрудник стать руководителем и пр.), снижают неопределенность, учат, направляют поведение персонала в нужную сторону, создают образцы для подражания. Во многих западных фирмах в ходу легенды о бережливости и рачительности их основателей, которые за счет этих качеств сумели разбогатеть, их заботливом,

отеческом отношении к подчиненным.

6. **Обычаи** есть форма социальной регуляции деятельности и отношений людей, воспринятая из прошлого и передающиеся членами организации из поколения в поколения без каких бы то ни было изменений.

Ценности, обычаи, обряды, ритуалы, нормы поведения, привнесенные из прошлого в настоящее, получили название **традиции**, которые бывают как позитивными, так и негативными. Так, в качестве позитивной традиции можно рассматривать доброжелательное отношение ко всем сотрудникам, приходящим в организацию, а в качестве негативной — печально известную дедовщину.

7. **Нормы** — социальные стандарты, конкретные образцы поведения

8. **Стиль поведения субъектов** — отношение друг с другом, внешним окружением, осуществление управленческих действий и др.

9. **Лозунги** — призывы, в краткой форме отражающие ее руководящие задачи, идеи. В настоящее время обычно в форме лозунга формулируется миссия организации.

10. **Менталитет** — образ мышления членов организации, определяемый традициями, ценностями, их осознанием, имеющий огромное влияние на их повседневное поведение и отношение к своим обязанностям.

К **объективным элементам культуры** относятся эмблема, символика, товарные знаки, цвета, униформа персонала, внешний вид производственных помещений, офисов и пр.

Культура организации многоаспектна.

Во-первых, она состоит из локальных субкультур отдельных подразделений или социальных групп, существующих под «крышей» общей культуры. Они могут как бы конкретизировать и развивать последнюю, могут мирно существовать наряду с ней, а могут ей противоречить (так называемые контркультуры).

Во-вторых, организационная культура включает субкультуры тех или иных направлений и форм деятельности (отношений). Правомерно, например,

говорить о культуре предпринимательства, культуре управления, культуре делового общения, культуре проведения тех или иных мероприятий, культуре взаимоотношений.

В последнее время в России руководители компаний осознают, что организационная культура — это *ключевой фактор имиджа организации*.

Выделяют несколько различных **типов организационной культуры**

«Культура власти» — в данной культуре организации особую роль играет лидер, его личные качества и способности. В качестве источника власти заметное место принадлежит ресурсам, находящимся в распоряжении того или иного руководителя. Организации с такого рода культурой, как правило, имеют жесткую иерархическую структуру. Набор персонала и продвижение по ступеням иерархической лестницы осуществляются достаточно часто по критериям личной преданности. Пример культур власти часто можно обнаружить в маленьких предпринимательских организациях, в компаниях, занимающихся собственностью, торговлей, финансами. Такую структуру лучше всего представить в виде паутины. Она зависит от центрального источника власти, власть исходит из центра, а распространяется в виде центральных волн. Контроль осуществляется централизованно через отобранных для этой цели лиц, с учетом некоторых правил и приемов, и небольшой доли бюрократизма. Проблемы решаются по большей части на основе баланса влияний, а не на процедурной или частично логической основе. Организации с таким типом культуры могут быстро реагировать на события, но сильно зависят от принятия решений людьми из центра. Они будут стремиться привлечь людей, имеющих склонность к политике, ориентированных на власть, любящих рисковать и таких, которые невысоко ценят безопасность.

«Ролевая культура» характеризуется строгим функциональным распределением ролей и специализацией участков. Этот тип организаций функционирует на основе системы правил, процедур и стандартов деятельности, соблюдение которых должно гарантировать ее эффективность. Основным

источником власти являются не личные качества, а положение, занимаемое в иерархической структуре. Такая организация способна успешно работать в стабильной окружающей среде. Олицетворением ролевой культуры является классическая, строго распланированная организация (более известная как бюрократия). Этот тип организации характеризуется строгими функциональными и специализированными участками, такими как финансовый отдел и торговый отдел, которые координируются узким связывающим звеном управления сверху. Степень формализации и стандартизации велика; деятельность функциональных областей и их взаимодействие регулируются по определенным правилам и процедурам, определяющим разделение работы и власти, способы связи и разрешение конфликтов между функциональными участками.

Ролевая культура подойдет менеджерам, которые любят безопасность и предсказуемость, которые хотят достигнуть цели, выполняя роль, а не делая выдающийся личный вклад, и для тех, которых интересует возможность квалифицированно применять принятую методологию, а не окончательный результат.

«Культура задачи» — данная культура ориентирована в первую очередь на конкретный проект или работу. Наибольшая эффективность достигается путем соединения ресурсов и профессиональных сотрудников, а также за счет отождествления собственных целей с целями организации, которые здесь стоят выше индивидуальных. Влияние основано на силе специалиста, эксперта, а не на силе положения или личности, при этом оно свободно распространяется по всем уровням организации. Достоинство этой культуры (ее частный случай — организация с матричной структурой) в том, что она позволяет легко адаптироваться в резко изменяющихся условиях нестабильного рынка, дает возможность быстро реагировать на изменения. Контроль сводится к распределению проектов, сотрудников и ресурсов, и именно это является слабым местом таких организаций, так как возможен конфликт из-за неравномерности

распределения ресурсов. Как правило, культура задачи является переходной и рано или поздно перерастает в культуру власти или в ролевую культуру.

«Культура личности» — организация с данным типом культуры объединяет людей не для решения каких-то задач, а для того, чтобы они могли добиваться собственных целей. Власть основывается на близости к ресурсам, профессионализме и способности договариваться. Власть и контроль носят координирующий характер. Этот тип культуры необычен. Он обнаруживается не везде, однако многие отдельные лица придерживаются некоторых его принципов. В этой культуре личность находится в центре; если есть некоторая структура и организация, она существует только для обслуживания и помощи личностям в этой организации, для содействия выполнению собственных интересов без какой-либо цели. Очевидно, немногие организации могут существовать с таким видом культуры, так как организации склонны иметь некие корпоративные цели, возвышающиеся над личными целями участников организации. Более того, для этой культуры невозможен контроль или даже иерархия управления за исключением обоюдного согласия. Организация подчиняется личности и обязана своим существованием этой личности. Личность может покинуть эту организацию, но у организации редко есть сила «выселить» личность. Влияние распределяется поровну, а основа власти при необходимости — это обычно сила специалиста: человек делает то, что хорошо умеет делать, поэтому к нему прислушиваются.

2.3.2. Формирование и изменение организационной культуры

Формирование организационной культуры *начинается* с создания нового предприятия. Вокруг человека, выдвинувшего идею, объединяется группа людей ее разделяющих и поддерживающих. После официального образования новой организации, начинается формирование ее истории и культуры.

В своем развитии организационная культура проходит **три стадии**.

Первая стадия является *начальной*, когда организация находится в

процессе становления. Импульсы к образованию культуры организации исходят от ее идеологов, они имеют своей целью противодействие внешним барьерам. Здесь организационная культура выступает как мобилизующее звено для внутренних сил на основе общего группового сознания.

Вторая стадия переходная. Организация вступает в период среднего возраста, управляется вторым, третьим или даже четвертым поколением менеджеров. На этой стадии возникают проблемы преемственности власти, которые имеют тесную связь с организационной культурой. Консерваторы, которые поддерживают и отстаивают идеи основателей, противоборствуют с радикалами, стремящимися к изменениям.

У старой культуры ослабляется степень организационной общности. Появляется возможность изменения организационной культуры, трансформации ее основ. По мере того, как растет и обновляется организация, происходят постепенные, важные, позитивные изменения ее культуры. Появляются влиятельные субкультуры, возникновение которых неизбежно при росте организации, а они не способствуют интеграционным процессам в сфере корпоративного сознания.

Третья стадия знаменует собой **период организационной зрелости**. Это происходит тогда, когда организация по ряду причин прекращает свой рост. Проявления старой культуры начинают тормозить возможное возникновение новых веяний в организации, замедляют или делают невозможной ее перестройку. Большинство сотрудников устраивает привычный ход вещей, они не желают перемен и не прикладывают к этому усилий. На этой стадии необходим приход эффективных менеджеров - реформаторов и жесткие меры по спасению компании.

Изменение организационной культуры требуется тогда, когда значительно трансформируется окружающая среда. Чтобы адаптироваться, организация вынуждена пересматривать основные стороны своей деятельности, в том числе и традиционную культуру. То есть, стадия зрелости - это упадок.

Лидеры организации начинают процессы, позволяющие спасти предприятие. Они находят доводы, побуждающие сотрудников согласиться с тем, что преобразования необходимы. В сферу преобразований входит нелегкий для многих процесс переобучения. Если руководитель видит, как будет выглядеть его предприятие в будущем, членов коллектива можно убедить в неизбежности и необходимости изменений конструктивного характера.

Существуют особые **методики осуществления изменений** в культуре организации. Основными элементами, которые требуют изменений (последовательных или параллельных – не важно) являются:

- миссия и стратегия организации: задачи, функции;
- цели, определяемые основной миссией;
- средства достижения целей;
- оценка развития;
- стратегический план восстановления организации.

Этапы изменения организационной культуры - задача сложная, которая часто возникает перед руководителями, которые уже создали сильные традиции в культуре. Американские специалисты в сфере менеджмента Р. Олдаг и Л.Кузухара разработали рекомендации для лидеров, которые хотят преобразовать свою компанию.

Рекомендации по изменению культуры организации

- Необходимо идти в ногу с современным процессом развития организационной культуры. Совершенно безрезультатны попытки изменений, при непонимании современных веяний;

- Изменения возможны только при соответствующем ситуативном моменте. Должна ощущаться потребность в преобразованиях;

- Не следует недооценивать наличие нескольких субкультур в организации, разнообразие имеет очень важное значение. Организация со множеством субкультур имеет больше шансов для успешного изменения. Не нужно безоглядно ликвидировать все субкультуры, следует отобрать те, которые лучше

вписываются в желаемую культуру, заботиться о них и распространять среди членов организации;

- Без понимания причин сопротивления изменениям культуры результата не будет. Люди могут не принимать изменения по многим причинам: страх перед будущим, угроза личным планам, привычка, недоверие, разрушение социальных связей. Необходимо выявить причины и устранить их;

- Необходимо осознать всю важность осуществления перемен. Много может быть неудачным из-за ошибок в действиях. Изменения ради изменений не приведут к желаемому успеху. Необходимо наличие человеческих и финансовых ресурсов, мотивов намечающихся перемен;

- При осуществлении изменений необходимо использовать соответствующие культурные формы: символы, ритуалы, истории, ценности. Ритуалы можно преобразовать, соединить их с новыми ценностями;

- Необходимо время для подготовки изменений организационной культуры. Сосредоточение внимания на конечных целях и наличие достаточного количества времени непременно приведут к успешным переменам. На это могут потребоваться годы.

На рисунке 2.5 показана модель, включающая в себя все основные шаги, связанные с изменением организационной культуры.



2.3.3. Влияние национальных культур на культуру организации.

Одним из важнейших факторов, определяющих черты организационной культуры является **национальная культура**. В условиях глобализации и интернационализации экономических процессов понимание особенностей национальной культуры других стран, способность адаптироваться к их культурным различиям является важным фактором, определяющим эффективность международного бизнеса и сотрудничества. Национальная культура существенно влияет на поведение людей и принятие решений в организации.

Национальная культура — основные духовные ценности и особенности поведения, характеризующие людей той или иной страны.

Ядром организационной культуры являются базовые предположения и ценности, которые в значительной степени формируются под влиянием национальной культуры. Принадлежность к национальной культуре **неизменная и недобровольная**. Ценности национальной культуры приобретаются в раннем возрасте в семье, затем в школе, в процессе воспитания, влияния религии и др. Базовые ценности национальной культуры, сложившиеся у человека, трудно поддаются изменению.

В отличие от национальной культуры принадлежность к организации и ее культуре основана **на временном и добровольном участии**. Организационная культура усваивается только в процессе социализации в организации.

Поскольку ценности, обусловленные национальной культурой, трудно поддаются изменению, системы менеджмента должны их учитывать. Эта связь проявляется в виде закона соответствия менеджмента менталитету.

Закон соответствия менеджмента менталитету устанавливает, что определенной ментальности, каждой конкретной черте национального характера, стороне менталитета в целом соответствуют адекватные формы, виды, системы менеджмента.

В практике управления важно *решение двух вопросов*:

- что надо знать о национальной культуре как факторе, влияющим на культуру организации;

- насколько элементы разных национальных культур совместимы в рамках одной организации.

Одним из широко известных подходов к изучению национального в организационной культуре является подход, разработанный голландским ученым Гиртом Хофстеде. Г. Хофстеде опросил более 160 000 менеджеров и сотрудников сначала в 40, а затем более чем в 60 странах мира об удовлетворенности их своим трудом, коллегами, руководством, о восприятии проблем, возникающих в процессе работы, о жизненных целях, верованиях и профессиональных предпочтениях. Анализируя результаты исследования, Г. Хофстеде выявил значительные различия в поведении менеджеров и специалистов разных стран. Он выяснил, что большинство различий в организационных ценностях и отношениях объясняются национальной культурой.

Г.Хофстеде обнаружил, что культуры больше всего различаются по 6 факторам, которые он назвал «культурными измерениями» (см. рис. 2.6).

Культурное измерение — это определенный набор ценностей, установок, верований, норм и моделей поведения, которыми одна культура отличается от другой. Отнеся культуру к какой-либо шкале, можно спрогнозировать поведение ее членов.

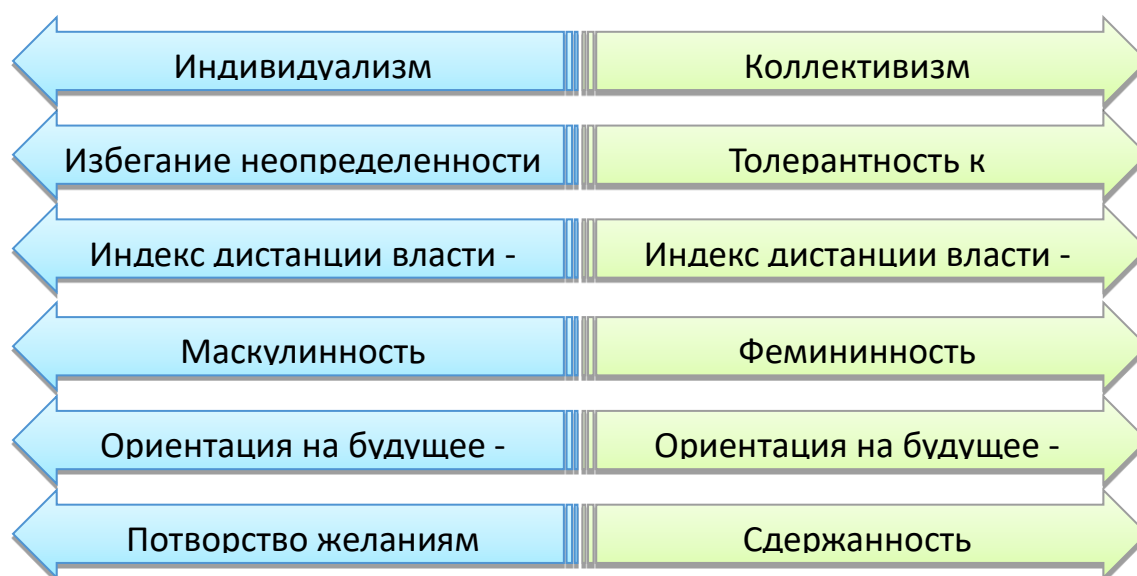


Рис. 2.6. Культурные измерения Г. Хофстеде.

Индекс дистанции власти. Этот измеритель показывает, насколько члены общества согласны с тем, что власть распределяется неравномерно. Он проявляется в отношениях между начальством и подчиненными, в демонстрации превосходства, в распределении ответственности. Индекс показывает, каким должен быть босс.

Жители стран с низкой дистанцией власти ответственны и инициативны. Они понимают, что власть принадлежит не одному президенту, а каждому члену общества. Поэтому они проявляют гражданскую позицию, борются за свои права и открыто высказывают отношение к власти.

И наоборот, когда дистанция власти большая, начальник должен демонстрировать превосходство: кортежем с мигалками, богатой резиденцией и обращением к сотрудникам «сверху вниз». Без этих атрибутов начальник — не начальник.

На уровне компаний это действует примерно так же: если в компании установилась высокая дистанция власти, а новый начальник приезжает в офис на велосипеде, в сознании подчиненных он не вызывает уважения. Ему не захотят подчиняться и доверять. Другое дело - если он приезжает на «Бентли» с личным водителем и охраной.

По измерениям Хофстеде, Россия входит в пятерку стран с самым высоким

индексом дистанции власти. Опережают нас Малайзия, Гватемала, Панама и Филиппины. Страна с самой низкой дистанцией власти - Австрия.

Индивидуализм или коллективизм. Когда индекс индивидуализма высокий, люди сосредоточены на достижении личных целей. Когда низкий, люди больше озабочены целями своей группы: отдела, компании, семьи, дома, страны.

В России низкий уровень индивидуализма. Это означает, что для среднестатистического россиянина общественное важнее личного. Это отражается даже в языке. По-русски правильно «Мы с друзьями», а по-английски - «Мои друзья и я», причем «я» с заглавной. Одна из самых индивидуалистских стран - США.

Там, где уровень индивидуализма высокий, люди заботятся о себе и своем «маленьком круге доверия». Там, где преобладает дух коллективизма, люди поддерживают тесные связи с широким кругом родственников: дяди, тети, бабушки, дедушки, двоюродные сестры и внучатые племянницы.

Чувство коллективизма проявляется в отношениях с коллегами. Если вы были рядовым сотрудником, а потом вас повысили до руководителя, вы перестанете быть «своим», увеличится дистанция власти. Если вы расскажете начальнику, что ваш коллега регулярно приходит на работу пьяным, вас будут считать «стукачом» или, по-детсадовски, «ябедой». Поэтому типично российские коллективы сплоченные, но неэффективные. Низкий уровень индивидуализма характерен для восточных культур.

Маскулинность - фемининность, то есть мужественность и женственность. Индекс показывает, какие качества характера больше ценятся в обществе.

Для маскулинных обществ характерны типично мужские качества: напористость, стремление к успеху, ответственность, конкуренция, амбициозность. В обществах с низким показателем маскулинности ценятся женские: забота о качестве жизни, поддержание отношений.

Фемининность — еще и показатель скромности людей. В странах с преобладающим женским характером стыдно быть лучше других. В России скромности учат с детства.

Вспомните, как вы даете поручения коллегам. Часто получается, что просишь что-то сделать, а сотрудник отвечает: «Прости, сегодня мне еще отчет дописать, вообще времени нет». Ты думаешь не нагружать человека и напомнить завтра. Завтра у него оказывается еще больше дел и до вашего задания руки не доходят.

Напомнить в четвертый или пятый раз — быть чрезмерно навязчивым, да и коллегу неудобно напрягать. Задание повисает в воздухе, а потом и вовсе пропадает, потому что важнее сохранить личные хорошие отношения, чем добиться выполнения задачи. Это и есть проявление феминности.

Избегание неопределенности. Этот индекс показывает, насколько члены общества боятся неизвестности и пытаются оградить себя от неоднозначных событий.

В странах с высоким показателем избегания неопределенности люди воспринимают перемены как угрозу. Обычно в таких культурах большую власть имеют религия и строгие социальные нормы, а законы прописаны подробно. Представители такой культуры нетерпимы к тем, кто от них отличается.

В культурах с высоким уровнем избегания неопределенности:

- инициатива в работе не приветствуется;
- конфликты воспринимаются как угроза отношениям, а не способ решить проблему;
- риск - непозволительная беспечность; законы прописываются детально;
- отклоняющееся от норм поведение считается опасным или неприличным.

Низкий уровень избегания неопределенности выглядит куда оптимистичнее: с ним общество готово меняться, легко воспринимает новые тенденции, склонно рисковать, открыто для перемен, активно в проявлении своей позиции.

В России один из самых высоких индексов избегания неопределенности. Самый низкий отмечается в Сингапуре.

Ориентация на будущее или стратегическое мышление. Показатель оценивает, насколько далеко члены общества заглядывают в будущее. От долгосрочности ориентации зависит постановка целей на годы вперед, упорство. В России с ним все хорошо.

Общества, ориентированные на будущее, воспринимают время как направленную прямую. Они бережливы, не оглядываются в прошлое и высоко ценят результаты.

Нации с низким уровнем ориентации на будущее расточительны и склонны откладывать важные дела на потом. Ко времени «расточительное» отношение: время движется по кругу; будущее и настоящее основаны на прошлом; то, что не сделано сегодня, может быть сделано завтра; жить нужно сегодняшним днем.

Высокий показатель долгосрочности ориентации характерен для восточных народов, а низкий - для западных. Самая долгосрочно ориентированная страна - Китай. За ним следуют Гонк-Конг, Тайвань, Япония, Южная Корея. В США этот индекс очень низкий.

Потворство желаниям. Этот индекс отражает готовность членов общества удовлетворять свои сиюминутные потребности. Противоположность потворству — сдержанность. Для тех культур, которые признают сдержанность как положительное качество, характерны строгие социальные правила и ограничения. Одной из главных добродетелей считается скромность.

Обычно представители сдержанных культур циничны и пессимистичны. Они мало внимания уделяют отдыху и не умеют расслабляться, скованы социальными нормами и считают реализацию своих желаний чем-то неправильным.

При высоком уровне потворства желаниям общество подталкивает людей к тому, что они хотят и любят. Если желания и не будут удовлетворены, они не будут винить в своей несчастной судьбе общество, а понимать, что это они сами

не приложили к этому усилий. В России показатель потворства желаниям низкий. Самый высокий - в Австралии.

Знакомство с методикой Г. Хофстеде позволяет измерить уровень межкультурной компетентности и стимулировать к более глубокому знакомству с культурой тех, кто находится рядом с нами и с кем мы вынуждены взаимодействовать.

Тема 2.4. Изменения в организации

В результате изучения теоретического материала, вы узнаете:

1. Почему время от времени в организации нужно производить масштабные изменения
2. Как работники и руководители разного уровня реагируют на изменения
3. Каковы основные причины сопротивления работников изменениям

2.4.1. Инновационные изменения в организации

Любая организация всегда испытывает давление *внешней среды*. Адаптация к изменяющейся внешней среде требует от высшего органа управления организации гибкости, которая выражается в изменениях, касающихся в первую очередь технологий, а нередко и структуры, и цели организации.

Вместе с тем организация должна быть чуткой к возникновению *внутренних напряжений*, не связанных с воздействиями внешней среды. Так, появление в организации новых специалистов, обладающих передовыми знаниями и навыками, может повлечь за собой изменение технологических процессов или пересмотр системы контроля; приобретение нового оборудования обычно влечет за собой изменение всей технологической цепочки и в социальной структуре организации.

Очевидно, что выживание организации тесно связано с ее способностью к

постоянным изменениям. При этом для сохранения целостности организации проводимые изменения не должны входить в противоречие с традиционными формами поведения, сложившимися в организации. Наоборот, правильно спланированные и проведенные инновации способны наполнить традиции новым содержанием, сделать организацию более привлекательной для сотрудников, клиентов, потребителей и общественности.

Изменение — это процесс перехода от одного состояния объекта к другому, возникновение новых свойств, функций, отношений.

Изменения организации подразделяются на *два основных типа*.

1. **Непланируемые, естественные изменения** — изменения, появляющиеся без заранее поставленной цели, достаточно спонтанно. Управлять естественными изменениями в организации практически невозможно, так как они являются следствием воздействий внешней среды и не осознаются руководителями организации или рассматриваются ими как неизбежные последствия внешнего воздействия.

2. **Искусственные изменения** — изменения, осуществляемые сознательно, целенаправленно, в ходе которых меняются статус организации, ее структурные компоненты с целью адаптации организации к внешней среде, укрепления властных основ управления, интеграции отдельных структурных единиц.

Целями искусственных изменений могут быть следующие:

- создание оптимальной структуры управления;
- совершенствование системы целей организации (например, ориентация на создание новых продуктов), что приводит к изменениям в структуре организации, работе с персоналом и т.д.;
- создание более совершенных технологических условий;
- формирование более эффективной системы мотивации;
- изменение систем поставок ресурсов и их сбыта.

Нет такой организации, которая могла бы безболезненно и спокойно переносить изменения, осуществляемые в ее подсистемах. Когда организация на подъеме, у ее работников возникает вопрос, зачем искать новые формы деятельности, если их результат неизвестен, если есть элементы риска. Большинство работников через организацию осуществляют свои личные цели и просто не в состоянии видеть перспективу ее развития, причем различные группы в организации по-разному воспринимают инновации. Наиболее трудно инновации принимаются средним звеном управления, которое является гарантом стабильности организации. Значительно меньшее сопротивление инновациям оказывают рядовые исполнители, особенно в тех организациях, где они полностью доверяют высшему руководству организации как авторитетному. Однако под влиянием среднего звена управления, которое находится в непосредственном деловом и личностном контакте с исполнителями, последние могут испытывать недоверие к инновациям и сопротивляться их внедрению.

Этапы и процесс зарождения изменения и его внедрения в организацию целесообразно рассматривать с точки зрения как организации в целом, так и отдельного индивида (таблица 2.1).

Таблица 2.1

Основные этапы создания и принятия инноваций в организации

Поведение организации	Поведение индивида
Этап 1. Осознание необходимости проведения инноваций	
ощущение необходимости перемен сопротивление изменениям избежание быстрого решения проблем	разрыв с прошлым неотождествление себя с прошлым освобождение от иллюзий
Этап 2. Создание нового видения	
создание видения мобилизация поддержки	процессы отмирания и возрождения итоги и перспективы
Этап 3. Институционализация изменений	
творческий беспорядок мотивация людей	внутренняя регуляция новые перспективы

Этап 1. Осознание необходимости перемен в организации. Внедрение любой инновации требует достаточно большого количества времени. Иногда прекрасно задуманная и тщательно осуществленная реорганизация может нанести вред, если она была осознана и реализована слишком поздно.

Чтобы ускорить реагирование, повысить гибкость и способность к опережающим изменениям, руководство организации должно выполнить ряд важных организационных условий:

а) проведение всестороннего анализа ситуации, который включает в себя самооценку, изучение характеристик внешней среды и сравнение собственной организации с другими компонентами внешней среды. При этом особое внимание следует обращать на импульсы, поступающие из внешней среды (от других организаций, в ходе развития научных изысканий, появления новых культурных норм и т.д.);

б) создание целостного видения ситуации, т.е. руководство организации должно представлять себе не только возможности своей фирмы, но и всю совокупность связей во внешней среде;

в) определение последовательности этапов инноваций.

На уровне индивидуального сознания на данном этапе происходит сложный процесс разрыва с прошлым, освобождения от иллюзий, возникает уверенность в необходимости перемен и достаточно четкое представление об общих результатах обновления. Наиболее четкое осознание необходимости обновления организаций характерно для высших слоев руководства.

Этап 2. Создание нового видения. На данном этапе осуществляется процесс распространения поддержки и одобрения инноваций среди большинства членов организации. Для проведения этого этапа следует провести большую подготовительную работу.

Процесс формирования нового видения в коллективе организации осуществляется через социализацию ее членов. Здесь *первым шагом* является

распространение знания о необходимости инноваций. Основной задачей этого шага является создание образа новой организации, для чего можно использовать пропаганду, рекламу нововведений и простое распространение информации.

На *втором шаге* осуществляется обучение членов организации. При обучении используются примеры, которые показывают преимущества новых организационных форм, направляют интересы работников на проведение инноваций.

Третьим шагом в этом процессе следует считать демонстрацию инноваций, цель которой — закрепление результатов обучения вплоть до формирования положительных стереотипов в отношении предполагаемых изменений.

В целом в ходе социализации у членов организации появляется понимание назначения и полезности инноваций.

Этап 3. Институционализация изменений. *Первый шаг* на данном этапе — практические действия, направленные на создание новых социальных связей, обеспечивающих работу в измененных условиях. Новые связи заменяют старые или на первых порах существуют параллельно с ними, но во всех случаях новые социальные связи должны считаться приоритетными.

На *втором шаге* происходит слом старых норм и процедур деятельности. При правильно спланированной и проведенной предварительной работе на предыдущих этапах эта операция будет максимально безболезненной.

На *третьем шаге* решается основная задача — внедрение инноваций во все структуры организации. При этом проверяется степень влияния инноваций на все компоненты организации и производятся действия по преодолению сопротивления изменениям и снятию неопределенности (см. далее).

На *четвертом шаге* осуществляется полное освоение новых ролевых требований и нормативных процедур. При практическом освоении нововведений нужно обращать внимание на конформность членов организации к новым образцам культуры и новым ролевым требованиям. Степень социализации к

изменениям должна быть такой, чтобы все ролевые требования и нормы были приняты членами организации, считались наиболее удобными и полезными для достижения целей как организации, так и отдельных ее членов.

Социализация членов организации к новым нормам осуществляется в несколько этапов.

Этап 1. Появляется согласие с необходимостью введения изменений в организации, которое достигается через пропаганду и демонстрацию новых возможностей.

Этап 2. Осуществляется первоначальное освоение новых ролей и позиций в измененной структурной единице организации на основании их оценки и сравнения с традиционными, уже имеющимися нормами, технологическими новинками и образами поведения.

Этап 3. Вырабатываются установки на проведение и поддержку инноваций, которые охватывают все большее число сотрудников.

Этап 4. Происходит принятие норм и привыкание к ним на неформальном уровне.

Этап 5. Формируются процедуры следования новым нормам и контроль за их исполнением, налаживаются механизмы передачи новых норм.

Этап 6. Новые нормы и ценностные ориентации полностью замещают старые нормы. Процесс заканчивается.

Основной трудностью при внедрении инноваций является не столько освоение новых ролевых требований, а принятие новых норм и ценностей, осознание того, что новые нормы, организационные перестройки и новые условия деятельности полезны, безопасны и значимы для достижения целей в данной ситуации. Таким образом, процесс социализации практически повторяет в своих этапах процесс интеграции индивидов в новых условиях.

2.4.2. Сопротивление изменениям

Изменения в организациях всегда сопровождаются *сопротивлением*. Оба этих явления можно назвать универсальными. И хотя организационное сопротивление в случаях проведения изменений неизбежно, оно, тем не менее не является исключительно отрицательным явлением, как его нередко трактуют.

По сути, организационное сопротивление может рассматриваться как *обратная связь*. Таким образом, оно является одним из естественных явлений жизни организации, которого нужно не избегать, и с которым целесообразно не бороться, а попытаться понять и использовать для более эффективного управления изменениями.

Сопротивление может иметь много форм, может быть открытым и скрытым, намеренным и несознательным, по-разному сочетаясь, эти признаки формируют четыре основных *формы сопротивления*.

Отрицание

Отрицание можно назвать наиболее распространенной формой сопротивления. Необходимость изменений обуславливается проблемами, наличие которых люди отрицают. Такое возможно, как правило, либо когда люди в действительности их не видят, либо когда они боятся принять за их разрешение, либо если считают эти проблемы надуманными, а изменение – навязанным. В последнем случае существенную роль может играть боязнь конкуренции со стороны коллег, дискомфорт из-за ограничения свободы действий, лояльность третьей стороне, незаинтересованной в переменах и т.п. Если ответом на отрицание является отрицание (игнорирование проблемы в сочетании с возрастающим давлением), сопротивление перерастает в хроническое, когда практически любое предложение автоматически вызывает сопротивление.

Индиферентность

При такой форме сопротивления люди не противостоят изменениям открыто, однако отсутствие заинтересованности в успешности проводимых изменений весьма негативно сказывается на их работе. А последующий «провал»

проекта изменений только подтверждает их уверенность, что он и не заслуживал серьезного внимания.

В таких случаях менеджеры часто недоумевают, почему их подчиненные демонстрируют отсутствие заинтересованности. Возможно, сотрудники не осознали важности проекта, возможно, они чувствовали, что их усилия не будут оценены по заслугам или они не доверяют своим менеджерам. На самом деле, можно найти бесчисленное множество причин, почему работники ведут себя подобным образом. Здесь важно заметить, что когда такое поведение демонстрирует не один, а целый ряд работников, значит, дело не в их лени, недопонимании или упрямстве.

Индифферентное отношение к работе в рамках проекта изменений зачастую указывает на проблемы в отношениях, причем это могут быть не только отношения с конкретным менеджером или коллегой. Дело может быть и в отношении к высшему руководству или неясной политике организации. Нередко причины кроются и во влиянии неформальной группы: работники, которые готовы активно участвовать в проведении изменений, вынуждены выбирать между противоречивыми требованиями и ценностями менеджмента и референтной неформальной группы.

Как правило, выявить причины индифферентности достаточно сложно, и тем не менее, именно понимание причин – отправная точка для восстановления необходимого уровня заинтересованности.

Демонстрация некомпетентности

Когда люди боятся или сопротивляются изменениям, они часто делают это непрямо и по большей части неосознанно. Проявляться это может и в демонстрации собственной некомпетентности, когда работники не могут сделать даже то, что в действительности сделать вполне способны. Демонстрация некомпетентности может быть и намеренной – как косвенное проявление серьезного противостояния изменению. Наиболее часто это происходит из-за сильного беспокойства о потенциальных негативных последствиях проводимых

изменений (таких как, например, потеря собственной значимости). Таким образом, состояние тревожности отрицательно сказывается на способностях человека к обучению и выполнению работы.

Скептицизм

Люди часто обоснованно скептически в отношении важности и необходимости изменений (не приведут ли они к потере работы?) и/или в отношении способности как менеджеров, так и коллег, успешно их провести. Менеджеры также часто скептически в отношении возможностей сотрудников, предполагая в них недостаточность способностей и страх пробовать что-либо новое.

В некоторых случаях менеджеры скептически относятся к самим проектам изменений и проецируют свой скептицизм на подчиненных; таким образом они отрицают собственный скептицизм, но видят его в других. Часто скептицизм касается отношения или неадекватных ресурсов, которые остальная организация привносит в процесс работы по внедрению изменения, но направлен он на высшего менеджера или его ближайшее окружение.

Таким образом, скептицизм не является простым явлением и, как и сопротивление вообще, неправомерно рассматривать его как качество, присущее только рядовым сотрудникам. Зачастую он как бы «запечатлен» в организационных взаимоотношениях, порождая взаимное недоверие противостоящих сторон.

Менеджеры также могут проявлять скептицизм в отношении проектов изменений, которые им поручают. Когда менеджеры не хотят внедрять изменение или менять собственный стиль работы, они могут приписывать свое нежелание другим. Так, например, они убеждают себя, что в принципе могли бы провести необходимое изменение, которое им не нравится, если бы не сопротивление подчиненных. Иногда такие проекции являются сознательными и манипулятивными. В других случаях они бессознательны. Однако практически всегда подобные проекции приводят к оппозиционным взаимоотношениям.

Отношения, основанные на скептицизме, могут выстроиться как между отдельными сотрудниками, так и между менеджерами и их подчиненными. Скептицизм подчиненных способствует росту скептицизма у менеджеров и влияет на их способность выполнять работу. Проявление скептицизма со стороны менеджеров в отношении квалификации и установок подчиненных почти наверняка побудит сотрудников оправдать наихудшие ожидания, т.е. сработает механизм «самосбывающегося пророчества». Основная опасность здесь заключается в том, что через некоторое время скептицизм во взаимоотношениях может превратиться в привычку, при этом развивается жесткая взаимообусловленность позиций сторон, запускается самоусиливающийся процесс взаимного повышения скептицизма, который может завершиться открытым конфликтом.

Запрос подтверждения квалификации или мотивации руководителей проектов изменений

По сути, это специфическая форма скептицизма. Сотрудники говорят, что руководитель сам до конца не разобрался во всех сложностях и деталях проекта; консультантов, ведущих проект изменений, обвиняют в незнании особенностей конкретного бизнеса, в недостаточной вовлеченности и исключительно корыстных интересах.

В действительности, большинство таких обвинений частично обоснованно, большинство менеджеров и консультантов делятся между собой аналогичными опасениями. Однако если они слишком тревожны и/или стыдятся признать собственные страхи и ограничения, они часто отвечают защитой или агрессией. Нередко, например, таких обвинителей наказывают или увольняют: во имя утверждения собственной позиции менеджеры предпочитают попросту забыть об обвинении.

Нездоровые взаимоотношения, которые выстраиваются при этой форме сопротивления, имеют тенденцию уйти вглубь и выражаться непрямо. Обвинение и ответная реакция могут быть и открытыми, но подчиненные боятся

возмездия, а менеджеры – разоблачения, в результате, эффективное сотрудничество, основанное на объективном взгляде на ситуацию и ее открытом обсуждении, становится невозможным.

Пессимизм

Пессимизм может представлять экстремальную форму укоренившегося скептицизма. Направлен он, как минимум, на самих сотрудников, проект изменения и организацию.

Очевидно, коллективный пессимизм работников обусловлен не особенностями их характера. Обычно он формируется на фоне повторяющихся организационных неудач, частых увольнений, фиксированной оплаты, постоянной критики и/или пессимизма менеджеров, т.е. в ответ на затянувшийся конфликт целей, ценностей и норм, принятых в формальной и неформальной структурах организации. «Лечение» симптомов – пессимизма отдельных сотрудников – при игнорировании наличия проблем в организации как социальной системе, способствует разворачиванию тщетной опустошающей борьбы, в которой не будет победителей.

Нетерпение

Во время реализации проекта изменения немалую опасность представляет нетерпение людей. Они могут говорить, например, что проект отнял уже слишком много времени, а отсутствие быстрого успеха свидетельствует о неуспешности проекта. После таких заявлений может начаться жесткое противостояние дальнейшему проведению изменений.

С другой стороны, часто руководители проекта изменения не обеспечивают достаточно тщательного временного графика. Подгоняемые своими нереалистичными надеждами или давлением со стороны высшего руководства, они давят на своих коллег и подчиненных, которые вначале верят в достижимость цели проекта, но затем начинают проявлять все большее нетерпение. Руководители проекта изменения могут и сами начать испытывать все возрастающее нетерпение в отношении скорости процесса реализации

проекта и сомневаться в принципиальной возможности его реализации, но, опасаясь окончательно демотивировать других, никак этого не проявляют. И даже когда подчиненные и коллеги начинают выражать недовольство, руководители проекта изменений могут продолжать упорно избегать этой темы.

Таким образом, то, что могло послужить основой конструктивного диалога, превращается в причину противостояния.

Противостояние такого вида также часто становится хроническим, причем может нарастать с каждым новым проектом. Это яркий пример, характеризующий сопротивление в первую очередь как проблему взаимоотношений.

2.4.3. Причины сопротивления

Для разработки стратегий управления изменениями вообще и реагирования на сопротивление в частности необходимо понимание причин сопротивления. Вот разбор основных причин.

Ощущение бесконтрольности ситуации

В своем естественном состоянии, системы поддерживают равновесие между изменением и стабильностью. Чтобы выжить, они адаптируются к изменениям в своей внутренней и внешней средах. Например, организации адаптируются к новому персоналу и новым технологиям, изменяющимся условиям рынка и законодательству. Однако даже изменяясь, система стремится сохранить свою уникальную сущность, таким образом, сопротивление выступает агентом защиты стабильности.

Периоды изменения и стабильности сменяют друг друга в течение всей жизни организации. Начало нового периода изменения характеризуется включением адаптивных механизмов, однако вслед за этим может последовать фаза, когда кажется, что ситуация вышла из-под контроля, а это, безусловно, вызывает тревогу и страх. Как следствие, люди начинают сопротивляться проводимым изменениям. В таких случаях сопротивление должно послужить

сигналом к замедлению темпа проведения изменений, поскольку указывает на то, что скорость изменений превышает возможную скорость адаптации. Нужно дать людям возможность вновь почувствовать себя достаточно уверенно, чтобы адаптироваться.

Стремление сохранить то, что ценно

Соппротивление часто представляет собой попытку сохранить те нормы, традиции и принципы, которые сторона, оказывающая сопротивление, считает ценными и предпочтительными внедряемым идеям, методам и программам.

Чтобы смягчить сопротивление, в этом случае необходимо понять, что ценное для персонала может быть им потеряно вследствие реализации проекта изменений, чем оно может быть компенсировано (полностью либо частично), где возможно пойти на компромисс. Это предполагает диалог между сторонами, который в некоторых случаях возможен только с привлечением третьей независимой стороны (например, консультанта), с которой людям проще будет говорить более откровенно и объективно.

Угроза авторитету, статусу и автономии

Причиной сопротивления может служить стремление сохранить авторитет, статус и/или автономию. Люди часто переживают требование изменений как обвинение в собственной несостоятельности. Нередко они ощущают, что делают все возможное при данных обстоятельствах, но их усилия не ценятся и даже подавляются внедрением чужих идей. Люди могут быть уверены, что изменению подлежат обстоятельства (например, система вознаграждений), а не они сами. И достаточно часто, они оказываются хотя бы частично правы.

Современная теория менеджмента делает акцент на наделении рядовых работников большими полномочиями, коллективном принятии решений. Это хорошие стратегии для предотвращения сопротивления. Но, во-первых, применение таких приемов на практике бывает затруднено, а во-вторых, сопротивление, как правило, проявляется даже при наилучшем исходном

планировании. И когда оно возникает, очень важно обратить внимание именно на эти вопросы авторитета, статуса и автономии.

Недопонимание предъявляемых требований

Недопонимание подчиненными предъявляемых требований часто создает ситуацию, выглядящую как сопротивление. Менеджер может интерпретировать ее как неповиновение или неумелость сотрудников и, соответственно, применить к ним санкции либо снизить свои ожидания в отношении их способностей. В первом случае, наиболее вероятной реакцией будет появление истинного сопротивления, во втором высока вероятность проявления феномена «самосбывающегося пророчества».

В любом случае неверная интерпретация недопонимания предъявляемых требований порождает конфликт, который приводит к тому, что взаимоотношения между менеджерами и подчиненными теряют функциональность.

Конфликт интересов

Многие изменения приводят к проявлению конфликта интересов индивидов, менеджеров и подчиненных и/или индивида и организации. Даже такие очевидно выигрышные изменения, как повышение в должности, могут восприниматься негативно теми, кто предпочитает стабильность новым возможностям. Внедрение изменения может вести к удовлетворению одних сотрудников и не приносить ничего значимого их коллегам.

В таких случаях даже минимальное давление со стороны первых скорее всего поставит в оппозицию других. Ситуацию может улучшить оценка и пропорциональное вознаграждение персонального вклада всех участников изменения.

Борьба за власть

В ряде случаев сопротивление может быть описано как борьба за контроль над ситуацией (иными словами, как борьба за власть) между теми, кто хочет провести изменение и теми, кто не желает изменений. Сопротивление

поддерживается усиливающимся давлением со стороны агента изменений после того, как сопротивление проявило себя, в результате чего образуется порочный круг.

Вообще, большинство людей, противостоящих изменениям, изначально относятся к ним амбивалентно, видя доводы как в пользу изменений, так и против. И лишь неоправданное и/или несвоевременное давление, провоцирует их на сопротивление, ибо они стремятся удержать хотя бы минимальный контроль над ситуацией.

Очевидно, что люди, занятые борьбой за власть, не имеют общих разделяемых целей. Для того, чтобы разрешить конфликт, в этих случаях целесообразно вмешательство, направленное на прояснение общих целей или выработку новых целей, которые бы разделяли обе противостоящие стороны.

Интерпретация противостояния исключительно как неповиновения

Высока вероятность проявления сопротивления, когда менеджеры забывают, что реализация проекта изменений – это «улица с двухсторонним движением», т.е. взаимодействие. Чаще всего менеджеры трактуют сопротивление исключительно как проблему неповиновения. Такое понимание предполагает, что сопротивление изначально присуще тем, кто его проявляет, и позволяет менеджерам не брать на себя ответственность за эту проблему. Таким образом, они избегают необходимости рефлексии того, насколько хорошо они подготовили своих сотрудников, насколько ясно поставили им задачи, насколько продуманна стратегия и темп внедрения изменения и т.д.

В идею такой интерпретации сопротивления встроена некая естественная иерархия, подразумевающая, что те, кто сопротивляется, попросту несостоятельны. В таких случаях они чувствуют непонимание, унижение и принуждение со стороны агента изменений и, в свою очередь, продолжают сопротивляться несправедливому суждению еще долго после того, как необходимость и правильность изменения уже объяснена и даже согласована.

Интерпретация сопротивления исключительно как неповиновения практически всегда ведет к борьбе за власть. Если работники не боятся рисковать, борьба может быть открытой (прямое противостояние или скептицизм), в противном случае, она будет замаскирована (проявит себя как индифферентность либо демонстрация некомпетентности).

Недоверие

Эта причина тесно связана с предыдущей и, тем не менее, заслуживает отдельного рассмотрения. Нередко власть получают, а не зарабатывают. И часто она видится, как односторонние отношения. Однако взаимная ответственность – это необходимое условие для построения эффективных функциональных взаимоотношений. Когда такая взаимность отсутствует, участники процесса изменений теряют уверенность, что их потребности, ценности и достоинство учитывают в должной мере, и конструктивный диалог становится невозможным. И тогда становится неважным, насколько ясно и четко объясняет руководитель проекта изменений его цели и как ставит задачи сотрудникам, люди будут сопротивляться. Достаточно часто в таких случаях сопротивление может выражаться, например, в прямом запросе подтверждения квалификации руководителя проекта. Но чаще, сотрудники сопротивляются пассивно.

Проблемы в масштабе организации в целом

Часто сопротивление, проявляющееся в определенном отделе, отдельной группе или филиале организации может быть объяснено и снижено только через вмешательство в систему более высокого уровня, в которой и находится основной конфликт. Примером может быть конфликт между руководителем высшего звена и его заместителем, который ведет к сопротивлению среди менеджеров среднего звена и рядовыми сотрудниками.

Понимание причин сопротивления изменению, а также знание о способах проявления такого сопротивления, безусловно, поможет руководству сделать процесс внедрения изменений контролируемым и управляемым, а в идеале,

снизить градус сопротивления и вывести организацию на новый уровень развития.

Тема 2.5. Персональное развитие в организации

В результате изучения теоретического материала, вы узнаете:

1. В чем заключается персональное развитие в организации
2. Какие методы используют для обучения работников
3. Какие этапы проходит человек по карьерной лестнице
4. Как организация управляет карьерой своих работников

2.5.1. Развитие работников в организации

Развитие работника в организации является одной из форм проявления содержания организационной культуры наиважнейшим условием успешного функционирования любой организации. Это особенно справедливо в современных условиях, когда ускорение научно-технического прогресса значительно убыстряет процесс устаревания профессиональных знаний и навыков.

Развитие работника представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач. Основными направлениями персонального развития являются обучение работников и построение карьеры.

Для того, чтобы действительным образом ***интегрировать развитие организации и развитие персонала*** для целей роста эффективности бизнеса необходимы 4 аспекта.

1. Профессиональное обучение необходимо интегрировать в рабочие процессы организации, используя такие технологии как «обучение действием», коллегиальное управление и т.п.

2. Необходимо дополнять профессиональное обучение и развитие условиями для персонального развития, создавая условия для построения карьеры.

3. Для создания условий персонального развития необходимо расширять спектр используемых форм и методов обучения, а также формировать кадровый резерв организации.

4. Процесс интеграции развития людей и организации должен начинаться с топ менеджеров организации и постепенно охватить всех работников организации.

Затраты на профессиональное развитие являются **капиталовложениями** организации в развитие своих сотрудников, от которых она ожидала отдачи в виде повышения производительности, то есть увеличения вклада каждого сотрудника в достижение организационных целей. Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты, значение капиталовложений в развитие персонала может быть следующим:

1. Создание благоприятного климата в организации;
2. Повышение мотивации сотрудников и их преданности организации;
3. Повышение конкурентоспособности сотрудников на рынке труда;
4. Повышение общего интеллектуального развития сотрудников, укрепление их уверенности в себе.
5. Обеспечение преемственности в управлении.
6. Общество в целом получает более квалифицированных членов более высокую производительность общественного труда без дополнительных затрат.

Затраты на персональное развитие работника в организации можно считать **оправданными**, если с течением времени мы наблюдаем у него:

1. Повышение производительности труда;
2. Улучшение качества работы;
3. Повышение уровней знаний;
4. Повышение квалификации;
5. Освоение новых технологий.

Однако далеко не все работники испытывают потребность и необходимость развиваться. **Факторами, тормозящими персональное развитие** в организации, являются:

1. Отсутствие желания к обучению;
2. Удовлетворенность настоящей работой и должностью;
3. Нет возможности обучаться;
4. Нет возможности карьерного роста;
4. Нет поддержки со стороны руководства.

2.5.2. Развитие работника через обучение

Существует огромное количество **методов развития знаний и навыков** персонала. Все можно разделить на две большие группы:

1. Обучение непосредственно на рабочем месте;
2. Обучение вне рабочего места.

Обучение на рабочем месте характеризуется непосредственным взаимодействием с обычной работой в обычной рабочей ситуации. Такое обучение может осуществляться в различных формах: инструктаж, ученичество и наставничество, метод усложняющих заданий, ротация, использование инструкций, производственное обучение, стажировки и командировки.

Инструктаж - предоставление новому сотруднику общей информации о работе, объяснение ее сущности и демонстрация рабочих приемов непосредственно на рабочем месте. Специально подготовленные инструкторы либо опытные сотрудники знакомят новичка с новой работой и рабочей обстановкой. Инструктаж является недорогим и эффективным средством развития простых технических навыков, поэтому он столь широко используется на всех уровнях современных организаций.

Использование рабочих инструкций - самостоятельное обучение сотрудников в процессе работы. Применение таких инструкций на рабочем месте позволяет сотруднику оперативно планировать, регулировать,

контролировать и корректировать выполнение работ без помощи опытных наставников, снижает потери и непроизводительные затраты времени при выполнении новых работ.

Ротация (смена рабочего места) - планомерное перемещение сотрудника с одной работы (должности) на другую с целью самостоятельного приобретения новых навыков. В результате за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и производственных задач. Ротация применяется там, где требуются работники, владеющие несколькими профессиями.

Наставничество (ученичество) - это метод обучения, при котором опытные сотрудники консультируют новичков по вопросам выполнения производственных задач в рамках рабочего места, проводят инструктаж, помогают решать организационные вопросы на уровне подразделения или организации. Наставничество представляет собой своего рода сотрудничество наставника и обучающегося. Метод является эффективным, поскольку в его основе лежат неявные знания, получаемые от наставника.

Метод усложняющихся задач - это метод обучения, при котором определяется последовательность рабочих действий, выстроенных по степени их значимости и регламентированных специальной инструкцией. В процессе выполнения производственных заданий их объем и сложность повышаются.

Производственное обучение - это обучение, которое предполагает использование специальных тренажеров, учебного оборудования, макетов, компьютерных программ с целью закрепления теоретического материала и выработки профессиональных навыков. Достоинством данного метода является минимизация рисков повреждения производственной техники и оборудования, риска выполнения работ низкого качества из-за введения в процесс неквалифицированных рабочих в начальный период работы.

Командировка (стажировка) в другие организации (филиалы или дочерние компании) является разновидностью ротации персонала. Метод

развивает навыки межличностного общения, повышает лояльность персонала к компании, ускоряет профессиональное развитие за счет приобретения нового опыта знаний и навыков. Однако данный метод может использоваться только в крупных организациях с плоской организационной структурой.

Определяющим признаком при такой форме обучения является то, что обучение организовано и проводится в специально для данной организации и только для её сотрудников.

Обучение вне работы включает все виды обучения за пределами самой работы. Такое обучение проводится внешними учебными структурами и обычно вне стен организации.

Основными методами такого обучения можно считать все виды занятий, с которыми вы встречаетесь в системе высшего образования:

Лекция, представляющая собой монолог преподавателя, выступает непревзойденным средством изложения большого объема учебного материала в короткий срок, что является одним из ее достоинств.

Семинар (конференция) - это структурированная дискуссия между инструктором и стажерами в относительно малых группах. Как правило, формат семинара служит логическим завершением лекционного курса и его цель состоит в проверке усвоения учебного материала

Практические ситуации (кейсы) - анализ и обсуждение в рабочих группах гипотетических или реальных ситуаций, которые могут быть представлены в виде описаний либо видеофильмов.

Деловые игры представляют собой метод обучения, наиболее близкий к реальной профессиональной деятельности обучающихся. Это способ определения оптимального решения экономических, управленческих и иных задач путем имитации или моделирования практических ситуаций и правил поведения участников. Деловые игры бывают как глобальные (управление компанией), так и локальные (ведение переговоров, подготовка бизнес-плана)

Ролевые игры - конструирование рабочей ситуации, в которой участники обучения примеряют на себя различные роли. Используются для отработки навыков межличностного общения и управления людьми

Отдельно следует отметить дистанционное обучение, которое все больше и больше включается в систему корпоративного обучения.

Дистанционное обучение (или e-Learning) - это метод обучения, который предусматривает гибкое сочетание интенсивной и контролируемой самостоятельной работы обучающегося по освоению учебных материалов, оформленных в виде кейсов или выставленных в сети, и систематическое взаимодействие с преподавателем при максимальном использовании возможностей современных информационных технологий

Сегодня система дистанционного обучения предоставляет HR-отделу возможность реализовать различные варианты корпоративного обучения сотрудников. С помощью системы дистанционного обучения можно провести предварительное тестирование сотрудников, чтобы проверить их знание определенного материала, обучить персонал предприятия и по результатам снова оценить сотрудников. Кроме того, дистанционное обучение может проводиться с новыми сотрудниками в период их адаптации к производственным условиям, или электронные курсы, создаваемые в компании, могут адаптироваться под конкретные должности с целью оперативного предоставления материала сотрудникам.

2.5.3. Персональное развитие карьеры

Карьера - это процесс внутреннего профессионального развития человека и/или его внешнего движения в освоении социального пространства. Внешнее движение возможно в двух вариантах: горизонтальная карьера или вертикальная карьера. В настоящее время карьере нельзя сводить только к движению вверх по ступеням иерархической лестницы управления. Карьера сегодня имеет гораздо больше вариантов проявления.

В организационном поведении *карьеру* рассматривают как неразрывное *единство двух сторон*. Во-первых, процесс внутреннего профессионального развития человека. Во-вторых, его внешнее движение в освоении социального пространства.

Рассмотрим, как происходит развитие карьеры и карьерный рост. Ученые установили *связь между ступенями карьеры и этапами жизни*. Российские специалисты, например, разделили карьеру человека на шесть этапов

Предварительная стадия включает в себя учебу в школе, получение профессионального образования. Она длится до 25 лет. В это время человек ищет деятельность, удовлетворяющую его потребности и соответствующую его возможностям. Он может сменить несколько различных работ. И это нормально. Студенты устраиваются на подработку, не требующую высокой профессиональной квалификации (курьеры, официанты, помощники в магазине). Они получают не только деньги, но и опыт. Учатся согласовывать свои желания с требованиями организации, раскрывать и реализовывать свои способности. Если человек мечтает об определенной профессии с детства или быстро делает выбор после окончания школы, уже на первой стадии начинается процесс его интеграции и самоутверждения в профессии.

Стадия становления длится примерно пять лет (от 25 до 30). В этот период человек уже закончил профессиональное обучение. Он на практике осваивает выбранную профессию, приобретает необходимые навыки. Формируется его квалификация, происходит самоутверждение. Обычно в этом возрасте создаются и формируются семьи, поэтому появляется необходимость получать высокую заработную плату, чтобы обеспечить семью.

Стадия продвижения длится приблизительно с 30 до 45 лет. В этот период идет процесс роста квалификации, продвижения по службе. Накапливаются практический опыт и навыки, растет потребность в самоутверждении, в достижении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается самовыражение как личности. В этот период специалисты высокой

квалификации легко меняют место работы, если им предлагают лучшие условия или продвижение по службе. Усилия работника сосредоточены на увеличении размеров оплаты труда и получении более высокого статуса.

Стадия стабильной работы - от 45 до 60 лет. Период характеризуется действиями по закреплению достигнутых в прошлом результатов и сохранением статуса. Происходит дальнейшее повышение квалификации в результате активной деятельности и самообучения. Пик профессионального мастерства может приводить к повышению в должности или к принятию роли наставника. В целом этот период является временем профессионального успеха и творчества. Остается важным уровень оплаты труда, но проявляется внимание к другим источникам дохода (например, прибыли по акциям, облигациям и др.). Независимость, уважение и самовыражение являются наиболее важными потребностями данной стадии. На этой стадии многие люди испытывают кризис середины карьеры. Они не получают удовлетворения от своей работы и, как следствие, испытывают состояние психологического и физиологического дискомфорта.

Стадия отставки (завершения) - от 60 до 65 лет. Карьера полностью завершена, можно попробовать что-нибудь другое. Человек начинает всерьез задумываться о пенсии и готовиться к уходу. Многие люди испытывают кризис карьеры и получают все меньше удовлетворение от работы. Они находятся в состоянии психологического и физиологического дискомфорта. Самовыражение и уважение к себе и другим подобным людям достигает наивысшей точки за весь период карьеры. Предпенсионеры заинтересованы в сохранении уровня оплаты труда, но стремятся увеличить свои доходы за счет других источников, которые заменят заработную плату при уходе на пенсию.

Пенсионный этап – после 65 лет. На данной стадии появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы в организации или выступали в виде хобби

(живопись, садоводство, работа в общественных организациях и др.). Стабилизируется уважение к себе и таким же пенсионерам.

Конечно, деление жизненного и карьерного пути на этапы, условно. Работники низкой квалификации очень быстро проходят первые стадии карьеры. Они овладевают простыми профессиональными навыками и выполняют работу ради получения денег на минимальные нужды. Люди с высокой квалификацией и работники творческих профессий, наоборот, часто тратят больше времени на поиск себя и формирование собственной личности. А пика карьеры и признания они достигают на закате жизни. На пенсию они не уходят, потому что реализация себя в профессии это и есть цель их жизни.

В каждой организации есть разные условия и возможности для карьерного роста. Но каждая организация хочет, чтобы ее сотрудники росли в своей профессиональной квалификации, чтобы они могли формировать себя, смотреть в будущее. Это основная причина, по которой организации помогают сотрудникам планировать и строить свою карьеру.

Карьера – это понятие, которое находится на стыке внешнего и внутреннего мира. Чтобы построить карьеру человеку приходится постоянно соотносить свои возможности и приоритеты с реальностью и корректировать траекторию движения в зависимости от этого.

Построение карьеры может идти двумя путями:

- работник имеет четкую карьерную цель и использует возможности организации для ее достижения. В этом смысле планирование карьеры в идеале должно начинаться до прихода в компанию;

- карьерные цели ставит организация, а работник идет к ним и старается оправдать оказанное ему доверие. В этом случае планирование карьеры может начаться после прихода в организацию. Оно подходит тем людям, которые демонстрируют высокую приверженность одной организации.

Количество организаций, в которых человек строит свою карьеру определяет тип карьеры.

Первый тип - человек проходит все должностные ступени в организации с самых низких до самых высоких. Это - ***внутриорганизационная карьера***.

Второй тип - ступени профессионального роста находятся в различных организациях. Чтобы подняться на следующую ступеньку, человек меняет место работы. Это - ***межорганизационная карьера***.

Как мы уже разобрали, карьере нельзя сводить только к движению вверх по ступеням иерархической лестницы управления. Карьера имеет гораздо больше вариантов проявления. ***Основных векторов карьеры*** три:

- деловая карьера;
- горизонтальная карьера;
- вертикальная карьера.

Деловая карьера основывается на приумножении знаний и навыков работника. Такую карьеру строят обычно работники, которые сосредоточены на самом процессе труда. Они предпочитают индивидуальную деятельность, хорошо знают выпускаемый продукт или процесс производства. Вместе с ростом профессионализма повышается их влияние, авторитет в коллективе. Эксперт обладает большой неформальной властью в организации. Он может продвигать или блокировать важные решения, касающиеся производства продукции или услуг. Профессионал нуждается в осмысленной, продуктивной и интересной работе, признании его достижений.

В настоящее время роль и ценность таких экспертов многократно возрастает из-за большой текучести кадров. Нередки случаи, когда высоко квалифицированного специалиста переманивают из одной организации в другую. В строительной сфере профессиональная карьера строится при выполнении специалистом одинаковых функций в разных проектах, на разных строительных объектах.

Горизонтальная карьера - это смена выполняемых сотрудником функций внутри организации, а также переход из одной отрасли в другую с целью роста занятости, зарплаты, разностороннего опыта и т.д. Например, начальник производственного подразделения переходит на должность руководителя службы управления качеством. Сотрудник из отдела маркетинга переходит в финансовый отдел. Однако чаще происходит смена должности в рамках одного подразделения. Например, специалист, проработавший один-два года в группе подбора кадров, переводится в группу обучения персонала. Еще через какой-то период возможен перевод в отдел кадров. Такие перемещения решают несколько задач. Во-первых, сотрудник осваивает смежные специальности и повышает квалификацию. Это является основанием для повышения размера его вознаграждения. Во-вторых, работа подразделения не останавливается, если увольняется один из сотрудников. На время открытой вакансии остальные члены команды выполняют его работу. В-третьих, уменьшается риск профессионального выгорания сотрудника.

Вертикальная карьера - это движение по должностным позициям, повышение разряда в квалификационной лестнице. Вертикальная карьера строится следующим образом. Сначала человек работает разнорабочим. Потом начинает выполнять конкретные функции. Потом становится бригадиром. И так дальше по служебной лестнице. Вертикальная карьера сопровождается повышением статуса, ростом уровня материального вознаграждения.

Ступенчатая карьера совмещает в себе как вертикальную, так и горизонтальную. Она может быть внутриорганизационной и межорганизационной. Ступенчатая карьера внутри одной организации широко распространена в Японии. Японцы убеждены, что каждый руководитель должен пройти все ступени карьерного роста. На каждой должностной ступени он должен уметь работать не по какой-то определенной функции, а во всех участках компании. В процессе подъема по служебной лестнице у человека должна быть

возможность взглянуть на организацию с разных сторон. При этом он не должен задерживаться на одной должности на срок больший, чем три года.

Скрытая (центростремительная) карьера. Это самая неочевидная карьера для окружающих. Она предполагает движение к ядру – руководящим должностям. Данная возможность предоставляется сотрудникам, имеющим обширные деловые связи или тесные личные контакты с руководством вне организации.

Движение к ядру выражается в приближении работника к руководству организации. Его приглашают на недоступные другим встречи и совещания, предоставляют доступ к неформальным источникам информации. Такой работник может занимать в организации рядовую должность. Но он получает отдельные важные поручения руководства. Уровень оплаты его труда, как правило, превышает установленное вознаграждение за работу в занимаемой должности.

Таких карьеристов нередко называют серыми кардиналами. Занимая невысокую должность, они в то же время играют решающую роль в компании: принимают участие в решении важных для организации вопросов, выполняют особо важные поручения начальства и т.д. Такие работники пользуются авторитетом среди сотрудников.

Чтобы построить центростремительную карьеру, нужно иметь полезные деловые связи вне организации; необходимо обладать лидерскими качествами, целеустремлённостью; нужно уметь заслужить доверие начальства.

2.5.4. Управление карьерой

Инициатор управления карьерой – организация. Она является носителем карьерного пространства.

С точки зрения организации **целями управления карьерой** являются:

- формирование, развитие и рациональное использование профессионального потенциала каждого сотрудника и организации в целом;

- обеспечение преемственности профессионального опыта и культуры организации;

- сокращение текучести молодых специалистов и др.

Субъектами управления карьерой являются: во-первых, сами специалисты, менеджеры; во-вторых, их руководители (непосредственные начальники, кураторы, наставники); в-третьих, менеджеры по персоналу. Сотрудник - активный субъект управления карьерой. Именно работник должен сам решить, нужна ли ему карьера, и если нужна, то какая. При поисках ответов на поставленные вопросы должны учитываться следующие факторы:

- личность сотрудника (психофизиологические, психологические, профессиональные, социально-демографические и другие характеристики);

- внеорганизационные факторы (семья, друзья и т. д.);

- организационные факторы (корпоративная культура, стратегия, структура компании, кадровая политика, отношения с непосредственным руководителем и др.);

- факторы макросреды карьерного развития (особенности экономической и политической ситуации в стране, законодательноправовой и социокультурной среды и т. д.).

Как происходит взаимодействие организации и сотрудника в плоскости развития карьеры?

Организация оценивает потенциал своих сотрудников, определяет тех, кто хочет и может сделать карьеру, информирует об открытых вакансиях, рекомендует срок работы в должности, предоставляет им возможность проявить себя в работе. Сотрудник же развивает свои знания и навыки, строит сеть контактов, ищет возможности для получения новых знаний и компетенций, использует источники для саморазвития, проявляет экспертную позицию, на практике показывает прогресс в своем развитии.

Отдельно следует сказать несколько слов об **индивидуальном карьерном консультировании**, которое способно оказать существенное влияние на

организационное поведение работников. Карьерное консультирование необходимо прежде всего сотрудникам, которые столкнулись с такими явлениями, как «шок от реальности в начале карьеры», «кризис середины карьеры» и «кризис завершения карьеры».

«Шок от реальности в начале карьеры» - это «эмоциональный удар», который может получить молодой специалист в результате того, что его первоначальные надежды и цели не совпали с реальной жизнью организации. На первом месте работы неординарный выпускник вуза ожидает встретить внимание к своей персоне. Он думает, что его ждут интересные задания, при выполнении которых можно использовать полученные при обучении знания и навыки, проявить свои способности. Конечно же, выпускник рассчитывает на быстрое продвижение. На самом деле, после первого трудоустройства человек сталкивается с неинтересной, скучной, рутинной работой, которая не требует какого-либо риска, не вызывает напряженного труда, не позволяет показать в полной мере свои способности. В результате обманутых ожиданий сотрудник испытывает разочарование, неудовлетворенность служебным ростом и самовыражением. Вполне возможна смена места работы и даже профессии. Отрицательные последствия такой ситуации для организации - это низкая производительность и высокая текучесть кадров.

Кризис «середины карьеры» (другое название – «кризис среднего возраста») возникает у человека на этапе стабильности в 40 - 45 лет, когда продвижение идет медленнее, чем на начальных стадиях карьеры. Причин этому может быть несколько. Во-первых, чем ближе к вершине организационной пирамиды, тем меньше открывается свободных мест, и даже если сотрудник может работать на новом уровне, то нет вакансий. Во-вторых, вакансия может быть, но сотрудник утратил возможность либо желание ее занимать. В-третьих, на эмоциональное состояние человека начинает влиять эффект Даннинга–Крюгера. Одно из его состоит в том, что с ростом знаний и опыта люди начинают занижать оценку своих способностей. Такие люди страдают неуверенностью в

своих силах, считая других профессионально более грамотными. Если менее квалифицированные сотрудники в целом имеют более высокое мнение о собственных профессиональных навыках, то компетентные специалисты оценивают свои способности неоправданно низко.

Кризис «завершения карьеры» - это осознание человеком в предпенсионном возрасте невозможности работать на занимаемой должности с теми же результатами, что и 10 лет назад. Менеджер по персоналу должен оказать психологическую поддержку тем, кто столкнулся с необходимостью понижения в должности по причине возраста.

Современный взгляд на управление персоналом предполагает, что каждую должность занимают сотрудники, имеющие необходимые знания, умения и навыки. В случае, если должность оказывается вакантной, для поиска замены используются либо внешний, либо внутренний рынок труда.

Использование внутреннего рынка труда - это предпочтительное направление поиска для закрытия любых вакансий, а особенно руководящих. Если в компании освобождается место генерального директора и на это место приходит специалист со стороны, то ему требуется от 3 до 6 месяцев, чтобы познакомиться с делами организации, от 1 года до 3 лет, чтобы быть признанным "своим" и от 2 до 5 лет, чтобы впитать культуру организации. У работавшего ранее в компании руководителя подобных проблем не возникает. Поэтому современные организации создают специальные системы подбора, развития и перемещения будущих руководителей (резерва руководителей) и уникальных специалистов. В теории и на практике она называется ***управлением кадровым резервом***.

Кадровый резерв - сотрудники организации, прошедшие специальный отбор и подготовку, удовлетворяющие профессиональным компетенциям ключевых должностей организации.

Управление кадровым резервом предполагает его формирование, развитие, использование.

Формирование кадрового резерва организации - оценка и отбор потенциально способных к руководящей деятельности сотрудников.

Развитие кадрового резерва организации - обучение потенциально способных к руководящей деятельности сотрудников.

Использование кадрового резерва организации - планирование и трудоустройство на вакантные места потенциально способных и обученных к руководящей деятельности работников.

Но *на практике* наблюдается интересный парадокс. Российские менеджеры по персоналу формулируют функцию управления кадровым резервом как «формирование и развитие кадрового резерва», а качество работы с кадровым резервом оценивают по факту наличия или отсутствия Программы кадрового резерва. Таким образом, кадровая служба сводит всю работу всего лишь к подготовке соответствующего документа. А прошедшие специальную и дорогостоящую подготовку сотрудники долгое время остаются без карьерного роста и, естественно, уходят из компании, чтобы расти в другом месте.

В российских организациях используется **традиционный административный подход** к работе с кадровым резервом. Его цель - найти замену на конкретную должность. Например, в связи со старением руководящего состава, открытием новых подразделений, переходом ведущих специалистов на другие позиции или уходом в другие организации.

Современный же подход предполагает многоступенчатую систему отбора резервистов, оценку и специальную программу обучения, по итогам которой определяется уровень компетентности молодого специалиста и определяется должность, на которую он сможет претендовать в случае ее освобождения.

Риск такой работы с кадровым резервом очевиден: пройдя качественную подготовку, обученный специалист хочет начать реализовывать свой потенциал

как можно быстрее. А если в данной организации подходящей вакансии нет, он уходит туда, где его новые компетентности будут востребованы.

Тема 2.6. Стили руководства и поведение руководителя

В результате изучения теоретического материала, вы узнаете:

1. Что лежит в основе психологического доминирования
2. Какие стили лидерства называют «классическими».
3. В чем проявляется индивидуальный стиль деятельности.
4. Каковы источники власти руководителя

2.6.1. Психологическое доминирование и подчинение

Должность руководителя наделяет человека властью и возможностью управлять ресурсами организации, то есть доминировать. Власть позволяет направлять человеческий ресурс на достижение поставленной цели, преодолевать сопротивление подчиненных и насаждать собственную точку зрения. В зависимости от того, насколько активно и в какой степени руководитель пользуется предоставленной ему властью зависит его стиль поведения и управления организацией.

Вступая во взаимодействие в процессе труда люди оценивают друг друга, определяют перспективы построения взаимоотношений и совместной работы. Оценка происходит по двум параметрам: доминирование – подчинение (ДП) и доброжелательность – агрессивность (ДА).

Сочетание этих параметров определяет общее впечатление о человеке, его социальную направленность и место в структуре организационных и межличностных отношений. Люди, занимающие ту или иную позицию в отношениях, демонстрируют различные психологические характеристики.

Доверие и забота, негативизм и тревожность являются проявлением первичных характеристик целостного поведения человека. В психологии

доверие и забота рассматриваются как способы реализации человеческих привязанностей, а негативизм и тревожность характеризуют формы психологической защиты.

В организации руководители разного уровня традиционно занимают доминирующую позицию, даже если они советуются с коллегами и подчиненными по поводу принятия каких-либо решений. Если человек не доминирует, он подчиняется. Третьего не дано. В структуре организации позиция подчинения закреплена за рядовыми работниками. Поэтому их так и называют «подчиненные». Следовательно, руководителю ничего другого не остается, как доминировать.

Доминирование может иметь разную окраску: агрессивную, негативную, заботливую, доброжелательную. В современной организации, осуществляющей свою деятельность в конкурирующих условиях, адекватным, то есть соответствующим социальной роли руководителя, считается доминирование двух типов: конкурирующее и организующее.

Краткие характеристики различных видов доминирования: конкурирующее, организующее, заботливое, агрессивное представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Виды доминирования

Доминирование	Позиция	Характеристика
Конкурирующее	Позиция руководителя, представляющего свою организацию в конкурирующей среде	Человек проявляет самостоятельность, строгость, расчетливость, способность постоять за себя и свое дело. Может проявляться суровость, самоуверенность, жестокость по отношению к людям, самовлюбленность
Организующее	Позиция руководителя во внутренней среде организации	Человек проявляет ответственность, способность управлять и организовывать. Порой стремится поучать, излишне опекать.
Заботливое	Позиция «родители –	Человек поддерживает других, готов

	дети». Может проявляться у менеджера по персоналу	помочь и услужить, способен подбодрить в сложных ситуациях
Агрессивное	Неприемлем в любых условиях	Человек претендует на доминирование и прилагает колоссальные усилия: контролирует, наказывает, демонстрирует непримиримость, упрямство, агрессивность, враждебность, самоуправство.

Подчинение также может иметь разную окраску: агрессивную, тревожную, доверительную, доброжелательную (таблица 2.3).

Таблица 2.3

Виды подчинения

Подчинение	Характеристика
Доверительное	Человек проявляет уважительность, уступчивость, послушность, зависимость, испытывает чувства восхищения, благодарности.
Тревожное	Проявляется у людей скромных, недооценивающих себя, застенчивых, легко смущающихся, вечно сомневающих.
Агрессивное	Сложный комплекс враждебности и обидчивости. Человек может таить злобу и отвергать прощение, бунтовать и жаловаться, быть непреклонным и недоверчивым.
Доверительная доброжелательность	Опирается на сотрудничество при отсутствии явного доминирования с выраженной позицией взаимной доброжелательности. Общение «на равных».

Графическое изображение взаимного расположения возможных типов доминирования и подчинения представлено на рис. 2.7.



Рис. 2.7. Графическая модель доминирования-подчинения

Выбор стиля доминирования, равно как и выбор стиля подчинения в равной степени зависят от трех факторов: индивидуально-личностных особенностей человека, организационной ситуации и встречных качеств партнеров по отношениям.

Человек, находящийся долгое время в подчинении, стремится подняться по шкале доминирования. Но сделать это напрямую, в лоб, невозможно, так как на этих же позициях находятся другие люди, которые не собираются их уступать. И здесь возможны два варианта поведения человека, стремящегося подняться по шкале доминирование – подчинение.

Первый вариант – развитие личности, ее внутренний рост. Человек развивается, приобретает уверенность в себе, что позволяет ему с большим доверием и открытостью относиться к другим людям и ему открываются «двери» для равноправного общения (сектор IV). Последующие переходы от IV до I – это уже вопрос времени и желания самого человека занять ту или иную социальную позицию.

Второй вариант базируется на иных психологических установках. Ведущим мотивом становится психологическая защита от внешнего мира, от

своего «Я», которому он также не доверяет. Отсюда идет недооценка себя, и попытка скрыть неуверенность. Окружающие люди это чувствуют, и человек получает то, что отдает сам, – недоверие, агрессию и т.п., оказываясь в ловушке неадаптивного поведения. Если ему все-таки удастся вырваться из подчинения, то его доминирование носит агрессивный характер, требуя от человека колоссальных энергетических усилий на его удержание.

Негативными последствиями такого варианта достижения доминирования являются моббинг и боссинг.

Моббинг – это психологическое насилие над одним человеком в коллективе. Он бывает горизонтальным, когда конфликт развивается между сотрудниками одного уровня, и вертикальным, когда агрессором становится начальник. Вертикальный моббинг и называют боссингом.

Говоря коротко, **боссинг** – это абьюз сотрудника со стороны руководителя.

Это негативное явление достаточно распространено в мире. В России, по данным научно-образовательного портала IQ, жертвами офисных «разборок» уже стали около 20 % населения.

Как же отличить боссинг от обычной критики и плохого настроения шефа?

Условной нормой можно считать обстоятельства, при которых начальник высказывает свое недовольство в мягкой форме, не переходя на личности. Он может сорваться и повысить тон, но способен признать свою неправоту. Он критикует исключительно по делу и готов выслушать ваши предложения по исправлению ошибок.

Второе отличие боссинга от жесткого авторитарного стиля управления, о котором речь пойдет ниже, – это избирательность агрессивного воздействия. Если руководитель ведет себя сходным образом со всеми сотрудниками, то говорят о его стиле управления. Если же давление испытывает только один сотрудник – налицо проявление боссинга.

Таким образом, власть явление не просто сложное, но еще и психологически опасное. Власть может принести немало бед, в том числе и самому носителю

власти. Психологи считают, что мало иметь власть, ею нужно уметь управлять, распоряжаться, а не питаться иллюзиями, что «если хорошо и много работать, все само собой получится».

14.2. Классические стили управления

Все руководители разные. У каждого есть своя индивидуальность и опыт. Каждый имеет свой «управленческий почерк», делающий его неповторимым в глазах сотрудников. Этот почерк и есть стиль руководства. А стиль поведения руководителя, в свою очередь, определяет такие важные для каждой компании вещи, как уровень мотивации сотрудников, их лояльность компании, а также способность генерировать новые идеи.

Даже если руководитель не отдаёт себе отчета в том, какой именно стиль управления ему свойственен, всё равно у него есть сложившаяся модель поведения. Её выбор осуществляется в силу природных особенностей характера, текущей ситуации в компании и других факторов.

Стиль управления – это устойчивая система способов, методов и форм воздействия на других людей; это своеобразный почерк поведения руководителя.

Классические стили руководства были описаны Куртом Левиным еще в 30х годах прошлого века. Но с тех пор они почти не изменились.

Авторитарный стиль.

Авторитарный руководитель имеет чёткий командный подход и контроль над коллегами. Самые важные решения он принимает самостоятельно. Он четко видит общую картину ситуации и цель, привлекает остальных сотрудников только для выполнения отдельных задач.

Такой стиль дает быстрые результаты при выполнении работы в сжатые сроки и когда требуются решительные действия. Авторитарный руководитель может хвалить или критиковать сотрудников, но при этом он чётко отделяет себя от коллектива. Он редко бывает настроен враждебно, скорее он

беспристрастный. Часто бывает дружелюбным, если сотрудники ему не перечат. Авторитарный руководитель редко меняет стиль управления, даже если ситуация меняется. Как правило, он по многим вопросам имеет свое устоявшееся мнение и не готов отступать от своих планов.

Демократический стиль.

Демократический руководитель приветствует все мнения и поощряет совместную работу. Он с удовольствием приглашает коллег к совместной выработке решений и разделяет с ними ответственность. Но часто оставляет за собой последнее слово. При таком стиле управления каждый работник понимает общую картину, заинтересован в достижении конечной цели и проявляет творчество.

Демократический руководитель участвует в работе коллектива. Он направляет свои усилия на профессиональный рост коллег, поскольку понимает, что это поможет в достижении конечной цели.

Либеральный стиль.

Либеральный руководитель крайне редко дает указания коллективу. Человека с таким поведением трудно назвать руководителем в полном смысле этого слова. Он отстраняется от группы и не уделяет ей внимания. Либеральный руководитель предоставляет сотрудникам полную свободу в принятии решений. Поэтому в группах с таким руководителем ответственность часто бывает размыта, а работники обвиняют друг друга в срыве работ. Но даже в этом случае руководитель продолжает сохранять доминантную позицию и может воспользоваться ею при первом удобном случае.

Либеральный руководитель может иметь авторитет только в группе высоко квалифицированных специалистов, которые стремятся к самостоятельности. В остальных группах он имеет минимальную эффективность.

Каждому из вас приходилось хотя бы раз сталкиваться с проявлениями всех этих стилей. И вы, наверняка, заметили, что они редко выступают в чистом виде. Часто форма и содержание действий руководителя не совпадают между собой.

Авторитарный по своей сути руководитель внешне ведет себя достаточно демократично. Он владеет техниками общения, например, демонстрирует внешнее расположение к людям, подчеркнутую вежливость. Бывает наоборот. Демократический руководитель внешне выглядит жестким. Он недостаточно воспитан, порой груб в общении с коллегами. Чтобы понять его истинный стиль, подчиненному требуется определенное время.

Курт Левин считал, что самым эффективным является демократическое руководство, а самым неэффективным – либеральное. Но практика показала, что наилучшего стиля не существует. Стиль руководителя должен меняться в зависимости от уровня развития организации и подчиненных.

Стиль руководства можно изменять сознательно в соответствии с решением самого руководителя. Можно научиться управлять подчиненными, используя то авторитарный стиль, то демократический, то либеральный, проявляя гибкость, основанную на сознательном контроле. Однако практика показывает, что значительно легче перейти от демократического стиля управления к авторитарному, чем в обратном направлении, так как утрачивается привычка доверять сотрудникам. Это один из важных выводов Курта Левина.

Ученые доказали, когда человек находится в роли подчиненного, он предпочитает, чтобы к нему относились сквозь призму модели демократического стиля руководства. Когда же он сам является руководителем, он более склонен видеть своих подчиненных в рамках модели директивного (или авторитарного) стиля управления. В связи с этим для повышения эффективности стиля руководства и требуется корректировка подобного «ролевого» восприятия себя и подчиненных.

Кроме того, сравнение оценок стиля руководства, полученных из опроса подчиненных, с оценкой, которую дает сам руководитель, показало, что те руководители, кого подчиненные оценивают высоко и характеризуют как «демократичных», относятся к себе более критично. В свою очередь руководители, которые характеризуются подчиненными как «авторитарные»,

сами расценивают свой стиль руководства как «демократичный», проявляя тем самым неадекватность самооценки своего стиля управления.

Таким образом, выделяются три пути самосовершенствования в плане стиля руководства:

- освоение всех трех основных стилей управления и гибкая их смена в зависимости от ситуации;
- повышение адекватности восприятия подчиненных: относитесь к ним так же, как вы хотели бы, чтобы к вам относился ваш вышестоящий руководитель.
- развитие самокритичности, более глубокое изучение себя, своего поведения по отношению к подчиненным.

2.6.3. Индивидуальный стиль деятельности

Быть гибким руководителем – важное конкурентное преимущество. Но у каждого человека есть стиль поведения, к которому он проявляет большую склонность. Какой стиль вам ближе всего? Что вам привычно? Присмотритесь и прислушайтесь к себе. Взвесьте все преимущества и недостатки. Оцените себя по четырем параметрам:

- отношение к работе;
- стремление к крайностям или среднему уровню;
- ориентация на задачу или на отношения;
- ориентация на сотрудничество.

Полученные результаты составят ваш индивидуальный стиль деятельности.

Отношение к работе.

На одном полюсе этого параметра стоит отчуждение от работы, на другом – чрезмерная погруженность в работу.

Отчужденность от работы в неярко выраженной форме позволяет человеку успешно работать в конкурирующих условиях, легко переходить к более выгодной работе без лишних эмоциональных затрат. При сильной отчужденности человек не проявляет инициативы, ведет себя пассивно, не

желает нести ответственность. Он постоянно сопоставляет собственные затраты труда с получаемыми выгодами, легко находит причины для невыполнения или откладывания работы.

Работники с высокой степенью погруженности в работу высоко ценятся во многих организациях. Они готовы пожертвовать своей жизнью и благополучием ради дела. Но крайность проявления этого качества тоже опасна. Высокая погруженность в работу изменяет мотивационную сферу, сужает интересы, стирает общечеловеческие ценности и разрушает физическое здоровье. У таких работников ярко выражена «болезнь сверхзанятости». Если на выходные не запланировано никаких дел, то в пятницу вечером они могут почувствовать недомогание. Но в воскресенье вечером обязательно выздоравливают.

Стремление к крайностям или среднему уровню.

Этот параметр тоже имеет два полюса.

Есть люди, которых можно условно назвать радикалами. Они отвергают любую осторожную тактику. Их не удовлетворяют средние результаты, средний темп работы. Поэтому они либо бездельничают, либо сверх напрягаются. Так же они ведут себя с коллегами, друзьями, родными. Периоды строгости и контроля сменяются мягкостью и попустительством.

Другая категория людей во всем ищет «золотую середину». Это так называемые консерваторы. Они стремятся держать ровный темп работы, не любят безделье и перенапряжение. Обычно они не улучшают то, что дает хорошие результаты. Они никогда не рискуют и не позволяют этого своим подчиненным.

Ориентация на задачу и ориентация на людей.

Это разные полюса одного фактора. Руководитель в организации должен учитывать одновременно и производственные задачи, и межличностные отношения. Это разные сферы, которые требуют разных знаний и разных стратегий поведения. Как правило, одному человеку быть одинаково успешным в двух сферах удастся редко.

Максимальная ориентация на задачу способствует появлению руководителя «жесткого» типа. Для него производственный результат — это цель, а человек есть средство его достижения. Он требует от людей высокого темпа работы, полной отдачи. Это приводит к быстрому достижению успеха. Но за счет чего? Высокие требования и постоянный контроль угнетают людей. Они стремятся уйти от ответственности, отказываются от инициативы и активного решения проблем.

Чрезмерная внимательность к проблемам других также не несет ничего хорошего. Руководитель «мягкого типа» создает атмосферу вседозволенности. А это снижает эффективность работы.

Ориентация на сотрудничество.

Этот параметр лучше других указывает на склонность человека к лидерскому поведению. Что делает человек, имеющий такую характеристику?

Во-первых, стремится создать условия работы, позволяющие сотрудникам реализовать свои возможности.

Во-вторых, стремится к достижению высоких результатов через принятие творческих решений, встречающих понимание и одобрение.

Сотрудничество - это совместная выработка решения, удовлетворяющая интересы всех сторон. Оно предполагает длительную работу, которая возможна лишь при равенстве сторон и достаточно высоком интеллектуальном уровне партнеров. Поэтому в характеристике индивидуального стиля деятельности оценивают лишь способность создавать условия для сотрудничества.

На противоположном полюсе данного параметра находится приверженность правилу «разделяй и властвуй».

Эффективность руководителя в каждой конкретной ситуации зависит от степени проявления тех или иных качеств. Руководителю, работающему в условиях стабильной экономики и налаженного производства, требуется совсем другой стиль поведения, нежели тому, кто управляет организацией в условиях жесткой конкуренции. Важное качество руководителя – уметь перестраиваться в

соответствии с требованиями ситуации. Необходимой гибкости может мешать «личностная инерция», которая будет проявляться в том, что закрепившиеся поведенческие паттерны определенного стиля руководства не будут позволять руководителю перейти на другой стиль взаимодействия с подчиненными. В этом случае преимущество будут иметь руководители, обладающие более зрелым «Я», характеризующимся большей осознанностью себя, своего поведения, характера влияния на других людей. Будут нужны такие свойства личности, как самоуправление, или самоконтроль, интернальность, умение быстро принимать стратегические решения с учетом многих ситуационных, групповых факторов.

2.6.4. Природа власти руководителя и лидера

Выше уже было отмечено, что человек, на чью долю выпадает роль официального руководителя для группы людей, получает право на власть и определенные полномочия. Такая власть реализуется через различные формы: руководство, управление, координация, организация, контроль, господство. Она узаконенная.

Но также к власти стремятся и другие работники, те, кто не является руководителем по должности. И если коллектив им это право власти предоставляет, мы получаем неформального лидера. Власть лидера – это психологическое явление. Это способность человека воздействовать на поведение других людей, изменять ход событий, преодолевать сопротивление и заставлять людей делать то, что они сами бы не делали.

Власть имеет разные источники и их много. Принято различать видимые и невидимые источники.

К видимым источникам чаще всего относят власть положения, эксперта, личности и зависимости.

Среди наиболее существенных видов невидимой власти называют власть обладателя ресурсов, социальных связей, информации. Оценить значимость и силу той или иной власти вне контекста ситуации невозможно.

Кратко остановимся на характеристиках источников власти.

Видимые источники власти.

Власть положения (должности, статуса) – наиболее очевидный вид власти. Должность, занимаемая человеком, дает ему право контролировать выполнение определенных функций или заданий, принимать соответствующие решения. Власть положения предполагает, что руководитель может не только предоставлять возможность подчиненным что-то делать, но и препятствовать чему-либо. Тенденции к усилению запрещающих функций, подавлению инициативы и нововведений поддерживаются авторитарным стилем руководства. Наиболее ярко проявляется в устоявшихся организациях, не участвующих напрямую в конкурентной борьбе.

Власть эксперта (знания) относится к числу наиболее узаконенных и приемлемых для многих людей видов власти. Эта власть существует тогда, когда окружающие люди признают превосходство человека как специалиста. Эксперты могут оказывать влияние на своих официальных руководителей, задерживать решения вышестоящих инстанций, основываясь на своих знаниях. Принято различать два вида знаний, которые дают человеку шанс прослыть экспертом: технические знания (как делать продукт) и знания процесса (как организовать производство, как управлять).

Власть личности – способность человека, позволяющая ему сделать больше, чем это допускают другие виды власти. Власть личности является результатом определенных психологических характеристик. Такую личность называют харизматической. Руководители чаще всего управляют подчиненными, заставляя их соглашаться с приводимыми ими аргументами. Харизматическая личность действует иначе: воодушевляет великими целями и мечтаниями окружающих людей, пробуждая их от летаргического сна стабильности, заряжает своей энергией и уверенностью, становясь образцом для подражания. С точки зрения современных психологических представлений харизма не является врожденным качеством человека, но ее приобретение под

силу не каждому. Среди наиболее значимых качеств личности, придающие ей харизму, называют оптимизм (восприятие будущего как вызов себе), способность ставить великие задачи и готовность их решать энергично с уверенностью в успехе; и, что особенно важно, большой запас энергии, чтобы задуманное превратить в реальность. Добиться успеха без помощи и поддержки людей нельзя, людей надо мотивировать, убеждать, воодушевлять, очаровывать в реальности своих представлений.

Власть личности ярко проявляется в экстремальные периоды, когда на лидера надеются, как на избавителя.

Власть зависимости, это власть тех, от кого, казалось бы, ничего не зависит. Соппротивление персонала изменениям является одной из основных сдерживающих сил. Власть одного сотрудника может быть ограничена, но власть коллектива всегда существенна. Этот вид власти проявляется, например при забастовке, саботаже.

Невидимые источники власти.

Власть ресурсов, которой обладает человек, в чьих руках оказывается контроль за ценными или ограниченными ресурсами (деньги, персонал, материалы, технологии, потребители, клиенты). Контроль над ресурсами позволяет оказывать существенное влияние и занимать ключевые позиции в организации.

Информационная власть. Информация является одним из важнейших источников власти. Планирование, принятие решений требует точной и надежной информации. Люди, обладающие информацией, занимают ключевые позиции в информационных сетях организации. Этим людей часто называют «привратниками». Они могут обладать значительной властью, распределяя информацию согласно собственным взглядам и интересам.

Власть социальных связей позволяет человеку влиять на события за счет возможности быстрого сбора нужной информации и мобилизации ресурсов в свою поддержку. Завести нужные знакомства – наиболее распространенный

способ развития социальных связей. В менеджерских кругах бытует афоризм «Не важно, *что* Вы знаете, важно – *кого* Вы знаете».

Едва ли найдется человека, одновременно обладающий всеми вышеперечисленными видами власти. Как правило, речь идет о сочетаниях, в которых различные виды власти перекрываются и взаимодействуют между собой специфическим образом в каждой конкретной ситуации.

Психологические особенности власти

В психологическом плане власть и сила противоположны бессилию и беспомощности, безнадежности и безрадостности. Человек, чувствующий себя слабым, лишенным силы, испытывает комплекс неполноценности, в основе которого лежит страх. Такой человек боится привлечь к себе внимание, потерпеть неудачу, оказаться обузой для окружающих и т.д.

Управлять людьми – значит быть способным излучать энергию и силу, уверенность и целеустремленность, преодолевать страх и не изнурять себя комплексами неполноценности.

Что же заставляет человека менять свою жизненную позицию, стремиться выделиться на фоне других, оказаться в центре внимания и брать на себя роль человека, воодушевляющего других, определяющего оптимистичные перспективы на будущее? Совершенно очевидно, что получить краткий ответ вряд ли возможно.

Власть как психологическое явление обладает целым рядом **психологических особенностей**.

Первая особенность – невозможность обладать властью, независимо от того, что думают или делают другие люди. Власть зависит от взаимоотношений между людьми: «...сила власти в организации зависит не от начальника, отдающего приказ, а от исполнителя, который решает, выполнять ли ему поступающие приказы или нет» (Ч. Барнард)

Вторая особенность власти – основана на представлениях человека и его окружения о потенциальных возможностях носителя власти. Человек

воспринимает власть другого не столько на основе реальных возможностей этого другого, сколько на основе его поведения, манерах, способах общения. Порой человек сам себя делает бессильным, преувеличивая или недооценивая власть свою или других людей, проигрывая вначале психологически, а затем и фактически.

Третья особенность власти заключается в том, что она никогда не бывает односторонней, каждый человек потенциально обладает властью. Различия в возможностях воздействия порождает борьбу за власть, которая практически никогда не исчезает.

Четвертая особенность власти заключается в ее ситуативности, зависимости от обстоятельств.

Пятая особенность власти заключается в наличие особого мотива власти. Мотив власти проявляется по-разному и по-разному восприниматься и приниматься в зависимости от уместности, соответствия вида деятельности и ситуации. Люди – обладатели одних и тех же видов власти имеют много общего. Но могут и принципиально отличаться друг от друга, например, мотивами, лежащими в основе их устремлений, деятельности и поведения.

В каждой деятельности реализуются определенный набор мотивов. В деятельности руководителя могут быть реализованы различные мотивы.

Действия, с помощью которых человек будет реализовывать власть, будут отличаться в зависимости от ситуации, личностных особенностей, своих и партнера по общению, а также от степени владения способами воздействия, в том числе психологического.

Тема 2.7. Поведенческий маркетинг

В результате изучения теоретического материала, вы узнаете:

1. Как формируется маркетинговая социо-культурная среда организации
2. Какие существуют типы взаимодействия с клиентом.

3. Как формируется имидж организации.

2.7.1. Формирование маркетинговой социально-культурной среды

В современной хозяйственной практике взаимоотношения организации с большинством субъектов рынка должны строиться на принципах маркетинга.

Маркетинг – это деятельность по выявлению и удовлетворению потребностей рынка в разнообразных товарах и услугах. Маркетинг представляет собой передовую концепцию управления, которая позволяет достичь целей организации, используя более эффективные, чем у конкурентов, способы удовлетворения запросов потребителей.

Маркетинг следует рассматривать как экономический, социальный, управленческий и технологический процессы, основанные на следующих основных **принципах**:

- постоянное изучение состояния и динамики рынка;
- адаптация к условиям рынка с учетом требований и возможностей конечных потребителей,
- активное формирование рынка в необходимых для организации направлениях.

Основу процесса управления маркетингом составляют следующие **виды деятельности**:

- анализ рыночных возможностей организации;
- выбор целевых сегментов рынка;
- разработка и внедрение маркетинговых мероприятий.

Управление поведением организации на основе принципов маркетинга должно обеспечивать работу в динамичном, непрерывном (кольцевом) режиме, обеспечивающем гибкость и адаптивность организации к турбулентным изменениям рыночной среды.

Цель управления поведением организации на основе принципов маркетинга – определить перспективные направления деятельности организации на рынке,

обеспечивающие конкурентные преимущества организации с минимальными затратами ресурсов.

Поведенческий маркетинг в широком смысле означает ориентированность поведения на рынок. **Поведенческий маркетинг в деятельности организации** – это деятельность по управлению поведением индивидов, групп и организации в целом при их взаимодействии с субъектами рынка на основе принципов маркетинга.

Поведенческий маркетинг интегрирует деятельность всех структурных элементов организации, отдельных действий и инструментов, процессов, протекающих в организации, и ориентирует их на рыночные потребности. При этом поведенческий маркетинг определяет **рынок** как взаимодействие всех факторов окружающей среды, влияющих на результаты деятельности организации.

Предвидеть развитие ситуации, адаптироваться к изменениям – значит развиваться, конкурировать, добиваться успеха. Успешное существование возможно только с учетом сложнейших переплетений изменчивых внешней и внутренней сред организации, глобальных тенденций развития общества.

Поведенческий маркетинг оказывает значительное влияние на организационное поведение, что отражается в ***системе взаимоотношений организации:***

1. во внешней среде (с потребителями, поставщиками, посредниками, конкурентами, партнерами, собственниками, органами управления, общественностью);
2. во внутренней среде (внутриличностные, межличностные, межгрупповые, личностно-групповые, внутриорганизационные отношения).

Маркетинговый подход в организационном поведении реализуется на основе ситуационного подхода, т.е. с учетом синергетического взаимодействия (в каждый момент) всех факторов внешней и внутренней среды организации.

В основе поведенческого маркетинга лежит **клиенто-ориентированная идеология**, определяющая поведение персонала и организации в целом. Причем в понятие «клиент» вкладывается новый смысл, оно не означает лишь непосредственного покупателя (потребителя) товара или услуги.

Клиентом организации являются сотрудники – потребители организационной культуры и тех благ, которые предоставляет организация в обмен на их услуги. Это и поставщики, и посредники, и среда макросообщества, включая общественность; это государство в лице контролирующих органов, акционеры, деловые партнеры. В рамках маркетинговой концепции менеджмент рассматривает сотрудников организации как ее клиентов и строит отношения внутри организации и за ее пределами на основе баланса интересов всех групп влияния организации: акционеров, менеджеров, работников, поставщиков, клиентов, государства, общества.

Поведенческий маркетинг формирует определенный тип **маркетинговой поведенческой культуры организации**, определяющими признаками которой являются:

- рыночная ориентация организации;
- имиджевые регуляторы поведения;
- поведение организации по отношению к клиентам;
- социально-ответственный маркетинг;
- маркетинговая поведенческая среда.

Под **рыночной ориентацией** понимается поведение организации по отношению к рынку. Рыночную ориентацию следует рассматривать как «**видение**» организацией рыночной ситуации: ее оценка, анализ, осознание своих возможностей и направлений деятельности по удовлетворению потребностей целевого рынка и достижению организационной эффективности.

Наивысшей формой развития поведенческой ориентации организации является общая маркетинговая среда организации. К **общей маркетинговой поведенческой ориентации** организации относятся:

Производственная ориентация – характеризуется неразвитой поведенческой культурой, подавленными имиджевыми регуляторами, превалированием собственных интересов. Имеет место претенциозная имиджевая настройка, признаками которой являются искаженные представления о предпринимательстве и рыночных отношениях.

Сбытовая ориентация – характеризуется неразвитой поведенческой культурой, подавленными имиджевыми регуляторами, превалированием собственных интересов.

Конъюнктурная ориентация – отличается ростом поведенческой культуры, где имиджевые рычаги активно воздействуют на сознание персонала и формируют важные социально-ориентированные нормы поведения. В данной ситуации регулятивными рычагами поведения выступают среднесрочные цели, формирование позитивного имиджа организации, выбор оптимальной во всех отношениях ценовой политики, серьезная рекламная деятельность, уважительное отношение к интересам клиентов.

Маркетинговая ориентация – характеризуется развитием поведенческой культуры высокого уровня, в которой имиджевые регуляторы осмысливаются персоналом как социальная необходимость. В этом случае они становятся нормами-стимулами, побуждая к удовлетворению потребностей целевых групп потребителей и реализации миссии организации.

Как результат возникает целевая имиджевая настройка персонала, основанная на саморегуляции поведения и совершенствовании взаимодействия субъектов рынка.

В практической деятельности организации различные типы поведенческой ориентации могут сочетаться друг с другом.

Главная задача поведенческого маркетинга состоит в формировании маркетинговой поведенческой среды, основанной на маркетинговой ориентации. Решение этой задачи зависит от поведенческой ориентации персонала

организации (линейных и функциональных руководителей, специалистов, рядовых исполнителей).

Различают *три типа поведенческой ориентации персонала*: сбытовая, конъюнктурная и маркетинговая.

Каждый тип поведенческой ориентации отражает определенный уровень поведенческой культуры организации, из которых наиболее эффективна маркетинговая поведенческая ориентация.

Можно выделить несколько **направлений поведенческого маркетинга**, в частности: в отношении сотрудников; в отношении клиентов; в отношении поставщиков; в отношении акционеров.

Поведение сотрудников задается стратегией развития организации и является составной частью репутации организации и компетенции персонала. Это направление предполагает формирование и поддержание у сотрудников требуемых стандартов поведения в соответствии с моделями поведения.

Поведение клиентов. Клиенты - ключевая группа, ради которой, в конечном счете, и существует организация. В последнее время появился ряд исследований, посвященных поведению клиентов, их лояльности, формированию моделей их поведения.

Данная группа включает:

- непосредственно потребителей (пользователей) продукции и услуг (например, граждан, обратившихся в поликлинику за помощью);
- заказчиков - организации, которые приобретают услуги (например, местная администрация, которая финансирует эту поликлинику).

В 90-х гг. XX в. появилось понятие «лояльность клиента», т. е. внутренняя благожелательность клиента по отношению к продукту или услуге, оказываемой организацией, с целью формирования путей повышения вероятности осуществления им повторных закупок. Управление лояльностью клиентов - сложное направление деятельности организации, включающее изучение самого понятия лояльности клиентов данной организации, измерение этой лояльности,

разработку системы мер по изменению поведения сотрудников организации, чтобы сформировать круг постоянных клиентов. В поведении клиентов различают верность товару, марке, самому предприятию.

Поведение поставщиков - изучение перспективы работы с уже существующими поставщиками с учетом стратегии развития организации и наличия альтернативных вариантов на рынке.

Поведение акционеров - изучение поведения желающих вложить свои свободные средства в развитие организации, возможностей привлечения капитала.

В целом формирование маркетинговой поведенческой культуры является сложным и длительным процессом, который требует мобилизации всех видов ресурсов и значительных усилий со стороны руководства и персонала организации.

2.7.2. Типы поведения при взаимодействии с клиентами.

Последнее десятилетие XX века ознаменовалось становлением ***направленного на клиента подхода***, целью которого стало построение индивидуальных отношений с каждым из клиентов компании. ***Суть подхода*** можно свести к трём основным характеристикам:

- ***ориентация на удержание клиентов***. Поскольку увеличение доли рынка и привлечение новых покупателей стали обходиться все дороже, компаниям оказалось выгоднее использовать потенциал уже имеющейся клиентской базы и обеспечивать рост продаж за счет повышения интенсивности потребления своей продукции существующими клиентами;

- ***индивидуальные коммуникации*** с клиентами. Для учёта персональных особенностей каждого потребителя и предложения ему большей ценности необходимо обеспечить личное интерактивное взаимодействие между ним и компанией;

- *сотрудничество*, основанное на отношениях, а не на продукте. Поскольку товары и услуги становились однообразнее, основой для сохранения и развития сотрудничества между компанией и её клиентами оказались отношения (сервис).

Возникновение направленного на клиента подхода дополнило комплекс функций организационного менеджмента управлением взаимоотношениями с клиентами (customer relationship management, CRM). Общедоступные производственные и маркетинговые технологии больше не могут обеспечить компании долгосрочное лидерство, они необходимы, но не достаточны. Теперь важно не просто создать продукт и найти клиентов, испытывающих в нём реальную потребность, но и ориентировать бизнес на укрепление сотрудничества с наиболее ценными потребителями

Поведение работников фирмы по отношению к клиентам является главным объектом внимания управленческого персонала, особенно топ-менеджеров. Важно добиться, чтобы каждый в фирме хорошо осознавал, какие его поступки могут разладить отношения с клиентом, а какие улучшить, сохранить, закрепить.

Клиентурное поведение.

Очень важным является поведение сотрудника фирмы при контактах с клиентом. Когда он входит в ваш офис, необходимо, прежде всего, создать атмосферу радушия, заботы и доброжелательности. Здесь важны профессионализм, такт, и вежливость. Если вы встретите его приветливой улыбкой, предложите чашку кофе или чая, зададите несколько нейтральных вопросов, то сформируете определённый позитивный настрой, покажете, что в вашей фирме рады видеть клиентов. Кроме того, это даст время оценить партнёра и выбрать нужное направление беседы.

Структуру «клиентурного» поведения можно представить в следующем виде:

- учитывать состав и однородность покупателей;
- предлагать товары по ценам меньшим, чем у конкурентов;
- продавать товары в удобных расфасовках, в комплектах и наборах;

- вводить оригинальные сервисные услуги;
- тщательно продумать справочно-информационную политику;
- обеспечить дизайн торгового помещения, соответствующий образцу товара;

- делать скидки постоянным покупателям и оптовикам;
- вводить новые формы торговли;
- постоянно расширять ассортимент, обновляя товары;
- требовать соблюдения соответствующих норм поведения от работников фирмы.

«Антиклиентурное» поведение может проявляться по двум направлениям.

В первом случае клиента могут оттолкнуть такие ситуации:

- оговорённая ранее по телефону цена изменяется, когда клиент появляется в офисе;

- невыполнение принятых на себя обязательств;
- плохо выполненная фирменная символика и изображение её на некачественном товаре;

- плохая упаковка, несмотря на хорошее качество товара;
- обман при описании потребительских свойств товара;
- отсутствие сервиса при продаже товаров, которым он явно необходим.

Во втором случае клиента отталкивают сами сотрудники:

- вместо того чтобы проявить интерес к клиенту, от него стараются отделаться;

- в устном или телефонном разговоре чувствуется спешка;
- клиента просят перезвонить, не объясняя, почему, или не дают необходимую информацию.

Когда вместо живого человека клиент слышит голос автоответчика, это блокирует обратную связь. При личных контактах у него возникает неприязнь, если задаются упреждающие вопросы или даются заранее заготовленные,

односложные ответы. Клиентам не нравится, когда сотрудники ссылаются на занятость, долго ищут информацию или не владеют её в полной мере, а то и вообще отказываются давать её.

Но возможны и такие ситуации, которые могут **одновременно и привлекать клиента, и настораживать** его. В этих ситуациях возникает «псевдокультурный» тип поведения. Его сущностью является преувеличенно внимательное отношение к клиенту. Это поведение характеризуется определёнными социально-психологическими признаками, которые порождают у клиента своеобразные переживания. Чересчур радостное оживление при его появлении может вызвать подозрение, что в фирму редко обращаются. Настораживает клиента и слишком шикарная обстановка в офисе. Когда клиента слишком активно, напористо уговаривают, он начинает думать, что фирме необходимо «спихнуть» товар. Раздражает также настойчивая реклама и откровенное заискивание. Это вызывает у клиента чувство неловкости, связанности. Когда клиента постепенно втягивают в эмоциональную обстановку покупки, когда рациональная взвешенность пользы товара и его цены сглаживается, у него возникает ощущение, что ему готовят какую-то психологическую ловушку. От умения менеджера установить контакт с каждым из клиентов и выбранной модели поведения зависит результативность взаимодействия с ним.

Типы поведения клиентов и действия менеджера:

1. ***Целеустремленный клиент***, который точно знает, что ему нужно, демонстрирует уверенную форму поведения. Он может вступать в спор с менеджером, умеет аргументировать свою позицию, может проявлять упрямство, недоверчиво относится к менеджеру.

Действия менеджера: аргументировать свою позицию, приводя веские аргументы (факты); сохранять контроль эмоционального состояния; внимательно слушать.

2. ***Всезнающий клиент***, который думает, что знает о продукте или услуге

лучше менеджера, старается переспорить менеджера, демонстрирует свои исключительные знания, выдвигает неуместные возражения, пытается уличить менеджера в некомпетентности.

Действия менеджера: сохранять контроль эмоционального состояния; говорить только о фактах; можно привлечь клиента в качестве эксперта; можно сделать комплимент такому клиенту.

3. **Любитель поговорить** - очень разговорчивый, обладает развитым чувством юмора, доброжелателен, легко идет на контакт, достаточно доверчив.

Действия менеджера: чтобы прервать словесный поток, рекомендуется задавать вопросы (чаще закрытого вида); четко придерживаться темы разговора.

4. **Нерешительный клиент**, который не может определиться в своем выборе – застенчивый, постоянно сомневается; проявляет беспокойство, подозрительность, склонен искать недостатки в товаре.

Действия менеджера: показать выгоды и преимущества, которые получит клиент, если выберет предлагаемые товары и услуги; обратить внимание на неудобства, которые могут возникнуть, если принятие решения будет отложено; конструктивно работать со всеми возражениями клиента.

5. **Необщительный клиент** - отвечает на вопросы односложно, либо молчит, проявляет озабоченность выбором, необщителен, критичен, часто отвечает вопросом на вопрос.

Действия менеджера: полезно задавать вопросы разного вида (открытые и закрытые); использовать паузу, чтобы побудить клиента к ответу; проявлять доброжелательность; провести подробную презентацию, перечисляя выгоды, преимущества и характеристики; дать возможность подумать, взвесить предложение.

6. **Спорщик**, который всегда не согласен с менеджером - готов привести множество аргументов, почему этот товар ему не подходит, недоверчив, подозрителен, считает, что его хотят обмануть, не любит риск.

Действия менеджера: полезно возвращать такого клиента к

положительному опыту взаимодействия в прошлом; терпеливо обсуждать возникающие разногласия и возражения; сохранять позитивный настрой и доброжелательность; подготовить веские аргументы, для обоснования своей позиции; в аргументации полезно использовать ссылки на экспертное мнение, данные статистики.

7. Импульсивный клиент, который склонен к проявлению негативных эмоций - часто вступает в споры, быстро раздражается, проявляет агрессивность, легко впадает в гнев. Склонен к победе любой ценой, считается только со своим мнением.

Действия менеджера: выслушать клиента; концентрировать внимание на общих интересах и зонах, где можно достичь согласия; сохранять контроль внутреннего эмоционального состояния; придерживаться стандартов обслуживания; не принимать высказывания клиента на свой счет.

8. Позитивно настроенный клиент, заинтересованный в приобретении товара или услуги - настроен конструктивно, решителен, уверен в себе, в процессе взаимодействия задает вопросы о компании, продукте, услуге, проявляет умение слушать.

Действия менеджера: проявлять доброжелательность и заинтересованность в клиенте; аргументировать свою позицию, даже если клиент согласен с менеджером и доверяет ему.

Реализация целей деятельности организации предполагает разработку определенной **системы воздействия на сотрудников**.

Управление поведением – система мер для формирования принципов, норм поведения людей в организации, которая позволяет организации достичь поставленных целей в заданные сроки и с допустимыми затратами.

Этапы управления поведением:

- выявление ключевых форм поведения, связанных с трудовой деятельностью, необходимых для реализации принятой стратегии деятельности.

- поведенческий аудит – анализ каждого вида деятельности по количественным и качественным составляющим элементам. Рассматриваются те формы поведения индивида, которые напрямую связаны с его трудовой деятельностью (личностные характеристики не рассматриваются): медлительность или сноровка, отсутствие на рабочем месте или активная деятельность; конструктивные предложения или жалобы.

- разработка стратегии интервенции - разрабатывается перспективный план формирования требуемого поведения сотрудников. Задача интервенции - упрочение и повышение частоты функциональных форм поведения и уменьшение дисфункциональных.

Обобщающим способом воздействия на сотрудника выступает возможность предоставления ему большего доверия как основы создания системы ценностей в организации. *Регламентация деятельности личности* осуществляется рядом документов, основными из которых являются должностная инструкция, контракт.

2.7.3. Формирование имиджа организации

Имидж - это образ организации, сложившийся в представлении ее внешнего окружения. Имидж организации связывают с ее репутацией, «именем», складывающимися у клиентов, партнеров, общественности под воздействием результатов деятельности, успехов или неудач организации.

Основу имиджа составляют существующий стиль внутренних и внешних деловых и межличностных коммуникаций; официальная атрибутика - название организации, эмблема, фирменный знак.

Многие бренды имеют устойчивый имидж. Например, производитель BMW ассоциируется с немецким качеством, надежностью, безопасностью и комфортом. Общественность еще не видит новый продукт, но уже возлагает на него определенные ожидания, благодаря выстроенной имиджевой политике.

В обиходе понятие «имидж» часто путают с понятием «репутация». Однако, они имеют разный смысл.

Имидж – это образ, который на деле не отражает всех экономических, социальных и производственных характеристик компании. Представление о бренде может стремительно меняться, даже если в организации не будет никаких изменений.

Репутация – более устойчивая характеристика, формирующаяся на протяжении длительного времени. Она складывается из достижений и преимуществ компании.

Имидж привлекает потребителей, а репутация закрепляет их лояльность. Благодаря этим показателям клиенты годами делают выбор в пользу одних и тех же брендов, зная, что они «не подведут».

Формирование имиджа фирмы имеет две главные **цели**:

1. Создать на рынке нужное впечатление в соответствии с позиционированием компании.
2. Повысить узнаваемость бренда.

Реализация этих целей обеспечит коммерческий успех, так как привлечет положительно настроенную аудиторию, готовую приобретать товары или услуги, а также квалифицированные кадры.

В том, что составляет имидж компании есть **две выраженные части**:

первая - активные действия компании по формированию и адекватному восприятию своего «лица»;

вторая - собственно «отражение» лица компании в «зеркале» клиента.

При этом, естественно, представления компании о себе и представления клиента о компании могут не только не совпадать, но и быть крайне далеки друг от друга. Позитивный имидж повышает конкурентоспособность коммерческой организации на рынке. Он привлекает потребителей и партнеров, ускоряет продажи и увеличивает их объем. Он также облегчает доступ организации к ресурсам (финансовым, информационным, человеческим, материальным) и

ведение операций. Привлекательный имидж компании – мощный ресурс для ее эффективного развития, поэтому о формировании нужного образа целесообразно задуматься на самой ранней стадии зарождения бизнеса и контролировать его на протяжении всего жизненного цикла.

Имидж предприятия основан на внутренних и внешних проявлениях.

Внутренний. Это корпоративная политика внутри компании, отношения сотрудников с руководителем и друг с другом. Она формируется из:

- образа руководителя – способ управления, личностные качества, профессионализм;
- образа сотрудников – культура общения и поведения;
- корпоративной культуры – обстановка внутри организации, условия труда и правила поведения на рабочем месте.

Внешний. Это все действия, которые компания производит по отношению к внешнему миру, коммуникация с клиентами, партнерами. Внешний имидж имеет несколько составляющих:

- создание фирменного стиля – узнаваемый логотип, сочетание цветов, слоган;
- бизнес–репутация – позиционирование компании в отношениях с конкурентами и партнерами;
- разработка качественного продукта для повышения положительного имиджа.

Они состоят из особенностей каждого бренда, его задач и способа организации деятельности.

Имидж компании зависит от ряда **факторов**. При создании положительного имиджа важен каждый фактор, который сказывается на общественном мнении. Если упустить хоть один момент, это может привести к потере доверия клиентов и неэффективности всей имиджевой стратегии в целом.

Организационная культура. Позиционирование начинается изнутри. Сотрудники должны разграничивать зону ответственности, иметь четкие

представления о своих обязательствах и сроках их выполнения. Для эффективной работы всей системы, важно, чтобы персонал разделял идеи, ценности и принципы организации.

Экологическая безопасность. Формирование имиджа компании напрямую связано с качеством и безопасностью продукции. Если предприятие не загрязняет окружающую среду, не потребляет много природных ресурсов и использует современные технологии для производства, это положительно скажется на имидже и доверие к бренду будет расти. Потребители увидят, как производитель заботится об экологии, и будут ассоциировать его товары с безопасностью.

Качество, конкурентоспособность товаров и услуг. Чтобы компания была конкурентоспособной на рынке, ее услуги и продукты должны выделяться среди аналогов. Это достигается за счет цены, оригинальной подачи, уникального предложения, решения проблем потребителя.

Если вы до сих пор используете только кнопку прямого звонка на сайте, часть ваших клиентов уходит к конкурентам. Не всем удобно тратить деньги на звонок и ждать ответа колл-центра. Установите виджет обратного звонка: посетитель оставляет свой номер телефона в форме на сайте и получает ответ от менеджера через 30 секунд.

Финансовые возможности. Финансовое положение компании много значит для клиентов, принимающих решение о долгосрочном сотрудничестве. Они обращают внимание на наличие гарантий, выгодные условия и пр. Чем больше финансовых возможностей у предприятия, тем больше это подкупает доверие и располагает к сотрудничеству.

Фигурирование названия организации в СМИ. Узнаваемость компании повышает уровень информированности потребителей о ее деятельности. Один из каналов позиционирования — предоставление информации в СМИ. Сюда относят не только рекламные предложения, но и обзоры на продукты, выступления членов компании в качестве экспертов, информационные

новостные репортажи. Частое упоминание компании привлекает новых клиентов еще и благодаря уровню доверия населения к СМИ.

Эффективность управления. Этот фактор влияет на формирование внутреннего и внешнего стиля. Грамотное управление с внешней стороны располагает клиентов и партнеров к постоянному сотрудничеству, показывает, что они могут доверять компании. Грамотная внутренняя политика привлекает новых квалифицированных специалистов, что улучшает качество продукции. Эффективность управления достигается благодаря правильному распределению ролей и задач в системе.

Имидж руководителя. Сотрудники компании опираются на образ своего руководителя. Поэтому он должен демонстрировать такие качества как:

- активность и оперативность в принятии решений;
- выдержка и надежность;
- профессионализм и компетентность;
- харизматичность.

Сочетание этих качеств делает руководителя лидером, рядом с которым команда чувствует себя уверенно.

Представление. Набор символов, с помощью которых организация «рисует» свой индивидуальный образ и демонстрирует лучшие качества. В основном это визуальные средства – фирменный стиль, дресс-код, дизайн упаковки и т.д. Однако для формирования особого образа могут быть задействованы музыка, запахи или тактильные ощущения.

Информация. Все, что компания заявляет о себе (ценности, миссия, приоритеты, деятельность, планы, и т.д.), а также то, что о ней говорят другие – потребители, партнеры, конкуренты, журналисты, лидеры отрасли, известные персоны.

Поведение. То, как фирма общается, развивается, ведет дела, обслуживает и поддерживает клиентов, какую политику реализует в отношении конкурентов, экологии и социально значимых проектов.

Содержание. То, насколько декларируемые свойства, качества и особенности бренда совпадают с реальными.

Тема 2.8. Поведение руководителя при принятии решения

В результате изучения теоретического материала, вы узнаете:

1. Каким должно быть управленческое решение.
2. Зачем классифицировать управленческие решения.
3. Как разворачивается циклический процесс принятия решений.

2.8.1. Управленческое решение в деятельности организации

Множество проблем, возникающих при планировании и управлении хозяйственной деятельности организации требуют от руководителей ежедневного принятия управленческих решений для разрешения определенных управленческих проблем. Для разрешения проблемы очень часто требуется не единичное решение, а определенная последовательность решений и, главное, их осуществление. Поэтому решение — это не одномоментный акт, а результат процесса, развивающегося во времени и имеющего определенную структуру.

Основными требованиями, предъявляемыми к управленческому решению, являются следующие:

1. Целевая направленность, т.е. решение должно преследовать достижение определенной цели.
2. Обоснованность, т.е. принимаемое решение должно отражать объективные закономерности развития объекта и системы управления им. Решение, противоречащее этим закономерностям, будет пассивно или активно отторгаться, что требует дополнительного расхода ресурсов и, соответственно, замедлит развитие организации.
3. Компромиссность. Необходимость этого требования исходит из того, что управленческие решения практические всегда имеют негативные последствия,

т.е. невозможно принять решение, полностью удовлетворяющее организацию, руководителя и всех работников.

И с этой точки зрения важно иметь в виду перспективную эффективность принимаемого решения. Например, принимая решение о пожизненном найме работников руководство предприятия понимает, что неизбежны дополнительные затраты на заработную плату, особенно в условиях экономических кризисов, но считает, что сохранение лояльности работников и поддержание корпоративного духа будет, в долгосрочной перспективе, выгоднее для предприятия.

Именно умение принимать решения, видя их недостатки, но не позволяя им парализовать собственную волю, отличают эффективного руководителя. Эти люди понимают, что принятие пусть неэффективного решения, лучше, чем непринятие решения вообще. Вместе с тем бывают ситуации, когда из-за недостатка информации именно непринятие решения становится единственно верным способом поведения.

В этом случае руководитель возлагает больше надежды на саморегуляцию организации, чем на собственную инициативу.

4. Своевременность. Это означает, что с момента возникновения проблемной ситуации до момента принятия решения в объекте управления не должно произойти необратимых изменений, делающих решение ненужным.

5. Соответствие полномочиям лица, принимающего решение, что является необходимым условием директивности принятого решения. Этот момент достаточно важен еще и потому, что, принимая решение, руководитель берет на себя ответственность за его последствия. Превышение полномочий создает предпосылку невыполнения решения. С другой стороны, руководитель не должен принимать решения, входящие в компетенцию нижестоящих менеджеров, поскольку это приводит к снижению инициативности подчиненных.

6. Непротиворечивость и согласованность с принципами управления и ранее принятыми решениями, поскольку ни одно решение не реализуется изолировано, а дополняет другие решения.

7. Экономичность и эффективность. Требование эффективности заключается в обеспечении достижения намеченных целей. При этом важно, чтобы цель была достигнута при минимальных затратах и издержках, что делает решение экономичным.

2.8.2. Виды управленческих решений

В практике управления существует множество ситуаций, в которых руководителю приходится принимать решения. Каждая такая ситуация (хотя бы по некоторым факторам) уникальна. Тем не менее возможна **классификация управленческих решений** по некоторым существенным признакам.

Классификация решений необходима *в следующих ситуациях*.

1. Для определения методов решения различных задач, которые возникают в управленческой практике. Выбор того или иного инструментария при этом базируется на закономерностях развития объектов того или иного класса. Например, решение проблемы в ситуации неопределенности требует более широкого инструментария, нежели при решении детерминированной задачи.

2. Для обозначения типов ситуаций, или иначе, параметров входа в систему принятия решений.

3. Для определения того, что можно ожидать на выходе системы принятия решения при решении различных проблем.

Рассмотрим несколько классификаций.

По субъекту принятия решения (по числу лиц, принимающих участие в его разработке):

- индивидуальные;
- групповые.

Например, директор предприятия может принимать решения сам, а может поручить это управленческой команде (участвуя или не участвуя в процессе разработки).

По объекту принятия:

- личные (решения, затрагивающие интересы руководителя и окружающих его близких людей, направлены на достижение личных целей), например, выбор специальности; выбор места работы; решение семейных проблем; выбор досуга; выбор друзей, спутника жизни и т. п.;

- деловые (решения, принимаемые в организациях; политические, экономические, финансовые, юридические и технические), например, выбор стратегии; выбор способов реализации стратегии; размещение хозяйственных объектов; выбор методов мотивации; подбор кадров и т. п.

По уровню принятия:

- высший уровень (как правило, стратегические решения, принимаемые топ-менеджерами), например, руководитель с управленческой командой разрабатывает стратегию (политики, программы и проекты);

- средний уровень (как правило, тактические решения, принимаемые менеджерами среднего звена), например, менеджеры среднего звена детализируют стратегию до мероприятий, устанавливают их сроки выполнения;

- низший уровень (оперативные решения, принимаемые руководителями подразделений и служб), например, руководители подразделений и служб изыскивают необходимые ресурсы, контролируют выполнение мероприятий, докладывают о проблемах, возникающих в процессе реализации намеченных (стратегических, тактических, оперативных) планов.

По принципу (методам) разработки:

- алгоритмические (разрабатываются по определенному алгоритму и допускают строгую формализацию), например, прием на работу: установление должностных требований (критериев выбора); анкетирование, отсеивание

заведомо несоответствующих кандидатур (по ключевым критериям); собеседование; выбор; принятие решения о приеме на работу;

- шаблонные (допускают частичную формализацию; разрабатываются методами, которые успешно зарекомендовали себя для решения существовавших ранее проблем), например после получения рабочими заработной платы резко падает производительность труда. Такой случай уже имел место, проблема решилась тем, что заработную плату начали выдавать накануне выходных (решение имело положительный результат), следовательно, делаем так же;

- оригинальные (разрабатываются не использовавшимися оригинальными методами), тот же случай с зарплатой, но после введения правила выдавать заработную плату рабочим накануне выходных рабочие в знак протеста начали брать в долг, чтобы не нарушать традицию собираться вместе именно пятого числа каждого месяца. Менеджеры подумали и решили сделать выходным именно день получения заработной платы. Проблема была решена.

По уровню решаемых проблем:

- стратегические (решения, обеспечивающие решение стратегических проблем, достижение стратегических целей и требующие значительных, зачастую необратимых изменений). Например, главный конкурент предприятия начал выпуск продукции нового образца, выпуск продукции, сопоставимой по качеству, невозможен из-за устаревшего оборудования, да и рыночная ниша уже занята. Как быть? Руководство предприятия принимает решение минимизировать издержки и снизить цены на свою продукцию, что обеспечит конкурентные преимущества именно по выпускаемой предприятием продукции, при этом налаживает контакты с дилерами и учреждает свои предприятия-дилеры в нескольких крупных городах.

- тактические (подчинены стратегическим целям и решениям, служат их реализационными этапами), например, целях минимизации издержек (в соответствии с разработанной руководством предприятия стратегией)

менеджеры среднего звена принимают решение приобрести новые технологии, внедрение которых обеспечит снижение издержек;

- оперативные (подчинены стратегическим и тактическим решениям, служат для решения задач оперативного управления), например, руководители подразделений принимают решение нанять штат высококлассных специалистов, обучать персонал, уже задействованный на производстве, без отрыва от работы для обеспечения полного использования возможностей нового оборудования.

По эффективности:

- оптимальные (решения, обеспечивающие максимальную степень достижения целей управления);

- удовлетворительные (решения, приводящие к достижению цели управления организацией, но не обязательно в максимальной степени);

- неудовлетворительные (неразумные решения, не приводящие к достижению целей управления)

Пример ситуации: выборы директора на хлебном заводе. Акционеры: работники завода – 60 %, коммерсант, скупивший 30 % акций завода, 10 % принадлежит государству в лице представителя.

Кандидаты: ныне существующий директор (консерватор, предприятие при нем работает стабильно); коммерсант (не сведущий в делах завода, но имеющий свои интересы); главный инженер (специалист в области деятельности предприятия, новатор). Расстановка сил понятна (все решают большинство голосов работников).

Оптимальное решение – голосовать за главного инженера; удовлетворительное – за существующего директора; неудовлетворительное – за коммерсанта. Большинство голосов был избран существующий директор. Трудовой коллектив выбрал минимум риска, хотя выбор главного инженера на должность директора (сопряженный с некоторым риском для работников, например кадровыми перестановками) был бы оптимальным для предприятия в целом и для большинства работников в частности.

По приемственности:

- приемлемые (удовлетворяющие всем ограничениям);
- неприемлемые (решение может быть оптимальным по эффективности, но личные предпочтения руководителя, провозглашенные организацией ценности, сложившийся имидж, особенности внешней среды накладывают табу на его принятие).

Например, переориентация предприятия на выпуск табачных изделий – перспективное направление, обеспечивающее успех компании, но кредо предприятия – не выпускать товары, которые наносят вред здоровью человека и окружающей среде, не позволяет считать такое решение приемлемым.

По новизне решаемой задачи:

- повторяющаяся задача (задача, решаемая разработанным инструментарием по разработанной технологии), например, описанная выше ситуация найма работников, решаемая стандартными инструментами (анкетирование, собеседование, анализ и т. д.);
- новая (уникальная) задача (задача, для которой не разработаны инструменты и технология решения), например, разработка стратегии предприятия, так как ситуация внешней среды постоянно меняется и требует применения новых технологий разработки решений.

По структурированности:

- структурированные (задачи, допускающие строгое количественное описание зависимостей между решаемыми проблемами, факторами внешней и внутренней среды, альтернативами и последствиями их реализации), например, задача выбора оптимальных поставок товаров на склад, когда известны показатели отгрузки, емкость склада и т. п. Такая задача решается с помощью математического расчета;
- неструктурированные (задачи, содержащие лишь качественное описание элементов проблемы; количественные зависимости между альтернативами, факторами среды и последствиями решений не определены или определены в

незначительной части), например, разработка стратегии. Как оценивать возможный эффект от той или иной модели поведения? Допустим, определены проблемы, цели, критерии и список альтернатив. Кто может предсказать, какова будет эффективность той или иной стратегии? С той или иной достоверностью, опять-таки с точностью, определяемой разбросом суждений, это могут сделать только эксперты;

- частично структурированные (задачи, содержащие как количественные, так и преобладающие качественные зависимости между основными элементами проблемной ситуации), например, подбор персонала. Можно определить ряд критериев (возраст, образование, степень владения требуемым инструментарием, наличие вредных привычек, опыт работы и даже совместимость по психологическому типу), но большую неопределенность представляет собой характер человека, воспитание, латентные (скрытые) особенности личности. Поэтому решающим фактором при приеме частично структурированных решений является интуиция руководителя, его личные предпочтения.

По методам обоснования:

- интуитивные (принимаются руководителем на основе ощущения того, что они правильные, вследствие работы подсознательного процесса оценки альтернатив по доминирующим критериям, которые соответствуют личным предпочтениям). Для принятия интуитивных решений требуется минимум времени, их особенность заключается в том, что руководитель оценивает альтернативы по тем критериям, которые считает важными, не сравнивая их по незначительным, на его взгляд, критериям. Так, шахматист принимает решения, не рассчитывая всю партию наперед и не перебирая все возможные комбинации ходов, а выделяя из контекста игры только некую модель поведения, которая, по его мнению (особенно если он знает соперника, его стиль игры и т. п.), может привести его к победе (это стратегия), выстраивая расположение фигур так, чтобы приблизиться к данной модели (это тактика), и, следя за тем, чтобы ходы

(операции) соответствовали критериям (правилам игры, безопасности для самой фигуры, избегание угрозы королю, соответствие стратегическому плану и тактическим комбинациям);

- логические (решения, принимаемые на основе знаний, опыта и логических суждений, здравого смысла), например, выбор площадки под постройку склада: логично, что склад должен находиться недалеко от производственного помещения, от средств коммуникации (автомобильных дорог, железнодорожных путей и т. п.). Сравнивая различные варианты, пользуясь таким логическим построением, легко осуществить обоснованный выбор;

- рациональные (принимаются на основе объективного анализа проблемных ситуаций с использованием научных методов и компьютерных технологий), например, решение, оптимальность которого доказана математическими, экспертными, иными научными методами, достоверность результатов которых гарантирована с той или иной точностью и проверена на практике.

По степени определенности информации:

- условия определенности ситуации (детерминированные задачи; наличие полной и достоверной информации о проблемной ситуации), например, задача закупки нового оборудования. Информацию о предложении всегда можно получить от поставщиков, оценить альтернативы и выбрать оптимальную;

- условия неопределенности ситуации (ситуация, когда принятие решения зависит как от определенных, так и от неопределенных факторов, не подвластных руководителю, не известных ему или известных с недостаточной точностью). Разработка и выпуск новой продукции – это почти всегда неопределенность, которая связана с реакцией потребителей, конкурентов, поставщиков (особенно если поставщик монополист, товар неожиданно начинает пользоваться спросом, и поставщику это становится известно).

По количеству критериев:

- однокритериальные (решения, принимаемые на основе оценки альтернатив по одному критерию), например, выбор поставщика сырья.

Предположим, по критерию качества все альтернативы одинаковы, тогда выбираем того поставщика, у которого дешевле (выбор альтернативы по одному критерию называется выбором по скалярному критерию эффективности);

- многокритериальные (решения, по которым критерии выбора альтернатив не могут быть сведены к одному комплексному критерию, принимаемые на основе выбора руководителя, исходя из личных предпочтений или на основе экспертных оценок), например, у предприятия нет возможности хранить запас сырья на складе и таким образом добавляется критерий стабильности поставок, то выбор сделать гораздо сложнее. В таких ситуациях прибегают к методу экспертных оценок. Критериям назначаются веса, выводятся оценки по критериям и получают комплексный (его также называют векторным) показатель предпочтительности.

2.8.3. Процесс принятия решений

Процесс принятия решений — это циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятии решения и организации его выполнения.

Наиболее целостное и наглядное представление о процессе принятия решений (ППР) дает схема, отражающая его основные стадии и порядок их следования (рис. 2.8).

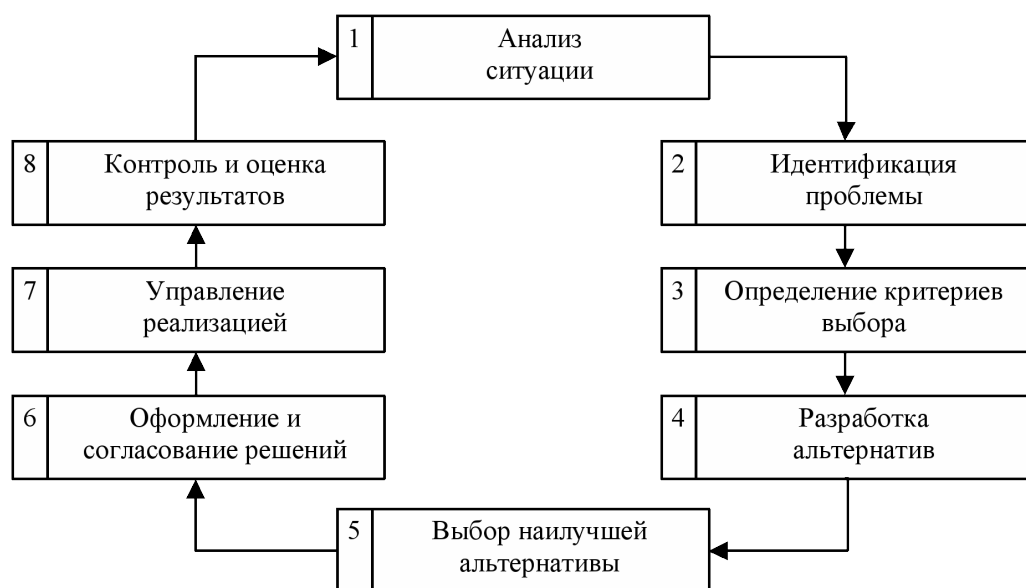


Рис. 2.8. Циклическая модель процесса принятия решений

Справедливости ради следует сказать, что схема эта является идеализированной моделью. Реальные процессы принятия решений, вследствие разнообразия организаций, ситуаций и проблем, требующих решения, как правило, от нее отличаются, т.е. фактически структура ППР во многом определяется ситуацией и решаемой проблемой.

Рассмотрим содержание каждой из основных процедур ППР.

Анализ ситуации. Для возникновения необходимости принять управленческое решение нужен сигнал о внешнем или внутреннем воздействии, вызвавшем или способном вызвать отклонение от заданного режима функционирования системы, т.е. наличие управленческой ситуации. Поэтому одним из важнейших условий принятия правильного решения является анализ ситуации.

Анализ управленческой ситуации требует сбора и обработки информации. Этот этап выполняет функцию восприятия организацией внешней и внутренней среды. Данные о состоянии основных факторов внешней среды и положении дел в организации поступают к менеджерам и специалистам, которые анализируют информацию и сравнивают реальные значения контролируемых параметров с

запланированными или прогнозируемыми, что позволяет им выявить проблемы, которые следует решать.

Идентификация проблемы. Первый шаг на пути решения проблемы – ее определение или диагноз, полный и правильный. Как принято говорить, правильно сформулировать проблему – значит наполовину решить ее.

Существует *два взгляда на сущность проблемы*. Согласно одному, проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты или существует отклонение от заданного уровня, например, мастер может установить, что производительность труда или качество изделий на его участке ниже нормы. В соответствии с другим, как проблему следует рассматривать также и потенциальную возможность повышения эффективности. Объединяя оба эти подхода, будем понимать под *проблемой* расхождение между желаемым и реальным состоянием управляемого объекта.

Выявление и формулировка проблемы – весьма сложная процедура. Дело в том, что в момент своего возникновения многие важнейшие проблемы слабо структурированы, т.е. не содержат очевидных целей, альтернативных путей их достижения, представления о затратах и эффекте, связанных с каждым из вариантов. И доведение этих проблем до количественной определенности (структурирование) требует от руководителей не только знаний и опыта, но и таланта, интуиции, творческого подхода.

Пользуясь медицинской терминологией, первый шаг в диагностировании сложной проблемы — установление симптомов. Общими *симптомами болезни организации* являются: низкие — прибыль, объем продаж, производительность труда, качество товаров и услуг; высокие — издержки, текучесть кадров, многочисленные конфликты. Выявление симптомов помогает определить проблему в общем виде, однако подобно тому, как различные болезни нередко имеют общие симптомы (головная боль может быть вызвана и обычным переутомлением, и гипертонией), различные причины могут вызывать сходные организационные проблемы (низкое качество товара может быть следствием как

изношенности оборудования, так и недостаточной квалификации рабочих). Поэтому менеджеры должны более глубоко исследовать причины возникшей проблемы и не спешить устранять только ее симптомы.

Нельзя также забывать, что все элементы и работы в организации взаимосвязаны и решение какой-либо проблемы в одной части организации может вызвать появление проблем в других. Поэтому, определяя решаемую проблему, следует стремиться к тому, чтобы число вновь возникающих при этом проблем было минимальным.

Определение критериев выбора. Прежде чем рассматривать возможные варианты решения возникшей проблемы, руководителю необходимо определить показатели, по которым будет производиться сравнение альтернатив и выбор наилучшей. Эти показатели принято называть критериями выбора. Например, принимая решение о приобретении нового оборудования, можно ориентироваться на критерии цены, производительности, эксплуатационных расходов, эргономичности и т.п., а в случае принятия решения о приеме на работу нового сотрудника, критериями выбора среди кандидатов могут быть: образование, опыт работы, возраст, личные качества.

Разработка альтернатив. Следующий этап – разработка набора альтернативных решений проблемы. В идеале желательно выявить все возможные альтернативные пути решения проблемы, только в этом случае решение может быть оптимальным. Однако на практике руководитель не располагает (и не может располагать) такими запасами знаний и времени, чтобы сформулировать и оценить каждую возможную альтернативу. Менеджеры хорошо понимают, что поиск оптимального решения очень труден, занимает много времени и дорого стоит, поэтому они ищут не оптимальный, а достаточно хороший, приемлемый вариант, позволяющий снять проблему, а помогают отсеять заранее непригодные альтернативы критерии выбора, определенные на предыдущем этапе.

Наряду с положением, когда варианты решения проблемы заранее известны или обнаруживаются без особых трудностей, часто встречаются ситуации, при которых решаемая проблема не встречалась раньше, т.е. возможные альтернативы неизвестны, и их необходимо предварительно сформулировать. В таких случаях весьма полезным может оказаться коллективное обсуждение проблемы и генерирование альтернатив.

Выбор альтернативы. Разработав возможные варианты решения проблемы, их необходимо оценить, т.е. сравнить достоинства и недостатки каждой альтернативы и объективно проанализировать вероятные результаты их реализации. Для сопоставления вариантов решения необходимо иметь стандарты или критерии, по которым их можно сравнивать. Такие критерии выбора были установлены на предыдущем этапе. С их помощью и производится выбор наилучшей альтернативы.

Необходимо отметить, что поскольку выбор осуществляется, как правило, на основе нескольких, а не одного критерия, он всегда носит характер компромисса. Кроме того, при оценке возможных вариантов решения, руководитель фактически имеет дело с прогнозными оценками сравниваемых величин, а они всегда являются вероятностными. Поэтому очень важно учитывать фактор риска, т.е. определять вероятность осуществления каждой альтернативы. Учет фактора риска приводит к пересмотру самого понятия наилучшего решения: им является не тот вариант, который максимизирует или минимизирует некоторый показатель, а тот, который обеспечивает его достижение с наиболее высокой степенью вероятности.

Согласование решения. В современных системах управления в результате разделения труда сложилось положение, при котором подготавливают, разрабатывают решение одни работники организации, принимают или утверждают другие, а выполняют третьи. Иначе говоря, руководитель часто утверждает и несет ответственность за решение, которого не разрабатывал, специалисты, готовившие и анализировавшие решение, не участвуют в его

реализации, а исполнители не принимают участия в подготовке и обсуждении готовящихся решений. Принятие управленческих решений в организации довольно часто ошибочно рассматривается как индивидуальный, а не групповой процесс. Между тем, хотя основные этапы ППР организациями и отдельными людьми совпадают, формирование решений в организации существенно отличается от индивидуального принятия решения. Именно организация, а не отдельный руководитель должна реагировать на возникающие проблемы. И не один руководитель, а все члены организации должны стремиться к повышению эффективности ее работы. Конечно, менеджеры выбирают курс для организации, но, чтобы решение было реализовано, необходимы совместные действия всех членов организации. Поэтому в групповых процессах принятия решений весьма существенную роль играет стадия согласования.

В идеальном случае исполнители будут действовать в соответствии с решениями менеджеров, однако практика далека от идеала и так происходит совсем не всегда. Признание решения редко бывает автоматическим, даже если оно явно хорошее. Поэтому руководитель должен убеждать в правильности своей точки зрения, доказывать работникам, что его решение несет выгоды и организации, и отдельным ее членам. Практика показывает, что вероятность быстрой и эффективной реализации значительно возрастает, когда исполнители имеют возможность высказать свое мнение по поводу принимаемого решения, внести предложения, замечания и т.п. Тогда принятое решение воспринимается как свое, а не навязанное «сверху». Поэтому лучшим способом согласования решения является привлечение работников к процессу его принятия. Разумеется, этот способ не надо абсолютизировать: встречаются ситуации, когда это невозможно или не рационально и менеджер вынужден принимать решение единолично, не прибегая к обсуждениям и согласованиям, но надо помнить, что систематическое игнорирование мнения подчиненных ведет к авторитарному стилю руководства.

Управление реализацией. Процесс решения проблемы не заканчивается выбором альтернативы: для получения реального эффекта принятое решение должно быть реализовано. Именно это и является главной задачей данного этапа.

Для успешной реализации решения прежде всего необходимо определить комплекс работ и ресурсов и распределить их по исполнителям и срокам, т.е. предусмотреть, кто, где, когда и какие действия должен предпринять и какие для этого необходимы ресурсы. Если речь идет о достаточно крупных решениях, это может потребовать разработки программы реализации решения. В ходе осуществления этого плана руководитель должен следить за тем, как выполняется решение, оказывать в случае необходимости помощь и вносить определенные коррективы.

Контроль и оценка результатов. Даже после того, как решение окончательно введено в действие, процесс принятия решений не может считаться полностью завершенным, т.к. необходимо еще убедиться, оправдывает ли оно себя. Этой цели и служит этап контроля, выполняющий в данном процессе функцию обратной связи. На этом этапе производятся измерение и оценка последствий решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить.

Не следует забывать, что решение всегда носит временный характер. Срок его эффективного действия можно считать равным периоду относительного постоянства проблемной ситуации. За его пределами решение может перестать давать эффект и даже превратиться в свою противоположность – не способствовать решению проблемы, а обострять ее. В связи с этим основная задача контроля – своевременно выявлять убывающую эффективность решения и необходимость в его корректировке или принятии нового решения. Кроме того, осуществление этого этапа является источником накопления и систематизации опыта в принятии решений.

Проблема контроля управленческих решений весьма актуальна, особенно для крупных бюрократических организаций. Можно принять немало разумных

и полезных решений, но без рационально организованной системы контроля исполнения они останутся в «недрах делопроизводства» и не дадут ожидаемого эффекта.

Проанализированная выше процедура разработки и принятия решения характерна для так называемой **западной модели управления**. Между тем японская модель управления, отличающаяся по целому ряду характеристик от западной, использует и особую систему принятия решений.