

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ



Л.В. Карташова, Т.В. Никонова,
Т.О. Соломанидина

Организационное поведение



УЧЕБНИК



www.infra-m.ru

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ
серия основана в 1996 г.

Л.В. КАРТАШОВА
Т.В. НИКОНОВА
Т.О. СОЛОМАНИДИНА

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

УЧЕБНИК

Рекомендовано Министерством общего
и профессионального образования
Российской Федерации в качестве учебника
для студентов высших учебных заведений,
обучающихся по экономическим
специальностям и направлениям

Москва
ИНФРА-М
2001

УДК (075.8) 331.1
ББК 65.050.2
К27

Авторы: канд. эконом, наук Л.В. Карташова (гл. I, гл. III, гл. IV, § 2);
канд. физ.-мат. наук Т.В. Никонова (гл. II, § 1, 2, 3, гл. IV, § 1);
канд. эконом, наук Т.О. Соломанидина (гл. II, § 4, 5)

Рецензенты: д-р эконом, наук Р.П. Колосова;
канд. лед. наук Т.П. Данилова

Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О.

Организационное поведение: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2001. — 220 с. —
(Серия «Высшее образование»).

ISBN 5-16-000186-7

В современных условиях искусство управления людьми становится решающим условием, обеспечивающим конкурентоспособность предприятий и стабильность их предпринимательского успеха. Именно поэтому в данном учебнике проблемы личности, группы и организации рассматриваются в тесной взаимосвязи друг с другом и вопросами повышения эффективности производства, укрепления дисциплины и сокращения текучести кадров. Центральное место в данном издании занимают такие важные практические вопросы, как способности и личностные качества работников, их удовлетворенность и отношение к труду, мотивация, взаимодействие и групповое принятие решений, лидерство и власть, конфликты и переговоры, стресс, управление изменениями и развитием организации.

Учебник предназначен для студентов, аспирантов и преподавателей как государственных, так и негосударственных вузов.

ББК 65.050.2

ISBN 5-16-000186-7

© Карташова Л.В., Никонова Т.В.,
Соломанидина Т.О., 2000

СОДЕРЖАНИЕ

ГЛАВА I.....	5
ВВЕДЕНИЕ В «ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ».....	5
§ 1. ПОЧЕМУ СЛЕДУЕТ ИЗУЧАТЬ «ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»?	5
1.1. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖЕРА А	5
1.2. РОЛИ МЕНЕДЖЕРА.....	6
1.3. МАСТЕРСТВО УПРАВЛЕНИЯ.....	6
1.4. ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ И ПОКАЗАТЕЛИ ЕЕ РАБОТЫ.....	8
§ 2. «ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ» С УЧЕТОМ МЕЖНАЦИОНАЛЬНОГО АСПЕКТА	10
ГЛАВА II ЛИЧНОСТЬ.....	14
§ 1. ОСНОВЫ ТЕОРИИ ЛИЧНОСТИ.....	14
1.1. СОЗРЕВАНИЕ ОРГАНИЗМА	14
1.2. НАУЧЕНИЕ.....	15
1.3. ФОРМИРОВАНИЕ ЛИЧНОСТИ	17
1.4. СОСТАВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ЛИЧНОСТИ	19
1.5. ТИПОЛОГИИ ЛИЧНОСТЕЙ	20
1.6. ПОВЕДЕНИЕ ЧЕЛОВЕКА. САМОРЕГУЛЯЦИЯ В ЧЕЛОВЕЧЕСКОМ ОРГАНИЗМЕ ОЩУЩЕНИЕ	24
1.7. ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ РЕАКЦИИ НА ФРУСТРАЦИЮ.....	30
1.8. СИТУАЦИИ ФРУСТРАЦИИ И ПСИХОСОМАТИЧЕСКИЕ ЯВЛЕНИЯ	32
1.9. ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ РЕАКЦИИ НА ФРУСТРАЦИЮ.....	33
§ 2. СОЦИАЛЬНО-ДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ, СПОСОБНОСТИ И ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА РАБОТНИКОВ.....	38
2.1. БИОГРАФИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ	38
2.2. СПОСОБНОСТИ	40
2.3. ЛИЧНОСТЬ.....	41
2.4. НАУЧЕНИЕ.....	44
§ 3. ЦЕННОСТИ. РАСПОЛОЖЕНИЯ. УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ РАБОТОЙ	52
3.1. ЦЕННОСТИ	52
3.2. РАСПОЛОЖЕНИЯ.....	53
3.3. УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ РАБОТОЙ.....	57
§ 4. ОСНОВНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ	62
§ 5. МОТИВАЦИЯ - ОТ ТЕОРИИ К ПРАКТИКЕ.....	79
ГЛАВА III ГРУППА	105
§ 1. ФОРМИРОВАНИЕ ГРУПП И ИХ СТРУКТУРА.....	105
§ 2. ЛИДЕРСТВО И ВЛАСТЬ.....	113
§ 3. КОНФЛИКТЫ И ПЕРЕГОВОРЫ.....	127
ГЛАВА IV ОРГАНИЗАЦИЯ	135
§ 1. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА	135
1.1. НЕСКОЛЬКО ПРИМЕРОВ ВМЕСТО ВСТУПЛЕНИЯ.....	135
1.2. ЧТО ТАКОЕ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА?.....	135
1.3. ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИЙ.....	136
1.4. КАК РАБОТНИКИ ВОСПРИНИМАЮТ ДЕСЯТЬ СЛАГАЮЩИХ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ?	137
1.5. ИМЕЕТ ЛИ ОРГАНИЗАЦИЯ ЕДИНУЮ ОРГАНИЗАЦИОННУЮ КУЛЬТУРУ?	137
1.6. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И ЕЕ ФУНКЦИИ	138

<i>1.7. КАК ФОРМИРУЕТСЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА?.....</i>	<i>138</i>
<i>1.8. КАК ПОДДЕРЖИВАЕТСЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА?</i>	<i>139</i>
<i>1.9. КАК СОТРУДНИКИ ПОЗНАЮТ ОРГАНИЗАЦИОННУЮ КУЛЬТУРУ?</i>	<i>144</i>
<i>1.10. КАК СОЗДАЕТСЯ ИМИДЖ ФИРМЫ?</i>	<i>148</i>
<i>1.11. КАК НАЗВАТЬ ФИРМУ?</i>	<i>148</i>
<i>1.12. КАК ДОЛЖЕН ВЫГЛЯДЕТЬ ОФИС ФИРМЫ?</i>	<i>149</i>
<i>1.13. КАКОВЫ СОСТАВЛЯЮЩИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ?</i>	<i>150</i>
§ 2. СТРЕСС	152

Глава I

ВВЕДЕНИЕ В «ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»

Организационное поведение — это наука о том, как люди ведут себя в организации и каким образом их поведение влияет на результаты ее работы. «Организационное поведение» включает следующие основные компоненты:

- индивида;
- группу;
- организацию.

Центральное место при изучении настоящей дисциплины занимают такие вопросы, как способности и личностные качества работников, их удовлетворенность и отношение к труду, мотивация, взаимодействие и групповое принятие решений, лидерство и власть, конфликты и переговоры, стресс, управление изменениями в организации и ее развитием.

Отличительной особенностью данного предмета является междисциплинарный подход к его изучению.

«Организационное поведение» тесно взаимосвязано с такими дисциплинами, как психология (которая изучает основы поведения личности), социология (предметом которой является социальная система, в которой индивид осуществляет свою социальную роль), социальная психология (которая изучает непосредственное влияние людей друг на друга), экономика, история и философия.

Основываясь на изучении уже перечисленных дисциплин, «Организационное поведение» представляет основу для изучения целого комплекса управленческих дисциплин и в первую очередь для принятия управленческих решений в области управления персоналом.

§ 1. ПОЧЕМУ СЛЕДУЕТ ИЗУЧАТЬ «ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»?

Значение науки о поведении в организации никогда не было так велико для менеджеров, как в последние десятилетия. По существу, «Организационное поведение» образует социально-психологическую основу построения эффективной системы управления. Для того чтобы найти подтверждение этому уместно еще раз обратиться к определению, того кто такой менеджер, и к следующим характеристикам:

- функции менеджера;
- роль менеджера;
- мастерство менеджера.

Менеджеры - это люди, которые достигают цели, стоящей перед организацией, посредством других людей. Менеджеры принимают решения, аккумулируют ресурсы, координируют деятельность других и направляют ее на достижение целей организации (иногда их называют администраторами, особенно если речь идет о некоммерческих организациях). Под *организацией* при этом принято понимать координируемый союз двух и более людей, которые функционируют на относительно постоянной основе для достижения общих целей. Организациями являются, например, промышленные и торговые предприятия, магазины, государственные службы, а также школы, институты, больницы и церкви.

1.1. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖЕРА

В начале XX в. французский промышленник Г. Файол писал, что все менеджеры выполняют пять основных управленческих функций. Они планируют, организуют, руководят, координируют и контролируют. В настоящее время эти функции обычно сводят к следующим:

планирование;
организация работы;
руководство;
контроль.

Планирование. Поскольку организация существует для того, чтобы достичь конкретные цели, кто-то должен определить эти цели и средства, посредством которых они могут быть достигнуты. Менеджеры, осуществляя функцию планирования, вырабатывают цели организации и общую стратегию ее деятельности, а также планы, направленные на осуществление интеграции и координации этой деятельности.

Организация работы. Менеджеры также несут ответственность за проектирование организационной структуры. Это предполагает определение того, на каком уровне принимаются решения, кому следует докладывать об их выполнении, а также конкретных задач и их исполнителей.

Руководство. В процессе повседневной работы, которая складывается из мотивации других людей, направления их деятельности, выбора наиболее эффективных норм И&, взаимодействия и общения, а также разрешения конфликтных ситуаций, менеджеры осуществляют руководство организацией.

Контроль. Наконец, менеджеры осуществляют контроль за деятельностью организации. После того как цели поставлены, планы их достижения разработаны, а люди, которые будут их выполнять, подобраны, обучены и мотивированы, не исключена возможность возникновения непредвиденных сбоев и отклонений в процессе работы. Именно поэтому менеджеры должны осуществлять постоянный контроль, сравнивая реальные достижения и результаты с теми, которые были запланированы. В ситуациях, когда возникают существенные отклонения, задача менеджеров состоит в том, чтобы вернуть организацию на, первоначально выбранное направление или скорректировать само это направление (если в силу изменившихся условий появилась такая необходимость).

1.2. РОЛИ МЕНЕДЖЕРА

В конце 60-х гг. Г. Минтцберг, основываясь на тщательном обследовании работы менеджеров, пришел к заключению, что менеджеры выполняют ряд тесно взаимосвязанных ролей. Условно они были разделены на три группы.

Первую группу образуют роли, связанные с осуществлением межличностных отношений и взаимодействием работников в организации (мотивация, координация деятельности подчиненных, делегирование полномочий, формальное представительство: принятие участия в церемониях, награждениях и т.п.).

Во вторую группу выделена информационная роль, которая включает сбор, обработку и передачу необходимой информации. Например, прочитав в журнале о планируемых изменениях в конкурирующей фирме, менеджер доводит эту информацию (если она покажется ему важной) до высшего руководства, организует ее обсуждение с подчиненными, продумывает дополнительные меры по повышению конкурентоспособности продукции своей фирмы.

Третью группу образуют роли, непосредственно связанные с принятием управленческих решений. Как правило, менеджеры являются инициаторами новых проектов и решений, несут ответственность за корректировку решений в случае непредвиденных изменений или возникновения кризисных ситуаций, за использование ресурсов, а также участвуют в переговорах и несут ответственность за принимаемые решения и их выполнение.

1.3. МАСТЕРСТВО УПРАВЛЕНИЯ

Для характеристики работы менеджеров целесообразно рассмотреть, какими профессиональными качествами они должны обладать, чтобы успешно выполнять свои должностные обязанности. Р. Катц выделяет три вида этих профессиональных качеств:

техническое мастерство (наличие и способность применять конкретные знания и навыки работы, например, в области бухгалтерского учета, финансов, использования оборудования и т.п.);

мастерство общения (умение работать с другими людьми, понимать и мотивировать их, разрешать конфликты);

концептуальное мастерство (умение анализировать сложные ситуации, определять проблемы, а также альтернативные подходы к их решению и выбирать среди них наиболее оптимальные).

Таким образом, анализ функций, выполняемых менеджерами, их роли в организации и мастерства, необходимого для того, чтобы успешно выполнять эту работу, показывает, насколько важно для менеджера уметь непосредственно работать с людьми, определять причины их поступков, прогнозировать их поведение в будущем и его социально-экономические последствия.

В связи с этим представляют интерес результаты обследования, проведенного Ф. Лузенсом и его коллегами. Они обследовали 450 менеджеров и пришли к заключению о том, что их работу можно свести к следующим видам управленческой деятельности.

1. Традиционный менеджмент (принятие решений, планирование, контроль).
2. Взаимодействие (обмен информацией, документооборот, групповое принятие решений).
3. Управление человеческими ресурсами (мотивация, подбор персонала, обучение, обеспечение дисциплины, управление конфликтами и т.п.).
4. Установление внешних связей (различные формы общения с партнерами, поставщиками, клиентами; переговоры, усилия по созданию и поддержанию имиджа организации в глазах общественности).

Результаты проведенного обследования представлены в таблице.

Таблица

Затраты времени на различные виды управленческой деятельности (в %)

Деятельность	Менеджер в среднем	«Эффективный» менеджер
Традиционный менеджмент	32	19
Взаимодействие с работниками	29	44
Управление человеческими ресурсами	20	26
Установление внешних связей	19	11

Исследования показали: в среднем менеджер тратит примерно 32% своего рабочего времени на традиционную управленческую деятельность, 29% — на взаимодействие с работниками внутри организации, 20% — непосредственно на управление человеческими ресурсами и 19% — на поддержание рабочих контактов за пределами организации. «Эффективный» менеджер (тот, который добивается наилучших количественных и качественных показателей работы своих подчиненных, их удовлетворенности работой) тратит на традиционные функции управления 19% своего рабочего времени, 44% — на взаимодействие с работниками внутри организации, 26% времени он уделяет управлению человеческими ресурсами и 11% — поддержанию рабочих контактов за пределами организации. Таким образом, те менеджеры, которые добиваются наилучших результатов в работе своих подчиненных, основную массу своего времени (более 70%) тратят на взаимодействие с подчиненными и коллегами по работе, мотивацию персонала, его обучение и развитие.

Умение анализировать и прогнозировать поведение работников в организации всегда было исключительно важным качеством для эффективной работы менеджера. В последнее время значение знаний в этой области еще более увеличилось, что обусловлено рядом объективных причин. Увеличивающееся стремление предприятий выжить в жесткой конкурентной борьбе, обеспечить стабильную перспективу развития производства заставляет их заботиться о внедрении новой техники и технологии, инновационных процессов, что обуславливает необходимость постоянного совершенствования работы с людьми. Все большего внимания к себе требуют вопросы формирования новой трудовой мотивации и морали, готовности разделять с предпринимателем риск нововведений, перспективного развития кадров для приспособления к постоянно меняющимся условиям производства. Естественно, что организовать работу людей на принципиально новой основе могут только хорошо подготовленные специалисты, которые обладают профессиональной интуицией и знают законы поведения людей в различных условиях.

1.4. ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ И ПОКАЗАТЕЛИ ЕЕ РАБОТЫ

Важная особенность данной дисциплины состоит также в том, что все проблемные вопросы рассматриваются в непосредственной корреляции с вопросами управления и показателями социально-экономической эффективности работы организации:

- производительностью;
- дисциплиной;
- текучестью кадров;
- удовлетворенностью работой.

Производительность. Существуют разные подходы к определению производительности. Для оценки работы организации может быть использован комплексный показатель, в состав которого входят два компонента: эффект и эффективность. При этом под эффектом следует понимать достижение целей, поставленных перед организацией, т.е. полученный результат, а под *эффективностью* — отношение полезного результата к затратам, обусловившим его достижение. Например, организация может получить эффект посредством увеличения объема производства и продаж или расширения рынка сбыта своей продукции. Однако оценка результатов работы организации будет неполной без учета, того, ценой каких затрат этот эффект был получен. Показателями эффективности в этом случае могут выступать прибыль и выработка продукции в единицу времени.

Дисциплина. Важнейшим показателем дисциплины являются неявки на работу. Их анализ в динамике и сравнение со средним показателями по отрасли (по группе предприятий) позволяют не только оценить поведение работников в организации, но и прогнозировать его изменение. Неявки на работу по уважительным причинам, например по болезни, не являются непосредственным показателем дисциплины. Вместе с тем они могут свидетельствовать о наличии в организации факторов, способствующих высокому уровню стресса у работников, следствием чего является повышение уровня их заболеваемости.

Текучесть кадров. Высокий уровень текучести кадров в организации означает увеличение расходов на подбор персонала, отбор наиболее достойных кандидатов и обучение. При этом также может наблюдаться снижение выработки продукции в период, предшествующий уходу работника, и в первые месяцы работы у принятого на предприятие нового работника. Конечно, организации не могут полностью избежать текучести кадров. В ряде случаев текучести может рассматриваться и как позитивное явление, например, если уходит не соответствующий требованиям организации работник, а взамен приходит работник с более высокими возможностями и мотивацией, с новыми идеями. Однако чаще всего для организации текучесть означает потерю работников, которых не хотелось бы терять. Таким образом, когда уровень текучести в

организации чрезмерно высок или когда организацию покидают лучшие работники, текучесть кадров следует рассматривать как разрушительный фактор, негативно влияющий на эффективность работы организации.

Удовлетворенность работой. Под удовлетворенностью работой понимают отношение работника к различным сторонам своей трудовой деятельности. Часто удовлетворенность определяют также как соотношение между суммой благ и вознаграждений, которую работник получает на работе, и той, которую, по его мнению, он должен был бы получить. В отличие от приведенных ранее критериев удовлетворенность работой характеризует не столько поведение на работе, сколько отношение к ней. Вместе с тем ее принято относить к числу важнейших оценочных показателей в силу следующих обстоятельств. Во-первых, принято считать, что работники, удовлетворенные своей деятельностью, как правило, более мотивированы и достигают более высоких результатов. Во-вторых, отмечается, что общество, особенно в странах с развитой экономикой, должно заботиться не только о высоком уровне производительности и уровне жизни населения, но и о качестве жизни, неотъемлемым элементом которой является удовлетворенность выполняемой работой.

§ 2. «ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ» С УЧЕТОМ МЕЖНАЦИОНАЛЬНОГО АСПЕКТА

Существенное влияние на поведение людей в организации оказывает национальная культура их страны (основные организации ценности и особенности поведения, характеризующие людей той или иной страны).

В условиях усиливающейся тенденции к расширению международных экономических связей и развитию сотрудничества между странами в различных областях экономики и общественной жизни, с одной стороны, происходит определенное сближение стран, усиливается сходство в стратегии развития организаций, в технологии производства, в развитии инновационных процессов. С другой стороны, устойчиво сохраняются культурные ценности различных стран, а следовательно, и присущие им отличия в системе управления.

Охарактеризовать российскую национальную культуру сложно. Отмечаются существенные отличия в культурных ценностях среди представителей различных регионов нашей страны, а также различных поколений и социальных групп. Проблема особенностей России и выбора эффективных форм управления, соответствующих им, требует серьезных исследований, которые еще предстоит осуществить. Тем не менее некоторые общие выводы относительно российских культурных ценностей, имеющих непосредственное отношение к управлению, могут быть сделаны.

Существует целый ряд подходов, позволяющих чем именно различные страны отличаются друг от друга. Один из наиболее известных подходов к анализу отличий между странами предложен Г. Хофстейдом. Обследовав в 70-е гг. свыше 1116000 работников, занятых в международных корпорациях в 40 странах Г. Хофстейд пришел к выводу о том, что представители этих страна различаются на основе четырех важнейших критериев:

- индивидуализм/коллективизм;
- отношение к власти;
- отношение к риску;
- отношение к роли женщины в обществе.

В начале 90-х гг. было предпринято несколько попыток определить национальные особенности поведения в России. На основе классификации Хофстейда по результатам этих исследований они были охарактеризованы следующим образом:

- индивидуализм/коллективизм — преобладание коллективистских наклонностей;
- отношение к власти — «дистанция власти» и степень авторитаризма значительно выше среднего;
- отношение к риску — сильно выраженное стремление свести риск в обществе к минимуму;
- отношение к роли женщины в обществе — только формальное равноправие.

Различают страны с преимущественно коллективистскими и преимущественно индивидуалистскими наклонностями. Г. Хофстейд выявил высокий уровень корреляционной зависимости между степенью индивидуализма и показателем валового национального продукта на душу населения. Так, индивидуалистские страны (США и многие другие западные страны) характеризуются, как правило, наиболее высокими показателями валового национального продукта на душу населения, коллективистские — относительно низкими.

Россия в соответствии со шкалой Г. Хофстейда может быть отнесена к группе стран с преимущественно коллективистскими наклонностями. Работники часто ожидают, что их организация будет заботиться о них и опекать их, если они окажутся в затруднительном положении, в то время как в индивидуалистских странах в таких ситуациях принято больше полагаться на свои собственные усилия. Принадлежность к группе, определенному социальному слою для многих россиян является достаточно сильным мотиватором, подчас не менее значимым, чем материальное вознаграждение.

В России достаточно высока «дистанция власти». Страны с высокой «дистанцией власти» признают существенные отличия в поведении людей внутри организации в зависимости от их статуса и служебного положения. Работники, как правило, демонстрируют особое почтение своих руководителей. Звания и статус имеют большой вес. На переговоры в такие страны зарубежные организации предпочитают посылать (равно как и принимать) представителей, статус которых, по крайней мере, не ниже, чем у противоположной стороны. Россия может быть отнесена к группе стран с высокой «дистанцией власти» (как, например, бывшая Югославия, Индия и Греция). По результатам обследования группы руководителей в Москве, проведенного в начале 90-х гг., 42% интервьюируемых руководителей тяготеют к авторитарному типу управления и 22% — к патерналистскому. Среди обследованных руководителей отмечалась также большая тяга к поддержанию стабильности их настоящего служебного положения: 66% хотели бы продолжать руководящую, работу в той же самой компании в течение ближайших 5 лет или до пенсии.

По оценке специалистов, стремление контролировать ситуацию и свести риск к минимуму в экономической и социальной жизни общества составляет существенную особенность российского менталитета. Подтверждением этому могут служить, например, во все времена провозглашаемая развернутая политика поддержки наименее защищенных и социально уязвимых групп населения, линия а перераспределение средств и доходов между эффективно работающими предприятиями и теми, кто работал не очень успешно, уравнилительные тенденции в области оплаты труда и занятости. В странах, в которых выражено стремление свести риск к минимуму, как правило, вырабатываются специальные механизмы, позволяющие минимизировать риск, например множество формальных правил и процедур, регламентирующих поведение. В таких странах может проявляться нетерпимость к нестандартным решениям и подходам, формам поведения, отличающимся от общепринятых. Население в этих странах обычно демонстрирует относительно низкий уровень трудовой мобильности, а система пожизненного найма является широко распространенной практикой.

Естественно, что при характеристике менталитета той или иной страны оценки типа «хорош он» или «плох», неуместны. Другое дело, что знание особенностей поведения и системы управления в различных странах может оказаться весьма полезным при принятии наиболее оптимальных управленческих решений.

В последнее время в России отмечается значительный интерес к (зарубежному опыту, в том числе и в области управления. Однако его применение будет успешным только в случае его модификации к условиям российской действительности и особенностям российского менталитета. Изучая опыт управления в другой стране и пытаясь использовать его в отечественной практике, всегда полезно помнить об имеющихся сходствах и различиях России с этой страной. Так, например, богатый опыт, накопленный в США в области разработки теорий управления, мотивации и лидерства, далеко не всегда может быть успешно использован в той же форме в России. С точки зрения особенностей поведения людей наши страны существенно отличаются. Так, если среди американцев преобладают, индивидуалистские наклонности, то россиянам в большей мере свойственны коллективистские ценности. Нельзя сбрасывать со счетов и такое отличие. В Америке, как правило, принято поощрять риск: тот, кто рискует, имеет большие прибыли, однако он же в случае неудачи берет на себя ответственность за убытки и потери. В России же, как правило, принято распределять риск, а следовательно, и выгоды в случае успешного завершения дела. Вместе с тем разумное использование зарубежного опыта может оказаться достаточно эффективным средством решения экономических и социальных проблем. Подтверждением тому являются японские «кружки качества». Американские специалисты утверждают, что «кружки качества» (группа работников, которые

регулярно встречаются, чтобы обсудить проблемы качества, выявить причины их появления, предложить пути их устранения и реализовать их на практике) изначально родились в Америке, а в 50-е гг. были экспортированы в Японию. В условиях японского коллективистского менталитета «кружки качества» оказались настолько эффективными, что сейчас все чаще поднимается вопрос о необходимости возродить их и уделить гораздо более серьезное внимание в самой Америке.

Знание культурных ценностей, преобладающих в российском обществе, будет весьма полезным и для иностранных специалистов, которые работают в России и имеют дело с ее гражданами, чьи культурные ценности и историческое прошлое отличаются от их собственных.

РЕЗЮМЕ

Таким образом, изучение науки «Организационное поведение» основано на анализе широкого круга вопросов междисциплинарного характера.

Организационное поведение — это наука о том, как люди ведут себя в организации и каким образом их поведение влияет на её работу (производительность, дисциплину, текучесть кадров), а также их удовлетворенность выполняемой работой. Основу изучения этой дисциплины составляют способности и личностные качества работников, их удовлетворенность, отношение к труду, мотивация, взаимодействие и групповое принятие решений, лидерство и власть, конфликты и переговоры, стресс, управление изменениями и развитием организации.

«Организационное поведение» основано на рассмотрении широкого круга вопросов междисциплинарного характера. В свою очередь «Организационное поведение» представляет основу для изучения целого комплекса управленческих дисциплин, и в частности для принятия решений в области управления персоналом.

Умение анализировать и прогнозировать поведение работников в организации всегда было исключительно важным качеством для эффективной работы менеджера. В последнее время значение знаний в этой области еще более возросло. Увеличивающееся стремление предприятий выжить в жесткой конкурентной борьбе и обеспечить стабильную перспективу развития производства заставляет их заботиться о внедрении новой техники и технологии, инновационных процессов, что обуславливает необходимость постоянного совершенствования работы с людьми. Именно поэтому вопросы формирования новой трудовой мотивации и морали, готовности разделять с предпринимателем риск нововведений, перспективного развития кадров для приспособления к постоянно меняющимся условиям производства требуют к себе все большего внимания. Естественно, что организовать работу людей на принципиально новой основе могут только хорошо подготовленные специалисты, обладающие профессиональной интуицией и знаниями законов поведения людей в различных условиях.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Что представляет собой наука «Организационное поведение»? Как она соотносится с наукой об управлении, психологией, социологией и другими дисциплинами?
2. Почему важно знать национальную культуру и особенности поведения представителей различных стран?
3. Что такое организация? Какое место в ней занимают менеджеры?
4. Почему менеджеры должны изучать, уметь анализировать и прогнозировать поведение людей в организации?
5. Сформулируйте современные проблемы в области управления персоналом. Как наука о поведении людей в организации помогает решать эти проблемы?

6. Что является критериями эффективности управления в организации?
7. Как национально-культурные особенности России повлияли на специфику работы с персоналом в этой стране (подбор кадров, их продвижение и развитие, мотивацию персонала, регулирование трудовых отношений и занятости)?
8. С национальной культурой каких стран Россия имеет наибольшее сходство? Почему вы так думаете?
9. Каковы особенности поведения людей в организации в этих странах?
10. Уменьшаются ли различия между странами в области экономики и общественной жизни (увеличиваются или остаются прежними)? Обоснуйте вашу позицию.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Дизель Пол-М., Мак-Кинли У. Поведение человека в организации: Пер. с англ. — М.: Фонд за экономическую грамотность, 1993.
- Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. 7-го изд. — М.: ИНФРА-М, 1999.
- Bellinger D., «The Four Cornerstones and Three Pillars in the «House of Russia» Management System», *Journal of Management Development*, Vol. 13, No 2, 1994.
- Hofstede G., «Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values» (Beverly Hills: CA Sage Publications, 1980).
- Hofstede G., «The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories», *Journal of International Business Studies*, Fall, 1983, pp. 75—89.
- Luthans F., «Successful, vs. Effective Real Managers», *Academy of Management Executive*, May 1988, pp. 127—132.
- Robbins S. «Organizational Behavior» (seventh edition). Prentice-Hall International Editions, 1996.

Глава II ЛИЧНОСТЬ

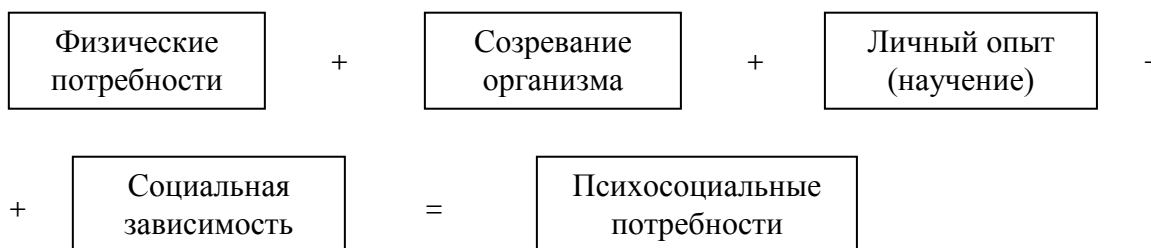
§ 1. ОСНОВЫ ТЕОРИИ ЛИЧНОСТИ*

Об индивидуальном мышлении и поведении накоплено немало знаний, которые могут быть полезны менеджеру, в чьей работе главное — понять людей, чтобы работать с ними. Задача данной главы — представить некоторые психологические школы, теории и концепции, наиболее пригодные для современного менеджера.

Мы проследим возникновение и становление современных школ на процессе формирования человека как личности.

1.1. СОЗРЕВАНИЕ ОРГАНИЗМА

У новорожденного имеются лишь простые физиологические потребности, однако очень скоро они претерпевают изменения под воздействием ряда факторов (рис.).



Под влиянием этих взаимосвязанных факторов происходит изменение физических потребностей и появляются психосоциальные потребности.

Кратко рассмотрим основные этапы созревания человеческого организма.

В первые 3 года жизни у ребенка в основном развиваются следующие главные способности: ходить, говорить и быть чистым.

Ходьба — это сложный механический акт, требующий мышечной координации почти всех частей тела. Помимо координации мышечных групп, соответствующего мышечного тонуса, ходьба невозможна без сохранения равновесия, что требует очень сложного нервно-моторного развития. Следует отметить, что развитие психики ребенка протекает синхронно с успехами, достигаемыми в ходьбе, так как, передвигаясь, ребенок удовлетворяет свои желания, обогащает свою психику, расширяет свои познания.

Речь еще более способствует психосоциальному развитию ребенка. Речь активизирует моторику (она приводит в движение мышцы), интеллект (понимание, выбор слов) и эффективность (эмоции, желания).

Приучение к горшку характеризует способность сознательно контролировать и регулировать работу сфинктеров, что невозможно без координации вегетативной нервной системы и высших центров мозга.

В возрасте 3—6 лет ребенок, ставший «взрослым» с точки зрения его сенсомоторного развития, вступает в период относительно медленного роста. Ежегодно его рост увеличивается на 5—6 см, а вес — примерно на 2,5 кг. В этом возрасте продолжается совершенствование нервной системы ребенка. Оно завершается к 7 годам. В этот период мальчики и девочки поступают в школу. Их биологическая зрелость уже довольно высока. И теперь процесс созревания несколько замедляется. Он ускорится в подростковый период.

В этот период определяющая роль принадлежит гипофизу, секретирующему гормоны роста. В первые 5 лет жизни ребенок в среднем удваивает свой рост, между 6

* В этой главе использованы фрагменты определения и понятия из книги М.А. Робера и Ф. Тильмана «Психология индивида и группы».

и 12 годами он растет довольно медленно, но с наступлением подросткового возраста рост возобновляется и происходит неравномерно и скачкообразно, что приводит к значительной диспропорции частей тела. Временная нескладность уменьшается к 16—17 годам и полностью исчезает к 20 годам. Между 12 и 16 годами удваивается объем сердца, увеличивается артериальное давление, а мозг, вес которого возрастает в 3 раза в первый год жизни, больше не увеличивается. Этот возраст также характеризуется пробуждением сексуальности.

Окончание юношеского периода означает для человека окончание его биологического роста. Наступает период перехода во взрослое состояние. По мере того как юноша и девушка становятся биологически зрелыми, они все активнее вступают в социальный мир.

1.2. НАУЧЕНИЕ

По мере того как человек созревает, он приобретает и новый жизненный опыт, т.е. он обучается. Сталкиваясь с социальной действительностью, он нередко оказывается в ситуации фрустрации, и последняя начинает играть роль побудительного мотива. Подробнее о фрустрации будет рассказано далее, здесь мы ограничимся лишь самым понятием.

Фрустрация (от лат. frustratio) — обман, тщетное ожидание, расстройство; психическое состояние, возникающее вследствие реальной или воображаемой помехи, препятствующей достижению цели. Фрустрация проявляется в ощущениях гнетущего напряжения, тревожности, отчаяния, гнева и др.

Теория научения (бихевиоризм) — это крупная школа психологии, представленная работами И.П. Павлова, Д.Б. Уотсона и Б.Ф. Скиннера. Термин «теория научения» применяется преимущественно по отношению к психологии поведения. В отличие от педагогических понятий обучения, образования и воспитания теория научения охватывает широкий круг процессов формирования индивидуального опыта, таких, как привыкание, запечатление, образование простейших условных рефлексов, сложных двигательных и речевых навыков, реакций сенсорного различения и т.п. Бихевиоризм — ведущее направление американской психологии, в соответствии с которым предметом психологии является не сознание, а поведение, понимаемое как совокупность двигательных и сводимых к ним словесных и эмоциональных ответов — реакций на воздействия (стимулы) внешней среды. Благодаря приобретаемым навыкам поведения человек приспосабливается к среде и вырабатывает новые способы реагирования.

Среди способов научения можно назвать условный рефлекс, метод «проб и ошибок» и инсайт.

Условный рефлекс. У человека, как и у животного, самым элементарным способом научения является условный рефлекс. Если человеку надлежащим образом предъявить привычный и новый для него раздражитель, то он ответит своим поведением на второй так же, как и на первый. Так, павловская собака выделяла слюну как при предъявлении пищи, так и на звук звонка. Для этого было достаточно, чтобы ранее звонок сопровождался появлением пищи.

Одновременно с И.П. Павловым изучением условного рефлекса занимался американский ученый Д.Б. Уотсон. Он применил концепцию условного рефлекса к теории научения. Д.Б. Уотсон утверждал, что любое поведение описывается в терминах стимулов и реакций. Стимул можно определить как наблюдаемое изменение внешней среды, а реакцию — как действие организма в ответ на стимул. Он провел в своей лаборатории следующий непедagogический опыт: детям показывали хорошенькую белую мышку и в это же время раздавался страшный грохот. Потребовалось немного повторений, чтобы детей охватывал такой же ужас при появлении белой мышки, как и при том диком шуме, который сопровождал это появление.

Уотсон считал, что между определенными стимулами и ответными реакциями существуют врожденные связи. С помощью условных рефлексов можно проводить обучение, формируя новые связи между определенными стимулами и ответными реакциями.

Будучи твердо убежденным в важности принципов научения и в обучаемости человека, Уотсон говорил о том, что если ему дать дюжину здоровых, восприимчивых детей и позволить воспитывать по его методу, то он гарантирует, что сделает любого из них кем захочет — врачом, юристом, художником, коммерсантом, даже попрошайкой или вором, независимо от его талантов, склонностей, стремлений, возможностей, призвания и наследственности.

Таким образом, условный рефлекс можно определить как первый тип научения, основанный на ассоциативных связях. Человек запоминает и воспроизводит уже установившуюся нейромозговую связь. (Так, например, дети при виде врача часто плачут.)

Обусловливание не меняет поведения. Изменяется лишь ситуация, которая его вызывает. Количество действий, поддающихся обусловливанию, относительно невелико, но именно они являются рефlekсами. Б.Ф. Скиннер значительно расширил классическую теорию условных рефлексов, созданную И.П. Павловым и развитую Д.Б. Уотсоном и др. В частности, он установил различие между двумя типами реакций — ответными, или автоматическими, возникающими в ответ на определенные внешние стимулы (выделение слюны при виде пищи, отдергивание руки от горячей печки), и оперантными, которые самопроизвольно вырабатывает организм (такими, как ползание ребенка, начинающего изучать окружающий мир).

Оперантные условные реакции возникают в результате воздействия — наказания или поощрения. Вероятность возникновения той или иной оперантной реакции можно увеличить, сопровождая ее проявление тем, что обычно называется наградой, т.е. позитивным воздействием, или уменьшить, сопровождая ее тем, что обычно считается наказанием, т.е. негативным воздействием. Именно поэтому оперантные реакции так важны в теории научения. Воздействие помогает эффективно изменять поведение. Любопытно, что оперантное научение длится дольше, если вознаграждение будет носить не постоянный, а периодичный характер.

Метод «проб и ошибок». Научение методом «проб и ошибок» изучали американцы Торндайк и Халл.

Животное, например кошка, запертая в клетке, видит, что по ту сторону решетки находится пища. Для того чтобы достать ее, животному необходимо выйти из клетки, а для этого ему следует нажать на рычаг. Сначала кошка начинает метаться по клетке и грызть прутья решетки. Некоторое время спустя она случайно делает необходимое движение, выходит из клетки и съедает пищу. Чем чаще повторяется опыт, тем меньше делается бесполезных движений. И наконец наступает момент, когда животному удается быстро выбраться из клетки.

Случайный успех оставляет след и в дальнейшем облегчает следующие пробы и сокращает их количество. Эти пробы становятся настоящими сигналами, связанными с тем, что следует или не следует делать для достижения желаемого результата. Можно предположить, что в этом процессе участвует память. Как и в случае с условным рефлексом, так и в случае научения методом «проб и ошибок» речь идет о формировании навыка в результате установления связи с сигналом либо с предшествующим опытом.

Инсайт. В данном случае речь идет о наиболее совершенной форме научения. На пути к достижению желаемого человек встречает препятствие. Оказавшись в ситуации фрустрации, он может действовать по-разному. Предположим, что однажды человеку удалось обойти это препятствие. Его мозг сохраняет этот опыт, как впоследствии и другой. В дальнейшем, когда человеку потребуется выбрать ту или

иную форму поведения в конкретной ситуации, он воспользуется прошлым опытом, но реорганизует его применительно к данной ситуации. Эта реорганизация накопленного опыта благодаря более адекватной мозговой деятельности приведет его к новому типу поведения.

Что облегчает научение? Одни обучаются легче и быстрее, другие труднее. Это зависит от различных факторов, связанных с возрастом человека. Молодые обучаются лучше и быстрее, чем пожилые или совсем юные. Важную роль играет также и интеллект. Установлено, что скорость научения зависит от уровня умственного развития субъекта.

Следует также отметить, что существует взаимосвязь между силой потребности и вниманием, связанным с поисками решения. В критических ситуациях человек становится особенно изобретательным и, возможно, в максимальной степени использует свои способности и внутренние ресурсы.

Сделаем некоторые практические выводы. Теорию научения применительно к организационным проблемам можно считать полезным орудием менеджера. Ее принципы достаточно просты, и мы почти не рискуем существенно ухудшить ситуацию, применяя их на практике.

Концепция позитивного и негативного воздействия на оперантные реакции прямо связана с проблемами менеджмента, ее можно и нужно использовать, вызывая желаемое поведение и предотвращая нежелаемое. Многие связанные с рабочей средой факторы, одни из которых в большей степени подчиняются контролю менеджера, другие — в меньшей, могут оказать позитивное и негативное воздействие на оперантные реакции. Среди них можно назвать *зарплату* (некоторые поведенческие реакции поддаются воздействию этого стимула, а некоторые не поддаются); *стремление человека сохранить рабочее место* (работник осознает, какой тип поведения позволит ему в любом случае сохранить работу, а какой приведет к ее потере); *социальные факторы*, такие, как престиж и статус (в зависимости от структуры организации достигнутые успехи ведут к повышению статуса, тогда как упущения и ошибки влекут за собой понижение в должности); *обратную связь с начальством*.

Последний вид воздействия — обратная связь — почти всегда полностью находится во власти менеджера, хотя менеджмент частично управляет и остальными. Верно, что обратная связь, как правило, возникает между равными, но руководитель может извлечь много полезного из обратной связи с подчиненными. Должным образом использованная обратная связь становится ценным орудием менеджмента, помогающим формировать и сохранять положительные поведенческие реакции, а также устранять и предупреждать отрицательные.

Менеджер может похвалить подчиненного за хорошую работу, проявить уважение, спросив его мнение по важному вопросу, навести порядок, наказывая за проступки, обсудить успехи и неудачи со своими сотрудниками. Каждый из этих примеров, как и многие другие, важен для воздействия на поведение.

Мы остановимся подробнее на поведении человека в организации далее.

1.3. ФОРМИРОВАНИЕ ЛИЧНОСТИ

Единую и наиболее полную теорию человеческой личности — теорию психоанализа — разработал З. Фрейд, а развили ее К. Юнг, А. Адлер и др. Наше изложение не охватывает всю теорию психоанализа, мы ограничимся лишь теми аспектами, которые будут полезны для менеджмента.

Психоанализ основан на двух базовых гипотезах. Первая заключается в том, что каждое психическое явление имеет под собой определенную причину, и известна как *доктрина психического детерминизма*. Так, Фрейд доказывал, что содержание сновидений, часто кажущихся не связанными с реальной жизнью, диктуется неосознанными импульсами и желаниями человека.

Вторая базовая гипотеза психоанализа состоит в том, что *бессознательные процессы* играют более значительную роль в формировании мышления и поведения, чем сознательные.

Наша личность зависит не только от наследственности. Глубокий отпечаток накладывает на нее опыт первых лет жизни. Можно даже сказать, что фазы, которые проходит ребенок в этот «забытый» период, являются самыми важными для формирования его личности.

Новорожденный полностью зависит от окружения в отношении удовлетворения своих физических потребностей. В течение долгих месяцев он не способен самостоятельно накормить себя, передвигаться или защитить себя. От того, какой ответ он получает на свои физические потребности, зависит, какие социальные потребности и личностные тенденции у него возникнут.

Если окружающие относятся к ребенку с пониманием и благожелательностью, то в нем развиваются потребности социального характера. Он будет открытым, приветливым и альтруистичным. У него не будет, таким образом, повода для развития агрессивности, и ему не придется подавлять собственные враждебные импульсы в отношении своего окружения.

Если же окружающие ребенка люди будут относиться к нему строго, без любви, то у него возникнет агрессивность и разовьются потребности асоциального характера. Он станет замкнутым, забитым либо в нем проявится дух независимости и авантюризма.

Рассмотрим фазы формирования личности.

В первые 18 месяцев — оральная фаза. Источником всех удовольствий ребенка в этот период является рот. С его помощью он познает мир. Он все тянет в рот, в этот центр питания, восприятия и удовольствия. То, как будут встречены оральные потребности ребенка, окажет влияние на его будущую личность. Некоторые установки взрослого человека объясняются теми фрустрациями, которые связаны с оральным периодом его жизни. Следы этой фазы сохраняются и в зрелом возрасте (пристрастие к курению, кревоугодие). Многие алкоголики — это люди, которым пришлось испытать фрустрацию именно в оральную период. Именно поэтому в алкоголе они ищут удовлетворение как оральное, так и социальное: они пьют и пытаются ослабить чувство одиночества.

От 18 месяцев до 2,5 лет — анальная фаза. Удовольствие ребенка перемещается в область сфинктеров, контролирующих опорожнение. Он получает удовольствие от опорожнения, а также от сдерживания. Ребенок выходит из фазы полной зависимости, чтобы вступить в активную фазу, когда он сознает, что уже сам себе хозяин и теперь зависит лишь от своего собственного желания отдать или удержать. Преждевременное или неумелое вмешательство родителей может превратить этого человечка в непокорного упряма, а в будущем этот конфликт может вылиться во враждебность или же в чрезмерную стыдливость.

Анальная фаза совпадает с периодом, когда ребенок начинает осознавать себя, он называет себя по имени. К двум с половиной годам он понемногу осваивается с местоимением «я».

От 2,5 до 6 лет — фаллическая фаза. Ребенок задает вопросы, относящиеся к различию полов, и интересуется, откуда появляются дети. Именно в этом возрасте ребенок становится особенно чувствителен к отношениям в семье, и именно в этом возрасте на него оказывает наибольшее влияние разлад в семье, так как в ней он видит гарантию своей безопасности.

От детства к взрослости. Конечно, личность человека не является полностью сформировавшейся к 6 годам. Процесс развития продолжается и позднее, но главное сделано уже в этом возрасте. Врожденное и приобретенное в раннем детстве составляет

основу, *глубинный* слой характера. После 6 лет прибавляются другие черты, составляя *периферийный* слой характера человека.

В то время как этот периферийный слой может меняться и действительно изменяется под воздействием жизненного опыта индивида, глубинный слой менее подвержен изменениям, менее обратим.

Психологическая зрелость в основном характеризуется следующими чертами:
автономией, которая означает не свободу делать все, что хочется, а возможность пользоваться определенной свободой и считаться с ограничениями;
чувством реальности и способностью трезво смотреть в лицо фактам;
чувством ответственности, которое не следует смешивать с чувством вины;
сотрудничеством с другими.

1.4. СОСТАВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ЛИЧНОСТИ

Дальнейшее развитие идей Фрейда привело его к разработке структурных гипотез организации психической жизни человека. Он выделил три основные психические инстанции — «Ид» (*Id*), или «Оно»; «Эго» (*Ego*), или «Я»; «Суперэго» (*Superego*), или «Сверх-Я».

Ид — источник человеческих желаний (которые Фрейд изначально считал сексуальными и агрессивными), руководствующийся принципом наслаждения или стремлением к немедленному удовлетворению желания.

Эго подчиняется принципу реальности и ищет возможность удовлетворить желание Ид с учетом внешних факторов, занимая, собственно, положение посредника между Ид и реальностью и вырабатывая эффективные способы общения с внешним миром. Эго постоянно колеблется между желаниями Ид и объективной реальностью.

Суперэго — собственно сознание человека, его моральные принципы, определяющие для него приемлемость или неприемлемость того или иного способа поведения. Суперэго формируется на примере морали родителей, которых наблюдает, познает и которым подражает ребенок.

Именно в первые годы жизни, и особенно в анальный период, потребности ребенка вступают в конфликт с требованиями общества, представляемого его родителями. Запреты и обязанности переживаются ребенком сначала как давление извне, которому он иногда сопротивляется, но часто подчиняется. Успехи ребенка в интеллектуальном плане позволяют ему постепенно создать сознательный образ того, что можно и чего нельзя делать. Так рождается нравственное сознание, которое во имя принципов оценивает его поступки с точки зрения добра и зла и тесно связано с культурой, в которой живет ребенок.

Когда появляется внешняя угроза психическому состоянию человека, вызывая у него тревогу и беспокойство, Эго старается смягчить опасность либо с помощью реального, сознательного решения проблемы, либо искажая ситуацию, чтобы защитить сознание человека. Это явление известно как действие защитных механизмов.

Можно сказать, что личность имеет три грани — потребности, «Я» и «Сверх-Я». Эти аспекты отнюдь не всегда находятся в гармонии и равновесии. Некоторые люди легко уступают своим влечениям. Ничто их не останавливает. Их «Сверх-Я» слабо и не способно подавить влечение. Такие люди неизбежно вступают в конфликт с обществом. Они готовы совершить преступление.

У других, напротив, чрезмерно развито «Сверх-Я». Они требуют от себя больше того, что они в действительности могут вынести. Их адаптация также находится под угрозой. Их требовательность не только мешает им самим, но и изолирует их от других людей. Их удел — печальная участь святых, перфекционистов и просто страдальцев.

Некоторое знакомство с теорией психоанализа необходимо, чтобы понять науку о человеческом поведении. Хотя теория психоанализа не предлагает конкретных методов решения практических проблем, с которыми сталкивается менеджер, работая с людьми, основы психоанализа помогут ему понять, почему люди ведут себя так или

иначе. Неадекватное поведение или упорное противодействие можно объяснить функцией защитных механизмов, несоразмерной жадой признания или гордостью.

Интерпретируя поведение с помощью психоанализа, менеджеру вовсе не следует выступать в роли психоаналитика. Для этого, во-первых, нужно серьезное профессиональное образование, а во-вторых, люди, с которыми связаны возникающие проблемы, могут вовсе не нуждаться в таком подходе. Однако все мы временами не осознаем причин, толкающих нас к той или иной мысли или поступку, все мы так или иначе зависим от своего прошлого, большинство из нас прибегает к защитным механизмам. Кто не пробовал — и порой небезуспешно — уверить себя, что в данных сложных обстоятельствах работает отлично, тогда как на самом деле делает гораздо меньше, чем может? Кроме того, все мы не раз совершали странные, нелогичные поступки.

Итак, теория психоанализа может помочь менеджеру понять поведение других в самом общем плане. Из этой теории, заложившей основу современной психологии, он узнает, что поведение не всегда бывает логичным и разумным, что его не всегда можно объяснить в строгих и точных терминах, что люди не всегда понимают свои импульсы и желания и с трудом могут объяснить свое собственное поведение. Менеджеру следует принимать во внимание возможные скрытые мотивы.

Кроме того, менеджеру следует учитывать, что люди живут и работают так, чтобы их жизнь и работа была безопасной и надежной, поэтому они сознательно или неосознанно игнорируют некоторые факты, не признают некоторых ощущений, дают не вполне правдивые разъяснения.

Пытаясь применить методы психоанализа в деловых ситуациях, менеджер совершает ошибку. Однако тот, кто вынесет из знакомства с этой теорией более широкое и более реальное представление о людях и их поведении, сможет эффективнее общаться и работать с окружающими.

1.5. ТИПОЛОГИИ ЛИЧНОСТЕЙ

Мы проследили историю развития личности, произведя нечто вроде продольного среза. Давайте теперь сделаем «поперечный срез» и ответим на вопрос о том, какова личность данного человека.

В течение более 40 лет психологи занимаются этой проблемой и разработали целый ряд способов исследования личности: различные анкеты, опросники, объективные тесты личности (все они носят конфиденциальный характер). Их применение требует специальной подготовки, так как в руках неспециалиста они могут представлять опасность для общества.

Попытки классификации людей по их физическому типу предпринимаются со времен Гиппократов. Врачи соперничают с философами, антропологами, художниками и поэтами, и каждый из них пользуется различной и часто загадочной терминологией.

Современные исследователи предлагают множество признаков, позволяющих дать точную оценку личности конкретного человека. Здесь следует упомянуть *физическую типологию* немецкого психиатра Э. Кречмера (1888—1964), которого считают основоположником теорий, соотносящих психические свойства человека с особенностями строения его организма, а также не менее распространенную *типологию Шелдона*, связывающую тип личности с тремя слоями клеток эмбриона.

Отдельно стоят *психофизиологическая типология И. Павлова*, различающая четыре типа личностей, и *психоаналитическая типология*, описывающая пять подобных типов.

Одной из применимых в повседневной жизни психологических классификаций является типология *Хейманса—Ле Сенна*. В ней характер рассматривается как совокупность трех основных составных частей.

Эмоциональность (обозначаемая «Э+» или «Э-»). Речь идет о том, насколько легко данная ситуация вызывает у человека эмоциональное состояние (эмоцию или чувство).

Активность (обозначаемая «А+» или «А-»). Активность — это потребность в действии, в осуществлении плана или замысла.

Первичность и вторичность (обозначаемые «П» и «В»). Наши мнения, чувства и цели, которые мы преследуем, могут оказывать на нас более или менее длительное влияние. Некоторые люди долго остаются под впечатлением пережитого, они не скоро забывают нанесенную им обиду или испытывают волнение при воспоминании об удаче. Они редко сердятся, но гнев их бывает страшен. Они мало меняются, и им трудно навязать новую точку зрения. Они упорны и терпеливы — это так называемые *вторичные* люди.

Другие люди, напротив, недолго остаются под впечатлением пережитого. Они непрерывно «разряжают» свои эмоции. Они живут настоящим, поэтому без труда приспособляются к обстановке. Таких людей называют *первичными*. Они быстро отказываются от своей цели или идеи. Упорный труд им претит.

Различные комбинации упомянутых качеств дают следующие типы:

- 1) Э+, А-, П — нервный;
- 2) Э+, А-, В — сентиментальный;
- 3) Э+, А+, П — очень деятельный, бурный;
- 4) Э+, А+, В — страстный;
- 5) Э-, А+, П — сангвиник;
- 6) Э-, А+, В — флегматик;
- 7) Э-, А-, П — аморфный или беспечный;
- 8) Э-, А-, В — апатичный.

Это все, разумеется, «чистые» типы, редко встречающиеся в действительности. Однако ориентируясь на них, нам легче будет определить то, как вероятнее всего поведет себя тот или иной человек.

Нервный. Подобного человека следует держать в рамках, указывать, как и что делать и не бояться идти с ним на столкновение, так как он легко соглашается на примирение. Плохо переносит монотонный труд.

Сентиментальный. С таким человеком следует вести себя с большой осторожностью. Грубое обращение — лучший способ заставить его замкнуться в себе. В разговоре с ним нужно быть справедливым. Необходимо постоянно взывать к его чувствам и показывать, что с ним считаются. Он достаточно трудолюбив, но решения принимает с трудом.

Бурный. Подобный человек отличается большой силой, отвагой, предприимчивостью. Его не пугают препятствия: благодаря своей изобретательности он умеет их обходить. Такой человек охотно участвует в общем деле и выполняет все, что требуется. Он способен взяться за работу «засучив рукава», но необходимо постоянно поддерживать его интерес к ней. Именно человеку, обладающему подобным характером, следует поручать такую, хотя и непоказную, работу, которая должна быть выполнена без промедления. Нужно пользоваться его чрезвычайной жизнеспособностью, не забывая, однако, о том, что он легко отвлекается.

Страстный. Это человек одной идеи, который отдается своей работе со всей страстью. Такие люди любят порядок; их реакции решительные, но не взрывные; их ум быстр и надежен. Удачу они переживают тихо и скромно. Не любят менять своих убеждений.

Именно поэтому при назначении на руководящую должность человека с таким характером следует предварительно — во избежание конфликта — удостовериться, что его точка зрения не расходится с позицией начальства. Не следует также поручать одно

и то же дело двум людям такого типа, так как они вряд ли смогут прийти к соглашению.

Сангвиник. Подобный человек весьма практичен. Он легко и быстро адаптируется; покладист и оптимистичен. Это делец. Он спокоен смел. Его ум широк, он склонен к обобщениям, но любит точность основательность и объективность. Его рассудок ясен и открыт для любых проблем. К порученному делу относится с большой ответственностью.

Флегматик. Подобный человек холоден и исключительно спокоен. Он не склонен к товариществу и предпочитает одиночество; неразговорчив и сводит беседу к выяснению главного. В работе любит порядок и выполняет ее спокойно и методично. Не боится работать полной отдачей, но лишь тогда, когда это ему выгодно. Убедить его можно только с помощью обоснованной аргументации.

Флегматика лучше всего использовать на стадии проектирования работы и в подготовительный период. Здесь весьма полезными оказываются его организаторские способности, спокойствие и уравновешенность.

Аморфный. Такой человек очень инертен. Он никогда не делает больше того, что ему велено: его ум незатейлив. Он с готовностью откладывает на завтра все, что можно сделать сегодня. Его поступки лишены элементарной пунктуальности.

Апатичный. Подобный человек тоже безразличен к тому, что делает. Он способен удовлетворительно выполнять повседневную работу требующую определенного порядка. Всегда в ровном расположении духа, он получает удовольствие от одиночества. Лица, наделенные таким характером, наименее услужливы и наиболее безразличны другим.

Еще раз подчеркнем, что «чистые» типы встречаются довольно редко. В действительности они сочетаются друг с другом в зависимости от большей или меньшей интенсивности каждой из трех переменных. Кроме того, на эти черты характера оказывают влияние культурные, религиозные и моральные факторы, которые либо усиливают, либо ослабляют их в зависимости от обстоятельств и их требований.

Определенный интерес представляет типология *Майерс—Бриггс*, разработанная в США в конце 50-х гг. на основе идей швейцарского психолога К. Юнга, который, как уже упоминалось ранее, ввел представление о двух универсальных типах — экстравертном и интровертном. Помимо этого представления Юнг классифицировал людей по отдельным основным психическим функциям (мышление и чувство, ощущение и интуиция), выделив, таким образом, восемь типов личностей. Юнг утверждает, что эти качества, характеризующие каждый тип, отвечают как генетической заданности, так и тому, в каких условиях вы будете находиться в первые минуты жизни. Ваше окружение оказывает решающее влияние на то, в каком направлении станут развиваться ваши предрасположения.

И. Майерс и К. Бриггс задались целью еще более объективно обосновать представление об индивидуальных различиях. Толчком к созданию их типологии послужила проблема трудоустройства солдат, демобилизованных из армии. Размышления о том, как подобрать человеку работу, соответствующую его индивидуальным наклонностям, привели их к более широкой концепции понимания и выявления индивидуальных различий. Годы кропотливых исследований привели к созданию Индикатора типов Майерс—Бриггс (Myers-Briggs Type Indicator — MBTI).

MBTI основан на выявлении:

двух различных способов пополнения запаса энергии и сосредоточения внимания (шкала «экстраверсия—интроверсия»);

двух противоположных способов сбора информации (шкала «сенсорность—интуиция»);

двух различных способов принятия решений (шкала «мышление—чувствование») и

двух различных способов организации своего взаимодействия с внешним миром (шкала «решение—восприятие»).

Таким образом, существуют четыре основные шкалы предрасположенностей и каждый человек в силу своей индивидуальности занимает определенное место на этих шкалах, определяющее его принадлежность к одному из 16 типов личностей.

Типоведение различает четыре пары альтернатив. По своему психологическому типу вы являетесь:

экстравертом (*E*) или интровертом (*I*);
сенсорным (*S*) или интуитивным (*N*);
мыслительным (*T*) или чувствующим (*F*);
решающим (*J*) или воспринимающим (*P*).

В зависимости от преобладания того или иного качества характера, человек относится к одному из 16 типов. Эта типология подробно описана в литературе по управлению. В данной книге мы остановимся лишь на профессиях, характерных для каждого из этих 16 типов.

ISTJ: администраторы и менеджеры, дантисты, полицейские и следователи, ревизоры и фининспектора, военные.

ISFJ: санитары, заведующие канцеляриями, воспитатели, библиотекари, санитарные врачи.

INFJ: консультанты по вопросам образования, духовные лица, врачи, специалисты по средствам массовой информации, учителя.

INTJ: адвокаты, ученые, специалисты по компьютерным системам, инженеры-химики, преподаватели университетов.

ISFR. фермеры, механики и ремонтники, электрики, инженеры.

ISFP: кладовщики и служащие фондов, санитары, ассистенты дантистов, бухгалтеры, механики и ремонтники.

INFP: психологи и психиатры, писатели, художники и редакторы, учителя, воспитатели, музыканты и композиторы.

INTP: писатели, художники и конференсье, программисты, ученые (общественные науки), адвокаты.

ESTR специалисты по маркетингу, полицейские и следователи, менеджеры и администраторы, продавцы, ревизоры.

ESFP. работники детских учреждений, регистраторы, продавцы, служащие духовных учреждений, учителя.

ENFP: адвокаты по реабилитации, учителя, писатели, художники, психологи, духовные лица.

ENTP: фотографы, специалисты по маркетингу, продавцы, журналисты, специалисты по компьютерным системам.

ESTJ: учителя, школьные администраторы, хирурги, управляющие на стройках и фабриках, адвокаты.

ESFJ: медицинские сестры, духовенство, санитары, специалисты по домоводству, парикмахеры и косметологи.

ENFJ: духовенство, учителя, артисты и конференсье, писатели и художники, консультанты.

ENTJ: адвокаты, менеджеры, брокеры, администраторы (компьютерные системы и образование), ученые.

Разумеется, не будет совсем правильным «вытянутых какую-нибудь профессию из представленного списка только из-за того, что она соответствует вашему типу. Однако полезно узнать сильные и слабые стороны каждого из предрасположений в свете требований к той или иной профессии.

В настоящее время только в США свой личностный опыт по данной методике определило свыше 3 млн. человек. Этот подход с большим успехом используется в

различных сферах деятельности — бизнесе, образовании, личностном и семейном консультировании, профориентации, разрешении конфликтов.

Представленные ранее типологии, а также многие другие, не упомянутые здесь, предоставляют менеджеру вполне конкретные методики оценки персонала. Эти методики могут служить основой для типизации субъектов, оценки и прогнозирования их деятельности в различных ситуациях.

1.6. ПОВЕДЕНИЕ ЧЕЛОВЕКА. САМОРЕГУЛЯЦИЯ В ЧЕЛОВЕЧЕСКОМ ОРГАНИЗМЕ ОЩУЩЕНИЕ

Природа рецепторных аппаратов у различных видов животных весьма различна и позволяет воспринимать звуковые или световые волны более или менее высокой частоты: собака слышит ультразвуки, пчелы воспринимают ультрафиолетовые лучи, некоторые животные не различают цветов...

Человек занимает свое место в этой иерархии, и, хотя диапазон волн, которые он способен воспринять, довольно широк, он улавливает далеко не все. Более того, даже внутри одного вида ощущение варьирует в зависимости от качества сенсорных аппаратов. У одного хорошее зрение, но посредственный слух, другой может похвастаться качеством и остротой обоняния.

Закон Вернера—Фехтера сформулирован следующим образом:

абсолютный порог ощущения — это наименьшая интенсивность стимула, достаточная для того, чтобы вызвать ощущение;

дифференциальный порог ощущения — это увеличение интенсивности раздражителя, достаточное для того, чтобы вызвать у субъекта изменение ощущения.

Именно Фехтер сформулировал отношение, существующее между ощущением и раздражителем: ощущение увеличивается как логарифм раздражения.

Ощущение называется *элементарным*, если оно физиологически и анатомически точно определено. Оно, следовательно, соответствует конкретному типу рецептора и типу системы передачи.

Ощущение называется *сложным*, если оно связано с различными сенсорными органами и требует их согласованного действия. Большинство наших ощущений — сложные. Так, например, курильщик ощущает не только вкус табака, его дополняют обонятельные и зрительные ощущения.

Количество основных сообщений, которые получает кора головного мозга в течение жизни человека, можно оценить в миллион миллиардов. Однако по-прежнему остается открытым вопрос, зарегистрировал ли мозг эти сообщения, как он их истолковал и проанализировал. Именно он, как мы сказали, отбирает информацию и для этого принимает во внимание то, что знает, т.е. прошлый опыт.

На уровне коры головного мозга ощущение перестает быть импульсом физико-химического типа и приобретает смысл. Здесь осуществляется *переход от ощущения к восприятию*.

ВОСПРИЯТИЕ

Поведение человека во многом зависит от того, как он воспринимает ситуацию, в которой находится. Восприятие является важным источником объяснения поведения. К тому же, изменяя восприятие той жизненной ситуации, в которой находится человек, можно изменить его поведение. Таким образом, изучение восприятия — одна из основных задач психологии.

Все люди различны. Эти различия проявляются во всем многообразии характеристик человека. Люди имеют разный возраст, пол, образование, говорят на разных языках и по-разному ведут себя. Это разнообразие существенно расширяет потенциал и возможности организации, и оно же порождает трудности в ее управлении, а также проблемы и конфликты во взаимодействии человека с организационным окружением.

Создавая роли, организация стремится к стандартизации и унификации. Однако если большинство ролей можно стандартизировать, то поведение большинства людей с трудом вписывается в стандартизированные рамки. Для того чтобы определить противоречия между стандартизацией и разнообразием поведения человека, а также между поведением человека и нормами организационного окружения, необходимо понимать и знать, что является основополагающим поведением человека, т.е. необходимо знать, как он воспринимает себя и окружающих, каким образом он реагирует на те или иные стимулирующие воздействия, чем мотивируются его предпочтения, что для него неприемлемо, а что само собой разумеется. Тремя основополагающими личностными началами поведения человека являются (здесь используется терминология О.С. Виханского и А.И. Наумова) восприятие, критериальная основа и мотивация. Рассмотрим все эти вопросы последовательно.

Восприятие может быть определено как процесс получения из окружения и обработки информации.

Сам по себе этот процесс един для всех. На входе — получение информации из внешней среды, далее обработка этой информации приведение ее в определенный порядок и, наконец, на выходе систематизированная информация, которая заключает в себе представление человека об окружающей среде и ложится в основу его действий, т.е. информация, выступающая исходным материалом для поведения человека.

Однако люди могут находиться в одной и той же ситуации и воспринимать ее каждый по-своему. Более того, восприятие может оказаться искаженным. К факторам, влияющим на восприятие, можно отнести *объект и субъект наблюдения* в контексте ситуации, в которой происходит восприятие.

Когда индивид (субъект) пытается интерпретировать то, что он видит, на это в значительной степени влияет личностное восприятие.

Представьте, что вы купили новый автомобиль и с удивлением вдруг замечаете большое количество таких же автомобилей на дорогах. Маловероятно, что количество таких автомобилей внезапно увеличилось. Просто ваше приобретение повлияло на ваше восприятие так, что вы теперь с большей вероятностью обращаете на них внимание.

К наиболее часто встречающимся личностным характеристикам (так называемой **критериальной основе**), воздействующим на восприятие, относятся расположения, мотивы, интересы, прошлый опыт и ожидания.

Рассмотрим эти характеристики на примерах.

Расположения. Студентка Иванова предпочитает малочисленные аудитории для занятий, потому что она любит задавать множество вопросов преподавателям. Студент Васильев, наоборот, предпочитает большие аудитории. Он редко задает вопросы и предпочитает анонимность, которая возможна только при большом количестве людей. В первый же день семестра они узнают, что будут заниматься среди приблизительно восьми сотен студентов в этом потоке. В связи с различными расположениями Ивановой и Васильева неудивительно, что и восприятие у них будет различным. Студентка Иванова расстроена, у нее плохое настроение, а студент Васильев с трудом сдерживает радость от того, что в такой большой аудитории он останется незамеченным. Они по-разному интерпретируют одну и ту же ситуацию. Главная причина состоит в том, что у них различные расположения относительно больших аудиторий.

Мотивы. Неудовлетворенные потребности или мотивы стимулируют личности и могут оказывать сильное влияние на их восприятие. Наиболее ярко это было показано в эксперименте по голоданию. Люди — участники эксперимента — не получали пищу разное количество времени. Некоторые из них не ели всего несколько часов, другие — до 16 часов. Этим людям демонстрировали стертые картинки, и результаты показали, что продолжительность голода повлияла на интерпретацию этих изображений. Те из

них, кто не ел в течение 16 часов, гораздо чаще принимали стертые картинки за изображение пищи, чем те, кто не ел меньшее время.

Аналогичное явление имеет прикладное отражение в организационном контексте. Неудивительно, например, что начальник опасается более квалифицированного, чем он, подчиненного, так как видит в нем угрозу своему авторитету и статусу. В специальной литературе это явление носит название «комплекс угрожаемого авторитета». Такая уязвимость может привести к плачевным результатам.

Интересы. Вас не должно удивить, что пластический хирург с большей вероятностью обратит внимание на нос несовершенной формы, чем водопроводчик.

Начальник отдела, которому только что сделал выговор заместитель директора за большое количество опозданий среди его подчиненных, с большей вероятностью обратит внимание на опоздания служащих завтра, чем он это делал на прошлой неделе.

Если вы озабочены личной проблемой, то вам будет очень трудно сосредоточить свое внимание во время занятий в аудитории.

Эти примеры показывают, что фокус нашего внимания подвержен влиянию наших интересов: поскольку наши личные интересы в значительной степени различаются, то и наше восприятие одних и тех же ситуаций неодинаково.

Прошлый опыт. Подобно тому как личные интересы сужают фокус восприятия, предшествующий опыт делает то же самое.

Мы воспринимаем те вещи, с которыми нас что-либо связывает. Однако во многих случаях прошлый опыт будет действовать, чтобы аннулировать интерес к объекту.

Те объекты или события, с которыми связан опыт, менее необычны или уникальны, чем новый опыт. В результате вы скорее обратите внимание на машину, которую никогда не видели раньше, чем на стандартную пишущую машинку, подобные которой вы видели сотни раз. Аналогично вы обратите внимание на работу сборочной линии, если вы ее видите первый раз в жизни.

Ожидания. И наконец, ожидания могут искажать наше восприятие, так как зачастую мы видим то, что ожидаем видеть.

На восприятие также влияют и личные особенности человека. Громогласные люди гораздо заметнее, чем люди с тихим голосом. То же самое относится к внешне привлекательным или отталкивающим людям.

Движение, звуки, размер объекта и другие атрибуты также способствуют лучшему восприятию.

Поскольку объект чаще всего не находится в изоляции, восприятие сопряжено с фоновым воздействием, что приводит к тому, что мы группируем схожие и близкие вещи.

Объекты, которые находятся либо в пространственной, либо временной близости друг к другу, имеют тенденцию быть воспринятыми вместе, а не раздельно. Именно поэтому мы часто группируем объекты или события, которые не являются взаимосвязанными.

Так, если в отделе, состоящем из четырех сотрудников, двое внезапно увольняются, то мы склонны искать общую причину, тогда как фактически эти события могут быть никак не связаны.

Рассмотрим другой пример. Назначение нового коммерческого менеджера совпадает по времени с резким увеличением объема продаж. Эти события могут быть совсем не связаны, а увеличение объема продаж может происходить из-за введения новой производственной линии или по какой-то другой причине, однако имеется тенденция рассматривать эти два события в тесной взаимосвязи.

Контекст, в котором мы видим объекты или события, очень важен для восприятия (элементы окружающей среды влияют на наше восприятие). Так, вы можете не обратить внимания на 20-летнюю девушку в облегающем вечернем платье с

ярким макияжем в ночном клубе в субботу. Однако если эта же девушка в таком же виде появится в понедельник утром в аудитории, то она, безусловно, привлечет всеобщее внимание. Ни мы, ни объект наблюдения не изменились за этот короткий промежуток времени, но ситуация стала иной.

Мотивация — это влечение или потребность, побуждающие нас действовать с определенной целью. Потребность является внутренним аспектом мотивации, а цель — ее внешний аспект.

Не следует смешивать мотив и мотивацию поведения. Мотивация — это переживаемая и часто бессознательная причина поведения, это психологическая причина. Однако наряду с этими нелогичными причинами существуют сознательные мотивы. Подробнее на основных теориях мотивации мы остановимся далее.

Теперь рассмотрим, как восприятие влияет на организационное поведение.

ТЕОРИЯ ХАРАКТЕРНЫХ ЧЕРТ

Наше восприятие людей отличается от восприятия неодушевленных объектов. Когда мы наблюдаем людей, мы пытаемся объяснить то, почему они ведут себя тем или иным способом, т.е. оценить внутреннее состояние человека.

Объяснение особенностей поведения людей в зависимости от их характерных черт — суть одноименной теории. Согласно этой теории, наблюдая поведение индивида, мы пытаемся определить, вызвано это поведение внутренними или внешними причинами. В свою очередь это в значительной степени зависит от следующих факторов:

- характерности;
- согласованности;
- непротиворечивости.

Поясним различия между внутренними и внешними причинами на примере каждого из трех перечисленных факторов.

Внутренние регуляторы поведения — это те, которые находятся под личным контролем индивида. Внешние регуляторы поведения — это те, которые осуществляются под воздействием внешних причин, когда человек вынужден поступить именно так в связи с определенной ситуацией. Так, если один из ваших служащих опоздал на работу, то вы можете расценить причину этого опоздания как внутреннюю (проспал) и как внешнюю (попал в автомобильную пробку).

Характерность относится к тому, в какой степени характерно то или иное поведение индивида в различных ситуациях. Мы хотим знать, насколько это поведение необычно. Если это единичный случай, то вероятнее всего, что такое поведение обусловлено внешними причинами. Если же это действие повторяется, то его можно оценить как внутреннее проявление.

Если каждый, кто попал в подобную ситуацию, ведет себя подобным образом, то мы можем говорить по согласованности поведения. Поведение нашего опоздавшего сотрудника можно оценить по этому критерию, если и другие работники, ехавшие в это время на работу по этому же шоссе, тоже попали в пробку и опоздали.

И наконец, мы оцениваем *непротиворечивость* поступков человека. Как человек поведет себя далее? Для одних такое опоздание — чрезвычайный и крайне редкий случай, в то время как для другого оно — часть его образа жизни, он регулярно опаздывает на работу.

ВОЗМОЖНЫЕ ОШИБКИ И ИСКАЖЕНИЯ ПРИ ВОСПРИЯТИИ

Селективность восприятия. Человек воспринимает не всю поступающую к нему информацию, т.е. она проходит через своеобразный психологический фильтр. Любая характеристика, которая выделяет человека, объект или событие, увеличивает вероятность того, что они будут восприняты. Это объясняет, почему вы с большей вероятностью обратите внимание на автомобили, подобные вашему собственному, или

почему некоторым людям начальник может за что-то сделать выговор, в то время как у другого работника тот же поступок останется незамеченным.

Проекция. Легко судить других, если считать, что они подобны нам. Люди могут объяснять мотивы действий других в соответствии с тем, почему они сами осуществляют аналогичные действия, и впадать при этом в глубокое заблуждение. Подобная тенденция приписывания человеком своих собственных чувств, настроений, переживаний, опасений и мотивов деятельности другим Людям называется проекцией. Менеджеры, использующие проекцию, имеют тенденцию расценивать людей как гомогенную массу.

Стереотипы. Это тоже достаточно серьезный фактор, с которым следует быть осторожным. Мы все так много читали о людях, что невольно начинаем классифицировать их по каким-то своим или понравившимся чужим критериям. Путем сведения более сложного и оригинального явления к определенному стереотипу и, соответственно, упрощенному представлению об этом явлении стереотипизация помогает снять неопределенность, устранить неясность и тем самым облегчить процесс познания. Однако в то же время она зачастую приводит к искаженному восприятию явления, приписывая ему те характеристики, которых у него не имеется, и наоборот, отбрасывая некоторые существенные. Стереотипное восприятие приводит к неверным выводам, создает неверные ожидания и порождает неадекватные действительности реакции и поведение человека. Это может привести к дискриминации по половому, возрастному или национальному признаку, ущемляя права человека и нанося ущерб деятельности организации.

Необходимо помнить, что любой человек — это индивидуальность. Есть люди, в чем-то похожие друг на друга, но нет людей идентичных. Если пользоваться своими стереотипами как тавром, то можно пропустить нечто своеобразное, ту самую «изюминку» в вашем партнере, учитывая которую и можно было бы добиться успеха в коммуникации;

Галло-эффект. Вам что-то понравилось или не понравилось в партнере, нечто очень фрагментарное, частное, но вы, тем не менее, переносите свое отношение к этому аспекту на целостную оценку всего человека. Когда мы составляем впечатление относительно индивида по одиночным характеристикам, таким, как интеллект, общительность или внешний вид, действует галло-эффект.

Следует, видимо, помнить, что, во-первых, не бывает людей без недостатков и, во-вторых, возможно, то, что вам не понравилось, носило ситуативный, случайный характер, а вовсе не является устойчивой чертой личности партнера.

Индивидуально-психологические особенности личности партнера — это практически весь спектр его характеристик, его психологический портрет. И если этот портрет нарисован неверно или вы недооценили или переоценили то или иное реально имеющееся качество вашего партнера, то и ошибка может иметь неприятные последствия.

Мнение других лиц. Подобное мнение может сформировать негативную установку на партнера, и это в значительной степени затруднит для вас общение с ним. Вместе с тем чрезмерно позитивная информация может вызвать искажение обратного свойства, и вы не сможете достаточно критично оценить поведение партнера.

Упрощение. Это явление, близкое к галло-эффекту, но отличается от него по своей природе. Суть упрощения состоит в том, что мы нередко формируем достаточно «полное» представление о партнере по весьма фрагментарной информации, полученной на основе первого впечатления. Вообще у некоторых людей происходит гиперболизация значимости первого впечатления. Несомненно, что жизненный опыт существенно влияет на формирование первого впечатления, но доверяться ему всегда и полностью вряд ли целесообразно, точно так же, как нельзя его полностью игнорировать.

Негативный опыт общения. За достаточно длительный период общения с другими людьми вы накопили богатый опыт общения, познания других людей. Этот опыт был и позитивным и негативным. Те ошибки в коммуникации, которые привели в свое время к весьма неприятным для вас последствиям, как бы накапливаются в вашем подсознании, и как только вы сталкиваетесь хоть с какими-то признаками негативной ситуации, имевшей место в прошлом, это может существенно затруднить процесс восприятия в настоящем. Возможно, манера поведения партнера, жестикуляция, речь напоминают вам кого-то из вашего негативного прошлого опыта, возможно, он внешне похож на того, с кем у вас в прошлом был конфликт.

И, наконец, фактор, во многом интеграционный — **коммуникативная некомпетентность**. Это и низкий уровень культуры; и неумение слушать и адекватно понимать своего партнера; и неумение, а порой и нежелание встать на место партнера, чтобы лучше понять то, что он чувствует; и неумение грамотно и, что не менее важно, понятно излагать свои мысли.

Отметим, что на наше восприятие оказывают влияние наши потребности. Это подтверждается повседневным опытом.

Чем сложнее организм, тем сложнее система его отношений с внешним миром. Всякая живая материя — даже на уровне клетки — может быть уподоблена приемно-передающей станции. Организм регистрирует внутреннюю или внешнюю ситуацию, причем так, чтобы быть к ней готовым. Одноклеточные характеризуются рефлекторным типом поведения, у высших животных решающую роль играют мозг, деятельность двух нервных систем и эндокринных желез.

Далее мы рассмотрим основные потребности человека, влияющие на его поведение.

ФИЗИОЛОГИЧЕСКИЕ И ПСИХОСОЦИАЛЬНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ

У взрослого человека *физиологические потребности* (голод, жажда, сон, воздух и секс) не существуют в чистом виде. Они несут на себе печать жизни в обществе. Человек — природное существо, обладающее наименьшим количеством инстинктов и наибольшим количеством потребностей, которые сформированы обществом. Поведение человека, отнюдь не запрограммированное заранее в его нервной системе, является в гораздо большей степени результатом научения. Инстинкты, явившиеся результатом «предкодирования» в нервной системе, лежат в основе сложного поведения, которое, вызвано физическими потребностями. Они чаще всего выступают у человека как социальные привычки.

Психосоциальные потребности (потребности в безопасности, в любви, в уважении, самовыражении и т.д.) приобретаются каждым индивидом в ходе его собственной жизни под влиянием личных и социальных факторов.

Потребности и фрустрация. В конкретной ситуации человек, побуждаемый своими потребностями, действует, чтобы достичь их удовлетворения. Его поведение ведет к изменению данной ситуации в соответствии с его потребностями. Однако иногда действия индивида сталкиваются с препятствиями. Ситуация не изменяется, но потребность остается. Эта ситуация содержит в себе два аспекта: внешний и внутренний.

Внешний аспект — существующее в данной ситуации препятствие.

Можно выделить следующие виды ситуаций, вызывающих фрустрацию.

1. *Физические преграды*, препятствующие удовлетворению наших основных потребностей (узник в камере, непогода, недостаточный доход, опущенный шлагбаум или часовой).

2. *Отсутствие объекта*, необходимого для удовлетворения испытываемой потребности (я хочу выпить чашку кофе, но магазины закрыты, а дома его больше не осталось).

3. *Биологические ограничения* (умственно отсталые люди и люди с физическими дефектами, у которых препятствие коренится в самом организме).

4. *Социальные условия*, которые являются главным источником наибольшего количества наших фрустраций. Когда наша потребность в уважении не встречает понимания, когда мы лишены свободы или чувствуем себя чужими мы находимся в состоянии фрустрации. Существует множество примеров ситуаций фрустрации подобного типа в жизни общества, поскольку очень часто группы оказывают давление на своих членов, что приводит к личным конфликтам.

Внутренний аспект — это нарушение равновесия в результате недостигнутой цели или неудовлетворенной потребности. Это также *напряжение* или стремление восстановить равновесие с помощью нового действия. Таким образом, фрустрация есть не что иное, как новая мотивация (фрустрация действует как новая потребность). Однако эта новая мотивация часто сопровождается *чувством*, иногда даже бурным эмоциональным состоянием, которое обычно и называют фрустрацией.

Психологический конфликт. Помимо фрустрирующих ситуаций, которые связаны с внешними преградами, препятствующими удовлетворению наших основных физических потребностей, самым важным источником человеческих фрустраций является психологический конфликт, когда преграда для тех или иных действий кроется в нас самих.

В психологическом конфликте мы не можем выбрать решение стоящей перед нами проблемы, потому что находимся во власти разных стремлений.

Различают несколько типов психологических конфликтов.

1. *Конфликт потребностей.* Обычно наши потребности образуют некую иерархию, но они могут также и противостоять друг другу, и побуждать нас к различным действиям. Иногда наши стремления противоречивы, и потому мы не можем действовать.

2. *Конфликт между потребностью и социальной нормой.* Очень сильная потребность может столкнуться внутри нас с принудительным императивом. Независимо от того, уступим мы или нет этой потребности, ситуация становится фрустрирующей.

3. *Конфликт социальных норм.* В нашем обществе, открытом различным влияниям, индивид иногда может испытывать равнозначное давление двух противоположных социальных норм. Так, например, в прошлом веке дуэль, запрещенная церковью, была единственным признанным в обществе средством смыть оскорбление и восстановить свою честь. Конфликтная ситуация для верующего дворянина заключалась в противоречии между классовым и религиозным долгом.

Реакции на фрустрацию и на психологический конфликт. Когда на нашем пути возникает препятствие, когда цель, к которой мы стремимся, не достигнута, в нашем организме накапливается напряжение. Оно может быть снято на двух уровнях: в поведении и организме.

Если возникшее у нас напряжение при наличии внешнего (фрустрация) или внутреннего (психологический конфликт) препятствия получает разрядку в *поведении*, то говорят о *положительной реакции*, если это поведение адаптивное, и *отрицательной*, если речь идет о неадаптивном поведении или о простой разрядке, единственная цель которой — снять накопленное напряжение.

Однако напряжение может также найти выход внутри самого *организма*, вызвав различные *психосоматические феномены* (т.е. физические нарушения психогенного характера).

1.7. ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ РЕАКЦИИ НА ФРУСТРАЦИЮ

Отрицательная, или неадаптивная, реакция — это простая разрядка. Цель не достигнута, но напряжение, скопившееся в организме в ситуации фрустрации, уменьшается.

В фрустрирующих ситуациях разрядка может принимать различные формы. Обычно различают следующие виды реакций.

Агрессивные реакции. Не всякая агрессивная реакция является негативной: некоторые действия могут быть вполне уместными и эффективными для достижения поставленной цели. Таким образом, это не простая разрядка.

Агрессивное поведение является негативным при подмене предмета, т.е. когда объект агрессии не является причиной фрустрации. Агрессивное поведение направлено в таком случае на «козла отпущения» — независимо от того, является им человек или предмет.

Экстрапунитивные реакции. Это агрессивные реакции, направленные на предметы или посторонних людей, по отношению к которым мы ведем себя так, будто они были причиной фрустрации. Когда мы сердимся, мы стучим по столу кулаком. Эти реакции часто сопровождаются такими эмоциями, как гнев, раздражение или негодование.

Интрапунитивные реакции. Субъект может, напротив, признать, что он сам является причиной фрустрации, тогда его агрессивность сопровождается стыдом, угрызениями совести или чувством вины. Такова реакция тех, кто бьется головой о стену и называет себя идиотом. Точно так же ведет себя автомобилист, который больше не хочет водить машину после несчастного случая.

Неагрессивные реакции. Фрустрация не всегда вызывает агрессивность. Она часто может вызвать следующие типы поведения.

Бегство. Оно может быть реальным, т.е. выраженным удалением от места разочарования, или психическим. Так происходит с теми, кто отказывается читать письма от определенных лиц или избегает участвовать в какой-либо деятельности, читать газеты, слушать передачи... Часто такие реакции сопровождаются словесным оправданием.

Фиксация. Работник выставляет свою кандидатуру на должность начальника отдела. Его руководители объясняют ему, что из-за недостаточной подготовки у него нет никаких шансов получить желаемую должность. Он находится в ситуации фрустрации.

Его стремление стать начальником отдела натолкнулось на препятствие. Он не может удовлетворить свою потребность (например, потребность зарабатывать больше или потребность выделиться).

В подобных ситуациях фрустрации работник может реагировать по-разному. Он может проявить агрессивность или же сказать себе: «В конце концов, не так уж плоха и моя настоящая должность» (отказ от цели), или продолжать добиваться этой должности каждый раз, когда она будет вакантной (фиксация).

В последнем случае такое поведение кладет конец всякой попытке адаптации. Работник повторяет свои действия, несмотря на новые моменты, связанные с этой проблемой. В своем упорстве он не считается ни с какими фактами и доводами. Добиваться должности любым путем — явно или скрытно — довольно частый в профессиональной жизни случай фиксации.

Регрессия. Этот тип поведения характеризуется возвратом к прежним способам действия в аналогичных ситуациях. Частичная или общая регрессия — это возвращение назад.

В трудных ситуациях случается, что взрослые ведут себя, как дети или подростки. Они возвращаются к давно оставленным способам поведения и образу мыслей, которые принадлежат миру их детства.

Подавление. Это понятие часто неправильно понимают. Его связывают только с сексуальностью, тогда как оно имеет более широкое значение.

Нам представляется невозможным признаться во многих наших желаниях, даже несбывшихся. Нам было бы очень тяжело, если бы они стали известны. Лучше их

забыть, вытеснить в бессознательное и проявить социально приемлемые чувства. Мы будем иронизировать или критиковать своего противника, но остережемся схватить его за горло. Это подавление происходит бессознательно, оно помогает нам сохранить наше представление о самих себе.

В этом смысле подавление полезно и необходимо. Только преступники и антисоциальные элементы не способны к нему. В действительности подавление и вытеснение являются отрицательной реакцией только в том случае, когда они принимают форму простой блокады, без новой переориентации. В этих условиях подавление не устраняет нервного напряжения, вызванного ситуацией фрустрации. Обычно это напряжение дает толчок для замещающего действия, которое приемлемо для окружающих. Поведение является позитивным, если оно позволяет удовлетворить подавленную потребность. Оно носит негативный характер, если замещение лишь видимое.

1.8. СИТУАЦИИ ФРУСТРАЦИИ И ПСИХОСОМАТИЧЕСКИЕ ЯВЛЕНИЯ

Эмоции. Если существуют преграды, препятствующие удовлетворению потребностей, то реакции часто сопровождаются эмоциями.

В общем термин «эмоция» относится ко всем приятным или неприятным ощущениям. Мы говорим об удовольствии, удивлении, гневе, страхе и т.д. Эмоция может принимать внезапную и кратковременную форму *шока* или возрастающую и устойчивую форму чувства.

Эмоция — это не только психическое явление. Она сопровождается вегетативными (сердечными, вазомоторными, эндокринными, секреторными и т.д.) и тоническими (мускулы лица, языка, зева, гортани и дыхания могут испытывать спазмы, расслабление или дрожь) изменениями.

Смех, плач, учащение пульса, сердцебиение, покраснение или бледность, пот, потребность в опорожнении, учащенное дыхание, дрожь в руках, подрагивание век или дрожь в голосе, снижение или повышение тонуса, наконец, нервный криз — таковы физические проявления эмоциональности.

Обычно эмоции сопровождают наши адаптивные реакции. Можно даже сказать, что они лежат в их основе, потому что сопровождают возбуждение, необходимое для реагирования на ситуацию.

Они побуждают индивида принять полезные защитные меры. Так, многие из наших эмоциональных действий являются «реакциями тревоги», соответствующими и адекватными раздражителю. Но известны и другие реакции, которые являются «душевным поражением». Отрицательные или недостаточно адаптивные реакции чаще всего сопровождаются чрезмерной эмоциональностью. В таком случае они становятся препятствием для позитивного действия, «связывая по рукам и ногам».

Тревога и ее высшая степень — тоска возникают в результате угрозы, отсутствия безопасности, т.е. предвидимой или предполагаемой фрустрации. Страх пожилого сотрудника потерять работу является вполне нормальным. Однако этот страх может охватить всю психику человека и стать диффузным, сильным и постоянным, распространиться на все и всех. Это и есть тревога.

Психосоматические расстройства. Человек действительно представляет собой синтез материи и духа: одно влияет на другое, и наоборот. Физический недостаток может оказывать влияние на психику так же, как и психика может оказывать влияние на тело, его органы и функции.

Медицина все больше и больше отказывается от мысли, что болезнь всегда имеет причину, локализованную в организме. Эта концепция человека-машины исчезает, уступая место теории, рассматривающей человека как единое целое, а болезнь — как общую реакцию организма на угрозу его физической и психической целостности. Теперь мы знаем, что напряжение действует на организм через авто-

номную нервную систему, но известно также, что в большинстве случаев причиной напряжения является фрустрирующая ситуация, которую не удалось преодолеть.

У человека, почти постоянно находящегося в состоянии эмоционального напряжения, могут возникнуть такие физические нарушения, как язва двенадцатиперстной кишки и желудка, колит, грудная жаба, гипертония, астма, сенная лихорадка, ожирение, диабет, некоторые кожные болезни, люмбаго и т.д.

Особенно часто такие психосоматические болезни встречаются в индустриально развитых странах Европы и Северной Америки. В сельских районах они наблюдаются реже, чем в городских и индустриальных. Они гораздо менее известны в технически слабо развитых странах. Более точно было бы сказать, что эти биологические нарушения коренятся в психике индивида, связанной с определенной культурой.

1.9. ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ РЕАКЦИИ НА ФРУСТРАЦИЮ

Вы пытаетесь связаться со своим клиентом по телефону, но аппарат, должно быть, неисправен. Он постоянно дает сигнал «занято». Эта фрустрирующая ситуация (поломка, техническая неисправность) мешает вам установить связь. В подобной ситуации вы можете выбрать одно из следующих решений:

преодолеть препятствие, починив, если возможно, телефон;

обойти препятствие, попросив, например, разрешения воспользоваться телефоном коллеги;

предпринять компенсирующее действие и написать клиенту то, что вы хотели бы ему сообщить;

отказаться от намеченной цели, сказав себе, что это не столь важно и вы сможете поговорить со своим клиентом при ближайшей встрече.

Понятно, что эти различные формы поведения — попытка преодолеть препятствие, использование новых средств, компенсация и отказ от намеченной цели — представляют собой с точки зрения психологии положительные и адаптивные реакции. В самом деле, напряжение устраняется и неудача не сопровождается чувством фрустрации.

Фрустрация и прогресс человека. Было бы ошибочным утверждать, что фрустрация бесполезна и следует ее подавлять. Она может быть источником прогресса. Именно потому, что перед людьми возникают препятствия, они вынуждены прибегать к обходным маневрам и проявлять изобретательность. Например, когда фашистская Германия оказалась лишенной естественного горючего, это привело к созданию синтетического бензина.

Более того, фрустрация лежит в основе формирования воли, она обостряет решительность. Нельзя, однако, чтобы фрустрация была непреодолимой. Она не должна превышать определенный порог, за которым индивид не сможет в течение более или менее продолжительного времени реагировать положительным образом.

Принятие решения. Положительная реакция на препятствие состоит в том, чтобы выделить новый элемент, исключающий любое использование предыдущего опыта. Мы находимся в проблемной ситуации, в которой реакция больше не может быть повторной, она должна быть разрешающей. Мы включаемся в мыслительный процесс, в результате которого должны принять решение. В процессе размышления мы первоначально рассматриваем ситуацию в терминах препятствий, а не в терминах средств. Одно и то же средство, возможно, могло бы позволить решить проблему несколькими различными способами. Рациональность решения заключается не столько в выборе используемого средства, сколько в том, как воспринимается данная ситуация.

Однако когда у нас возникает затруднение, мы чаще всего пытаемся как можно скорее его устранить. Для того чтобы избежать усиления напряжения, мы как можно меньше останавливаемся на изучении препятствий и переходим прямо к решению. Намечая решение, мы тем самым уменьшаем напряжение. Именно поэтому люди смеются или потирают руки, когда находят решение, хотя они еще не знают, будет ли оно

эффективным. В самом деле, часто принимается первое пришедшее на ум решение. Иногда мы находим два решения и оказываемся перед выбором. Изредка мы вырабатываем несколько решений (либо изменяя их, либо сочетая, либо придумывая новые).

Правильность решения. Чем определяется правильность решения? Его результатом. Если принятое решение является адекватным, то оно считается хорошим.

Однако человек, принимающий решение, не может ждать результатов, чтобы определить его правильность. Он рассматривает возможные последствия предложенного ему выбора. «Если я сделаю это, то получится...»

В случае когда последствия очевидны, выбор не составляет особого труда. Но большинство проблем, с которыми мы сталкиваемся в жизни, не столь просты. Очень часто последствия оказываются лишь вероятными. В этом случае лучше выбрать решение, последствия которого имеют больше всего шансов оказаться хорошими. Этот выбор всегда рискован, но риск можно рассчитать.

Нередко тот, кто принимает решение, не может рассчитать вероятность последствий. В таком случае можно использовать *закон минимального сожаления*, рассуждая следующим образом: «О чем из того, что не было сделано, я пожалел бы больше всего?»

Разумное решение. Оно состоит, следовательно, в том, чтобы выбирать решения в зависимости от их явных или вероятных последствий. Если нужно рисковать, то разумнее выбрать самое лучшее из возможного. Если последствия неопределенны, то нужно спасать прежде всего то, чем дорожишь больше всего.

Рациональность-человека. Однако разумно мыслящего человека, воспитанного на теории игр, мы встречаем не каждый день. Чаще человек не ищет оптимального решения. Он останавливается на первом же, показавшемся ему удовлетворительным. Он также не взвешивает всех последствий и оценивает только некоторые из них, руководствуясь личными и культурными критериями.

На деле система решения тесно связана с системой представлений. Каждый старается ограничить поиск возможных решений и отдает предпочтение определенным результатам. Именно поэтому рациональность человека заключается не столько в мыслительном акте, неподвластном законам восприятия, сколько в самой перцептивной реорганизации, связанной с опытом. Разумный человек, решая проблему, расширяет поле решений, рассматривает все большее количество возможных последствий своих действий и их вероятности и яснее осознает свои потребности, стоящие перед ним социальные требования и ценности, которые он выбирает.

По существу менеджер находится в состоянии перманентного поиска и принятия рациональных решений, при этом не всегда осознавая и применяя все операционные компоненты мышления и подходы к решению мыслительных задач.

Операционные компоненты мышления — это система мыслительных операций, выполняющих определенную функцию в процессе познания и сложно взаимосвязанных друг с другом. Среди этих мыслительных операций можно назвать следующие:

анализ (разделение целого на части, выделение отдельных признаков, сторон целого);

синтез (средство объединения на основе тех, или иных признаков отдельных элементов, выделенных при анализе);

абстрагирование (выделение одних признаков и отвлечение от других);

обобщение (средство объединения предметов или явлений по их существенным признакам и свойствам);

классификация (действие, направленное на разделение и последующее объединение объектов по каким-либо основаниям);

систематизация (классификация не отдельных объектов, а их групп, классов).

Подходы к принятию решений могут быть интуитивными, на основании суждений (логическими) или рациональными (научно обоснованными). Этапы рационального решения проблемы следуют в определенном порядке: диагностика проблемы с отбором относящейся к делу (релевантной) информации, формулировка ограничений и критериев принятия решения, определение альтернатив, оценка альтернатив и выбор решения. Реализация решения предусматривает его обеспечение и корректировку по мере выполнения задач на основе обратной связи.

Интеллект. Интеллект можно определить как способность находить решения в новых ситуациях.

Интеллект маленьких детей сходен с интеллектом высших животных. Речь идет о вызванном потребностью практическом интеллекте, который «на ощупь» находит удовлетворительный ответ, устраняющий начальное напряжение. По мере приобретения опыта у ребенка развивается умение решать все более сложные проблемы. Однако этот тип интеллекта постоянно сохраняет неустранимое ограничение: он связан с проблемными ситуациями и останавливается на их решении; не осознает себя; связан с предметными действиями и не способен действовать вне этих действий.

Совсем иным является *абстрактный интеллект*, интеллект человека, рассуждающего не непосредственно о вещах, а о символах или с их помощью. В результате этой операции появляется мысль, т.е. идеи, которые не отождествляются непосредственно с вещами или со связанными с ними действиями.

Переход от практической формы интеллекта к абстрактной происходит поэтапно, в результате биологического созревания. Только после определенного физического развития наступает умственная зрелость. Эти стадии развития носят поступательный характер, «перескочить» их невозможно.

Многие исследователи пытались определить не только механизмы интеллектуальной деятельности, но также и ее структуру. По традиции в интеллекте различают *вербальное, числовое и пространственное* измерения, к которым прибавляется *память и индукция*.

Ч. Спирмен с помощью факторного анализа показал, что существует соотношение (математическая корреляция) между этими различными измерениями, иначе говоря, общее измерение. Оно называется фактором *G*, или общим фактором интеллекта.

Позднее Дж. П. Гилфорд предложил составную схему интеллекта в трех измерениях, названную моделью *SI* (структура интеллекта).

Рассмотрим эту модель.

1. Использовать свой интеллект — это значит *осуществить умственные операции*, например изложить содержание книги, сравнить два наблюдения, сделать вывод.

2. Эти умственные операции осуществляются не в пустоте. Они относятся к *содержанию*. Операции опираются на образы, символы, речь и действия...

3. Наконец, результатом умственной операции является *продукт*, следствие обработки содержания. Именно в этом и состоит результат умственной работы: *классификация* данных, *связь* между наблюдениями, построение теории...

Комбинируя элементы этих трех измерений, Гилфорд установил, что существуют 120 возможных вариантов функционирования интеллекта. Такие теории интеллекта способствовали совершенствованию *психотехнических тестов*.

РЕЗЮМЕ

1. Применительно к организационным проблемам полезным инструментом менеджера можно считать три современные теории личности: теорию научения,

психоанализ и теорию мотивации. Знакомство с ними позволит вызывать желаемое поведение и предотвращать нежелательное.

2. Потребности — это осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные вырабатываются в ходе познания и приобретения жизненного опыта. Потребности возбуждают в людях стремление к достижению цели. Удовлетворенная потребность перестает быть мотивацией.

3. Фрустрация — это нарушение равновесия в результате недостигнутой цели или неудовлетворенной потребности. Фрустрация действует как новая потребность.

4. Мотивация — это влечение или потребность, побуждающие нас действовать с определенной целью. Потребность является внутренним аспектом мотивации, а цель — ее внешний аспект.

5. Интеллект — это способность находить решения в новых ситуациях.

6. Решение — это выбор альтернативы. Принятие решений — связующий процесс, необходимый для выполнения любой управленческой функции. Решения могут приниматься с помощью интуиции, суждения или методом рационального разрешения проблем. Последний способствует повышению вероятности принятия эффективного решения в новой сложной ситуации.

7. Этапы рационального разрешения проблем — диагностика проблемы, формулировка ограничений и критериев принятия решения, определение альтернатив, их оценка и выбор решения. Процесс не является завершенным до тех пор, пока через систему обратной связи не будет засвидетельствован факт реального решения проблемы благодаря сделанному выбору.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Назовите основные современные теории личности. В чем их отличительные особенности?

2. Каковы этапы формирования человеческой личности? Назовите их возможные последствия.

3. Как формируется поведение человека?

4. Опишите процесс «от ощущения к восприятию».

5. Назовите известные вам типологии личностей, их назначение.

6. Что такое фрустрация? Назовите способы выхода из состояния фрустрации.

7. Опишите модель принятия решения.

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

Здесь мы приведем типологические характеристики людей, которые работают в нашем коллективе.

Вероника Матвеевна — старший мастер, 31 год. Это очень подвижная женщина, которая постоянно куда-то торопится, бежит, появляется то там, то здесь. Когда она беседует с кем-то, постоянно меняет позу, вертит что-то в руках, отвлекается, разговаривает сразу с несколькими людьми. Ее легко заинтересовать всем новым, но она сравнительно быстро остывает. Преобладающее настроение — веселое, бодрое. На вопрос: «Как дела?» — отвечает с улыбкой: «Очень хорошо», хотя иногда оказывается, что дела и на работе, и в личной жизни не так уж хороши.

Про свои достижения радостно объявляет всем: «Вот, начальник цеха опять похвалил». Огорчений не скрывает, рассказывает о них, но всегда бодро добавляет: «Это как-то случайно получилось...»; «В этом никто не виноват...»; «Это не так уж и трудно исправить».

Иногда огорчается, даже плачет, но недолго. Быстро успокаивается и снова смеется. Мимика живая. Несмотря на живость и непоседливость, ее легко дисциплинировать, она охотно прислушивается к советам, старается их выполнить. В

делах, особенно в трудных, проявляет большую энергию и заинтересованность, крайне работоспособна.

Легко сходится с новыми людьми. Ее охотно слушают в коллективе, считают хорошим человеком. Быстро привыкает к новым требованиям.

Лев Викторович — бухгалтер, 38 лет. Спокоен, малоразговорчив. Окружающие говорят, что он туповат, но работает Лев Викторович хорошо: никогда не делает ошибок в расчетах.

Обычно не ссорится. Единственная ссора была связана с тем, что однажды, когда он был в отпуске, его стол был вынесен из кабинета и заменен новым. После возвращения из отпуска он в резкой форме потребовал возратить стол. Требование было удовлетворено, и Лев Викторович успокоился.

Служивцы считают, что он очень увлечен работой, так как забывает об обеде и не ходит в столовую.

Очень привязан к своей семье. Хороший отец.

Главный бухгалтер уважает его за аккуратность и добросовестность в работе, но говорит, что Лев Викторович необыкновенно упрям и заставить его выполнить работу, которую он не хочет делать, невозможно.

Константин Анатольевич — инженер, 37 лет. Он очень впечатлителен. Малейшая неприятность выводит его из равновесия, он грустит и переживает по каждому пустяку. Очень расстраивается, если кто-то проявит к нему невниманье.

Однажды Константин Анатольевич сильно огорчился, когда не смог сразу найти на столе нужный документ, и потом жаловался на головную боль, хотя документ скоро был найден.

Очень обидчив. Болезненно переживает всякую обиду. Мечтателен. Часто во время работы задумчиво смотрит в окно или на противоположную стену. Не принимает участия в шумных спорах товарищей. Покорно подчиняется всем правилам внутреннего распорядка, никогда их не нарушает.

Пассивен в коллективе. Проявляет неверие в свои силы. Его можно легко убедить в том, что он ошибся или выбрал неправильный путь. При встрече с трудностями опускает руки и отступает, стараясь больше с ними не сталкиваться.

Если его никто не задевает, не обижает, не проявляет пристального внимания к его работе, то он хорошо работает, выполняя все задания аккуратно и в срок.

Татьяна Алексеевна — менеджер, 40 лет. Это безгранично увлекающаяся натура. Часто берет работу не по силам, до крайности подвижна. Она в любую минуту готова сорваться с места и «лететь» в любом направлении. Ее руки не находят покоя; она быстро и часто поворачивает голову в разные стороны.

Татьяна Алексеевна вспыльчива. Задание понимает сразу, но в работе делает много ошибок из-за торопливости и невнимательности. Она резко переходит от смеха к гневу, и наоборот.

Татьяна Алексеевна очень инициативна. Всех «засыпает» вопросами. Злопамятна. С огромным энтузиазмом берется за все новое, но не может довести дело до конца, так как оно теряет для нее интерес. Очень любит, когда ее хвалят и ставят в пример, на критику сердится и может сорваться, а на тех, кто критикует, затаивает злобу.

ВОПРОСЫ К СИТУАЦИИ

1. Определите тип личности каждого персонажа по нескольким типологиям. Опишите их психологический портрет.
2. Каковы основные потребности этих людей?
3. Как они удовлетворяют свои потребности? Часто ли кто-нибудь из них испытывает состояние фрустрации и как он выходит из него?
4. Опишите ваш метод управления каждым из них.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. — М.: Изд-во МГУ, 1996.
Дизель Пол-М., Мак-Кинли У. Поведение человека в организации: Пер. с англ. — М.: Фонд за экономическую грамотность, 1993.
Крегер О., Тьюсон Дж.М. Типы людей. — М.: Персей Вече АСТ, 1995.1
Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. 7-го изд. — М.: ИНФРА-М, 1999.
Робер М.А., Тильман Ф. Психология индивида и группы. — М.: Прогресс, 1990.

§ 2. СОЦИАЛЬНО-ДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ, СПОСОБНОСТИ И ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА РАБОТНИКОВ

2.1. БИОГРАФИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

Все люди неодинаковы. Их различия проявляются во всем многообразии характеристик человека. Рассмотрим связь характеристик личности человека с важнейшими факторами его деятельности — текучестью, абсентеизмом, производительностью и удовлетворенностью работой. Список этих характеристик достаточно большой и содержит ряд сложных понятий. Многие из этих характеристик достаточно трудно оценить, поэтому мы рассмотрим те из них, которые являются наиболее легкоопределимыми и легкодоступными. Вероятно, это такие данные, которые могут быть получены главным образом на основе информации, находящейся в файле персонала. Какие же это характеристики? Очевидно, это возраст служащего, пол, семейное положение, количество иждивенцев и стаж работы в организации.

Возраст. Зависимость от возраста уже перечисленных факторов должна увеличиться в течение следующего десятилетия. Это объясняется, по крайней мере, тремя причинами.

Первая причина — широко распространено мнение, что эффективность работы с возрастом уменьшается. Неважно, так ли это на самом деле, но большинство руководителей считают, что это так, и принимают это в расчет.

Вторая причина — это реальный факт, свидетельствующий о том, что рабочая сила стареет. Например, в США в период 1985—2000 гг. количество рабочих в возрасте от 45 до 65 лет увеличится до 41%.

Третья причина — разрешенное законом сохранение пенсии для работающих пенсионеров при отсутствии требования обязательного выхода на пенсию по достижении определенного возраста.

Теперь давайте обоснуем этот фактор. Как фактически воздействует возраст работника на текучесть кадров, абсентеизм, производительность и удовлетворенность работой?

Чем старше вы становитесь, тем менее вероятно, что вы захотите уволиться. Конечно, этот вывод не должен вас удивить, поскольку с возрастом становится все труднее найти новую работу. Кроме того, пожилые люди предпочитают не уходить из организации в связи с рядом социальных льгот ветеранам, надбавками за выслугу лет и т.п. Таким образом, *текучесть кадров* среди более пожилых сотрудников гораздо ниже, чем среди их молодых коллег.

Хотелось бы отсюда сделать вывод и об обратной зависимости *абсентеизма* и возраста работника. В конце концов, если текучесть среди более пожилых работников ниже, то и пропусков работы у них могло бы быть меньше? Необязательно. Исследования показывают, что, действительно, количество пропусков по неуважительной причине у пожилых работников меньше, но при этом велико количество пропусков по болезни. Естественно, это связано с более слабым здоровьем немолодых людей и в связи с этим с потребностью в более продолжительном восстановительном периоде после болезни.

Как возраст воздействует на *производительность*? Имеется широко распространенное убеждение, что производительность с возрастом снижается. Часто предполагается, что острота реакции, проворство, сила и координация движений с возрастом нарушаются, что является причиной снижения производительности. Однако это не совсем так. Анализ показывает, что возраст и эффективность работы не связаны. Это касается всех видов работ, как высоко-, так и низкоквалифицированных. Отсюда следует естественный вывод: требования к большинству видов работ (даже к тяжелым ручным) не всегда связаны с физическим умением и изменяются из-за возраста работника. Более того, даже если имеется некоторый спад производительности из-за возраста, то это вполне может быть скомпенсировано опытом работника.

И наконец рассмотрим связь между *удовлетворенностью работой* и возрастом. Многочисленные исследования показали позитивную связь между возрастом и удовлетворенностью, по крайней мере до наступления пенсионного возраста. Однако современные технологические преобразования могут изменить эту ситуацию. В тех видах работ, которые связаны с технологическими изменениями и где умения работников могут устареть, например при компьютеризации работы подразделения, удовлетворение от работы у более пожилых работников, вероятно, будет ниже, чем у более молодых служащих.

Пол. Эта проблема вызывает большое количество дебатов. Существует множество точек зрения, относящихся к приоритетности того или иного пола на данном рабочем месте.

Для начала следует определить, каковы важнейшие отличия мужчин от женщин в отношении качества их работы. Не обнаружено никакой разницы в мужских и женских аналитических способностях, способностях принятия решений, боевитости, мотивированности, лидерских качествах, коммуникабельности и способностях к обучению. В то же время исследования психологов обнаружили, что женщины более законопослушны и уважительны по отношению к власти, а мужчины более агрессивны и более нацелены на успех, хотя, впрочем, эти отличия не столь значительны.

За последние 20 лет произошли большие изменения в составе рабочей силы на рынке труда, доля работающих женщин увеличилась, и нужно учитывать, что не имеется никакого значительного различия в производительности, между мужчинами и женщинами. Аналогично не имеется никакого признака, указывающего на то, что пол служащего влияет на удовлетворенность работой.

А как обстоит дело с текучестью и абсентеизмом у мужчин и женщин? Являются ли женщины менее стабильными, чем мужчины?

Сначала о текучести. Существуют разные мнения на этот счет: некоторые считают, что женщины имеют более высокий показатель текучести, другие не находят никакого различия. Похоже, не имеется достаточной информации, чтобы сделать значимые выводы.

Однако исследование по абсентеизму показало отличные от предыдущего результаты. Установлено, что женщины имеют более высокие показатели абсентеизма, чем мужчины. Наиболее логичным объяснением этого факта является то, что наше общество исторически взвалило все обязанности по Дому и семье на женщин. Когда ребенок болеет или кому-то необходимо остаться дома, чтобы ждать водопроводчика, традиционно это бывает женщина. Однако в последние годы подобная тенденция несколько снизилась. Традиционная роль женщины только как хранительницы домашнего очага, воспитательницы детей и хозяйки на кухне определенно изменилась. Все больше мужчин начинают интересоваться проблемами дома и воспитания детей.

Семейное положение. Исследованию влияния семейного положения работника на основные показатели его трудовой деятельности было посвящено небольшое количество работ, поэтому сделать какие-либо выводы относительно этого эффекта довольно затруднительно. Однако некоторые факты свидетельствуют о том, что

работники, состоящие в браке, меньше пропускают работу, реже увольняются и более удовлетворены своим трудом, чем их холостые коллеги.

Брак налагает повышенные обязанности на человека, поэтому стабильная и устойчивая работа становится для него более ценной и важной.

Конечно, эти результаты не вполне обоснованы. Кроме того, совсем не обязательно жениться или выходить замуж, чтобы быть добросовестным работником, который удовлетворен своим трудом. Имеются и другие проблемы для дальнейших исследований: как развод влияет на эффективность служащего и его удовлетворенность? Что можно сказать относительно пар, которые живут вместе в гражданском браке? Эти вопросы ждут своего исследователя.

Количество иждивенцев. По этому вопросу также нельзя сделать однозначных выводов. Статистика пропусков работы женщинами в большой степени связана с наличием детей. Имеется также положительная зависимость удовлетворенности работой от наличия иждивенцев. Что касается текучести, результаты исследований носят смешанный характер. Некоторые исследователи утверждают, что наличие детей увеличивает текучесть, другие придерживаются противоположной точки зрения. Именно поэтому делать какие-либо выводы относительно текучести мы не будем.

Стаж работы в организации. Опубликовано большое количество данных о связи производительности со стажем работы. В то время как прошлая эффективность труда работника имела ту или иную тенденцию, предсказать что-либо в связи со стажем работы данного сотрудника практически невозможно. Иначе говоря, при прочих равных условиях нет никаких оснований предполагать, что люди, чей стаж работы больше, более производительны.

Стаж работы находится в обратной зависимости с абсентеизмом. Аналогично стаж работы и текучесть обратно пропорциональны. Более того, стаж работы является одним из важнейших показателей, позволяющих предсказать тенденцию текучести.

2.2. СПОСОБНОСТИ

Что такое способности? Определим способности работника как «возможность выполнять различные задачи в работе». Полные же способности индивида складываются из двух составляющих: интеллектуальной и физической.

Интеллектуальные способности. Интеллектуальные способности человека позволяют ему осуществлять умственные действия. Существует масса тестов, позволяющих определить интеллектуальные возможности человека, — это так называемые IQ-тесты. С их помощью оцениваются способности к расчетам, пространственное воображение, скорость принятия решения, логика, память, общая эрудиция и многое другое. Следует подчеркнуть, что, несмотря на широкое распространение тестов через открытую печать и компьютерное обеспечение, пользоваться ими может только должным образом обученный специалист. Кроме того, к результатам тестов нужно подходить с осторожностью, так как высокий показатель IQ совсем необязательно будет связан с высокой эффективностью работника.

Физические способности. В той же степени, в которой интеллектуальные способности важны для выполнения умственной работы, для выполнения менее квалифицированной работы большую роль играют физические способности. В профессиях, в которых требуются выносливость, ловкость рук, сила ног или нечто подобное, необходимо умение оценить эти возможности работника.

Пригодность к работе. Мы крайне заинтересованы в том, чтобы уметь объяснять и предсказывать поведение людей на работе. Как уже было показано, разные виды работ предъявляют разные требования к способностям работников, которые в свою очередь обладают разными способностями. Следовательно, эффективность работы человека увеличивается, когда совпадают способности и требования к должности.

Какого рода прогнозы мы можем сделать, когда обнаруживается недостаточная профессиональная пригодность? Скорее всего, такой сотрудник не будет справляться с работой. Например, если машинистка не удовлетворяет основным требованиям, предъявляемым к этой должности, то ее эффективность будет недостаточно высокой, несмотря на ее сильную мотивированность и высокую степень расположения к этой работе.

Если же у сотрудника способности намного превышают требования к работе, то в этом случае довольно трудно предсказать что-либо. Эффективность работы, по всей вероятности, будет адекватна требованиям, но возникнет организационная неэффективность, и удовлетворенность служащего своим трудом может быть невысокой. Несмотря на хороший заработок, ограничение в использовании своих способностей может привести к фрустрации.

2.3. ЛИЧНОСТЬ

Почему некоторые люди являются тихонями и пассивными, в то время как другие громогласны и агрессивны? Являются ли некоторые типы личностей более пригодными для отдельных видов работ? Что мы знаем из теории личности об индивидуальности, которая может помочь нам объяснять и предсказывать поведение людей в организациях? Здесь мы попытаемся ответить на такие вопросы.

Что такое индивидуальность? В предыдущей главе мы рассмотрели, как созревает человеческий организм и формируется личность. Рассмотрим теперь, как формируется индивидуальность человека, а именно как совмещаются наследственные черты личности с воздействием среды обитания в различных жизненных ситуациях. - Наследственность, или врожденные характеристики, такие, как рост, внешняя привлекательность, пол, характер темперамент, физическая сила и биологические ритмы, передается нам от родителей. Подход с точки зрения наследственности утверждает, что молекулярная структура генов, размещенных в хромосомах, полностью определяет индивидуальность личности. Гены определяют гормональное равновесие; равновесие гормонов определяет индивидуальность форм телосложения.

С позиции наследственности можно объяснить схожесть черт лица и тела детей и родителей. Кроме того, некоторые физические возможности (например, способность к атлетизму) можно объяснить, если оба родителя были аналогично одарены. Однако было бы неразумным все характеристики человека объяснять с позиции наследственности.

Если бы все характеристики индивидуальности были полностью продиктованы наследственностью, то они были бы фиксированы при рождении и никакое вмешательство не могло бы изменить их. Если ребенок родился ослабленным и болезненным, например в результате родительских генов, то было бы невозможно что-нибудь изменить. Такой подход проповедуют фашисты и некоторые фанаты, в то время как это неадекватное объяснение индивидуальности.

Окружение сочетает в себе культуру, в которой мы воспитывались, мораль и нормы нашей семьи, друзей, социальных групп и другие воздействия, формирующие наш жизненный опыт. Среда играет наиважнейшую роль в формировании человека.

Например, культура устанавливает нормы, расположения и ценности, которые передаются от одного поколения к другому и являются непреходящими со временем.

Существуют довольно интересные исследования, относящиеся к очередности рождения ребенка в семье. Согласно их результатам, возникло мнение, что в то время как различия между детьми в одной семье часто приписываются наследственности, среда, в которой росли дети, является поистине критическим фактором, создающим различия. Так, среда, в которой вырос первый ребенок, отличается от среды, в которой росли более поздние дети.

Исследования показывают, что перворожденные более склонны к отклонениям в психике, более восприимчивы к социальному давлению и более зависимы, чем дети, которые рождены позже. Конечно, эти соображения спорны и у них имеется масса оппонентов, но существуют доказательства того, что первые дети одного пола более социально ориентированы, более законопослушны, более честнолюбивы и трудолюбивы, менее агрессивны.

Итак, наследственность устанавливает параметры или внешние ограничения, но полный потенциал индивида будет определен тем, как хорошо он или она корректирует требования среды.

Ситуация — следующий фактор, влияющий на формирование индивидуальности человека. Индивидуальность человека, несмотря на ее относительную устойчивость и непротиворечивость, в различных ситуациях может изменяться. Различные потребности в различных ситуациях вызывают различные аспекты индивидуальности. Мы не можем рассматривать поведение личности в изоляции.

Разумеется, мы не в состоянии выстроить четкую схему классификации поведения личности в зависимости от различных ситуаций. Однако мы знаем, что некоторые ситуации сильнее влияют на индивидуальность, а другие — слабее.

Интересно, что влияние ситуации проявляется в основном в ограничениях, налагаемых на поведение. Некоторые ситуации (например, церковная служба, интервью при найме на работу) оказывают сдерживающее воздействие, а другие прямо противоположное (например, поведение на пикнике или вечеринке).

Кроме того, хотя относительно индивидуальности и могут быть сделаны некоторые обобщения, однако имеются значительные различия. Именно поэтому так важно изучать личность и ее поведение.

Влияние основных черт характера на поведение человека. В работах, посвященных теории личности, описываются черты характера человека. Трудность учета этих особенностей в практической деятельности менеджера состоит в их неограниченном количестве. Попытка сократить эту цифру до более разумного размера привела к разработке различных типологий личностей, описанных в предыдущей главе.

Покажем, как на основе некоторых важных черт характера человека можно предсказать его поведение в организации. Мы начнем с, уверенности в себе, затем рассмотрим другие черты — ориентацию на достижения (целеустремленность), авторитарность, макиавеллизм, чувство собственного достоинства, самоконтроль и склонность к риску. Здесь мы кратко представим эти качества и их влияние на поведение служащего.

Уверенность в себе. Некоторые люди полагают, что они являются хозяевами своей судьбы, другие (заложники судьбы) считают, что все зависит от случая.

Первый тип людей, которые считают, что они контролируют свою судьбу, мы будем называть личностями внутренней организации, или интерналами. Второй тип людей, которые полагают, что все в их жизни контролируется свыше, посторонними силами, мы будем называть экстерналами.

Имеется большое количество данных по анализу этих двух типов людей по отношению к основным рабочим факторам. Установлено, что экстерналы в меньшей степени удовлетворены своей работой, проявляют больший показатель абсентеизма и меньшую вовлеченность в работу, чем интерналы.

Почему экстерналы проявляют большую неудовлетворенность работой? Вероятно, потому, что, по их мнению, от них ничего не зависит в организации. Интерналы в тех же самых ситуациях рассчитывают на свои собственные силы. В неприятных ситуациях они никого не обвиняют, кроме самих себя. Кроме того, неудовлетворенные работой интерналы легче увольняются.

Интересны результаты исследований по абсентеизму. Интерналы, считающие, что их здоровье зависит только от них самих и их привычек, более ответственно

относятся к себе и имеют меньше вредных привычек. Это приводит к меньшему показателю несчастных случаев и как следствие меньшему количеству пропусков работы, т.е. меньшему абсентеизму.

Прямой связи между уверенностью в себе и текучестью нет. Причина состоит в том, что, с одной стороны, интерналы склонны принимать меры в случае неудовлетворенности и, значит, достаточно легко покинут организацию. С другой стороны, они имеют тенденцию преуспевать на работе и быть более удовлетворенными.

Очевидно также, что интервалу вообще лучше работают, но в определенных областях. Интерналы тщательнее ищут и анализируют информацию перед принятием решения, более активны в достижении целей и в большей степени контролируют организационное окружение. Следовательно, интерналы преуспевают при выполнении сложных задач, связанных с организаторской деятельностью, а также в профессиональных работах, требующих сложной обработки информации и анализа. Кроме того, интерналы больше подходят для выполнения работ, требующих инициативы и независимости действий. Однако экстерналы являются более послушными и дисциплинированными. Именно поэтому они должны преуспеть в работах, которые хорошо структурированы и расписаны и успех в которых в значительной степени зависит от вклада других.

Ориентация на достижения (целеустремленность). Какую работу лучше всего выполняют люди, ориентированные на достижения? Достаточно сложную, дающую быстрый результат и позволяющую работнику контролировать ее ход. Считается, что люди, ориентированные на достижения, будут преуспевать в торговле, профессиональном спорте, в управлении, а не на конвейере или же в конторе. Таким образом, они могут уступать в быстродействии другим работникам, но лучше всего справятся с ответственными поручениями, содержащими вызов и предполагающими четкую обратную связь — здесь они наиболее эффективны.

Авторитарность относится к убеждению, что в организации должны существовать иерархия и власть. Чрезвычайно авторитарные личности изощренно жестоки, склонны судить других людей, почтительны к тем, кто выше них, и эксплуатируют тех, кто ниже, подозрительны и консервативны. Конечно, таких людей не так уж много, но о них не следует забывать. С одной стороны, авторитарные личности неэффективны на тех должностях, где требуются деликатность, такт и способность к адаптации в сложных и изменяющихся ситуациях. С другой стороны, там, где работы высокоструктурированы и успех зависит от выполнения инструкций и правил, авторитарный служащий отлично справится.

Мы уже отмечали, что интерналы мотивированы на достижения. Эта черта в разной степени присуща работникам и поэтому может служить критерием при прогнозировании поведения.

Люди, нацеленные на достижения, постоянно стремятся выполнять работу наилучшим образом. Они любят выполнять работу посложнее, но только такую, в которой вероятность провала будет ничтожно мала.

Макиавеллизм — понятие, тесно связанное с авторитаризмом; происходит от имени Н. Макиавелли, написавшего в XVI в. трактат о том, как Манипулировать властью. Личности такого типа прагматичны, держатся на дистанции от других людей и считают, что цель оправдывает средства.

Где лучше использовать людей с такими качествами? Ответ зависит от вида работ и от того, рассматриваете ли вы этические показатели в оценке эффективности. Там, где требуется умение заключать сделки, вести переговоры по поводу трудовых соглашений или где успех сулит награду, эти люди будут эффективны.

Чувство собственного достоинства — степень любви человека к самому себе. Исследования связи этого качества с организационным поведением показали

интересные результаты. Например, чувство собственного достоинства непосредственно связано с ожиданием успеха. Работники с высоким чувством самоуважения считают, что они обладают большими способностями и поэтому должны преуспеть на работе. Они легче идут на риск при выборе работы, предпочитают нестандартную работу и меньше подвержены чужому влиянию. Их можно с успехом использовать на управленческих должностях, и, как правило, они проявляют высокий показатель удовлетворенности работой.

Самоконтроль — еще одна черта личности, заслуживающая внимания.

Личности с сильно развитым чувством самоконтроля хорошо адаптируются к внешним ситуациям и легко корректируют свое поведение. Они чувствительны к внешнему влиянию и хорошо подстраиваются под ситуацию. Они также способны преодолевать противоречия между своими личными интересами и интересами дела. Эти люди; выглядят по-разному применительно к разной аудитории или ситуаций. Люди с низким самоконтролем не проявляют такой гибкости в поведении.

Склонность к риску отличает людей, стремящихся использовать по возможности любой шанс, чтобы преуспеть. Люди, обладающие такими качествами, смелее принимают решения и используют для этого меньшее количество информации.

2.4. НАУЧЕНИЕ

Последняя тема, которую мы здесь рассмотрим, — научение. Если мы хотим объяснять и предсказывать поведение, то мы должны понять, как люди обучаются.

Что такое научение? В психологии это понятие означает нечто неизмеримо большее, чем то, что мы делали, когда ходили в школу.

Человек, анализируя и оценивая результаты своего труда, вскрывая причины успехов и неудач, анализируя опыт и поведение своих коллег, задумываясь над советами и рекомендациями начальства и сослуживцев, делает для себя определенные выводы, которые в той или иной мере сказываются на его поведении, приводят к изменению его поведения с целью адаптации к организации, с целью достижения лучшего взаимодействия с организационным окружением.

Научение поведению можно определить как достаточно устойчивый во времени процесс изменения поведения человека на основе опыта, отражающего действия человека, и реакцию окружения на эти действия.

Научение может проходить как на собственном опыте, так и на опыте других людей. Во-первых, достаточно проанализировать последствия поведения коллег, чтобы сделать выводы о благоприятности их поступков. Во-вторых, изменение в поведении должно быть относительно постоянным. Временные изменения могут произойти на рефлекторном уровне и не представляют интереса. Например, некоторые изменения в поведении могут быть связаны с усталостью или временной адаптацией к непривычным условиям. И в-третьих, научение отражается в изменении поведения человека. Изменения в мыслях или расположениях человека, если они не сопровождаются изменением поведения, нельзя назвать научением.

Теории научения. Как происходит научение? Выделяются три теории, объясняющие процесс изменения поведения. Мы их кратко рассмотрели в предыдущей главе. Здесь мы рассмотрим, как эти теории применяются в практике управления персоналом организаций.

Первая теория связана с рефлекторным поведением человека (с тем, что в учении И. Павлова названо условным и безусловным рефлексом).

Например, если директор фирмы приходит в ваш отдел раз в год и только тогда, когда просит вас провести субботник по уборке территории и помещения, то вы предпочтете, вероятно, держать эти объекты в постоянной чистоте только для того, чтобы избежать «высочайших» визитов.

Второй тип научения поведению базируется на том, что человек делает выводы из последствий своего предыдущего опыта. Он старается закрепить желательное поведение и устранить нежелательное. Такое закрепление увеличивает вероятность того, что желательное поведение будет повторено.

Исследования Б. Скиннера послужили созданию теории закрепления осуществленного поведения в зависимости от его последствий. Суть этой теории сводится к следующему: если человек видит, что его поведение приводит к благоприятным последствиям, то он стремится повторять данное поведение; если же последствия оказываются негативными, то желание вести себя и дальше аналогичным образом существенно понизится. Таким образом, поведение человека задается с помощью сознательного осмысления результатов предыдущего поведения.

Так, например, награда является наиболее эффективной, если она немедленно следует за желательным поведением. И наоборот, если поведение не вознаграждено или даже наказано, то имеется меньшая вероятность для его повторения.

Мы повсюду видим примеры таких оперантных реакций. Например, работники, занимающиеся сбытом продукции, прекрасно знают, что их дополнительный заработок напрямую зависит от объема продаж. Конечно, хорошие руководители должны тщательно работать, чтобы приучить индивида к привлекательности изменения поведения в интересах организации.

Если начальник сообщает вам, что вы будете работать сверхурочно в течение следующих трех недель и вам при условии эффективно? работы будет выплачена соответствующая компенсация, а когда ступает время расчетов, вы обнаруживаете, что ничего от этого не выиграли, то в следующий раз при аналогичной просьбе начальника вы, скорее всего, откажетесь.

Третий тип научения поведению — это обучение на основе его наблюдения. Такой тип научения был назван социальной теорией научения. Человек, регулярно наблюдая, как ведут себя окружающий его люди, начинает подражать к их поведению свое собственное. Так, например, многое из того, чему мы научились, пришло к нам результате наблюдения моделей поведения родителей, учителей, начальников, телевизионных героев и т.д.

Изучение влияния этих моделей основывается на социальной точки зрения. Установлено, что влияние подобных моделей проявляется четырех видах (как будет показано далее, включение этих моделей программы обучения служащих повышает вероятность успеха таких программ).

1. *Внимательность.* Люди обучаются на конкретных примерах распознавать и выделять особые черты. Примеры должны быть привлекательными, вызывать интерес и быть доступными пониманию (так как будто все это происходит с нами).

2. *Удержание или сохранение.* В этом случае успех будет зависеть от того, как хорошо индивид помнит действие модели (даже после того, как модель больше не доступна).

3. *Воспроизведение действия.* После того как человек видел новое поведение, наблюдая модель, наблюдение должно быть преобразовано в выполнение. Этот процесс показывает, что индивид может выполнять смоделированные действия.

4. *Закрепление.* Личности будут активны, чтобы проявить смоделированное поведение, если обеспечивается награда или любая другая позитивная компенсация. Поведение, которое закреплено, будет выполняться более часто.

Методы научения поведению. Деятельность человека всегда обусловлена и инициируется наличием у него определенных побуждающих начал. Они заставляют его что-то делать, предпринимать усилия. Стимулы, являющиеся внешними воздействиями на человека, направляют его деятельность в определенное русло, придают ей определенную ориентацию и границы. Поведенческая реакция человека проявляется в следующем: он выбирает, что и как ему делать и осуществляет конкретные действия,

приводящие к конкретному результату. Его реакция сильно связана со стимулами. Однако она имеет индивидуальный характер, так как отражает различную степень влияния стимулов на поведение различных людей.

Реакция человека может проявляться как в виде его определенных действий, так и в виде выработки им определенного расположения. В зависимости от последствий для человека его поведенческая реакция закрепляется с целью ее усиления и придания ей устойчивости либо же происходит отказ от нее. Закрепление осуществленного поведения или отказ от него играют очень важную роль в формировании поведения человека, так как именно с их помощью происходит осознанная корректировка или даже изменение поведения человека в желательном для организации направлении.

Наличие такой зависимости между поведением, научением поведению и последствиями для человека его поведения делает возможным для организации корректировать и формировать поведение своих членов.

Последствия действий зависят от того, как вел себя человек, что он делал, а также от тех людей, кто, оценивая действия человека, осуществляет компенсацию за его усилия и действия. В данном случае компенсация понимается как внешняя реакция на поведение человека, выражающаяся в том, что человек либо что-то приобретает, либо что-то теряет, чего-то добивается или же чего-то не достигает в результате осуществленных им действий.

Компенсация может производиться в различных видах — от материального вознаграждения или наказания до словесного одобрения или осуждения.

Компенсация играет исключительно важную роль в научении поведению, так как она оказывает принципиальное влияние на то, происходит ли закрепление осуществленного поведения или же наступает отказ от него; Если компенсация, вызывающая у человека представление о последствиях его действий, отсутствует, то фактически не происходит заметной модификации поведения, так как не происходит научения поведению. Именно поэтому компенсация в управлении людьми играет не только роль вознаграждения за произведенный труд либо же роль средства удовлетворения потребностей человека, но и роль средства модификации поведения человека.

Если посмотреть на компенсацию с позиций научения поведению и модификации поведения, то можно выделить четыре различных типа компенсации, которые приводят либо к закреплению, либо к отказу от осуществленного поведения.

Первый тип — это *позитивная компенсация*. Суть данного типа компенсации состоит в том, что осуществляется вознаграждение, приводящее к приятным для человека последствиям. Форма вознаграждения может быть совершенно различной. Позитивная компенсация может быть использована руководством для закрепления желаемого поведения работников. При этом важно принимать во внимание, что вознаграждение должно быть четко привязано к желаемому поведению, т.е. человек должен знать, за что он получил поощрение. Вознаграждение должно следовать за осуществленным желаемым поведением, и, наконец, вознаграждение должно соответствовать интересам поощряемого человека.

Второй тип — это *негативная компенсация*. Суть этого типа компенсации состоит в том, что желаемое поведение сразу же приводит к устранению нежелательных для человека обстоятельств или раздражителей (например, снятие ранее наложенного на работника взыскания).

При втором типе компенсации, так же как и при первом, важно, чтобы реакция окружающих или руководства на изменение поведения наступала по возможности быстрее и, конечно же, носила индивидуальный характер.

Третьим типом компенсации является *наказание*. В данном случае, в отличие от первых двух типов, компенсация наступает как реакция на нежелательное поведение. Компенсация в виде наказания состоит в том, что человек получает негативные,

неприятные для него последствия поведения. Например, за появление на работе в нетрезвом виде он может быть отстранен от работы на несколько дней без оплаты или даже оштрафован. Он может быть лишен премии или продвижения по работе, может получить замечание и т.п. Задача наказания состоит в том, чтобы устранить нежелательное поведение.

Однако следует иметь в виду, что наказание зачастую приводит к таким косвенным негативным последствиям, как личная обида на наказавшего руководителя, потеря интереса к работе, изменение отношения к своей деятельности и т.п. Именно поэтому к наказанию (как способу компенсации с целью научения поведению) руководству следует относиться очень осторожно и внимательно отслеживать его возможные побочные негативные проявления.

Четвертый тип компенсации — это *гашение* нежелательного поведения. Суть данного типа компенсации состоит в следующем. Человек, осуществляющий какие-то нежелательные действия, на которые раньше поступала положительная реакция, через некоторое время прекращает их, если на эти действия перестает поступать положительная реакция, т.е., иначе говоря, если прекратить положительно реагировать на какие-то действия, то через некоторое время они начнут сокращаться. Так, преподаватель, который хочет отучить студентов задавать ему обескураживающие вопросы, может какое-то время полностью игнорировать поднятые руки и тем самым приучить студентов к тому, что задавать подобные вопросы бесполезно.

Выбор типа компенсации и ее конкретной формы играет очень важную роль для успешной модификации поведения человека в желаемом для организации направлении.

Не менее важную роль играет выбор частоты компенсации с целью направленного научения поведению. Возможны два подхода к выбору времени компенсации. Один подход — это компенсация после каждого действия человека. Данный подход называется непрерывной компенсацией. Другой подход состоит в том, что компенсация наступает не после каждого действия. Это периодическая компенсация.

Несмотря на то что между этими подходами имеется принципиальное различие, нельзя сказать, какой из них более эффективен, потому что их действенность в значительной степени зависит от ситуации, в которой они применяются. Первый подход лучше действует, когда он применяется к новому сотруднику, обучающемуся своей роли в организации. Второй подход лучше использовать тогда, когда организация хочет сделать устойчивым определенное поведение своего члена.

В рамках периодической компенсации выделяются четыре различных типа.

Первый тип — это компенсация через фиксированный интервал времени. Данному подходу свойственен тот недостаток, что желательное поведение работников проявляется неравномерно, увеличиваясь в те моменты, когда осуществляется фиксация или компенсация, и уменьшаясь в промежутках между ними. В качестве примера можно привести ежеквартальное премирование.

Второй тип — компенсация через переменный интервал времени. В этом случае интервал между возможными компенсациями и частота компенсаций не фиксированы (например, серия аудиторских проверок со стороны вышестоящей организации). Такой подход применим не ко всем формам компенсации, однако он дает лучшие результаты, так как неопределенный момент компенсации держит в напряжении и заставляет лучше работать и стимулирует оптимальное поведение. Впрочем, следует отметить, что после наступления компенсации может произойти резкий спад в желательном для организации поведении ее членов.

В основу третьего типа положен не временной интервал, а объем действий. Этот тип называется компенсацией в зависимости от фиксированной нормы. При таком подходе компенсация наступает после того, как совершено какое-то фиксированное количество действий. Практика показывает, что данный тип компенсации дает лучшие

результаты в формировании поведения, чем первый и второй типы. В качестве примера приведем систему оплаты в зависимости от выполнения и перевыполнения нормы.

В основу четвертого типа также положен объем действий. Он называется компенсацией в зависимости от переменной нормы. Данный подход считается высокоэффективным, так как компенсация может наступить после любого отдельного действия, что побуждает работников постоянно осуществлять правильные действия. Для того чтобы этот подход давал по-настоящему высокий результат в модификации поведения, очень важно, чтобы временные интервалы между компенсацией были не очень большими. Примером этого типа компенсации может служить система вознаграждений агентов по продажам, в которой учитывается, что одни из них могут многократно и долго искать покупателей, а другим для успеха достаточно осуществить одно-два мероприятия.

Применение полученных знаний в менеджменте персонала. Изучив настоящую главу, мы можем применить полученные знания в менеджменте персонала.

Использование внутренних лотерей для уменьшения абсентеизма. Некая крупная страховая компания проводит ежеквартальную лотерею, с помощью которой поощряются лучшие работники, показавшие наивысшее качество обслуживания при отсутствии пропусков работы. Как правило, таких людей бывает около 4000 (всего в компании работают 7500 человек). Первые десять призеров получают по 200 долл., следующие двадцать — по 100 долл. и еще семьдесят — один оплачиваемый свободный день. В конце года проводится еще одна лотерея. Двое служащих получают по 1000 долл., и еще десять — пять оплачиваемых свободных дней.

Эта лотерея является хорошим примером компенсации, и она показала отличные результаты: за 9 месяцев пропуски работы сократились на 21%.

Поощрение неболеющих работников. Поскольку среди работников нередко встречаются такие, кто не прочь взять больничный лист даже без особой на то необходимости, некоторые фирмы предпринимают следующий маневр: выплачивается премия тем работникам, кто не имел ни одного пропуска работы. Оценка эффективности такого метода показала, что абсентеизм уменьшается, повышается производительность и удовлетворенность работой.

Поддержание дисциплины среди работников. Каждому менеджеру приходится сталкиваться со случаями пьянства на работе, опозданиями, грубостью и неисполнительностью подчиненных. В связи с этим им приходится принимать те или иные меры воздействия (вплоть до увольнения). Однако, как уже было сказано, компенсация в виде наказания часто ведет к только краткосрочному подавлению нежелательного поведения, а слишком частое использование наказания может подорвать отношения служащего и менеджера, что скажется в увеличении показателя текучести.

Программа научения поведению. Для того чтобы новому сотруднику успешно войти в организацию, ему необходимо изучить системы ценностей, правил, норм и поведенческих стереотипов, характерных для нее. Особенно важно знать те из них, которые являются ключевыми на первом этапе взаимодействия нового сотрудника с организационным окружением и без знания которых могут возникнуть неразрешимые конфликты между ним и этим окружением. Установление системы таких норм и ценностей и соответствующее их описание являются важной задачей руководства, в частности лиц, ответственных за работу с персоналом.

Вступающий в организацию сотрудник должен осознать значимость и необходимость этого изучения и рассматривать его как часть «цены», которую он должен «заплатить» за вхождение в организацию. При этом он должен понимать, что подобное изучение поможет ему существенно сократить «плату» за конфликты, которые могут возникнуть между ним и организационным окружением в будущем.

Вступая в организацию, человек должен уяснить для себя, каким нормам он должен следовать в общении с коллегами, как следует интерпретировать деятельность организации, в какой форме и по каким вопросам обращаться к руководству, в каком виде принято приходить на работу, как принято распоряжаться рабочим временем, а также временем, отведенным для отдыха.

Возможны различные подходы к процессу научения поведению в организации. Мы вернемся к ним в главе IV.

РЕЗЮМЕ

1. Важнейшие факторы деятельности работника — производительность, абсентеизм, текучесть и удовлетворенность работой — тесно связаны с личными характеристиками человека, такими, как пол, возраст, семейное положение и стаж работы.

2. Способности человека (интеллектуальные и физические) — это возможность выполнять различные задачи.

3. Особенности характера человека формируются под влиянием наследственных черт, а также воздействия окружения и жизненных ситуаций.

4. Влияние особенностей характера человека на его поведение в организации проявляется в таких качествах, как целеустремленность, уверенность в себе, чувство собственного достоинства, авторитарность, склонность к риску, самоконтроль и др.

5. Научение — это процесс изменения поведения человека на основе опыта, отражающего действия человека и реакцию окружения на эти действия.

6. Научение работника необходимо начинать с момента его вступления в организацию. Для эффективности научения необходимо, чтобы люди были заинтересованы в нем и, кроме того, чтобы они чувствовали ответную реакцию на его результаты.

7. Компенсация — это внешняя реакция на поведение человека. Наличие зависимости между поведением, научением поведению и его результатами делает возможным для организации корректировать и формировать поведение своих членов.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Какие биографические характеристики личности сильнее всего влияют на производительность, абсентеизм, текучесть, удовлетворенность работой?

2. Опишите ваши действия по определению пригодности работника для выполнения той или иной работы.

3. Как наследственность, окружение и ситуация влияют на черты личности, ее индивидуальность?

4. Какие способности человека позволяют предсказать его поведение?

5. Каким, по вашему мнению, будет поведение человека при следующих условиях: а) у него сильно развито чувство уверенности в себе; б) он целеустремлен; в) у него не развито чувство самоконтроля; г) у него занижено чувство собственного достоинства?

6. «Типовая работа уменьшает связь между производительностью и индивидуальностью». Согласны ли вы с этим утверждением? Поясните.

7. Один день ваш начальник возбужден, придирчив и агрессивен, на следующий день он спокоен и расслаблен. Означает ли это, что черты личности могут так часто меняться?

8. «Если верно, что ситуации могут определять поведение, то нет необходимости тестировать и интервьюировать при найме предполагаемых служащих, а все, что следует сделать, — это только правильно структурировать ситуацию». Согласны ли вы с этим утверждением? Поясните.

9. Сопоставьте различные теории научения.

10. «Менеджеры никогда не должны использовать компенсацию в виде наказания с проблемными служащими». Согласны ли вы с этим утверждением? Поясните.

11. Теории научения могут быть использованы для того, чтобы объяснить поведение и управлять им. Можете ли вы сделать различие между этими двумя целями? Можете ли вы привести какие-либо этические или моральные аргументы, объясняющие, почему менеджеры не должны контролировать поведение работников? Какую силу имеют эти аргументы?

12. Какие сведения, полученные вами относительно процесса «научения», могли бы помочь вам объяснить поведение студентов в аудитории при следующих условиях: а) преподаватель назначает только один заключительный экзамен в конце семестра; б) преподаватель проводит четыре экзамена в течение семестра, о которых он объявляет на первом же занятии по дисциплине; в) оценка студента основывается на результатах многочисленных экзаменов, ни об одном из которых преподаватель заранее не объявляет?

СИТУАЦИИ ДЛЯ АНАЛИЗА

1. ПЕТР КОМИССАРОВ

После ваших многочисленных просьб дирекция по персоналу приняла на работу в вашу информационную службу нового программиста. Резюме молодого выпускника Высшей школы информатики Петра Комиссарова в точности соответствует вашим требованиям. К сожалению, он прибыл только 1 октября (в то время, когда огромное количество работ ждет завершения). Первый месяц его работы прошел без особых проблем. Вы действительно считали, что он старается адаптироваться в организации и быстро приобрести знания, чтобы эффективно работать (вам необходимо разгрузить одного из ваших сотрудников, у которого слишком много работы).

Петру Комиссарову были даны первые поручения, и вы полагали, что в середине декабря уже пришло время посмотреть, что он сделал. Но вас ожидал сюрприз! Его работа только слегка продвинулась, он много общается с коллегами, делает многочисленные наброски, но ничего не предпринимает для того; чтобы закончить ту работу, которую вы ему поручили. Вам кажется, что Петр «тонет в стакане воды»: его идеи неплохи, но абсолютно нереальны по срокам. Вы узнали от других программистов о том, что его первые опыты были неудачными и что его первые программы содержат большое количество грубых ошибок.

Вы не довольны школами, которые выпускают таких неумелых программистов, и молодежью, которая требует многого от других, а сама ничего не умеет делать. Однако вы подумали о том, что вам будет очень трудно просить дирекцию по персоналу об его переводе в другой отдел и тем более об его увольнении: если уж вы сами ошиблись, то это ваши трудности, которые, как вы надеетесь, будут выражены только в проблеме адаптации.

Вы решили сами заняться Комиссаровым, взвалив на свои плечи обязанности менеджера. Вы должны выработать линию поведения по отношению к нему. Кратко опишите вашу позицию и ваши планы поведения.

2. КАРИНА АНДРЕЕВА

Карина — одна из ваших ассистенток, которую вы приняли на работу много лет назад и которая, по вашим советам, неоднократно заканчивала курсы повышения квалификации, чтобы иметь комплексное представление о деятельности вашей службы. После, очередной стажировки в других службах банка она вернулась, чтобы занять пост вашего референта.

Она работает на этом посту с рвением, согласовывает с вами каждый свой шаг по всем проблемам, выполняет все ваши поручения и проявляет повышенный интерес к усовершенствованию работы вашей службы.

Вы отдаете себе отчет в том, что она еще не достигла совершенства в работе референта и часто проявляет несостоятельность перед определенными проблемами.

Может быть, вы слишком доверились ей? В любом случае вам необходимо выработать свою линию поведения по отношению к ней, чтобы получить наибольшую отдачу. Каковы ваши действия?

3. РОБЕРТ ЕВТУШЕНКО

Роберт поступил к вам на работу 3 месяца назад. Дирекция по персоналу направила его в ваше подразделение, так как считала, что он — компетентный биржевик и сможет восполнить некоторые недостатки в работе вашего подразделения. Кроме того, вы лично этого желали, так как не могли в одиночку заниматься столь важным аспектом вашей службы.

В течение первых недель работы Роберта вы присматривались к нему, оценили его знания и возможности, и они показались вам блестящими. Он не только хорошо справлялся со своей работой, но даже восполнял намного больше того, что можно было ожидать от новичка в отделе. Он выполнял всю совокупность своих новых обязанностей, причем его результаты намного превышали средние.

Однако вы отдаете себе отчет в том, что Роберт еще никогда не сталкивался с большими трудностями и неприятностями, он занимается рутинными и легкими проблемами. Как бы он поступил в сложной ситуации? Более того, Роберт работает достаточно изолированно (не потому, что он не любит общаться с коллегами, просто этого требует специфика его работы). К тому же он работает во всех смыслах во вспомогательной области. Однако опыт, который он приобрел в вашем подразделении, высоко оценен руководством. К счастью, он стремится заняться развитием биржевой деятельности, и это вас очень успокаивает. Вы хорошо осознали, что его высокий уровень компетентности не освобождает вас от обязанностей менеджера.

Согласно вашему стилю руководства, каков ваш план действий по обеспечению его эффективности?

4. ДАРЬЯ ВИНОГРАДОВА

Для эффективной работы любой организации очень важно иметь хорошего бухгалтера. Вы работали на нескольких различных предприятиях и хорошо знаете то, что от бухгалтера многое зависит, как и то, что компетенция этих специалистов бывает разной. Вот почему вы проявили большую заботу о повышении квалификации Дарьи Виноградовой, 35 лет, незамужней, имеющей большой опыт бухгалтерской работы и хорошо знающей ваше предприятие.

По правде говоря, вы были приятно удивлены, увидев, как она усовершенствовала свою деятельность как в техническом плане, так и в отношениях с другими службами. В то время как вы еще только думали над тем, как улучшить процедуру обработки издержек, она уже выработала систему, с помощью которой эта задача была успешно решена. Кроме того, когда вы вызываете ее обсудить какую-нибудь проблему, она уже имеет очень ясные идеи, законченные и аргументированные. Таким образом, ваши встречи служат скорее ратификации ее предложений, нежели совместным раздумьям над проблемой.

Как каждый менеджер в этой ситуации; вы ожидаете, что наступит день и этот «прекрасный механизм» допустит промах (вы даже где-то хотели бы этого...). К вашему разочарованию, все счета оформляются и проходят вовремя, службы пользователей больше не жалуются, бухгалтерия хорошо работает.

Дарья остается в вашем подразделении, и нет никаких причин что-либо менять. Определите ваш стиль руководства по отношению к ней.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Robbins S.P., «Organizational behavior» (Prentice Hall, 1991).
Scarpello V. and Campbell J.P., «Job Satisfaction: Are All The Parts There?» (Personnel Psychology, 1983).
Mitchell R. «People in ORGANIZATIONS: Understanding Their Behavior» (McGraw-Hill, 1978).

§ 3. ЦЕННОСТИ. РАСПОЛОЖЕНИЯ. УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ РАБОТОЙ*

3.1. ЦЕННОСТИ

Значение ценностей. Ценности можно определить как набор стандартов и критериев, которым человек следует в своей жизни (путем соответствующей оценки происходящих вокруг него явлений, процессов и людей индивид принимает решения и осуществляет свои действия).

Ценности составляют сердцевину личности человека; они достаточно устойчивы во времени, и их не так много. Кроме того, ценности оказывают сильное влияние на поведение человека в коллективе, на принимаемые им решения.

Представьте, что вы пришли в организацию со следующим убеждением: система вознаграждений должна быть основана на эффективности труда, а не на старшинстве или стаже работы на данном предприятии. Как вы отреагируете, если обнаружите, что в организации существует прямо противоположное положение? Вы, вероятно, будете разочарованы, и это может привести к неудовлетворенности работой и решению не проявлять больших усилий до тех пор, пока; это не будет сулить вам большего количества денег. Отличались ли бы ваше отношение к работе и поведение, если бы ваши ценности совпадали с политикой вознаграждений в организации? В подобной ситуации наиболее вероятен положительный ответ.

Источники наших ценностных систем. Источники ценностной системы человека следует искать в его детстве. Когда мы были детьми, многих из нас мамы учили: «Вы всегда должны мыть посуду после обеда». Таким образом, нам прививалось понятие о том, что лень — это плохое качество, что все нужно доводить до конца, что так принято в нашем обществе.

Ценности, которые мы разделяем, по существу сформулированы в наши ранние годы родителями, преподавателями и друзьями. Наши ранние понятия о том, что такое хорошо и что такое плохо, что правильно, а что — нет, были, скорее всего, сформулированы на основе представлений, существовавших в семье. Кроме того, большое влияние на них оказывают образовательная система, религия, литература и искусство. Вспомните ваши ранние представления относительно таких понятий, как «образование», «секс» и «политика». Скорее всего, они были такими, как их понимали ваши родители. Поскольку вы росли, то, испытывая влияние других лиц, вы могли пересмотреть или изменить ряд ваших ценностей. Например, когда вы учились в школе, если вы хотели быть принятым в компанию, в которой все подростки носили при себе ножи, то возникала большая вероятность, что вы изменили свою систему ценностей, чтобы стать наравне с членами этой группы, даже если это подразумевало отказ от мнения ваших родителей, что «только хулиганы носят ножи, а быть хулиганом плохо».

* В этом параграфе использованы определения и понятия из книги О.С. Виханского и А.И. Наумова «Менеджмент» (М.: Изд-во МГУ, 1994).

В основном усвоенные в детстве ценности относительно устойчивы. Однако ценностная система подвергается развитию и изменению даже в зрелом возрасте. Ценности нам диктуют, какое поведение или результат является желательным или нежелательным. Не имеется никаких «серых» областей. Вам внушили, например, что вы должны быть честны и ответственны. Вас никогда не учили быть только немного честным или немного ответственным. В данном случае деление на «черное и белое» по отношению к ценностям гарантирует их стабильность и незыблемость.

Типы ценностей. Ценности бывают нескольких типов.

Одна группа ценностей относится к целям жизни и пониманию мира. Среди них можно назвать установочные (добро и зло), экономические (полезно и вредно), эстетические (гармония и хаос), социальные (любовь и ненависть к людям), а также политические и религиозные ценности.

Другая группа ценностей относится к средствам для достижения целей. К ней относятся ценности, касающиеся физиологии человека, независимости, индивидуальности, признания, общения и т.п.

Совокупность ценностей человека составляет его ценностную систему, по которой окружающие судят о том, что он представляет из себя как личность.

В организациях, в которых серьезно задумываются о гармонии ценностей человека и ценностей организации, вопросам сочетания этих двух систем уделяется большое внимание. Проводится работа по формулированию, разъяснению и доведению до всех членов организации системы ценностей, которым следует организация. Мы подробнее рассмотрим этот процесс в главе IV.

3.2. РАСПОЛОЖЕНИЯ

Термин «расположения» заимствован у О.С. Виханского и А.И. Наумова. Расположение можно определить как априорное отношение к человеку, группе людей, явлениям, организациям, процессам и вещам, определяющее положительную или отрицательную реакцию на них.

Расположения отражают наши чувства относительно чего-либо. Когда кто-то говорит, что он находит приятной свою работу, он выражает свое расположение относительно работы.

Расположения, как и ценности, оказывают сильное влияние на поведение человека. Однако между ценностями и расположениями существует большая разница. Ценности являются более широким понятием, в то время как расположения более специфичны. Если в основу ценностей заложен принцип «хорошо — плохо», то в основу расположений — «нравится — не нравится».

Утверждение «дискриминация является злом» отражает ценность, а утверждение «я одобряю реализацию программы действий по привлечению женщин к управлению нашей фирмой» является расположением.

Несмотря на то, что расположения и ценности различны, они тесно связаны, причем любое расположение сильно связано с целым набором ценностей. Ценности, имеющиеся у человека, в большинстве случаев объясняют его расположения и диктуют поведение. Однако, к сожалению, мы не всегда можем предсказать, какие ценности лежат в основе того или иного расположения или поведения.

Источники расположений. Расположения, подобно ценностям, формируются родителями, преподавателями и собственным жизненным опытом. В ранние годы мы начинаем моделировать наши расположения после того, как замечаем, что одними поступками или объектами люди восхищаются, другие уважают или, наоборот, опасаются. Мы наблюдаем поведение других людей в семье и обществе и стараемся подстроить свое поведение так, чтобы соответствовать ему. Кроме того, люди подражают манерам поведения популярных личностей, если они вызывают всеобщее восхищение.

В отличие от ценностей наши расположения менее устойчивы. Так, например, хорошая реклама может изменить ваше расположение к некоторому изделию.

Расположения важны и в организациях, потому что они воздействуют на поведение во время работы. Если работники убеждены, например, в том, что все начальники в заговоре, чтобы заставить служащего работать как можно интенсивнее за то же самое или меньшее количество денег, то имеет смысл попробовать разобраться и понять, как такое расположение сформировалось, как оно влияет на фактическое поведение во время работы и как его можно сделать более благоприятным для фирмы.

Типы расположений. Человек может иметь тысячи расположений, но мы сосредоточим наше внимание на очень ограниченном их количестве, причем на тех из них, которые связаны с работой. Важной задачей менеджмента является формирование и изменение расположения работников. Большинство авторов книг по организационному поведению рассматривают три типа расположений: удовлетворенность работой, увлеченность работой и приверженность организации.

Удовлетворенность работой. Термин «удовлетворенность работой» связан с общим расположением индивида к своей работе. Человек с высоким уровнем удовлетворенности работой проявляет позитивное расположение к работе, в то время как человек, неудовлетворенный работой, проявляет негативное расположение к ней. Когда люди говорят о расположении служащего, чаще всего они подразумевают удовлетворенность работой. Поскольку для изучения поведения в организации вопрос удовлетворенности работой имеет приоритетное значение, позже мы рассмотрим его более подробно.

Увлеченность работой. Увлеченность работой измеряет степень, в которой человек психологически идентифицирует себя со своей работой.

Для увлеченности работой характерно наличие трех аспектов. Во-первых, насколько существенное место занимает работа в жизни человека. Во-вторых, насколько работа сама по себе привлекает человека. И, наконец, в-третьих, насколько человек идентифицирует свою личность с выполняемой им работой.

В процессе многочисленных исследований была установлена тесная зависимость между увлеченностью работой и абсентеизмом и текучестью, а также эффективностью труда.

Приверженность организации. Это расположение является более широким, чем увлеченность работой. Его можно определить как состояние, в котором служащий идентифицирует себя со спецификой и целями организации и желает сохранить свое членство в ней.

Приверженность организации, как показывают исследования, также теснейшим образом связана с такими показателями, как абсентеизм, текучесть и эффективность.

Приверженность организации складывается из нескольких составляющих. Во-первых, член организации разделяет и делает своими собственными цели организации и ее ценности. Во-вторых, член организации стремится оставаться в организации и сохраняет это стремление даже тогда, когда это может быть для него невыгодно. В-третьих, член организации готов не только стараться для организации, но и, если это необходимо, принести в жертву интересам организации свои личные.

Согласованность расположений. Вы когда-либо обращали внимание на то, что люди говорят и делают противоречивые вещи?

Исследования показывают, что люди стремятся согласовывать свои поступки и действия со своими расположениями. Это означает, что личности, обнаружив отклонения от расположений, пытаются снять рассогласование, чтобы расположения и поступки были непротиворечивыми. Когда появляется несогласованность, человек прилагает усилия, чтобы вернуться в то состояние равновесия, в котором расположения и поведение снова будут непротиворечивыми. Этого можно достигнуть, изменяя либо расположения, либо поведение.

Например, хорошо всем известные вербовщики — представители фирм, которые посещают учебные заведения с целью подбора персонала, — могли бы испытывать угрызения совести, если они заведомо знают, что условия, которые они предлагают дипломированным выпускникам, на самом деле совсем не такие уж привлекательные, да и свободных мест недостаточно. Такой вербовщик мог бы через какое-то время убедить себя в обратном. Он может непрерывно «промывать себе мозги», внушая, что действует в интересах фирмы, и наконец сам поверит в высокое качество работы своей компании.

Однако возможен и другой вариант поведения. Вербовщик знает о возможных проблемах внутри фирмы для предполагаемых кандидатов. Первоначальный энтузиазм, который проявлял вербовщик, истощился, и, по всей вероятности, был заменен открытым циничным отношением к компании. В конечном счете он может полагать, что его компания — нежелательное место для работы, но его обязанность как профессионала состоит в том, чтобы представить ее работу с положительной стороны. Он мог бы далее рационализировать этот постулат тем, что никакое место не совершенно, везде имеются определенные недостатки, следовательно, его работа не должна создавать проблемы для обеих сторон и его долг состоит в том, чтобы представить студентам компанию в «розовом» свете.

Теория когнитивного диссонанса. Можем ли мы сделать заключение из принципа согласованности, что поведение индивида можно всегда предсказать, если знать его расположение к предмету?

Если работник считает, что оплата труда в его компании слишком занижена, то приведет ли существенное увеличение его зарплаты к изменению его поведения, т.е. станет ли он интенсивнее работать? Ответ на этот вопрос, к сожалению, более сложен, чем просто «да» или «нет».

Л. Фестингер предложил теорию когнитивного диссонанса. Эта теория имеет целью объяснить зависимость между расположениями и поведением. Диссонанс означает несогласованность. Когнитивный диссонанс относится к любой несовместимости, которую индивид мог бы чувствовать между самими своими расположениями или между своими поведением и расположениями. Фестингер утверждал, что любая форма несогласованности неудобна человеку и он будет пытаться уменьшить диссонанс и, следовательно, дискомфорт. Таким образом, личности будут искать устойчивое состояние, в котором имеется минимум диссонанса.

Конечно, никакой индивид не может полностью избежать диссонанса. Так, люди ежегодно занижают сумму дохода, заполняя налоговую декларацию, в надежде, что это останется незамеченным. Можно привести и другой пример: вы внушаете вашим детям, что следует чистить зубы после каждого приема пищи, но сами так не делаете. Так как же люди выходят из этого положения?

Фестингер предположил, что желание уменьшить диссонанс определено важностью элементов, создающих его, степенью влияния этого диссонанса на индивида и наградой, которая может включаться в диссонанс.

Например, менеджер компании госпожа Петрова убеждена, что никакая компания не должна загрязнять воздух или воду. Однако, к сожалению, госпожа Петрова в силу специфики своей работы поставлена перед необходимостью принимать решения, которые учитывали бы доходность ее компании по отношению к загрязнению. Она знает, что сброс отходов компании в местную реку (который в данном случае абсолютно легален) наиболее экономически выгоден ее фирме. Что она будет делать? Ясно, что госпожа Петрова испытывает высокую степень когнитивного диссонанса. Из-за важности элементов в этом примере мы не можем ожидать, что госпожа Петрова проигнорирует несогласованность. Имеются несколько путей разрешения ее дилеммы. Она может изменить свое поведение (чтобы остановить загрязнение реки) или уменьшить диссонанс, сказав себе, что диссонансное поведение

не так уж страшно («я — живой человек, и в моей роли менеджера, принимающего решения, я часто вынуждена ставить интересы и выгоду моей компании выше интересов окружающей среды или общества»). Возможен и третий вариант, связанный с изменением ее расположения («нет ничего страшного в загрязнении реки»). Кроме того, может возникнуть вариант, совмещающий элементы диссонанса («выгоды общества от производства наших изделий значительно больше, чем «плата» общества, возникающая в результате загрязнения воды»).

Показатель воздействия диссонанса на личность проявляется в ее реакции на диссонанс. Если люди чувствуют диссонанс, который является результатом чего-то, не поддающегося контролю, при котором у них нет никакого выбора, то, вероятнее всего, они не будут менять свои расположения. Например, если действия, вызвавшие диссонанс, возникли в результате директивы босса, то усилия по уменьшению диссонанса будут меньше, чем если бы действия зависели от самого человека. До тех пор пока диссонанс существует, он может быть упорядочен и сглажен.

Руководителям следует отслеживать и стимулировать те факторы, которые вызывают повышение активности работника по урегулированию диссонанса. Хорошо вознагражденные поступки порождают тенденцию к снижению рассогласований, что в свою очередь восстанавливает равновесие.

Каково значение для организации теории когнитивных диссонансов? Знание этой теории может помочь предсказать возможность изменений в расположениях и поведении работников. Если в интересах дела человеку приходится говорить или делать вещи, которые противоречат его личному расположению, то он будет иметь склонность к изменению своего расположения. Если применить все три способа сглаживания диссонанса — важность элементов, создающих диссонанс, степень влияния этого диссонанса на личность и награду, — то даже большой диссонанс ослабевает.

Изучение расположений работников. Менеджеры, работающие в организации, должны изучить основные расположения каждого работника для того, чтобы руководствоваться ими при принятии управленческих решений.

Каким образом можно получить информацию относительно расположений служащего? Наиболее популярный метод — с помощью опросников.

Далее представлен пример подобного опросника. Обычно в опросниках содержится набор утверждений или вопросов, которые оцениваются по определенной шкале. Множество обработанных анкет может быть затем усреднено для рабочих групп, отделов или организации в целом.

ОПРОСНИК

Пожалуйста, оцените каждое из следующих утверждений по следующей шкале: 5 — полностью согласен; 4 — согласен; 3 — сомневаюсь; 2 — не согласен; 1 — абсолютно не согласен.

1. Эта компания — довольно хорошее место для работы.
2. Я могу продвинуться в этой компании, если сделаю усилие.
3. Заработная плата в этой компании вполне конкурентоспособна.
4. Политика продвижений работников хорошо отработана.
5. Я понимаю, что продукция компании приносит пользу обществу.
6. Мои способности наилучшим образом используются на моей работе.
7. У меня весьма плотная рабочая нагрузка, но она не обременительна.
8. Я доверяю своему начальнику и уважаю его.
9. Я не стесняюсь сообщать моему начальнику то, что я думаю.
10. Я знаю, чего ожидает от меня мой начальник.

Для менеджера важно узнать, какие факторы приводят сотрудника к негативному отношению к работе в организации. Следует помнить, что поведение служащего чаще основано на его личном восприятии, а не на реальности.

Регулярное изучение ценностной системы работников может вовремя установить угрозу возникновения проблем и способствовать предпринятому действию, предотвращающих их последствия.

3.3. УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ РАБОТОЙ

В начале этого параграфа мы уже кратко обсудили понятие «удовлетворенность работой». В этом параграфе мы хотим рассмотреть данную концепцию более подробно. Как можно измерить удовлетворенность работой? От чего зависит удовлетворенность работой? На что влияет удовлетворенность работой? Здесь мы ответим на все эти вопросы.

Как можно измерить удовлетворенность работой? Мы ранее определили термин «удовлетворенность работой» как одно из основных расположений человека в отношении его работы.

Это определение, однако, очень широко. Следует иметь в виду, что работа для человека — это гораздо большее, чем только какие-либо конкретные действия типа работы с бумагами, обслуживания клиентов и т.п. Работа требует взаимодействия с сотрудниками и начальством, следования организационной политике и правилам, постоянного учета окружающей обстановки. Все это часто далеко от идеала. Следовательно, оценка того, удовлетворен или не удовлетворен работник своей работой, представляет собой сложное суммирование ряда дискретных величин, описывающих работу.

Для определения удовлетворенности работой наиболее широко используются два подхода — первый из них связан с оценкой отдельных аспектов работы с помощью балльной системы с последующим суммированием. Этот метод есть не что иное, как выяснение точки зрения работников с помощью вопросов типа: «Удовлетворены ли вы работой со всех точек зрения?» Опрашиваемые ставят один из пяти баллов, расположенных на шкале между «Вполне удовлетворен» и «Совсем не удовлетворен».

Второй подход более сложен. Идентифицируются ключевые элементы в работе, и служащие опрашиваются относительно каждого. Типичные ключевые факторы, включаемые в опросники, касаются характера работы, руководства, существующей заработной платы, возможности продвижения и отношений с сотрудниками. Затем ответы оцениваются по стандартизированной шкале.

Какой из этих подходов эффективнее? Казалось бы, что второй способ даст более точную оценку удовлетворенности работой. Однако на практике все оказывается иначе. Это — один из тех редких случаев, когда простота предпочтительнее сложности. Объяснить это можно лишь тем, что понятие «удовлетворенность работой» является настолько широким, что оценка по отдельным конкретным аспектам дает более ценный результат.

От чего зависит удовлетворенность работой? Теперь мы рассмотрим факторы, от которых зависит удовлетворенность работой. Степень удовлетворенности работой зависит от множества факторов, как внешних, так и внутренних по отношению к человеку. Однако при всем разнообразии факторов и различной направленности их влияния на человека выделяется группа характеристик работы, от которых достаточно устойчиво зависит степень удовлетворенности работой: характер, содержание и объем работы, достойная оплата и возможность продвижения, состояние рабочего места и его окружение, сослуживцы и руководство, все формы компенсации, распорядок и правила поведения.

Характер и содержание работы. Люди предпочитают выполнять работу, дающую им возможность в наибольшей степени использовать свои умения и

способности, предоставляющую свободу действий. Для них очень важна обратная связь с руководством, т.е. реакция на результаты их труда. Все это делает работу интересной и содержательной. Наличие элементов «вызова» в работе, таких, как творческое начало, возможность использования индивидом своих оригинальных или уникальных способностей, сложность заданий и т.п., приводят к повышению удовлетворенности работой. Работа, которая не содержит «вызова», рано или поздно приводит к скуке, однако передозировка «вызова» может вызвать фрустрацию и чувство протеста. В условиях умеренного «вызова» большинство служащих испытывают удовольствие и удовлетворение.

Достойная оплата и возможность продвижения. Сотрудники хотят, чтобы организация проводила политику продвижения и достойной оплаты труда. Если служащие видят, что система оплаты справедливо связана с индивидуальным уровнем умения, то, скорее всего, они будут удовлетворены. Конечно, не для каждого главное — деньги. Многие охотно соглашались на меньшее количество денег, чтобы работать в привилегированном учреждении либо с меньшими требованиями к ним, или иметь возможность самим распоряжаться своим рабочим временем. Однако ключевым моментом, способствующим удовлетворенности работой, является не абсолютное количество денег, а чувство справедливости. Аналогично служащие рассчитывают и на справедливую политику продвижений. Политика продвижений обеспечивает возможность персонального роста, увеличение количества обязанностей и повышение социального статуса.

Состояние рабочего места и его окружение. Комфортность рабочего места способствует повышению качества работы. Сотрудники предпочитают удобную и безопасную для здоровья рабочую среду. Такие факторы, как шум, освещенность рабочего места и температура воздуха, должны иметь оптимальное значение, далекое от экстремального. Кроме того, большинство служащих предпочитают работать относительно близко к дому, в чистом помещении, оснащенном современным оборудованием.

Служивцы и руководство. Многие люди придают гораздо большее значение хорошим отношениям с коллегами, чем материальным факторам. Для большинства служащих работа заполняет потребность в социальном общении. Следовательно, неудивительно, что наличие дружественных взаимоотношений в коллективе ведет к увеличению удовлетворенности работой, а поведение руководства является главным условием удовлетворенности. Анализ показывает, что удовлетворенность служащего работой увеличивается, когда непосредственный начальник проявляет понимание и дружелюбие, хвалит его за хорошие результаты, выслушивает его мнение и проявляет свою заинтересованность в нем.

Данные характеристики носят достаточно общий характер. Применительно к каждой реальной ситуации они могут быть конкретизированы либо же дополнены в зависимости от направления деятельности организации, характеристик трудового коллектива и т.п. Практика показывает, что приоритетность этих характеристик может существенно различаться как у отдельных членов внутри организации, так и у различных организаций. Кроме того, в связи со стабильной, удовлетворенностью отдельными характеристиками работы влияние на удовлетворенность работой со временем могут начинать оказывать новые или же ранее малозначимые характеристики. Именно поэтому для успешного управления и создания позитивного расположения в отношении организации необходимо регулярно проводить исследования, чтобы выяснить степень удовлетворенности сотрудников организации своей работой.

На что влияет удовлетворенность работой? Интерес руководства в удовлетворенности работой служащих связан с получением от них большей отдачи. Имеется большое количество результатов социологических исследований по оценке

воздействия удовлетворенности работой на производительность, абсентеизм и текучесть. Рассмотрим некоторые из них.

Удовлетворенность и производительность. Ранние представления относительно взаимосвязи удовлетворенности и производительности могли быть, по существу, сформулированы следующим образом: «счастливый рабочий — производительный рабочий». Многие из руководителей-патерналистов 30, 40 и 50-х гг. проводили специальную политику сближения, следуя которой создавались спортивные команды, кредитные союзы, проводились пикники, спланировавшие персонал. Кроме того создавались консультационные группы для сотрудников, а руководителей обучали чуткости в отношениях с подчиненными. Все эти мероприятия были направлены на то, чтобы сделать рабочих счастливыми.

Однако тезис о счастливом рабочем был в большей степени основан на желаемом результате, чем на действительном. Исследования показали, что коэффициент корреляции между удовлетворенностью и производительностью в данном случае был довольно низок — порядка 0,14. Однако если учесть некоторые факторы, влияющие на удовлетворенность трудом, то обнаруживается более тесная взаимосвязь с производительностью и эффективностью труда. Например, эта взаимосвязь более заметна, когда служащего не вынуждают работать или не контролируют постоянно, а предоставляют некоторую свободу действий.

Производительность рабочего-станочника в гораздо большей степени определяется возможностями станка, например его быстродействием, чем уровнем удовлетворенности трудом самого рабочего. Аналогично производительность брокера на бирже в значительной степени определяется общим движением на рынке ценных бумаг. Когда на рынке наблюдается подъем, увеличиваются количество и объем сделок, тогда и удовлетворенные своей профессией, и неудовлетворенные брокеры получают большие комиссионные. Наоборот, когда на рынке застой, успехи брокера, удовлетворенного своей работой, вряд ли будут велики.

Уровень работы также является важным фактором этой взаимосвязи. Корреляция эффективности с удовлетворенностью лучше просматривается у служащих более высокого уровня. Таким образом, можно ожидать, что эта взаимосвязь будет ярче выражена для высококвалифицированных специалистов и управляющих.

Возможен подход к рассмотрению этой взаимозависимости и под другим углом зрения. Очень часто именно высокая производительность и эффективность ведут к удовлетворенности работника своим трудом. Если вы хорошо работаете, то получаете от этого удовлетворение. Более того, вы понимаете, что за высокую производительность; организация хорошо вознаграждает, а следовательно, увеличивается вероятность продвижения по службе — все это повышает уровень удовлетворенности трудом.

Удовлетворенность и абсентеизм. Взаимосвязь между удовлетворенностью работой и абсентеизмом существует, но коэффициент корреляции в данном случае невысок — меньше 0,4. Несмотря на то что, конечно, вероятность прогулов и пропусков работы у неудовлетворенных своей работой служащих увеличена, имеются и другие факторы, влияющие на эту взаимосвязь и уменьшающие коэффициент корреляции. Можно быть вполне удовлетворенным своей работой, но с удовольствием брать отгулы или пользоваться любой другой возможностью не пойти на работу, чтобы провести несколько дней на природе или посмотреть по телевизору Олимпиаду, не опасаясь, что это будет связано с неприятностями.

Как служащие могут выразить свою неудовлетворенность? Неудовлетворенность работой может быть выражена несколькими способами. Они определены следующим образом.

Уход — поведение, связанное тем, что работник покидает организацию. Сюда входят поиск новой работы и увольнение.

Борьба — работник проявляет активность и пытается конструктивно улучшить условия труда. Этот способ включает в себя предложение различных усовершенствований, обсуждение проблем с руководителями и некоторые формы профсоюзной работы.

Лояльность — работник пассивно, но оптимистично ждет улучшения условий труда; старается представить лицо организации за ее пределами в выгодном свете, утверждая, что «руководство все делает правильно».

Пренебрежение — работник пассивно позволяет условиям труда ухудшаться. Этот способ включает в себя хронический абсентеизм, опоздания, лень и в связи с этим большое количество брака в работе.

Уходы и пренебрежительное поведение негативно влияют на такие основные показатели работы с персоналом, как производительность, абсентеизм и текучесть. В случае же конструктивного поведения работники используют возможности высказаться, что может послужить уменьшению количества неприятных ситуаций и обеспечить удовлетворительные условия труда. В таких ситуациях даже при низкой удовлетворенности работой текучесть невелика.

Как влияют на удовлетворенность работой особенности национальной культуры? Особенности национальной культуры формируют ценности ее граждан. Американская культура, например, укрепляет ценности типа достижений, активности и демократии.

Социологические исследования среди канадских студентов, готовящихся стать менеджерами, подтвердили сильное влияние особенностей национальной культуры на формирование их ценностей. Например, англоговорящие канадские студенты придают большее значение ценностям, связанным с соревнованием, конкуренцией, самореализацией, независимостью и прагматизмом, чем их франкоговорящие коллеги. Франкоговорящие же канадские студенты больше ориентируются на духовные и социальные ценности.

Другое исследование выявило ценности американских и японских менеджеров. Американские менеджеры больше всего ценят амбицию, компетентность и независимость. Японские менеджеры придают большее значение чувству собственного достоинства, самоутверждения и верности.

РЕЗЮМЕ

1. Ценности — это набор стандартов и критериев, которым человек следует в своей жизни. Это проявляется в том, что путем оценки происходящих вокруг него явлений, процессов и людей индивид принимает решения и осуществляет свои действия.

2. Источниками ценностной системы человека являются семья, преподаватели, друзья, религия, литература и искусство.

3. Расположения — это априорное отношение к чему-либо, определяющее положительную или отрицательную реакцию на него.

4. Расположения формируются родителями, преподавателями и собственным жизненным опытом.

5. Задачей управления является формирование и изменение расположений работников, а именно удовлетворенности и увлеченности работой, приверженности организации.

6. Удовлетворенность работой зависит от характера и содержания работы, состояния рабочего места, сослуживцев и руководства, оплаты труда, возможности продвижения и т.п. Удовлетворенность работой влияет на производительность, абсентеизм и текучесть.

7. Удовлетворенность работой можно повысить путем расширения круга решаемых задач, предоставления большей самостоятельности, установления обратной связи с руководством, а также включения в работу элементов «вызова».

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Назовите основные источники формирования ценностей. Как их можно использовать при анализе и прогнозировании поведения в организации?
2. Дайте определение понятию «расположение».
3. Перечислите факторы, определяющие расположение индивида к работе.
4. От чего зависит удовлетворенность работой?
5. На что влияет удовлетворенность работой?
6. Как служащие могут выразить свою неудовлетворенность?

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

ПЕТЕР ГИФФЕН*

«Prince International» является крупной многонациональной компанией по производству потребительских товаров. Она осуществляет операции в 40 странах. В Канаде эта компания производит все виды своей продукции на нескольких заводах, наиболее крупный и старейший из которых находится в Китченере.

Крупномасштабные складские операции очень важны для поддержания эффективной работы завода в этом городе. Как только продукция сходит с производственной и упаковочной линий в северной части завода; она перевозится на конвейер через главную дорогу в южную часть, где расположены склады. Эта операция безостановочно осуществляется в две смены. Если здесь происходит срыв, то вся система дает сбой и сделанная продукция не может сойти с производственной линии.

Петер Гиффен уже 7 лет работает на складе в южной части завода. Ему 28 лет, он не женат. В его обязанности входит погрузка произведенной продукции на конвейер и складывание ее в штабеля с помощью ручной тележки или автопогрузчика.

Петер живет с матерью и отцом, но дома он бывает редко. Всем известно, что он любит хорошо проводить время. На общение с другими у него уходит много времени и сил, причем Петер сам нередко жалуется на то, что после подобного общения он бывает разбитым. Кроме того, ему приходится тратить очень много денег на развлечения. Такие расходы в принципе возможны потому, что родителям денег он почти не дает (его отец все еще работает и получает неплохую зарплату).

Петер подрабатывает еще и на стороне: летом — судьей мужских команд по софтбоулу, а зимой — женских баскетбольных команд. Кроме того, он сам активно занимается спортом: хоккеем зимой и боулинг летом. Ему очень нравится бывать среди людей (он получает удовольствие от общения с ними не в меньшей степени, чем от занятий спортом как таковым).

На работе Петер известен своими спорадическими (т.е. от случая к случаю) прогулами, которые длятся уже несколько лет. Нередко они превращаются просто в загулы. Последние 3 года это выглядело следующим образом: 1994 г. — 5 случаев (всего 12 дней); 1995 г. — 7 случаев (всего 9 дней) и 1996 г. — 8 случаев (всего 10 дней).

Кроме того, Петер часто опаздывает на работу, объясняя это различными причинами. В ряде случаев его опоздания приводили к тому, что рабочие операции на складе завода были прерваны.

Его менеджер Джой Легран не считает, что активная жизнь вне работы — основная причина его прогулов и опозданий, хотя она и не совсем в этом уверена. Джой не может понять, почему он так поздно возвращается домой и почему жалуется

* Перепечатано из пособия: Виханский О.С., Наумов А.У. Менеджмент. — М.: Школа управления МГУ, 1994.

на это каждый раз, когда появляется на работе на следующий день. Интересно, что когда несколько раз Петер прогулял после игры в хоккей, он каждый раз пытался объяснить это тем, что игра вызывает старые боли в спине. Из его личного дела Джой действительно узнала о том, что 2 года назад Петер обращался к заводскому врачу по поводу болей в спине, причем произошло это после занятий спортом. Однако записи доктора, сделанные после обследования, свидетельствовали о том, что Петер не освобожден от работы.

За последние 3 года работы на заводе Петера Джой Легран — уже четвертый по счету менеджер, занимающийся складской бригадой. Все предыдущие менеджеры сделали в личном деле Петера записи о его поведении. Помимо этого, они проводили с ним соответствующие беседы. Каждый раз Петер соглашался с тем, что ему следует исправиться, ссылаясь в то же самое время на плохое самочувствие и болезни как на причины такого поведения. Было замечено, что после каждой такой воспитательной беседы его поведение на работе значительно улучшалось. Между периодами прогулов Петер в принципе был хорошим работником (не прекрасным, а просто хорошим: к нему не было никаких претензий, но и нельзя было ожидать от него каких-либо сверхусилий).

Просматривая его личное дело, Джой вспомнила трех его предыдущих менеджеров. Двое из них давали подчиненным полную самостоятельность в работе с минимальными проверками со своей стороны, а один был действительно «жестким парнем», который держал все и всех под постоянным контролем, наставлял и помогал всем своим работникам, ругая их, когда они делали не то или не так. Однако большинству рабочих на заводе он нравился.

В личном деле Петера Джой обнаружила интересный факт. Прогулы Петера чаще зафиксированы именно у этого «жесткого» менеджера и реже у тех двух «либералов», предоставлявших людям самим решать, где, как и когда им работать.

В 8 ч утра 7 октября 1997 г. Петер Гиффен не появился на работе и складская бригада должна была начать работу в неполном составе. Экстраполируя записи в личном деле Петера, Джой Легран определила, что он впал в новый период загулов. К тому же недавно, в сентябре, он уже прогулял 3 дня. Она задумалась над тем, что же ей следует предпринять, чтобы Петер вышел на работу.

ВОПРОСЫ К СИТУАЦИИ

1. Дайте личностную характеристику Петера Гиффена. Какой тип поведения на работе и вне ее у него сложился?
2. В чем состоит проблема взаимодействия Петера с организацией? Что является источником этой проблемы?
3. Как пытается Петер Гиффен решать свои проблемы взаимоотношения с организацией?
4. Что вы можете сказать о стиле решения проблем Петера с его начальниками?
5. Используя положения теории научения, предложите план действий для Джой Легран.

§ 4. ОСНОВНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Изучив данный параграф, вы узнаете о предыстории возникновения понятия «мотивация», об ее сущности и взаимосвязи с такими категориями, как потребности, стимул, цель, действие, а также о механизме мотивации персонала. Здесь рассматриваются три группы теорий, с различных позиций изучающих процесс мотивационного воздействия — содержательные, теории «поля» и процессуальные, — а также анализируется, на удовлетворение каких потребностей вправе рассчитывать работник, каковы критерии разумности его потребления.

Каждый человек — это уникальный и сложный мир, обладающий множеством особенностей включения его в экономический механизм страны. Облик человека в современном рыночном хозяйстве можно представить следующим образом (рис.).

Атмосфера, благоприятствующая или, наоборот, препятствующая формированию позитивной мотивации работника, создается теми критериями и ценностями, которые определяют работу социально-экономического механизма рыночного хозяйства. Обеспечение свободной конкуренции с помощью честных правил игры, удовлетворение разнообразных социально-политических интересов трудящихся, стабилизация и сбалансированность товарно-денежной системы, высокие нравственные принципы развития свободы, демократии и прогресса способствуют правильному формированию и раскрытию внутренних и внешних «Я»-образов человека, выбору им своего места в рыночном хозяйстве, формированию его жизненных убеждений и твердой позиции, уверенности в будущем. Это воздействие приобретает свою интегрированную завершенную форму неконкретном рабочем месте, в учреждении или на предприятии. При этом политика самого предприятия не должна приходить в противоречие с той системой взглядов, норм, ценностей, отношений к труду, которая формировалась в человеке под воздействием социальной политики государства и условий его жизни.



К сожалению, многие руководители в наше время в качестве образца для создания организации используют легионы Цезаря, когда у власти стоит значительный и недостижимый авторитет, непослушание которому жестоко карается. Необразованные солдаты-рабочие ждут приказаний сверху. При этом люди ненавидят работу, не любят ответственности, не проявляют инициативы, и для того, чтобы заставить их работать на организацию, их следует принуждать. Это самая неэффективная система управления. Безусловно, руководитель, чтобы эффективно двигаться к намеченной цели, должен координировать работу людей и стимулировать их работать. Для этого и существуют методы мотивационного воздействия, освоив которые, руководитель вправе рассчитывать на успех.

Мотивация — это процесс сопряжения целей предприятия и целей работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих, это система различных

способов воздействия на персонал для достижения намеченных целей и работника, и предприятия.

По Мескону, мотивация — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации. Работник мотивирован — следовательно, он заинтересован, создана ситуация, при которой, решая общие цели предприятия, он тем самым удовлетворяет свои личные потребности, сознательно выбирая тот или иной тип поведения. К сожалению, во многих современных организациях люди могут реализовать себя лишь на 20—30%. В результате такого рабочего ритма у них появляются неудовлетворенность, расстройства, неуверенность. Менеджер же вместо того, чтобы полнее использовать потенциал имеющихся работников, идет по пути увеличения численности работающих, что снижает эффективность работы предприятия, его производительность. «Чтобы давать максимальные результаты и сопровождаться здоровым радостным подъемом, всякая человеческая работа требует трех условий.

1. Работа должна доставлять удовольствие; она должна быть не каторгой, а игрой.

2. Всякая работа должна иметь в виду определенный конец, она не должна быть неопределенной, бесконечной лямкой, а требовать таких-то результатов в такой-то срок.

3. «Класс» — это и есть последнее, что необходимо для легкой, изящной и приятной работы»*.

История выработки методов мотивационного воздействия уходит корнями в глубокое прошлое. Первым мотивационным воздействием можно считать искушение сатаны, явившегося Еве в образе змея и уверявшего что люди, вкусившие запретного плода, подобно богам, познают добро и зло. Потребность стать богами, вероятно, была: единственной у Адама и Евы в раю, и всем нам известно, как разрешилась эта мотивационная ситуация.

В Библии же и в различных древних преданиях можно найти частые упоминания о таком методе мотивации, как метод «кнута и пряника». Тяжелые условия жизни, борьба за кусок хлеба и низкий уровень самосознания делали этот метод очень эффективным на достаточно протяженном отрезке времени вплоть до появления работ З. Фрейда и затем Э. Мэйо, предпринявшего попытки применить в управлении методы психического воздействия на работника. В 20-е гг., когда он проводил свой эксперимент на одной из текстильных фабрик в Филадельфии, для образованных людей становилось все более очевидным, что по мере улучшения условий жизни, людей «пряник» не всегда будет служить стимулирующим мотивом улучшения работы. Десятиминутные перерывы для отдыха и общения прядильщиков на фабрике позволили резко снизить текучесть рабочей силы и увеличить выработку, так как изменили условия труда и повысили его престижность. Последующая разработка этих методов привела к осознанию того, что человеческие факторы и человеческие взаимоотношения значительно влияют на производительность труда.

Особая роль в утверждении необходимости исследования мотивов деятельности персонала принадлежит отцу научного менеджмента — Ф.У. Тэйлору. В своей работе «Научная организация труда» он пишет:

«Существует также область научного исследования... на которую должно быть обращено специальное внимание — именно точное исследование мотивов, влияющих на поведение рабочих. На первый взгляд может показаться, что подобного рода вопрос представляет предмет индивидуального наблюдения и обсуждения и является совершенно необходимым в качестве задачи точного научного экспериментального исследования. Несомненно, что закономерности, вытекающие из экспериментов

* Управление — это наука и искусство. — М.: Республика, 1993. — С. 220. 86

подобного рода, в силу того, что опыты здесь производятся над чрезвычайно сложным организмом — человеческим существом, — допускают гораздо большее число исключений, чем законы, относящиеся к материальным вещам. И все же подобные закономерности, приложенные к громадному большинству людей, без сомнения, существуют и, будучи точно определенными, приносят громадную пользу в качестве руководства для обхождения с людьми»*.

Система мотивации у Тэйлора включает в себя два элемента: урок (или задание) и премию. Ежедневно рабочему дается определенный урок-задание, который он должен выполнить в определенный срок и который составляет нормальную дневную выработку для хорошего рабочего. В случае успешного выполнения задания обеспечивается соответствующий высокий уровень оплаты, премия. Вместе с тем существуют причины, порождающие «работу с прохладцей» вне зависимости от вознаграждения, в том числе отстраненность рабочих от участия в управлении предприятием, от несения своей доли ответственности за работу, а также убежденность в том, что повышение собственной выработки приведет к лишению работы значительного числа других рабочих, занятых на этом производстве.

Кроме того, человек просто ленив по своей природе, старается избегать работы, не любит перемен и ответственности, хочет, чтобы им руководили. Для того чтобы заставить людей работать, им надо угрожать или принуждать их. Эта теория мотивации получила название «теории А» и явилась родоначальником административного авторитарного стиля управления персоналом.

Сущность мотивации. Понимание сущности мотивационных процессов основано на изучении взаимосвязи двух основных категорий экономики: производства и потребления. Что побуждает человека к труду, заставляет его повышать свою квалификацию, искать новые формы и методы работы? Ответ на этот вопрос можно дать, лишь признав, что потребление в развитии человеческого сообщества играет такую же роль, как и производство. Именно в потреблении произведенные продукты и их потребительские свойства либо осознаются в качестве необходимости, что способствует дальнейшему развитию производства, либо нет, и в этом случае производство данного продукта прекращается. В этой взаимосвязи происходит рождение потребностей, которые и заставляют действовать людей так, а не иначе.

Потребность — это осознанная необходимость в тех или иных материальных, культурных благах, социальных и духовных ценностях. В психологии под потребностью понимается особое состояние психики индивида, отражающее несоответствие между его внутренними и внешними условиями деятельности, которое является причиной осознания человеком эмоциональной напряженности или неудовлетворенности и оказывает влияние на формирование внутренних мотивов его деятельности. Экономисты, менеджеры и психологи, наблюдая за действиями, поведением людей, определили, что мотивом для действий служат потребности. В жизни непосредственно «потрогать», измерить потребность невозможно, так как это категория объективно субъективная, категория общественного воспроизводства и сознания. Источником возникновения потребностей в определенных изделиях является производство, социальных потребностей — общественный характер жизнедеятельности человека, духовных потребностей — сознание индивида. Для каждого работника потребности представляют собой определенную систему последовательно восходящих состояний, которые находятся в постоянном движении. Движение осуществляется от низшего удовлетворяемого уровня через действительный (включающий неудовлетворяемую часть) к абсолютному, определяемому оптимальными условиями жизнедеятельности, которые сложились в мировом хозяйстве в целом.

* Там же. С. 259—260.

Человек способен влиять на скорость развития своих потребностей, управлять их интенсивностью, направленностью, а следовательно, осуществлять обратную связь с производством. Эта связь проявляется через свободу выбора, когда человек сам выбирает товар, работу, способы своей жизнедеятельности, и в этом выборе реализуются его способности, личностные ориентации и идеалы, его цели. Таким образом рождается взаимосвязь *«потребность—мотив—цель—деятельность—способность»*. Потребность является той силой, которая заставляет людей действовать, производить материальные, социальные и духовные блага. Субъективным выражением этого побуждения к деятельности, сформировавшимся для каждого конкретного человека под воздействием окружающего его внешнего мира, которое отражено в сознании, является мотив.

Мотив — это феномен сознания, это осознанное индивидом побуждение к деятельности. Вместе с тем он однозначно не определяет содержание, особенности и структуру деятельности человека, так как потребность может быть удовлетворена различными способами в форме различных деятельностей. Так, потребность в одежде может быть удовлетворена путем ее покупки в магазине, кражи, пошива самостоятельно или в ателье; наконец, одежду можно попросить, одолжить и т.д. Здесь уже речь идет об объективных условиях жизнедеятельности человека, которые выступают как цели его деятельности.

Цели раскрывают возможности и способы реализации мотива и конкретных для данного человека условий жизнедеятельности, выступают в качестве объектов мотивации, не объясняя до конца содержание мотива, т.е. того личностного смысла, который субъект вкладывает в свою деятельность. Например, покупая одежду, человек может удовлетворять потребность в сохранении в организме тепла и здоровья, а кроме того, может удовлетворять потребность в самореализации, самовыражении, самоутверждении через приобретение престижной или изысканно-художественной одежды или потребность в ощущении связи с определенной социальной или иной группой (предметы военной формы для молодежи, железная атрибутика металлистов и т.п.). Цель одна — приобрести одежду определенного качества, а вот потребности, удовлетворяемые этим путем, различны. Если, пройдя через сознание индивида, эти потребности осознаются в качестве необходимости, т.е. происходит соединение внутреннего (со стороны сознания человека) и внешнего (со стороны необходимости удовлетворения потребности) побуждения, то осуществляется деятельность по реализации потребности субъекта, реализации мотива в действие. Внешнее побуждение находит свое отражение в категории «стимул», а внутреннее — в категории «мотив». Соединение стимулов и мотивов является тем механизмом, который позволяет реализовать потребности субъекта наиболее приемлемым для него способом — путем реализации своих способностей, а также дает возможность менеджеру разработать систему стимулирования труда работника, соединив таким образом цели предприятия и цели рабочего. Развитие мотива в деятельность, реакция работника на стимулы находятся в прямой и теснейшей зависимости от *общественно-психологических качеств личности* (ее ценностных ориентации, социальных установок, притязаний — ожиданий, стереотипов), а также от ее *индивидуально-психологических качеств* (темперамента, эмоций, чувств, способностей, характера). При этом наибольший результат дает мотивация на основе первоочередных, наиболее насущных потребностей работника. Сложность заключается в определении этой очередности. Для того чтобы успешно проводить работу подобного рода, необходимо знать и уметь использовать в работе *особенности потребностей и их свойства*. Прежде всего, потребности обладают способностью, как к экстенсивному, так и к интенсивному росту. Для них характерен как количественный, так и качественный рост и развитие до определенного рубежа насыщения.

По мере приближения к рациональному пределу насыщения низших потребностей, удовлетворяемых в первую очередь, в системе потребностей происходят существенные сдвиги, выражающиеся в значительном увеличении высших потребностей. Таким образом, *очередность* и *насуищность* потребности для работника определяются уровнем удовлетворения его низших потребностей, местом данной потребности в общей иерархии и степенью социальной зрелости работника как потребителя. Например, при удовлетворении потребности в еде она отходит на второй план по сравнению с высшими потребностями, но у каждого индивида количественно она определяется разной величиной. У некоторых же людей в силу инерции, она может длительное время оставаться на первом плане, формируя «культ еды», когда человек поглощает пищу, по объему в несколько раз превышающую разумную рациональную норму.

Такой же культ может существовать и в области потребления одежды, обуви, покупки товаров домашнего обихода, создавая «культ вещей» и ведя к бессмысленному накопительству.

Другая важная особенность системы потребностей заключается в *возможности замены одной потребности высшего порядка другой*: так, ограниченные возможности повышения содержательности труда на каком-либо предприятии могут быть в определенной степени компенсированы улучшением условий труда для творческой научной работы служащих и т.п.

Диалектика развития потребностей определяет и такое их важное свойство, как относительность. Суть его заключается в том, что развитие системы наших потребностей идет в постоянном сравнении с уровнем их удовлетворения у соседей, знакомых и своеобразном подтягивании к общепринятым стандартам. Маленький домик в ряду таких же лачуг вполне удовлетворяет его хозяев до того момента, пока рядом не вырос коттедж. Теперь его малые размеры говорят о бедности и скаредности хозяев. С увеличением количества коттеджей хозяев домика чувствуют себя все более принижено и неудовлетворенно.

Что дает это свойство потребностей для мотивации? Прежде всего, уверенность в том, что «мотивационное поле деятельности» менеджера безгранично. С развитием цивилизации, науки и техники происходит рождение все новых и новых потребностей и существенная модификация прежних. Следующий вывод заключается в том, что менеджер не должен следовать за желаниями своих рабочих, а должен активно влиять на формирование у них новых потребностей и, следовательно, активно расширять свои мотивационные возможности в интересах развития своего предприятия.

Выделяя те или иные закономерности развития потребностей, всегда следует помнить об *элементах случайности*. Вся мотивационная работа может оказаться безуспешной в результате скажем, того, что работник плохо себя чувствует или поссорился с женой, находится в состоянии депрессии в данный момент и не реагирует на ваше воздействие. Необходимо набраться терпения и помнить, что мотивация — долговременный процесс, приносящий плоды в результате кропотливой и постоянной работы с персоналом.

Потребность вызывает напряжение в сознании человека, внутреннее побуждение к ее удовлетворению — мотив. Человека «мучают» его потребности, и он постоянно ищет объект для их удовлетворения. Чем привлекательней и очевидней реализация потребности с помощью данного объекта, тем интенсивнее производственная деятельность человека с целью его присвоения. Таким образом, объект, так же как и потребности, оказывает стимулирующее воздействие, внешнее побуждение к реализации работником мотивационных установок, и лишь в этом случае он становится стимулом. Стимул — способность избранного объекта удовлетворить потребность субъекта.

Обобщенная схема механизма мотивации имеет следующий вид (рис. 1).

Этот цикл присутствует и повторяется в жизни каждого человека по поводу удовлетворения любой из его потребностей. С одной стороны, позитивный результат выбранной формы деятельности (удовлетворение потребности) откладывается в памяти человека и заставляет его действовать таким же образом в аналогичной ситуации. С другой стороны, негативный результат ведет к тому, что в будущем человек стремится избегать той деятельности, которая ведет к недостаточному удовлетворению потребности либо к полному отсутствию такового. Этот факт получил название закона результата. Мудрость и опыт, приобретаемые с годами, ведут к тому, что в большинстве случаев человек еще на стадии осознания способен выбрать наиболее правильный в данных обстоятельствах тип поведения, приводящий к полному удовлетворению потребности. Молодым работникам более присущ метод «проб и ошибок». Сложность мотивационной работы заключается в том, что один и тот же стимул может иметь совершенно различный мотивационный эффект для различных категорий работников в зависимости от их возраста, должностного положения, жизненных целей и т.п.

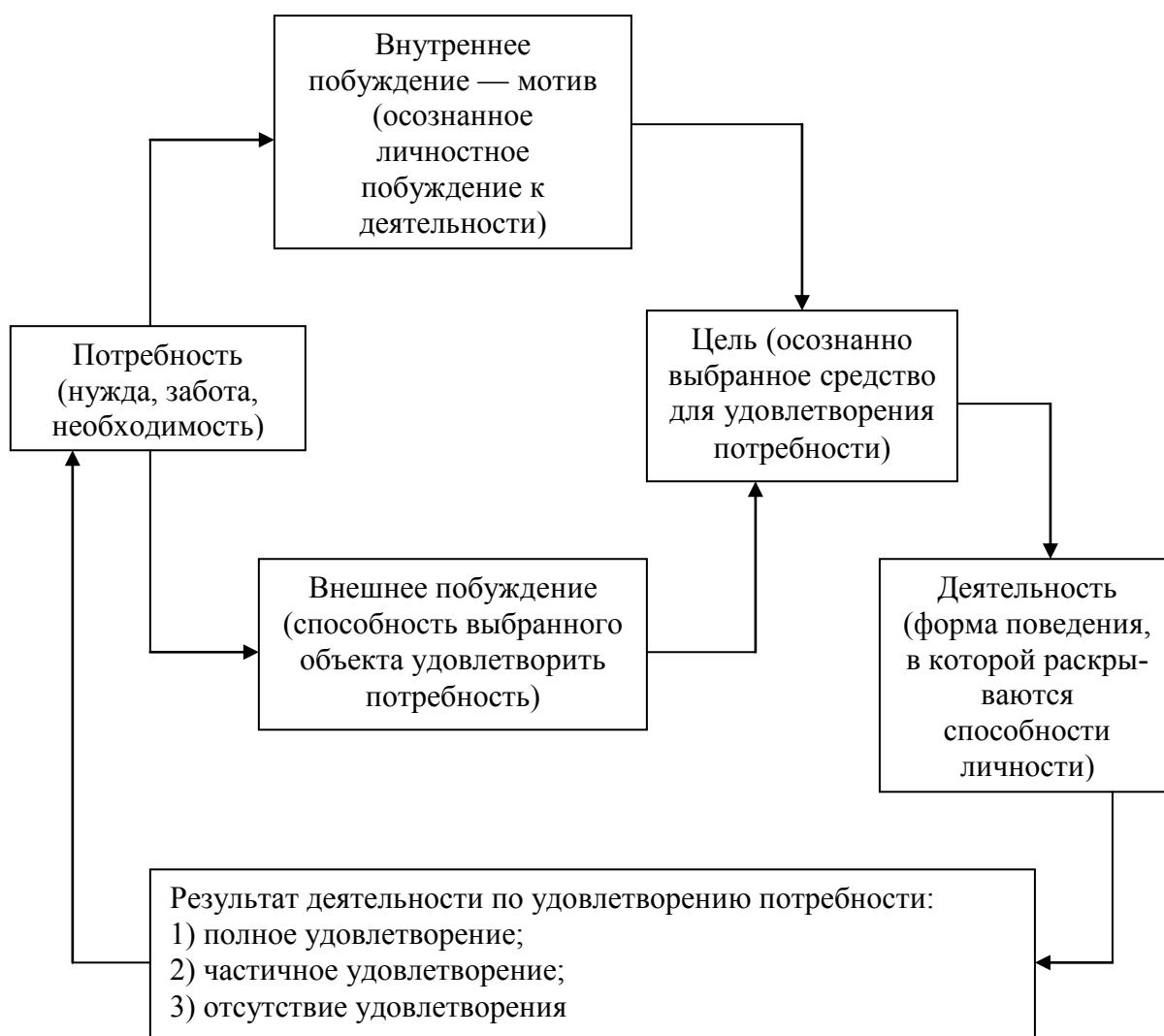


Рис. 1. Механизм мотивации персонала

Мотив и стимул — это две параллельные и взаимообусловленные ступени одного и того же процесса мотивации деятельности работника. В этом процессе стимул играет не насильственную, а воспитательную роль по отношению к мотиву, активизируя трудовую деятельность работника, поощряя его инициативу по поиску

путей повышения производительности труда, освоению новых специальностей, росту; квалификации и профессионализма, а это не только обеспечивает реализацию мотива в действие, но и обогащает, развивает мотивационные установки: развивается любознательность работника, его заинтересованность в совмещении специальностей, большем разнообразии труда, усиливаются творческие процессы появляется личная заинтересованность в труде. Таким образом, один стимул может формировать множество разнообразных мотивов (табл.).

Таблица

Взаимосвязь мотива и стимула в управлении

Мотивы	Стимулы
Мотивы по удовлетворению потребностей в жизненно необходимых благах Производительность Работа на одном предприятии Качество работы	Повышение заработной платы, сдельная оплата труда Постоянно действующие надбавки к заработной плате Премии Материальная помощь Участие в прибылях Предоставление льготного кредита Оплата транспортных, медицинских, спортивных, клубных расходов
Мотивы жизненного самоопределения Призвание Переключение Самовыражение Любознательность Творчество	Предоставление работы по призванию, по интересам Профессиональная ориентация Развитие неспециализированной карьеры Повышение творческого характера труд Предоставление широких возможностей для обучения, овладения новыми знаниями Премии за новаторство, изобретение, открытие Доступ к новой информации Всеобщее признание и уважение
Мотивы социального взаимодействия Подражание Солидарность Сопричастность Общение Безопасность	Возможность общаться на рабочем месте Участие в управлении предприятием Справедливость в установлении норм выработки, распределении работ, оценок и вознаграждения Демократический стиль руководства Равные возможности, «равенство шансов» Единый статус работников Соблюдение всех норм техники безопасности
Мотивы статусного самоутверждения Успех Власть Достижение цели Развитие карьеры	Предоставление руководящей работы Персональные блага: кабинет, автомобиль, секретарь, самолет и т.п. Участие в работе престижных клубов Участие в успехе Участие в управлении предприятием, принятии решений Продвижение по служебной лестнице Представительские функции для других организаций

Мотивы оптимизации жизненного цикла Социальная и профессиональная мобильность Возрастная релаксация Преодоление статусного и психологического дискомфорта	Предоставление работы по желанию и возможностям Развитие неспециализированной карьеры Передача опыта молодежи — наставничество Совмещение работы с преподавательской деятельностью Единый статус работника Центры психологической помощи и разгрузки Политика «открытых дверей» Комиссии по трудовым спорам
---	--

Обращает на себя внимание и правильный выбор *организационной формы мотивационного воздействия на работника*, которая включает в себя *тип, характеристику и метод выработки воздействия*. По типу воздействия выделяют непосредственное воздействие, постановку задачи, создание стимулирующей ситуации. Постановив задачу и предоставив работнику возможность самому найти наиболее эффективные пути ее решения, можно добиться гораздо более высоких результатов, стимулируя его инициативу, нежели прямым распоряжением или инструктированием. В *характеристике воздействия* очень важен временной аспект определения периода воздействия, его долговременности. Воздействие может носить характер долгосрочный и краткосрочный, периодически повторяющийся и разовый, единичный, стратегический (перспективный) и тактический (текущий).

К долгосрочным типам воздействия, носящим стратегический характер, можно отнести планирование трудовой карьеры, учет выслуги лет и в том числе периода работы на данном предприятии, обеспечение системы пожизненного найма, проведение политики личного участия работников в принятии решений, постоянно действующие надбавки к заработной плате, в том числе за качество и т.п. Методы демократического воздействия рожают уверенность работника в себе и доверие к фирме, где он работает, служат созданию общей корпоративной культуры. Краткосрочные воздействия обычно менее сложны, и их влияние на кадровую политику предприятия менее заметно. Вместе с тем в качестве стимулирующих средств они, безусловно, оказывают влияние на развитие способностей личности, мотивацию трудовой деятельности. К ним можно отнести предоставление работнику кредита, материальной помощи, продажу ему автомобиля со скидкой, оплату счетов по медицинскому обслуживанию, оплату транспортных расходов, специальные разовые премии и т.п.

Методы выработки воздействия могут быть единоличными, коллегиальными и коллективными. Единоличные решения принимаются быстро, но могут вызывать многочисленные возражения исполнителей вплоть до молчаливого бойкотирования их выполнения. Процедура принятия коллективных решений длительна, нередко сложна, часто требует сбора подписей, но в результате их исполнение осуществляется быстро и гладко, так как все работники уже успели осознать необходимость трудовых действий и расписались в готовности выполнять их. Нередко, правда, такие решения носят компромиссный характер.

Вопросы выработки стимулирующих методов воздействия на работников рассматриваются в современных теориях мотивации с различных позиций. Целью *содержательных теорий мотивации* (первая группа теорий) является выявление наиболее полного перечня потребностей работника, определение их насущности и, в соответствии с этим, применение соответствующих внутренних и внешних вознаграждений.

Согласно теории Маслоу, поведение работника определяется иерархической структурой его потребностей, включающей в себя 5 основных их видов. Расположенные в последовательности, которая продиктована насущностью и

приоритетностью их удовлетворения, они образуют иерархическую пирамиду Маслоу (рис. 2).

По иерархии физиологические потребности являются потребностями более низкого первого уровня, второй уровень представлен социальными и духовными потребностями. В каждый конкретный момент времени человек стремится удовлетворить те потребности, которые наименее удовлетворены, начиная с нижней ступени. Когда каждая степень удовлетворения потребности на ней достигнет определенной, приемлемой для данного человека величины, происходит переход на следующую ступень. Так, удовлетворив голод, человек стремится одеться, построить безопасное жилище. Обретя все это, он ищет социальных контактов, посредством которых стремится удовлетворить потребность в уважении, пытается превратить свои индивидуальные способности в общественно необходимые и т.д. Таким образом, по мере насыщения потребностей низших уровней в системе потребления происходят качественные сдвиги, и на первый план выдвигаются потребности высших уровней, удельный вес которых начинает лавинообразно увеличиваться, порождая при этом все больше новых потребностей.

Развитие высших потребностей в принципе беспредельно. Правда, низшие потребности могут сравнительно долго оставаться на первом плане в силу своеобразной инерции («культ еды»), под воздействием традиций, нравов. Человеку характерно стремиться к сохранению изначальных, уже достигнутых форм жизнедеятельности, фиксированного уровня потребления, отвергая неопределенность в качестве нормального состояния. Особенно он непримирим с возможностью неустойчивого удовлетворения первоочередных потребностей и более снисходителен к удовлетворению потребностей комфортных. Это этап «накопительства». Затем человек привыкает к высокому уровню удовлетворения низших потребностей, и на первый план выдвигаются повышенные материальные потребности: качество питания, комфорт, мода. Начинается «культ вещей», этап «потребительства». При дальнейшем росте благосостояния и насыщения этих потребностей «потребительство» также становится бессмысленным; выдвигаются собственно социальные потребности, и прежде всего в высокой эффективности социального удовлетворения, высоком уровне социальных гарантий. Им на смену придут беспредельные интеллектуальные потребности. Однако это упрощенная схема. Хотя в определенный момент какая-либо из потребностей преобладает, деятельность человека стимулируется не только ею, ибо любая личность стремится утвердиться во всей полноте своих жизненных сил и способностей.

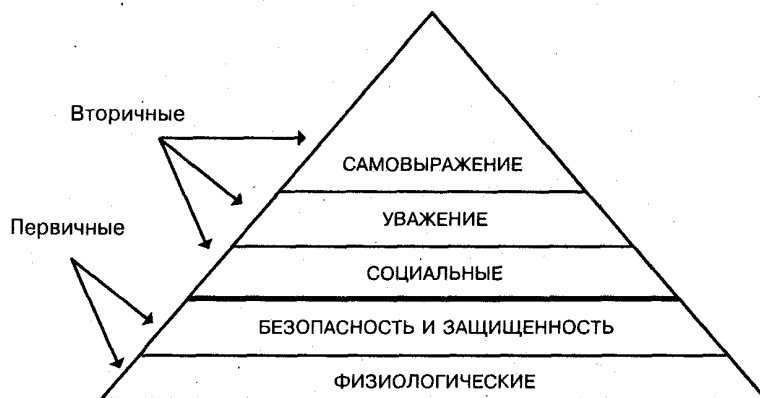


Рис. 2. Иерархическая пирамида Маслоу

Справедливо полагая, что модель Маслоу отнюдь не полностью отражает систему потребностей человека, Д. Мак-Клелланд предложил дополнить ее потребностями успеха, власти и соучастия.

Следующей попыткой расширить и перегруппировать круг изучаемых потребностей стала двухфакторная модель мотивации Ф. Герцберга, выделившая в

отдельные группы факторы здоровья, которые связаны с условиями, оплатой труда и социальными благами, и мотивирующие факторы: карьеру, успех, творчество, самоутверждение, высокую степень ответственности. Факторы первой группы, по мнению Герцберга, не являются мотивирующими, а всего лишь позволяют избежать неудовлетворенности работой. Истинной мотивацией служат факторы только второй группы, связанные непосредственно с характером и сущностью самой работы, обогащением содержания труда. Данная двухфакторная модель значительно расширила область мотивационных исследований и эффективно использовалась в ряде фирм. Вместе с тем она имела тот же недостаток, что и предыдущие теории: абстрагировалась от психологических особенностей каждого индивида, предполагая однозначную реакцию любого работника на определенный мотивационный фактор и исключая вероятностный характер мотивации.

Из необходимости объединить потребности в отдельные группы исходил и К. Альдерфер в своей теории ERG. Он выделил 3 группы потребностей: а) потребности существования; б) потребности связи и в) потребности роста. *Потребности существования* включают в себя две группы потребностей пирамиды Маслоу: физиологические и потребности безопасности, за исключением трудовой безопасности. *Потребности связи* корреспондируются с группами потребностей принадлежности и причастности, отражают социальную природу человека. *Потребности роста* аналогичны потребностям самовыражения, признания и самоутверждения. При этом движение, в отличие от пирамиды Маслоу, идет не только вверх по иерархии, но и вниз (фрустрация) при невозможности удовлетворить потребности верхнего уровня. При этом возможно также переключение с одной конкретной потребности на другую. Если, скажем, у организации не имеется возможности удовлетворить потребность человека в продвижении, то она может переключиться на потребность связи, создав соответствующую социальную среду в коллективе. Это вызовет процесс регрессии с верхнего уровня потребности на нижний, но мотивационный эффект в определенной степени будет достигнут. На рис. 3 представлены рассмотренные нами содержательные теории.

Большой интерес для изучения мотивации представляет опыт русской школы психологов во главе с крупнейшим отечественным психологом Л.С. Выгодским. Исследования, проведенные им в работе «Учение об эмоциях», позволили сделать интереснейшие выводы. Первый вывод заключается в том, что в психике человека присутствуют два параллельных уровня развития — низший и высший, — которые обуславливают присутствие и развитие низших и высших потребностей параллельно и самостоятельно, причем механизмы их удовлетворения функционируют в том же режиме: параллельно и самостоятельно. Вот почему удовлетворить потребности одного уровня средствами другого уровня невозможно, хотя в рамках одного уровня определенная взаимозаменяемость присутствует. Потребности низшего уровня первичны, причем по своей природе физиологичны.

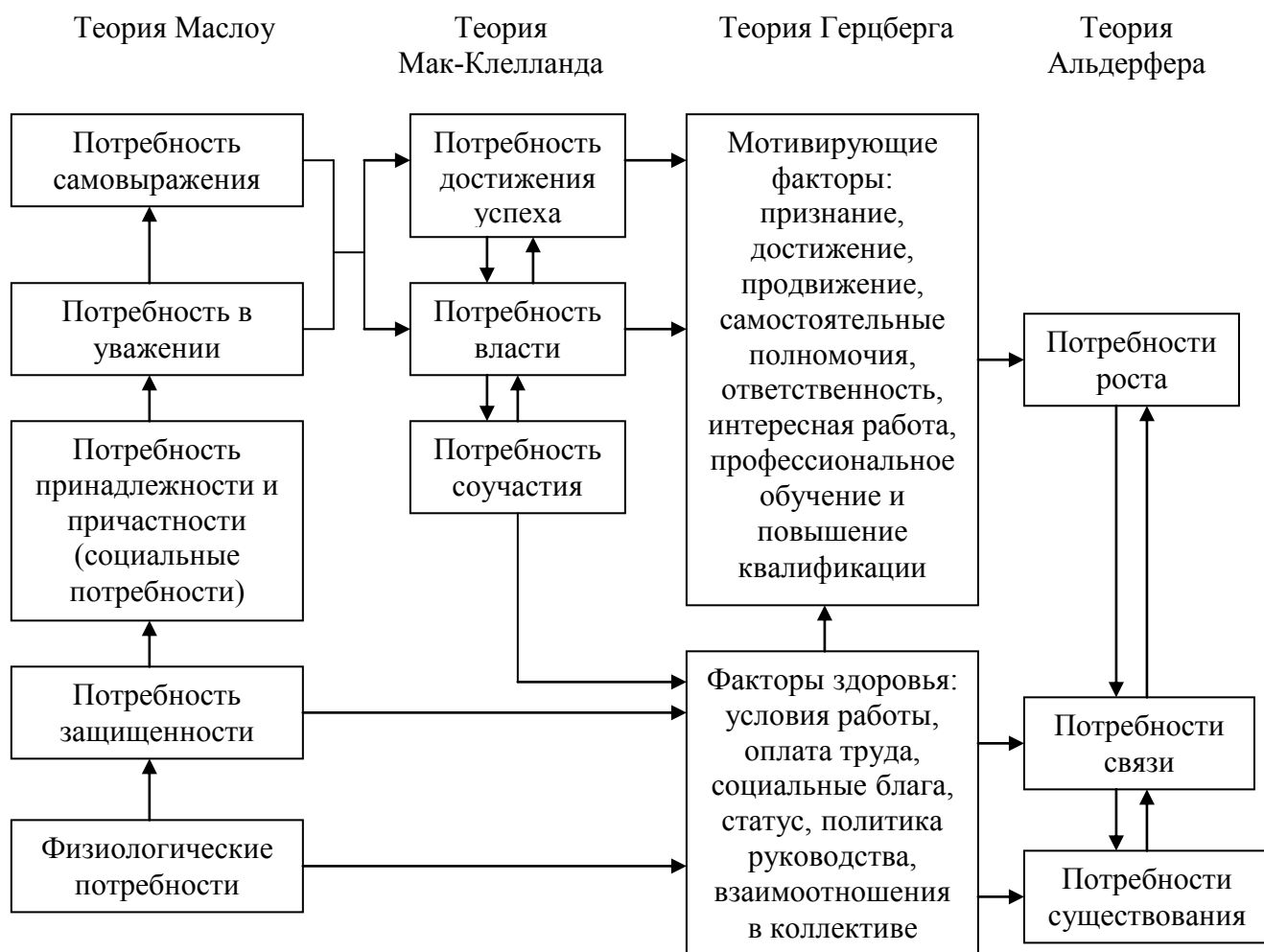


Рис. 3. Содержательные теории

Формы их удовлетворения напрямую связаны с материальным стимулированием. Высшие потребности социальные в плане их формирования и духовны в плане их ощущения индивидом. Они удовлетворяются лишь посредством использования высших психических функций человека, и прежде всего творческой трудовой деятельности. Второй вывод заключается в том, что под трудовой деятельностью подразумевается только творческая деятельность, связанная с реализацией сложных и многоплановых задач, в которой полностью самовыражается личность. Применяемая для стимулирования трудовой деятельности методика двойной мотивации предполагает материальное стимулирование на уровне, необходимом для удовлетворения низших потребностей, а социальное и духовное стимулирование — на уровне всевозрастающих высших потребностей работника. Это учение Л.С. Выгодского было продолжено в работах его учеников А.Н. Леонтьева и Б.Ф. Ломова.

В основу всех рассматриваемых теорий заложено изучение потребностей и их мотивационного воздействия на человека. Вместе с тем в каждой из теорий присутствуют и принципиально новые взгляды на движение потребностей и характер их мотивирующего влияния на человека. В теории Альдерфера движение осуществляется не только по иерархии снизу вверх (как у Маслоу), но и в противоположном направлении. Мак-Клелланд вводит идею о постоянном совершенствовании самой иерархии путем приобретения и развития новых потребностей под влиянием жизненного опыта и окружающей среды. Герцберг выявил, что не все потребности постоянно мотивируют человека, а только те из них, которые ведут к развитию состояния удовлетворенности. Параллельное и самостоятельное существование

механизмов удовлетворения низших потребностей, по Л.С. Выгодскому, диктует необходимость создания различных систем стимулирования.

Вторая группа теорий мотивации может быть условно названа теориями «поля». В механизме мотивации эта группа занимается изучением этапа «стимул—цель», определяя, каким образом среда обитания и организационная культура предприятия («поле») стимулируют трудовую деятельность работника и формируют его мотивационную сферу.

Попыткой заглянуть в глубинные социальные процессы формирования потребностей и на их основе мотивов как функции среды обитания индивида является концепция профессора Мичиганского университета Д. Мак-Грегора, получившая название «теории У». Согласно этой теории большинство людей вовсе не ненавидят работу, как утверждала «теория Х». Работать для них также естественно, как и отдыхать. Именно поэтому не следует угрозами и принуждением заставлять людей работать. Нужно создать среду, благоприятствующую проявлению человеком лучших своих качеств, в том числе и преданности целям организации. Тогда эта преданность и заинтересованность будут проявляться в той степени, в которой работник увидит в реализации общих целей способ удовлетворить свои потребности высшего порядка. В такой среде работники сами создадут себе стимулы для того, чтобы успешно решать цели организации.

Эта теория получила свое дальнейшее продолжение в «теории Z», разработанной профессором Калифорнийского университета В. Оучи на основе изучения японского опыта мотивации персонала. Ее суть заключается в создании ситуации отождествления рабочим себя с нанявшей его фирмой. Этому способствуют следующие факторы: гарантия пожизненной занятости, высокий дух коллективизма и доверие как между служащими, так и между служащими и руководством, поощрение частных и прямых связей посредством таких систем общения, как утренние митинги, цеховые собрания, собрания малых групп (кружки качества, ритуальные группы), спортивные встречи, коллективные туристические поездки, пикники, совместное празднование памятных дат, единый статус работников и т.п. Японский служащий убежден, что является важным и необходимым лицом компании и ее судьба лежит на его плечах, поэтому он много работает, использует, как правило, не более половины своего отпуска, заканчивает рабочий день не «минута в минуту», а по завершении намеченного объема работ. Представляясь, японец сначала называет фирму, в которой служит, а затем уже свое имя. Практика показывает высокую эффективность функционирования такого японского варианта «поля».

Дальнейшее развитие эти теории, получили в концепции организационного роста Литвина—Стрингера, разработанной на основе теории Мак-Клелланда и теории поля Левина. Под «полем» понимается организационная культура, социальная среда обитания индивида, которая складывается из множества взаимосвязанных факторов и в конечном счете формирует его отношение к производству, людям, потреблению, творчеству, карьере и т.п. Изменяя параметры «поля», мы тем самым оказываем глубокое формирующее воздействие на личность работника и его мотивационную сферу. Работа на предприятии с высокой организационной культурой уже сама по себе является мощным мотиватором для человека, удовлетворяющим его потребности в уважении, признании, причастности, успехе, творчестве и сотрудничестве. В таком «поле» в наибольшей степени работает и теория роста Маслоу, Роджерса и Голдштейна, согласно которой каждый человек стремится к самосовершенствованию и самовыражению как к одним из наиболее сильных мотивов его деятельности.

Третья группа теорий мотивации получила название *процессуальных*. В отличие от предшествующих групп они не занимаются изучением структуры и содержания потребностей, мотивов и стимулов. Объектом их изучения является следующая ступень механизма мотивации, а именно этап «цель—действие». Что заставляет человека

действовать или бездействовать, направлять или не направлять свои усилия на достижение поставленной цели?

Согласно теории ожиданий Врума, определяющей является уверенность человека в большой вероятности удовлетворения потребностей и достижения цели. Мотивация складывается из трех сомножителей: ожидания прямой взаимозависимости между затраченными усилиями и результатами, ожидания желаемого вознаграждения за полученные результаты и ожидания требуемой ценности вознаграждения (валентности). Разочарование работника в ожиданиях способствует ослаблению трудовой мотивации.

Теория справедливости утверждает, что полученное вознаграждение люди соотносят с вознаграждением других людей за аналогичную работу, поэтому ценность одного и того же вознаграждения относительна и определяется чувством справедливости. Справедливо вознаграждение увеличивает интенсивность труда, а любые форм дискриминации существенно ее снижают.

Одной из лучших процессуальных теорий признана комплексная модель Портера—Лоулера, увязывающая затраченные усилия (через способности, характер и осознание своей роли) с результатами работы путем внутреннего и внешнего вознаграждения. Вознаграждение при этом изучается с двух позиций: его ценности для данного работника и вероятности его прямой связи с усилиями. Ощущение справедливости вознаграждения сказывается на степени удовлетворенности от него и оценке его ценности. Успешная мотивация, следовательно, включает:

а) прямую зависимость достигнутых результатов и эффективности работы от затраченных усилий, способностей и характерных особенностей работника, а также от осознания им своей роли в процессе труда;

б) прямую зависимость затраченных усилий от ценности и справедливости вознаграждения;

в) необходимость сочетания внутреннего и внешнего вознаграждений для наиболее полного удовлетворения потребностей работника

Кроме того, успешная мотивация исходит из того, что результативность труда порождает удовлетворенность, а не наоборот.

Свой вклад в разработку теоретических основ мотивации персонала вносят ученые Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова: они предлагают не останавливаться в области изучения иерархии потребностей лишь на делении по фактору их происхождения (генетическому признаку) на первичные (естественные, биогенные) и вторичные (социогенные, искусственные). Значительный интерес для теории и практики мотивации представляет деление потребностей по критериям второго порядка. Так, в зависимости от форм движения различают потребности материальные, которые движутся в форме материальных благ от производства к потреблению (холодильник, телевизор и т.п.), и потребности идеальные, движущиеся от потребления к производству в форме идеальных образов (сохранение пищи в замороженном виде, получение информации и т.д.). Практическое значение этой классификации связано с вопросом о том, с какой из форм движения следует отождествлять целевую функцию управления во временном аспекте.

В зависимости от роли потребности в общественном производстве выделяют потребности общие и частные. Общие — это потребности в укрупненных процессах жизнедеятельности, не сводимых один к другому, взаимозаменяемость которых равна нулю (в питании, одежде, перемещении в пространстве и т.п.). Частные — это потребности человека в конкретных процессах жизнедеятельности, в совокупности которых выражается каждая общая потребность (например, потребность в еде: хлебе, молоке, мясе и т.п.). Чем ниже уровень конкретизации общей потребности, тем большей взаимозаменяемостью обладают конкретные процессы жизнедеятельности. Возможность их удовлетворения должна быть предметом тщательного изучения

менеджера и коррелировать с ролью и местом работника на производстве. В зависимости от субъекта потребности бывают общечеловеческие, национальные, классовые, групповые и личные; в зависимости от объекта — естественные, социальные и духовные.

На удовлетворение всех ли своих потребностей может и должен претендовать работник, каковы критерии разумности его потребления?

В первую очередь они определяются его *местом и ролью в процессе производства*. Чем выше роль человека в производстве, тем больше у него возможностей для формирования и удовлетворения своих потребностей. Чем больше значимость его труда, тем на большую степень удовлетворения своих потребностей вправе рассчитывать работник. Разумной с этой точки зрения является такая структура потребностей, которая соответствует роли и месту субъекта в производстве, т.е. обеспечивается за счет средств, не превышающих возможности данного работника как участника процесса производства. Потребности, удовлетворяя которые человек воспроизводит себя как работника, как участника производства, являются потребностями первой необходимости. Все иные можно отнести к разряду потребностей не первой необходимости. С одной стороны, недостаточная оценка труда работника ведет к снижению им требований к результатам своего труда, поиску иных средств удовлетворения своих потребностей. С другой стороны, незаслуженно высокая оценка труда также деформирует систему потребления, кладя в основу ее измерения не вклад в производство, а способность к потреблению.

Вторым важнейшим критерием, определяющим право работника на расширение своего потребления, является *соответствие его потребностей целям общественного развития вообще*, а с точки зрения предприятия — целям развития данного предприятия в частности. Потребности, способствующие целям общественного развития страны, являются социально-перспективными, а не соответствующие — социально-бесперспективными.

Провозглашая в качестве целей своего развития рост благосостояния трудящихся, демократию, социальный прогресс, равенство, свободу, братство, безопасность, уважение прав личности, общество тем самым задает социально-перспективное направление развития потребностей своих субъектов (как отдельных предприятий, отдельных социально-политических структур, так и отдельных работников). Удовлетворение этих потребностей не только гуманизирует процесс потребления, но и обеспечивает человеку возможности самосовершенствования, расширяет сферу его свободного времени.

Однако потребности отдельных субъектов могут не совпадать с этим социально-перспективным направлением развития. Работники предприятий, производящих сигареты, алкоголь, оружие, заинтересованы в расширении выпуска своей продукции, так как от прибыльности их предприятия зависят их собственные возможности по расширению своего потребления. Вместе с тем эти производства «внедряют» социально-бесперспективный путь развития потребностей, и они заинтересованы в его расширении. То же самое можно сказать и, об экологически вредных производствах, разрушающих природную среду. Здесь налицо явное противоречие целей общественного развития и целей отдельных субъектов потребления.

Разрешить это противоречие можно только исходя из нашей схемы развития потребностей на этапе соединения мотива и стимула и формирования на этой основе цели. Суть мотивационной работы на данном этапе заключается в том, чтобы убедить работника в преимуществе социально-перспективного стимула, продемонстрировать ему возможность удовлетворения его потребностей иным путем, менее опасным и более эффективным. Скажем, потребность в курении рождается не как самоцель, а для придания человеку определенного имиджа, утверждения в качестве «своего» в компании, для уверенности в себе. Однако достичь этих же результатов можно с

помощью множества иных, более перспективных и безопасных для здоровья путей. Показать эти пути и предоставить, если нужно, возможности; для их осуществления — вот цель мотивационной работы. Таким образом, мотивация несет в себе важнейшую воспитательную функцию направления развития потребностей работников по социально-перспективному руслу в соответствии с целями общественного развития. Именно поэтому так велика ответственность тех социальных институтов или отдельных личностей, которые определяют, эти цели общественного развития. История знает много примеров неверно понятых целей развития общества, которые в итоге привели к его краху (Великая Римская империя, Золотая Орда, Великая Османская империя, Третий рейх в Германии и т.п.). Велика ответственность и менеджеров по управлению персоналом, являющихся проводниками политики социально-перспективного потребления на каждом конкретном предприятии.

Третья группа критериев связана с *особенностями жизнедеятельности человека как биологического существа*. Эти критерии разумности потребления заключаются в обеспечении человеку необходимого уровня удобства и безопасности на основе его антропометрических, физиологических и психофизиологических особенностей. Рациональными считаются такие потребности, которые обеспечивают работнику разумное существование как биологическому типу. Биологические возможности человека ограничены: он не может слышать частоты за определенными пределами, воспринимать слишком большой объем информации, поднимать большие тяжести, выдерживать напряженный ритм работы долгое время или слишком большой шум. Выход за нормальные границы функционирования организма может вызывать стрессы, нервные расстройства, заболевания и даже смерть. Несовершенство организма человека необходимо учитывать прежде всего путем создания безопасных условий труда. При дальнейшем развитии мотивационной работы следует создавать привлекательные условия труда, превращающие труд в радость. Биологическим особенностям человека должны соответствовать орудия труда, его рабочая одежда, системы питания и отдыха, а также иные системы, обеспечивающие его нормальное функционирование. Для унификации работы по построению разумных систем функционирования применяют рациональные нормы потребления. С развитием общества корректируются критерии разумности, а вместе с ними совершенствуются и системы норм и нормативов рационального потребления.

Обобщающим критерием разумности системы потребления, раскрывающим ее *со стороны сознания отдельного человека, является критерий целостности*. Человек — интегрированное существо, соединяющее все три начала: биологическое, социальное и духовное. Для него необходимо утвердиться во всей полноте своих жизненных начал и способностей, обеспечив гармоничное сочетание своего внутреннего «я» и общественного признания этого «я», общественного признания его способностей. Результатом является формирование у человека целостного мировоззрения с определенной системой потребительских предпочтений в рамках интегрированной системы потребностей. Приоритеты устанавливаются прежде всего на основе общественных норм жизнедеятельности, общепринятых норм поведения. Однако на практике общество не всегда последовательно применяет разумную систему оценки потребления. В результате человек стремится создать собственные критерии оценки. Чем сильнее несоответствие этих критериев общественным, тем больше неинтегрированная часть потребностей, тем большее внутреннее неудовлетворение и напряжение испытывает человек. Внешне это выражается в определенных эмоциональных состояниях: агрессивности, конфликтности, обреченности, нервозности и т.п. Если же способности человека общественно признаны и совпали по степени разумности его потребления с точки зрения общественной и его индивидуальной, то человек испытывает эмоциональное, моральное удовлетворение, радость творчества и радость бытия.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Предыстория развития понятия «мотивация».
2. Сущность мотивации персонала.
3. Механизм мотивации. Мотив и стимул.
4. Основные теории мотивации и их использование в практику управления персоналом.

СИТУАЦИИ ДЛЯ АНАЛИЗА

1. Мы исходим из утверждения, что потребности заставляют людей действовать так, а не иначе. Существует ли другая реальная сила заставляющая их выполнять необходимые действия?
2. Найдите в истории, политике, литературе или собственной практике примеры успешной и неуспешной мотивации личности. Проанализируйте ошибки.
3. Какие из рекомендаций и советов, изложенных в книге Д. Кар неги «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей», ваш взгляд, наиболее полезны в мотивационной работе менеджера?
4. Разработайте методику выявления потребностей работника, мотивация на основе которых дает наибольший эффект. Примените ним критерии разумности. В рамках разработанной методики предоставьте свой вариант анкеты опроса работника по определению мотивов его трудовой деятельности.
5. Корпорация IBM по праву считается одной из самых преуспевающих в мире. Каковы мотивационные секреты этой корпорации?
6. А. Морита, основатель корпорации «Sony», выделяет следующие особенности японской модели мотивации персонала: «...Мы считаем нецелесообразным и ненужным слишком четко определять круг обязанностей каждого, потому что всех учат действовать, как в семье, в которой каждый готов делать то, что необходимо. Если где-то возникает брак, то считается дурным тоном, если управляющий начнет выяснять, кто допустил эту ошибку... В своих контактах с иностранными компаниями я очень часто видел, что таким! второстепенным вещам, как внешний вид здания и обстановка кабинетов, уделяется гораздо больше времени, внимания и денег, чем они этого заслуживают. Мы предпочитаем заботиться об атмосфере на наших заводах, о создании комфортабельной, простой и приятной рабочей обстановки, что, как мы считаем, оказывает прямое воздействие на качество продукции... В Америке люди приучены к системе, когда человек продает свой труд за определенную цену. В каком-то отношении это хорошо, потому что люди не могут жить без труда; они знают, что должны трудиться, чтобы заработать деньги, иначе их уволят. В Японии мы идем на риск, обещая людям постоянную занятость, и затем должны постоянно их стимулировать. Все же я считаю большой ошибкой мнение о том, что деньги — это единственный способ вознаграждения людей за труд. Людям нужны деньги, но они хотят получить удовольствие от своей работы и гордиться ею^{*}. Что вы думаете об этих высказываниях? Сколь широка сфера применения таких подходов к мотивации персонала?
7. Изучение и описание каких из этапов механизма мотивации не нашло отражения в рассмотренных теориях мотивации? Попробуйте самостоятельно исследовать их, выдвинуть свою теорию, обосновать ее и привести примеры практического использования.

^{*} Акио Морита. Сделано в Японии. — М.: Прогресс, 1995. — С. 215—259.

§ 5. МОТИВАЦИЯ - ОТ ТЕОРИИ К ПРАКТИКЕ

Правильная и эффективная мотивация трудовой деятельности работников предприятия является одной из основных задач менеджера по управлению человеческими ресурсами.

Трудовая деятельность, как и любая другая человеческая деятельность, полимотивирована, т.е. формируется под влиянием множества иерархически связанных между собой мотивов. Концептуальная схема мотивации труда может быть представлена в следующем виде:

$$\Phi \rightarrow M \leftrightarrow П.$$

В систему «Ф» входят факторы, влияющие на формирование отношения к труду. В ней можно выделить несколько подсистем: общие социально-экономические условия формирования данного вида деятельности (Φ_1); специфические условия, характерные для него как особого вида деятельности (Φ_2); индивидуально-типологические особенности работника, занятого данным видом деятельности (Φ_3). Каждая из этих подсистем имеет множество показателей, раскрывающих различные стороны данной подсистемы. На определенном этапе общие социально-экономические условия, которые являются определяющими, остаются достаточно постоянными, поэтому основное влияние на формирование отношения к труду будут оказывать специфические условия, являющиеся более динамичной системой.

Система «М» представляет собой иерархическую систему мотивации труда, включающую несколько уровней в зависимости от того, какие потребности — материальные, социальные или духовные — преобладают на данной стадии жизненного и трудового цикла работника.

Первоначальную информацию о мотивах трудового поведения работника менеджер по управлению персоналом может получить анализируя анкету поступающего на работу. Большинство предприятий и фирм составляют анкету таким образом, чтобы достаточно разносторонне ознакомиться с объективными характеристиками претендента на ту или иную должность с целью выбрать наиболее подходящего работника. Анкета позволяет узнать возраст, семейное положение, наличие детей в семье, социальное происхождение претендента и род занятий его родителей. Эти данные позволяют судить о наличии династических традиций в выборе профессии, о сущности мотивов по обеспечению жизненно необходимых благ, о возможных требованиях к карьере. Данные об образовании и знании иностранных языков позволяют определить разнообразные сферы применения работника, судить о путях возможного развития неспециализированной карьеры, совмещении специальностей и т.п. Весьма интересные и ценные сведения для мотивационной работы можно почерпнуть из данных о предшествующей трудовой деятельности путем анализа действительных причин изменения места работы, продвижения по служебной лестнице, стажа работы на одном предприятии, динамики заработной платы и удовлетворенности ею работника, желания работать в администрации, конторе и т.п. В этой связи уместны вопросы о личных и профессиональных планах работника на ближайшие 5 лет, дающие возможность судить о том, насколько реализованы предшествующие планы и удовлетворен ли их реализацией работник, на каком этапе самоутверждения и самовыражения он находится, какой темп развития карьеры для него наиболее приемлем. Анализ этой совокупности ответов поможет выяснить основной мотив, почему работник хочет занять данное вакантное место (заработок, престиж, безопасность, призвание), в какой степени может быть использован опыт его работы на предыдущих должностях и каковы основные материальные стимулы его труда.

Другая группа вопросов касается социальной сферы стимулирования труда работника и включает в себя данные о его свободном времени, увлечениях, спортивных занятиях, наличии автомашины, членстве в различных клубах, движениях, партиях,

профессиональных союзах и т.п. Особый интерес вызывают вопросы о состоянии здоровья работника, наличии хронических заболеваний, поскольку для ряда профессий они напрямую связаны с вопросами о профессиональной пригодности в силу присутствия элементов тяжелого физического труда. Кроме того, одним из важнейших направлений социального стимулирования труда является система дополнительных социальных выплат, действующих в рамках программы медицинского обеспечения, социального страхования, пенсионного обеспечения, программ выплат по временной нетрудоспособности, программ помощи носителям вируса СПИДа, работникам, злоупотребляющим алкоголем и курением. Имея данные медицинского осмотра, можно судить о той доли выплат, на которую будет претендовать нанимающийся работник. Сопоставление этой доли с предполагаемыми результатами труда позволит, с одной стороны, сделать вывод о целесообразности найма, а с другой стороны, при позитивном решении — использовать выплаты в мотивационной работе менеджера.

Другими важными источниками информации для менеджера служат тесты и опросы, проводимые при найме работников и их продвижении по службе, в частности тесты на умственную зрелость и способности, на честность, личные качества, удовлетворенность работой социальной службы, оценку нереализованного потенциала, оценку управленческих качеств личности. Тестирование может проводиться по любой тематике, интересующей менеджера, в том числе и целенаправленно по определению мотивации трудовой деятельности персонала (см. анкету).

Неоценимую помощь в этой работе приносят личные беседы, интервью, когда заботы людей обсуждаются в доброжелательной и искренней обстановке. Позитивное решение проблем, находящихся в компетенции менеджера, укрепляет его авторитет. Создается дух единой команды, рождается сильная корпоративная культура.

Система «П» — завершающий этап схемы мотивации труда — представляет собой сложившуюся под воздействием всех факторов систему трудового поведения работника, систему его трудовой активности либо пассивности, осознанного отношения к труду, представленного в системе показателей субъективного и объективного характера: количество, интенсивность, эффективность, качество труда, производительность, удовлетворенность трудом, инициативность, наличие творческого подхода к выполнению работы и т.п. Являясь результатом факторов и мотивационных установок, трудовое поведение работника не остается пассивным, а осуществляет обратную связь с системой мотивации, заключающуюся в изменении скорости продвижения работника по ступеням, уровням развития его трудовой мотивации от заинтересованности, основанной исключительно на материальном стимулировании, через заинтересованность социальную и содержательную к высотам творческого труда.

АНКЕТА

Ф.И.О. _____ Возраст _____ Образование _____
Должность _____
Стаж _____ Семейное положение _____ Возраст и занятие Ваших
детей _____ Возраст и занятие Ваших родителей _____

1. Что повлияло на Ваш выбор своей профессии (интерес, советы родителей, советы друзей, легкость с получением образования, случайность, иное) _____

2. Каковы Ваши цели в жизни, как Вы их планируете? _____

3. Какими результатами на предыдущем месте работы Вы можете гордиться? _____

4. Какую пользу лично Вы могли бы принести нашей фирме? _____
5. Как Вы считаете, что делает Вас конкурентоспособным при поступлении на новое место? _____
6. Удовлетворены ли Вы своей работой? _____
7. Что следует изменить в этой работе, чтобы она стала идеальной? _____
8. Нравится ли Вам собственное рабочее место? _____
9. Велика ли степень ответственности, возложенная на Вас? _____
10. Какие из своих служебных обязанностей Вы выполняете с наибольшим удовольствием? _____
11. Через какое время после начала работы Вы начинаете ощущать первую усталость? _____
12. Чувствуете ли Вы себя на работе в безопасности? _____
13. За что Вас чаще всего критикуют на работе? _____
14. Опишите себя с помощью трех прилагательных _____
15. Назовите две ситуации, в которых Вам не удалось добиться успеха. Почему? _____
16. Удобен ли для Вас график работы? (Если нет, то что следует изменить?) _____
17. Привлекает ли Вас сложная работа, требующая полной отдачи? _____
18. В какой области, специальности Вам интересно было бы попробовать свои силы? _____
19. Вы чаще соглашаетесь с коллегами или спорите? _____
20. Как Вы считаете, ценит ли Вашу работу руководитель? Коллеги? Подчиненные? _____
21. Как Вы поступите, если обнаружите, что Ваш коллега фальсифицирует документ, отчет? _____
22. Обращаетесь ли Вы и как часто к специальной литературе по профилю работы? _____
23. Вносили ли Вы предложения по совершенствованию работы? Они внедрены? _____
24. Определите приоритеты Ваших обязанностей: а) _____ б) _____ в) _____ г) _____ д) _____ е) _____ ж) _____ з) _____
25. Удовлетворены ли Вы своим служебным ростом? _____
26. Когда Вы сочтете, что достигли цели? _____
27. Имеется ли у сотрудников нашей фирмы возможность для обучения и повышения квалификации? _____
28. Соответствует ли Ваша работа уровню Вашей квалификации? _____
29. С какими проблемами Вы чаще всего сталкиваетесь в работе? _____
30. Вы предпочитаете работать в одиночку или в коллективе? _____
31. Укажите пять стимулов, в наибольшей степени мотивирующих Ваших коллег _____
32. Справедлива ли материальная оценка Вашего труда? _____
33. Ваше хобби? _____
34. Назовите Ваши сильные и слабые стороны _____
35. Ваша система «Кафетерия»?* _____
36. Как Вы считаете, чего Вам недостает для достижения поставленных целей? _____
37. Какими своими достижениями Вы гордитесь больше всего? _____
38. Дружный ли у Вас коллектив? _____
39. Вам выделили премию в 3000 долл. Ваши действия? _____

* Имеется в виду система проф. Р. Марра (см. с. 131). — Примеч. ред.

Мотивация преследует цель создания необходимых условий и стимулов для наиболее полной реализации трудового потенциала каждым работником на конкретном рабочем месте. Особую важность приобретает осознание людьми высоких и общественно значимых мотивов, таких, как цель в жизни, призвание, служение нравственному и честному делу и т.п. Правильный выбор мотивов является одной из основных целей человека, определяющей его удовлетворенность жизнью и развитие как личности. Именно поэтому мотивацию трудовой деятельности следует начинать с формирования профессиональных мотивов, причем желательно в более раннем возрасте, еще у детей и подростков, в соответствии с их склонностями и особенностями. Путем трудовой мотивации происходит осознание каждым индивидом необходимости и важности включения в какую-либо из сфер общественного производства; дальнейший поиск профессии, соответствующей его жизненным планам, целевым установкам и функциональным возможностям; выбор места работы в соответствии с ожидаемыми последствиями данного действия и дальнейшая реализация своих способностей, трудового потенциала, развитие трудовой карьеры.

Успех продвижения человека по этапам трудовой карьеры зависит от ряда объективных и субъективных факторов:

- времени начала, силы и устойчивости трудовой профессиональной мотивации;
- личных энергетических, интеллектуальных возможностей и функциональных способностей человека по адаптации и включению в данный вид трудовой деятельности, зависящих от временных фаз его жизненного, трудового и семейного циклов;

- степени социальной зрелости работника, направленности его жизненных и трудовых интересов, трудового и жизненного опыта, определяющего приоритеты поведения в соответствии с его потребностями и ценностными установками;

- характера микросреды в производственном коллективе, определяемого его функциональной структурой, стилем и методами взаимоотношений подчиненных и руководства, содержанием труда, приведением в соответствие содержания работы с личными потребностями и интересами работника;

- условий и перспектив должностного и квалификационного роста, определяющих не только возможности увеличения материального благосостояния, но и удовлетворение потребностей человека в самовыражении, признании, самоутверждении;

- устойчивости, стабильности и демократичности функционирования государственных и социально-правовых институтов, нормализующих миграционную, экологическую и демографическую ситуацию в стране, создающих уверенность работника в завтрашнем дне и рождающих чувство стабильности и безопасности;
- ситуативных, случайных обстоятельств, вносящих элемент вероятности в развитие трудовой деятельности человека.

В наиболее обобщенном виде можно выделить четыре основных этапа развития трудовой карьеры работника в зависимости от его возраста, уровня социальной зрелости и стажа работы (табл.). Каждый этап характеризуется своими целями и особенностями трудовой деятельности, отличается от других имеющимся у работника трудовым потенциалом, требованиями к перспективам трудовой карьеры, мотивами трудовой деятельности. Представленная таблица носит достаточно обобщенный характер. Трудовой путь работника в пределах каждого этапа может существенно варьироваться в зависимости от различных производственных, социальных и иных факторов. Однако вместе с тем прямая зависимость закономерностей развития трудовой деятельности работников от образа жизни той возрастной группы, к которой

они принадлежат, является реальностью, что определяет необходимость серьезного учета данного фактора в мотивационной работе менеджера.

Работа по мотивации персонала пронизывает практически все системы управленческого жизнеобеспечения, присутствующие в любой компании: систему аттестации и оценки труда работника, систему оплаты и вознаграждений, систему продвижения кадров и планирования трудовой карьеры, систему профессиональной подготовки и обучения, систему социальных выплат и льгот. Конечной целью работы всех этих систем является обеспечение эффективного взаимодействия персонала всех служб, а также этапов процесса производства и реализации продукции предприятия, создание условий личной заинтересованности каждого в результатах труда путем умелой мотивационной работы.

Таблица

Мотивация работников на различных этапах трудовой карьеры

Этап	Цели трудовой деятельности	Характеристики и особенности трудового потенциала	Требования к перспективам профессиональной карьеры	Мотивация трудовой активности	Результат завершения карьеры
До 25 лет	Поиск устойчивых ориентиров и жизненных критериев, определение направления трудовой деятельности с учетом собственного опыта, интересов профессиональной ориентации	Формирование ценностных ориентаций в семье дополняется нормами коллективного общения. Психофизические особенности получают четкую определенность. Начинается профессиональная подготовка, приобретаются навыки трудового поведения, осознается личная ответственность за дело, формируется установка на достижение цели	Чаще всего неадекватны имеющимся возможностям. В ряде случаев уже имеются четкая цель и основные представления о развитии карьеры	1 . Создание приятной рабочей обстановки: эргономика рабочего места, дизайн, формирование позитивного представления о работе 2. Безопасность как физическая, так и социальная (одобрение, уважение, причастность) 3. Справедливая оценка труда, вознаграждение	1 . Анализ апробации своих возможностей 2. Соотнесение жизненных планов с целями конкретного предприятия 3. Окончательный выбор сферы трудовой специализации 4. Начало формирования позитивной трудовой мотивации

Продолжение таблицы

Этап	Цели трудовой деятельности	Характеристики и особенности трудового потенциала	Требования к перспективам профессиональной карьеры	Мотивация трудовой активности	Результат завершения карьеры
От 25 до 35 лет	Формирование устойчивого и стабильного жизненного, семейного, профессионального и социального существования	Устойчивая ориентация поведенческих установок на конкретную трудовую деятельность. Навык оптимума энергетических затрат в труде. Формируются алгоритм трудового поведения, четкая ориентация на групповые нормы профессионального общения. Увеличивается уровень профессиональной подготовки	Происходит осознание конкретного временного масштаба, поэтапно определяется профессиональная перспектива, в соответствии с ней регулируется использование энергетических и интеллектуальных ресурсов	1. Личное развитие, новый опыт, экспериментирование, широкие возможности для обучения, информация работников 2. Личное участие в принятии решений, определение целей работ своего участка 3. Увеличение материальной заинтересованности 4. Использование микросреды, коллективных ценностей, приобщение к внутрифирменной культуре 5. Гибкий график работы 6. Кружки качества, автономные рабочие группы	1. Жизненный и трудовой опыт становятся однозначной реальностью 2. Установлено физическое и энергетическое соответствие возможностей работника и требований производства 3. Произошло вступление в коллективную микросреду, осваивается корпоративная культура

Продолжение таблицы

Этап	Цели трудовой деятельности	Характеристики и особенности трудового потенциала	Требования к перспективам профессиональной карьеры	Мотивация трудовой активности	Результат завершения карьеры
От 35 до 50 лет	Гармоничное развитие всех сторон жизнедеятельности работника	Вершина социальной, профессиональной зрелости. Наиболее высокая дееспособность и самооценка. Оптимум всех способностей и возможностей. Ориентация на самые значимые и трудоемкие задачи. Богатый профессиональный опыт, высокий деловой потенциал. Высокие требования к использованию своих способностей и вознаграждению	Формируются предельные, реально обоснованные требования. Оценивается достигнутый результат	1 . Высокая ориентация на содержание труда, творчество 2. Участие в управлении, принятии решений, распределении, капитале 3. Карьера, успех, престиж, признание 4. Максимальные возможности для повышения квалификации 5. Разнообразные формы основного и социального стимулирования 6. «Job»-факторы (содержание, обогащение труда, ротация, гибкий график работы, научная организация труда)	1 . Полнота жизни и удовлетворенность работой реально в коллективе 2. Осмысление своего жизненного пути, подведение определенных итогов 3. Высокая требовательность к себе при объективной самооценке

Окончание таблицы

Этап	Цели трудовой деятельности	Характеристики и особенности трудового потенциала	Требования к перспективам профессиональной карьеры	Мотивация трудовой активности	Результат завершения карьеры
От 50 до 60 лет и старше	Сохранение рабочего места либо минимизация усилий и выход на пенсию	Противоречие между высоким уровнем мастерства и снижающейся физической активностью, смена рода занятий на менее интенсивный. Выделяется группа, сохранившая высокую работоспособность, стремящаяся сохранить и упрочить свои профессиональные позиции. Использование представителей этой группы на руководящих административных должностях наиболее эффективно	Либо минимизация и завершение трудовой деятельности, либо апогей карьеры и занятие должности, избранной в качестве цели карьеры	1 . Сохранение и передача опыта молодежи — наставничество 2. Предоставление работы, не требующей значительных физических усилий (педагогическая, научная, административная, домашняя работа) 3. Авторитет, уважение, признание заслуг 4. Высокая пенсия, досрочный выход на пенсию 5. Престиж, карьера, достижение цели 6. Кабинеты психологической помощи, разгрузки 7. Условия для отдыха и лечения	1 . Выход на пенсию 2. Смена деятельности на менее физически интенсивную и напряженную 3. Достижение высот трудовой карьеры

Помочь в этом может составление «Мотивационной карты работника» (см. далее).

Максимального успеха можно добиться мотивацией на основе наиболее насущных потребностей работника. Их удовлетворение может носить характер разового мероприятия (предоставление кредита) либо иметь форму долговременных воздействий. Наибольшую сложность вызывает определение предполагаемого результата удовлетворения данной потребности, так как требует достаточно глубокого знания самого работника, его психологии. Ожидаемые результаты могут отличаться от реальных, это в обязательном порядке должно быть зафиксировано и обсуждено в беседах с данным работником. Отсутствие возможностей по удовлетворению потребностей работника в текущий период не снимает эту необходимость с повестки дня. Работник должен быть уверен, что при высоком рейтинге по результатам его труда фирма или предприятие изыщет возможности расширить круг его удовлетворяемых потребностей. Именно такая политика предприятия будет в максимальной степени способствовать сопряжению целей предприятия и целей работника, поощрять инициативу, развивать новаторство и творчество.

Универсальным и наиболее очевидным средством вознаграждения работников за их труд являются денежные выплаты. Функция всеобщего платежа и накопления позволяет деньгам уже не одно столетие удерживать «пальму первенства» в ряде наиболее желаемых и фетишизируемых ценностей общества. Сколько же нужно человеку денег? Это риторический вопрос. Вероятно, столько, чтобы о них не думать. Как же определить эту границу и, более того, добиться совпадения потребностей в деньгах с возможностями их получения (насколько это действительно возможно)?

В решении этого вопроса участвуют две противоположно заинтересованные стороны — работодатель и работник, — правда, под контролем соответствующего законодательства. В большинстве стран мира основой для решения этого вопроса являются коллективные либо индивидуальные договоры, содержащие конкретную шкалу или сумму вознаграждения. Пол работника не может служить обоснованием для дискриминации в области вознаграждения в соответствии с большинством национальных законодательств, а также в соответствии с принципами, установленными конвенциями МОТ (Конвенция 110). Тарифы, которые носят детальный характер, могут применяться непосредственно или составлять минимальный уровень, более или менее близкий к реальной заработной плате. В результате работник получает заработную плату, определяемую не его индивидуальным поведением, а его местом, размером в рамках определенной классификации. Более высокие показатели работы могут служить основанием для продвижения в более высокую категорию, а не повышения зарплаты в рамках данной категории при фиксированных тарифах. Эта система удовлетворяет и профсоюзы, так как препятствует конкуренции между работниками, и предпринимателя, рассматривающего вознаграждение лишь в качестве издержек. Однако она абсолютно не способствует развитию трудовой мотивации работника, поскольку для него потребность не является величиной постоянной, а колеблется в определенных границах, устанавливаемых не законодательством и не договором, а уровнем развития его личных потребностей и возможностей.

Существуют три уровня развития личных потребностей: удовлетворяемые, действительные и абсолютные. *Удовлетворяемые потребности* — это те, которые материализовались на данном этапе, осознались человеком в качестве необходимости и реально являются или могут стать предметом его потребления. Наряду с удовлетворяемой частью в системе потребностей присутствует доля полностью либо частично неудовлетворяемых потребностей (HU_1). Они также осознались в качестве необходимости, но не могут быть удовлетворены обществом и выступают как дополнительные запросы, сформировавшиеся на базе перспективных, а не текущих

возможностей производства. У наиболее активных в трудовом процессе работников неудовлетворяемая часть в общей системе потребностей относительно меньше той, которая формируется у менее активных представителей трудового коллектива. Совокупность удовлетворяемых и неудовлетворяемых потребностей образует *действительные потребности* работника. Они находятся в постоянном движении, видоизменении, связанном с прогрессом общественного производства. Движение это имеет направленный характер и идет в сторону развития *абсолютных потребностей*, которые являются высшей ступенью в системе уровней развития потребностей человека. Они составляют совокупность действительных потребностей работника и неудовлетворяемой части (2) тех неудовлетворяемых потребностей, которые осознаются и формируются на основе лучших мировых образцов и могут стать, реальным предметом потребления при одном из следующих условий: либо уровень развития национальной экономики позволит производить данный образец, либо развитие межнациональных связей и торговли будет способствовать продвижению его на рынок данной страны. Абсолютные потребности являются вечным ориентиром в жизни человека, так как постоянно существует временной шаг их перевода в действительные, в течение которого мировое производство рождает новые модели и образцы товара, удовлетворяющего данную потребность на более высоком уровне.

МОТИВАЦИОННАЯ КАРТА

(Ф. И.О.)

(Отдел, должность)

(Рейтинг по результатам труда)

Потребности и мотивы трудовой деятельности работника	Степень насущности данных потребностей	Мотивационные мероприятия, уже проводимые по удовлетворению данной потребности, их результаты	Имеются ли у предприятия возможности для удовлетворения данной потребности	Предполагаемый результат удовлетворения данной потребности (рост эффективности, качества, профессионального уровня)	Сопоставление результата с затратами и вывод об эффективности мотивации по данной потребности	Необходимость удовлетворения потребности в будущем	
						ближайшем	отдаленном

Для каждого человека предельная максимальная величина потребности в деньгах определяется уровнем развития его действительных потребностей. Минимальная величина потребности в деньгах определяется способностью человека к труду в сфере общественного производства. Именно эта минимальная величина и должна лежать в основе существующих систем оплаты. В этом случае она будет отражать естественные различия в производительности труда у различных работников и выполнять важнейшую функцию стимулирования труда. Для того чтобы стимулы действовали и производство развивалось эффективно, дифференциация заработной платы (основного компонента доходов) должна быть не больше, но и не меньше существующих различий в труде. Дефицитность кадров и непривлекательность ряда профессий, особенно с применением малоквалифицированного физического труда, порой ведет к необоснованному повышению заработной платы данной категории работников для их закрепления на рабочем месте. Однако анализ показывает, что такое нарушение, с одной стороны, незначительно улучшает положение с кадрами в этих сферах (меньше ожидаемого) и, с другой стороны, имеет значительные негативные последствия: снижается заинтересованность в повышении производительности труда у работников более высокой квалификации, получающих меньшее вознаграждение.

Всегда ли выполняется функция стимулирования, т.е. растет ли с увеличением заработной платы и производительность труда? Отложим по оси ординат выработку P , а по оси абсцисс — размер соответствующего удельного вознаграждения C . Зависимость между ними будет иметь вид участка синусоиды, который называется кривой стимулирования (рис. 1).

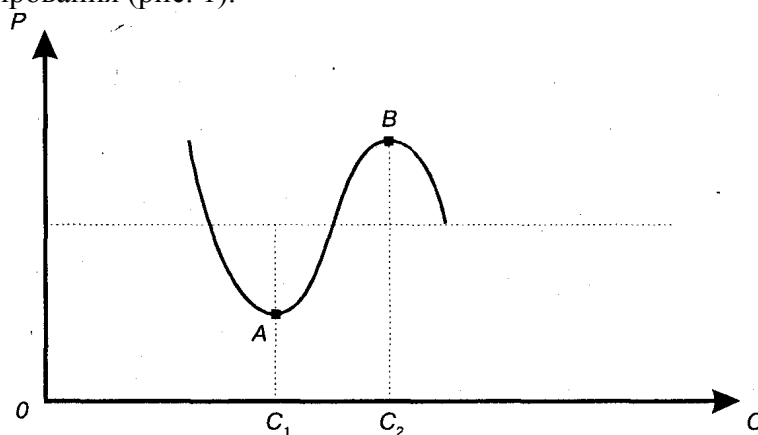


Рис. 1. Кривая стимулирования

Практика показывает, что при определенном диапазоне удельного вознаграждения (C_1 , C_2) в ответ на его повышение работник увеличивает трудовые показатели, т.е. существует прямая зависимость между ними. При значительном повышении вознаграждения наступает момент (правее C_2), когда сотрудник предпочитает снижение интенсивности труда дальнейшему увеличению заработной платы. Этот предел (точка B) — уровень действительных потребностей работника. Значительное снижение удельного вознаграждения (левее C_1) вынуждает работников увеличивать выработку ради обеспечения минимального размера заработка. Однако такое снижение ведет к существенному увеличению текучести кадров. Точка A — пороговый уровень, кадровый минимум заработной платы. Если работник не получает достаточно средств, чтобы в разумных пределах обеспечить себя и свою семью, то он либо бросает работу, либо начинает отвлекаться от порученного дела, искать вторую, третью работу и в результате плохо работать везде. Именно поэтому следует добиться того, чтобы заработная плата давала достаточно средств для оплаты разумных

жизненных потребностей работника на уровне его действительных потребностей и вместе с тем соответствовала его реальному вкладу в рост производства.

Наиболее эффективный путь, используемый с этой целью рядом предприятий, — сделать заработок величиной переменной и тесно связанной с конечным результатом. Заработная плата работника может быть разделена на три части. Первая часть выплачивается гарантированно в соответствии с тарифно-квалификационной сеткой, которая определяет оклад работника, выполняющего определенные должностные обязанности. Это величина постоянная. Вторая часть также является гарантированной, но ежегодно автоматически регулируется, так как включает надбавки за выслугу лет, непрерывный стаж работы на предприятии, инфляционные компенсации и т.п. Третья же часть — переменный компонент заработной платы, выплата которого отнюдь не гарантирована. Это реально заслуженная часть заработка, которая может резко колебаться в зависимости от того, насколько результативным был труд работника. При этом ее размер должен быть существенным для реального выполнения стимулирующей функции. Если результаты труда работника уменьшаются, то снижается и заработная плата путем уменьшения ее переменной части. Эта часть может выплачиваться ежемесячно, а может — и один раз в год в форме премии. Ежемесячные выплаты являются более действенным контролирующим и стимулирующим средством, однако требуют и больших затрат по учету и расчету предназначаемых к оплате сумм. Если переменная часть заработной платы выплачивается один раз в год, то очень важно, чтобы она не принимала форму просто тринадцатой зарплаты или премии, получаемой независимо от результатов работы. Подобная система оплаты труда гораздо хуже полного отсутствия материального стимулирования вообще, так как создает его видимость при полном отсутствии такового.

Система переменной части заработной платы получила широкое распространение в странах, в которых коллективные договоры позволяют обеспечивать определенную гибкость в этой области (к таким странам относятся Франция и Великобритания; в Германии, напротив, система коллективных договоров является более жесткой и индивидуализация заработной платы носит менее выраженный характер). Например, в Великобритании непостоянная доля вознаграждения составляет от 5 до 10% для самой низкооплачиваемой категории работников и может достигать 100% для некоторых руководящих работников. Эта система распространена в большей степени в тех видах деятельности, в которых индивидуальные показатели играют значительную роль.

Стимулирующая функция может быть существенно усилена, если удастся добиться справедливой оценки деятельности работника в соответствии с его трудовыми функциями, когда постоянная часть заработной платы приводится в зависимость от индивидуальной производительности работника. Это происходит тогда, когда описание трудовых функций приводится в соответствие с определенным показателем, не несущим отраслевой или профессиональной нагрузки, но позволяющим ранжировать различные виды работ в иерархии должностей. На его основе устанавливается уровень базовой оплаты, которая затем видоизменяется в вознаграждение в зависимости от индивидуальной продуктивности. Этот комплексный показатель складывается из суммы экспертных оценок по ряду факторов. Каждая оценка зависит от степени вовлеченности соответствующего фактора в реальное выполнение трудовых функций, которое выражено определенным коэффициентом (от 0 до 10). К подобным факторам могут быть отнесены: знания, профессиональный опыт, рассудительность, ручной труд, ответственность за использование комплектующих деталей и материалов, ответственность за инструменты и оборудование, психологическая нагрузка, физические усилия, условия труда и вредность, производство.

Для служащих агрегированная оценка включает знания и профессиональную подготовку, опыт, сложность должностных обязанностей, способность к независимым творческим решениям, ответственность за возможные ошибки, ответственность за сотрудничество и кооперацию с другими работниками, ответственность за сохранение конфиденциальной информации, условия труда. Для управляющих к ранее названным добавляются вид управленческой работы, масштабы управления и количество подчиненных.

Полученные суммарные коэффициенты могут меняться в зависимости от технологической и коммерческой конъюнктуры. Агрегированная оценка ставит данные трудовые функции на определенную ступень корпоративной иерархии с соответствующей базовой оплатой. Индивидуальная оплата складывается на основе базовой ставки в зависимости от результатов труда и соответствия трудовой деятельности должностным обязанностям. Она может колебаться от 80 до 120% от базовой ставки. Подобная процедура стимулирования характерна для многих предприятий, не охваченных профсоюзами.

Отдельные программы разрабатываются для временных, сезонных работников, работающих по индивидуальным контрактам, особо выдающихся специалистов, управляющих. Наиболее полный набор факторов результативности работы менеджера-управляющего при его оценке содержится в разработках фирмы «Control DeJta». Он включает планирование и координацию, управление в кризисных ситуациях, администрирование, обучение подчиненных, контроль за их деятельностью, мотивацию, обучение, обеспечение здорового морально-психологического климата, общение, координацию усилий и кооперацию в использовании организационных ресурсов, представительство вне организации, настойчивость в достижении цели, приверженность целям и политике корпорации, профессионализм и эффективность применения специальных знаний, отношение к нововведениям.

Базовая ставка определяется путем сканирования уровней оплаты труда у конкурентов и выведения средней величины, т.е. сугубо рыночным путем. Результатом оценки становится определение доли участия в прибылях, приходящейся на данного управляющего.

Участие в прибылях управляющего тесно увязывает его личные интересы с интересами корпорации в целом, результативностью ее деятельности и результатами работы отдельных подразделений, групп и отделов. По мере служебного продвижения доля участия в прибылях увеличивается, однако устанавливаются и ее пределы в материальном вознаграждении (обычно до 35%). Такая форма финансового участия работников в результатах деятельности предприятия представляет интерес и для предпринимателей, так как не обременяет их в трудные годы, когда прибыль минимальна либо вообще отсутствует. Еще одним преимуществом данной системы является то, что средства, выделяемые в результате финансового участия, как правило, переводятся в банк или инвестиционный фонд на имя работника и, таким образом, делают выгодным участие долгосрочного характера.

Для управляющих, особенно высшего звена, широко применяются дополнительные формы материального стимулирования. Особое значение имеют опционы на акции (т.е. на право покупки акций по твердой цене), приносящие управляющему доход за счет увеличения цены акционерного капитала, т.е. в той же форме, что и собственнику капитала. Вознаграждение в форме опциона избавляет управляющего от уплаты значительной части подоходного налога, так как переводит вознаграждение в категорию дохода на капитал, налог на который значительно меньше. К формам дополнительного материального стимулирования можно отнести также оплату медицинских расходов, членства в клубах, телохранителей, покупку дома, яхты и т.п.

Однако, как показывает практика, даже самая тщательная проработка системы стимулирования не позволяет избежать таких проблем современного производства, как отчуждение труда и общая трудовая пассивность. В России, в частности, это объясняется следующими причинами:

размеры оплаты труда в общественном производстве и непроизводственной сфере таковы, что не позволяют удовлетворить научно обоснованные нормы потребления (четверть населения имеет доходы ниже прожиточного минимума);

кризис экономики и всеобщие неплатежи ведут к длительным задержкам по выплате заработной платы;

процветает уравнительная система распределения, сводящая к нулю мотивационные усилия менеджера и снижающая интерес к повышению квалификации и производительности у работников;

взаимосвязь между заработком и интенсивностью, качеством труда нарушается в результате политики, направленной на закрепление трудящихся на рабочих местах с непривлекательным трудом и вредными условиями; подобное закрепление поддерживается зависимостью от отработанного на предприятии срока размера премий, а также бытовых благ и, кроме того, режимом прописки;

премии используются не как стимул за результаты труда, а как инструмент наказания за невыполнение требований администрации;

нарушается соотношение рабочего и свободного времени трудящихся, игнорируются системы гибкого рабочего времени;

хозяйственный механизм стимулирования ориентирован в первую очередь на методы материального стимулирования интенсивности труда в ущерб стимулированию его содержательности и общественной полезности;

низкими возможностями социальной и профессиональной мобильности.

В этих условиях правильная научно обоснованная мотивация становится основной стратегией преодоления кризиса труда. Развиваться эта мотивация должна в двух основных направлениях:

реформа государственной и негосударственной систем регулирования оплаты труда в направлении гуманизации труда и укрепления взаимосвязи заработка с реальным трудовым вкладом работника и

переориентация служб социального развития отраслей и предприятий с узких бытовых проблем на разработку и внедрение комплексных программ повышения качества трудовой жизни работников, удовлетворение их разнообразных социальных и духовных потребностей.

Основные направления социальной мотивации Персонала могут быть представлены следующим образом (рис. 2).

В соответствии с этими направлениями на предприятиях разрабатывается целый комплекс программ и планов:

- 1) программы участия в успехе, прибылях;
- 2) программы участия в управлении;
- 3) программы страхования жизни;
- 4) медицинские, стоматологические программы;
- 5) пенсионные программы;
- 6) стипендиальные программы;
- 7) программы повышения квалификации;
- 8) программы выплат по нетрудоспособности;
- 9) программы развития карьеры;
- 10) программы обучения смежным профессиям;
- 11) программы гибких социальных выплат;
- 12) программы кредитования, субсидий и скидок;
- 13) программы спортивных, культурных и туристических

мероприятий;

14) программы помощи работникам, употребляющим алкоголь, носителям вируса СПИДа;

15) программы гибкого рабочего времени.



Рис. 2. Направления социальной мотивации персонала

Часть этих программ распространяется не только на самих работников, но и на членов их семей. Средства для их проведения поступают как из фондов предприятия, так и путем отчислений определенных сумм из доходов работников. Программный подход к решению всех этих вопросов позволяет определить круг участников программы, сроки ее осуществления, материальные источники и ответственных за ее осуществление. Назначение данных программ — рост благосостояния и защищенности работников предприятия, сплочение коллектива, получение совместных выгод от программных и групповых форм решения проблем, стоящих перед каждым. Начинается эта работа, казалось бы, с малого — с понимания того, что для большинства людей важно не только иметь работу, но и ощущать свою полезность на этой работе, чувствовать себя частью данной организации, испытывать чувство причастности. Простейшей формой, дающей возможность удовлетворять эту потребность и осуществлять мотивационное воздействие, является общение людей непосредственно на рабочем месте. Задача менеджера — познакомиться со своими подчиненными поближе, узнать, что они делают хорошо и чего хотят от собственной работы, а затем попытаться сориентировать организацию собственно на людей, создать дух единой рабочей команды, такой климат, в котором большинство работников сами создадут себе стимулы для того, чтобы помочь предприятию добиться намеченных целей.

Полезным является развитие любых форм, сочетающих участие в результатах экономической деятельности с участием в управлении, начиная от периодических совещаний с подчиненными и заканчивая наиболее сложными формами, предполагающими наделение работников определенной долей в собственности, причем наделение работников собственностью не только сопровождается стабилизацией занятости, но и делает такие предприятия более привлекательными для иностранных инвесторов, а также укрепляет веру населения в справедливость реформ. Участие в управлении, в осуществлении определенных его функций, чаще всего таких, как совместное определение целей, принятие решений, обсуждение форм стимулирования, не только удовлетворяет потребности в причастности, но и потребности в уважении, самоутверждении, власти у работников предприятия. Шведский акт о рабочих-директорах 1987 г. дает возможность работникам компаний, в которых численность занятых превышает 100 человек и в которых имеется более одной профессиональной группы, назначать до трех директоров из числа рабочих, а в крупнейших немецких фирмах это число равно пяти. Японские фирмы обычно практикуют очень разнообразные формы участия работников в управлении: кружки качества, совместные консультационные комитеты, участие в распределении прибылей и акций и т.п. Все это позволяет увеличить «мозговой» потенциал управления предприятием, выработать сплоченность в работе (основу высокой работоспособности), укрепить профессиональную ответственность за имидж предприятия.

Во всем мире происходит непрерывное развитие различных форм участия работников в управлении и доходах. Вместе с тем в различных странах программы участия работников в собственности значительно различаются. В США и Великобритании преобладают программы, обеспечивающие только участие в прибылях, и прежде всего программы распределения акций среди работников. Эти программы не дают отдельным ее участникам возможности участвовать в управлении из-за помещения акций в единые трастовые фонды либо вследствие сильного их разпыления среди большого количества участников программы. В других странах преобладают программы, обеспечивающие участие работников в управлении, но не в прибылях. Примером является Германия с ее программами совместного управления.

Существуют и страны, в которых преобладающим типом программ являются программы, сочетающие участие в управлении с участием в прибылях. Так, в Швеции в рамках программ участия сформировалось интересное сочетание совместного

управления, рабочих фондов и индивидуальной собственности работников. К этой же категории стран следует отнести Францию и Японию.

В целом исследования показали, что, несмотря на различие результатов по применению программ, в зависимости от институциональной структуры страны, исторического контекста и настроения участников процесса существуют определенные закономерности их совместного применения (табл.).

Участие в доходах	Участие в управлении			
	никакого	минимальное	среднее	преимущественное
Никакого	Y_1			
Минимальное		Y_2		
Среднее			Y_3	
Преимущество- ственное				Y_4

Траектории движения предприятия по развитию программ участия могут быть совершенно различными. Взаимозависимость степени и различных комбинаций прав на мотивацию работника носит нелинейный характер, т.е. одновременное расширение того и другого права не всегда приводит к улучшению производственной деятельности. Преимущественное развитие права участия в управлении оказывает несколько более сильное воздействие на деятельность фирмы. В целом же при движении по диагонали от традиционных фирм (Y_1) к фирмам с преимущественным участием работников в управлении (Y_4) улучшение будет наблюдаться до тех пор, пока между работниками и другими собственниками будет поддерживаться паритет прав. Стратегия формирующейся рыночной экономики должна быть направлена на стимулирование возможно более широкого развития организационных форм, сочетающих участие в управлении и результатах экономической деятельности.

Собственность работников должна фигурировать в качестве важнейшего компонента разнообразных предпринимательских структур, в особенности когда речь идет о государственных фирмах, находящихся в состоянии реформирования. Это обеспечит жизнеспособность приватизационных программ и укрепит веру работников в справедливость реформ в результате наделения их собственностью на благоприятных условиях. Кроме того, только разумное сочетание различных программ участия способно создать действенные стимулы к труду для работников стран, осуществляющих переход к рыночной экономике в условиях широкого применения различных компенсационных систем и мер социальной помощи малоимущим.

Следует учитывать, что различные категории работников предъявляют различные требования к характеру своего участия в управлении. Рабочие на первое место ставят участие в распределении премий, выдвижении передовых работников для материального и морального стимулирования, на второе — участие в распределении заданий между членами коллектива, подведении итогов работы, на третье — участие в разработке планов работы и планов повышения квалификации.

Для инженерно-научных работников на первом месте стоит участие в выдвижении членов коллектива на повышение, в должности. Далее следует участие в распределении премий, распределении тематики научных работ, в разработке планов

повышения квалификации. Меньший интерес инженерно-научные работники проявляют к участию в системе материального и морального стимулирования, что говорит о слабом мотивационном воздействии существующей системы материального и морального стимулирования этих категорий работников.

Возникает вполне законное требование, чтобы руководство не решало жизненно важных для работника и коллектива вопросов без их широкого обсуждения и правильно подходило к выбору стиля руководства, имея в виду его огромный мотивационный эффект. Повышение демократичности стиля руководства рождает истинный коллективизм, который предполагает единодушие в оценке приоритетности и важности целей и задач, стоящих перед предприятием, развитие личной ответственности и взаимной требовательности, поощрение критики со стороны подчиненных, а также собственной точки зрения, являющихся мощными средствами при условии их функционирования в интегрированной структуре при глубокой корпоративной культуре.

Высоконравственный стержень кадровой политики позволяет сформировать высокоинтеллектуальную рабочую силу, глубоко заинтересованную в результатах работы. Этому способствует и установление единого социального статуса всех работников, предоставляющего каждому служащему равные с другими права и условия. Не должно быть персональных стоянок, специального дорогого канцелярского оборудования для руководителя и его заместителей, предпочтительна единая столовая для всего персонала. Не должно быть никаких дискриминационных мер в отношении женщин или по национальному, расовому признакам. Единственный культ, развитие которого можно допустить в любой организации, — это культ высокоодаренной и трудолюбивой личности. Применение единого статуса работников, т.е. исключение из мотивационных средств таких мощных стимулов, как должностной престиж, статусные атрибуты, начальственное превосходство в распределении и получении благ, требует высокой организационной культуры коллектива, на основе которой вырабатываются иные, еще более мощные стимулы, рождаются новые мотивы. Как подчеркивал Мак-Грегор, наиболее плодотворным подходом к кадровой работе является «сельскохозяйственный»: обеспечьте соответствующий климат и удобрения, и пусть люди растут сами по себе. Результаты вас ошеломят.

Важнейшей социальной мотивацией успешной трудовой деятельности является предоставление человеку такой работы, которая отвечает его личным интересам, склонностям и способствует максимальному раскрытию его трудового и творческого потенциалов. В этом случае наступает удовлетворенность работой, человек получает возможность использовать свои знания и способности, достичь высокого профессионализма, «культивировать» собственную работу, добавляя к ней новые функции в соответствии с будущими потребностями. Определить свое призвание в раннем возрасте достаточно сложно и удается далеко не каждому, но это не означает, что человек обречен всю жизнь выполнять нудную и неинтересную для него работу. Существуют следующие направления, которые позволяют решить эту проблему:

- совершенствование организации труда, дающее возможность повысить заинтересованность работника в этом виде труда;

- развитие неспециализированной карьеры.

Организация труда предполагает две основные составляющие: технико-организационную, включающую в себя приемы, формы и методы выполнения трудовой деятельности, и социально-организационную, определяющую формы разделения и кооперирования труда между работниками, режим труда, кадровую политику на предприятии — набор, расстановку, обучение и продвижение кадров. Общеизвестно, что престиж профессии повышается по мере увеличения сложности труда и предоставления возможности для раскрытия творческих способностей личности. Прimitивная техника, низкий уровень организации труда, монотонность и рутина не

формируют позитивной мотивации трудовой деятельности, ведут к низкой самооценке работника, недоиспользованию им своего трудового потенциала, негативному отношению к труду, неудовлетворенности жизненным процессом в целом. Негативное влияние на трудовую мотивацию оказывают также негибкий, неудобный режим труда, отсутствие справедливого распределения и кооперирования труда между отдельными работниками, недостатки в кадровой политике на предприятии. Р. Таусенд предлагает следующее решение проблемы по организации рабочего дня: «Каждый, кто зарабатывает более 150 долл. в неделю, должен иметь право на ненормированный рабочий день. Многие будут работать традиционно с девяти до пяти, но это должно быть результатом их свободного выбора. Некоторые установят себе такой рабочий день, который помешает им эффективно работать и будет стоить им их места. Но игра стоит свеч. У людей разный обмен веществ. Если лучше всего вы работаете с полудня до полуночи и ваша работа это позволяет, то вы должны иметь на это право»^{*}.

Работа по гибкому расписанию включает в себя несколько типов: гибкий график: работник сам выбирает фиксированное время начала и окончания работы при фиксированном времени работы за день (8 ч);

скользящий график: позволяет менять время начала и окончания работы при фиксированном времени за день;

гибкий день: фиксируется не ежедневное рабочее время (8 ч), а еженедельное (40 ч) или ежемесячное, которое и суммируется из отработанных ежедневных часов;

гибкий день с присутственными часами: фиксируются несколько часов, предположим во вторник и пятницу, остальные по гибкому дню;

гибкое размещение: возможность работать не только на работе, но и в библиотеке, дома, в филиалах, у смежников, в любом другом месте.

В таких условиях сложнее осуществлять функции администрирования и контроля, возможен перерасход энергии из-за более продолжительного обогрева и освещения зданий, могут возникать проблемы по нарушению законодательства или необходимости оплаты «лишних» часов по нормам сверхурочного времени. Именно поэтому требуется более тщательная и всесторонняя проработка коллективных и индивидуальных соглашений и договоров. Вместе с тем позитивный эффект от применения программ гибкого времени огромен: снижаются текучесть и связанные с ней издержки, уменьшается количество прогулов, увеличивается производительность, укрепляется доверие, растет самоконтроль работников и, самое главное, — существенно возрастает удовлетворенность своим трудом. Эти же цели преследуют и системы частичного найма и разделения места между работниками.

Работа должна распределяться в соответствии со специальностью и профессиональными способностями работников. При этом следует соблюдать несколько требований, выполнение которых позволит существенно повысить эффективность труда:

должны быть четко, в конкретных показателях, определены и согласованы с работником цели и конечные результаты его работы (конкретность задачи отражается в качестве технического задания);

необходимо наметить реальные сроки выполнения задания с учетом ритмичности производства и возможностей работника, что позволит избежать недозагрузок и авралов;

следует осуществлять прямой и косвенный контроль выполнения задания и по его результатам своевременно принимать необходимые решения, в том числе и по мотивации трудовой деятельности работника.

Развитие неспециализированной карьеры — это подход, позволяющий человеку совершенствоваться и менять работу и даже специализацию в рамках своей организации, и таким образом найти ту сферу деятельности, которая в наибольшей

^{*} Таусенд Р. Секреты управления. — М.: Республика, 1993. — С. 60.

степени отвечает его интересам. При этом более разносторонне познается процесс производства, что помогает работнику полнее раскрыть свой личный потенциал, взглянуть на производство с разных точек зрения, обогатить себя новыми знаниями, навыками, увереннее почувствовать себя в коллективе, полнее разделить общую ответственность за судьбу предприятия. При этом крайне важно, чтобы работник мог рассчитывать на получение соответствующих выбранной специализации образования и подготовки. Замедление карьеры при этом компенсируется повышением личной заинтересованности и удовлетворенности характером и содержанием труда. Кроме того, при сокращении должности уход с предприятия не становится неизбежной реальностью, что является своеобразной страховкой от безработицы. Это своего рода решение проблемы пожизненной занятости в рамках одной организации, что создает также атмосферу доверия и уверенности работника в завтрашнем дне, порождает преданность предприятию, желание трудиться «на совесть», с максимальной отдачей. Признание за работником возможности развития неспециализированной карьеры соответствует реальному положению на рынке рабочей силы, когда в результате безработицы или иных обстоятельств человек бывает вынужден сменить как минимум 2—3 профессии за свою трудовую жизнь. Данный путь смягчает решение этого вопроса и обращает его в сторону приоритета интересов самого работника.

Удовлетворению социальных потребностей работника способствует и *должностной, квалификационный рост* как еще один фактор формирования позитивной трудовой мотивации. Он тесно связан с материальным стимулированием труда, так как должность и разряд лежат в основе определения заработной платы. Вместе с тем должностное положение является важнейшим условием, способствующим или мешающим раскрытию трудового творческого потенциала работника, лежит в основе удовлетворения потребностей в самовыражении, признании и престиже. Повышению квалификационного разряда работника может мешать ряд обстоятельств: низкая квалификация данного вида труда и отсутствие работы, требующей высокого разряда, отсутствие возможности повышения квалификации на курсах или в школах, бюрократические трудности с оформлением документации по повышению разряда, незаинтересованность руководства в данном процессе, слабая информированность работников о существующих вакансиях на предприятии и т.п. Между тем повышение квалификации и успешное продвижение по должностной лестнице являются выражением признания заслуг данного работника в коллективе, поддержки и его выдвижения и служат мощнейшими социальными факторами формирования трудовой мотивации. Для каждой должности существует своя критическая временная точка отсчета проработанных лет, после которой резко увеличивается мобильность работника, если не появляются перспективы должностного продвижения. Для молодых специалистов — это, как правило, 3 года, для других категорий работников — 4—8 лет. Эту особенность необходимо в обязательном порядке учитывать при планировании трудовой карьеры работника, при ротации кадров.

Любая должность предполагает наличие у работника определенной профессиональной квалификации. Инициатива дальнейшего продвижения вверх по служебной лестнице тем сильнее, чем больше характер выполняемой работы соответствует личным интересам работника, его возможности самоутверждения и самовыражения в труде. В свою очередь эти возможности определяются *продолжительностью и качеством подготовки и повышения квалификации работника*. На гранитном камне у входа в Центр подготовки кадров IBM в Эндикотте высечены слова: «Образование не достигает точки насыщения». Столь тесная взаимообусловленность должностного и квалификационного роста работника и огромное значение, которое они играют в процессе трудовой мотивации, обуславливают необходимость серьезнейшего решения проблем внутрифирменного и внефирменного обучения персонала. При этом все программы обучения можно условно

разделить на две группы: программы, развивающие работника, и программы тренировки его профессиональных навыков. Программы развития предполагают обогащение работника концептуальными знаниями, выходящими за рамки требований текущих должностных обязанностей, способствуют развитию самостоятельного мышления, умению анализировать, определять приоритеты, вырабатывать целевые установки, развивать навыки межличностного общения. Тренинговые программы выполняют функции закрепления до автоматизма профессиональных навыков, приемов исполнения, в том числе и в критических ситуациях, обучают искусству делопроизводства, работе с компьютером, навыкам проведения совещаний, дискуссий, приемам работы с персоналом. Обучение может осуществляться по специальным учебным программам внутри фирмы, а также на базе университетов, обучающих коммерческих фирм, профессиональных обществ и самостоятельно.

В настоящее время ряд ученых предлагают создать *интегральную обобщающую систему социальной мотивации работника*, в которой собраны все ее основные компоненты и работнику предоставляется право выбрать для себя те формы стимулов (из общего перечня), которые представляют для него наибольший интерес. Профессор Р. Марр* из Мюнхенского университета назвал эту систему системой *Кафетерия* и предложил следующий набор факторов мотивации в данной системе:

- выплата наличными (помесячно/ежегодно);
- вознаграждение путем предоставления свободного времени:
 - долгосрочное пенсионирование;
 - удлиненный отпуск/долгосрочный отпуск;
 - сокращенная продолжительность рабочей недели;
 - сокращенная продолжительность рабочего года;
- страховые услуги:
 - при болезни/инвалидности;
 - страхование жизни;
 - более высокие пенсионные выплаты;
- услуги в вещественной форме:
 - заводские квартиры; дома;
 - возможности для занятий спортом;
 - служебная машина (в том числе лизинг);
 - участие в прибылях; участие в имуществе;
 - льготные ссуды сотрудникам.

Данный набор предлагаемых услуг и стимулов, безусловно, может быть значительно дополнен, расширен в зависимости от финансовых возможностей предприятия. Это может быть и оплата членства в различных клубах, обеспечение бесплатного консультирования по личным вопросам у юриста, предоставление личных телохранителей, специальные премии и т.п.

Наибольший интерес для работников, как показывает практика, представляет оплата его расходов и членов его семьи по медицинскому обслуживанию, что связано с устойчивым увеличением стоимости услуг здравоохранения и непредвиденным характером подобных расходов. «Медицинская программа» предприятия предполагает покрытие 80—90% расходов от первоначально оговоренной суммы (например, с первых 5000 долл.) и всех последующих если работник внес в корпоративный фонд определенный минимум (например, 500 долл.). Расходы предприятия на работника по данным планам ограничены определенным максимумом, скажем, он не должен превышать 500 000 долл. в течение трудовой жизни работника на предприятии.

Формы и размеры выплат по временной нетрудоспособности координируются с программами правительства по данному вопросу. При кратковременной (до 2—3

* Марр Р. Современные тенденции в политике оплаты труда на предприятии // Доклад на семинаре, организованном МОТ и Министерством труда РФ 20—25 сентября 1993 г. в Москве.

месяцев) потере трудоспособности выплат производятся по нормам, определяемым предприятием на основе федеральных законов; при долговременной потере трудоспособности выплаты составляют 60% от зарплаты вплоть до достижения пенсионного возраста.

В число приоритетных программ входят также программы страхования жизни, причем направления их реализации многообразны.

Уверенность в будущем, в своем обеспеченном существовании после выхода на пенсию придают работникам *пенсионные программы*, которые гарантируют им обеспеченную старость и выплату корпоративной пенсии в полном или ограниченном размере в зависимости от возраста, трудового стажа и количества лет работы в данной корпорации (а с 65 лет корпоративная пенсия дополняется федеральной). Развитие пенсионных фондов предприятий начинается и в нашей стране.

Важным направлением социальной мотивации работников, позволяющим повысить их заинтересованность в успешной работе *своего предприятия*, является *разработка планов участия в акционерном капитале*. Согласно этому плану работникам предоставляется возможность на определенных условиях (скажем, при определенном проценте доходов, вложенных в эту программу) покупать акции по цене ниже их рыночной стоимости, становясь как бы совладельцами своего предприятия. Кроме того, часть акций может передаваться работникам бесплатно в качестве поощрения за продолжительную работу, высокое качество или иные достигнутые успехи.

В компании также может быть предусмотрена «гибкая» часть социальных выплат, позволяющая лучше учесть индивидуальные особенности и потребности работника путем перевода части «гибких долларов» в те программы, в которых он наиболее заинтересован.

Все больше внимания в последнее время уделяется программам помощи работникам, имеющим пристрастие к алкоголю, наркотикам, курению, носителям вируса СПИДа, а также столкнувшимся с иными проблемами: семейными неурядицами, психическими отклонениями, проблемами общения на работе, стрессами, физической неполноценностью и т.п. Впервые такая помощь была оказана в 1947 г. фирмой «Du Pont», организовавшей систему помощи алкоголикам. Затем и другие фирмы, осознавая все увеличивающуюся ценность человеческих ресурсов, стали вкладывать средства в этом направлении. По оценкам Национального института по алкоголизму (США), каждый доллар, вложенный в программу помощи работникам, дает отдачу в 5,38 долл. Серьезную опасность для предприятий, особенно со сложными технологическими процессами, представляет употребление работниками наркотиков. Именно поэтому, несмотря на достаточно высокие затраты (на проведение одного теста требуется 40—50 долл.), большинство фирм при приеме на работу обязательно проводят медицинское тестирование на употребление наркотиков. Каждая из программ целенаправленно решает одну из проблем работника, но многообразие программ позволяет выработать дифференцированную относительно каждого гибкую социальную политику стимулирования и мотивации. Интегрирование различных программ в общую систему управления человеческими ресурсами направлено на достижение стратегических целей предприятия путем глубокого изучения потребностей работников и предоставления возможности решить их проблемы с помощью самого предприятия. На реализацию социальных программ в рамках рынка труда во многих западных странах ежегодно выделяются средства в объеме 2—3% от ВВП.

Ведущее место по этому показателю занимает Швеция, в которой за счет государства и частного капитала финансируются: дошкольное, школьное, среднее специальное, высшее и научное образование — на 80—90%, пожизненная подготовка и переподготовка кадров — на 90%, пособия по безработице и различные виды соци-

ального вспомоществования — на 75—80%, пенсионное обеспечение — на 90—100%, расходы на восстановление, укрепление здоровья и культурное развитие — на 70—80%. Политика активной социальной защиты населения на рынке труда, включающая переподготовку безработных, иммигрантов, молодежи, женщин-домохозяек, оплату рабочих мест инвалидов, поощрение мелкого и семейного предпринимательства, предоставление полной информации о вакансиях и т.п., позволяет Швеции удерживать самый высокий уровень занятости населения: даже для возрастной группы 60—65 лет он у мужчин превышает 60%, а у женщин — 50%*.

Основным социальным условием успешной мотивации труда и развития трудовых ресурсов является не минутно-потребительское отношение к человеку, а многократно проверенный международной практикой и поощряемый во всех странах ведущими корпорациями принцип: прежде чем с человека спрашивать, ему нужно многое дать. Именно с этой целью необходимо глубоко изучать систему потребностей человека, мотивов его деятельности, а также развивать и совершенствовать организационные структуры в экономике, позволяющие проводить политику успешного развития трудовых ресурсов.

РЕЗЮМЕ

Исследования показали, что кроме удовлетворения его собственных потребностей не существует какой-либо иной движущей силы, которая заставляла и побуждала бы действовать человека так, а не иначе. Потребности побуждают людей выбирать способ их удовлетворения в соответствии с критерием эффективности (максимальное удовлетворение при минимальных затратах). С этих позиций работник подходит к выбору сферы своей трудовой деятельности, того предприятия, на котором ему предстоит трудиться. Он соизмеряет свои первоочередные потребности по степени насущности и сопоставляет их с позицией предприятия по удовлетворению материальных, социальных и духовных потребностей своих работников. Происходит сопряжение целей предприятия и целей самого работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих, т.е. мотивация. Под мотивацией понимается желание людей проявлять усилия для достижения целей организации, что позволяет удовлетворять их собственные индивидуальные потребности. Именно поэтому при приеме на работу нового сотрудника первым шагом в рамках мотивационной работы должно быть его ознакомление с компанией, историей ее создания, основными сферами деятельности, структурами, целями и задачами, принципами существования, кодексом поведения и организационной культурой предприятия. Кроме того, каждый сотрудник должен регулярно получать информацию о ситуации на предприятии и всех происходящих изменениях. Это служит удовлетворению таких важнейших потребностей человека, как потребности в безопасности, сопричастности, информации и соучастии.

Плавный ввод сотрудника в организационную культуру предприятия — первый шаг в работе мотивационного механизма. Дальнейшая работа по мотивации персонала осуществляется в соответствии с целями и финансовыми возможностями предприятия, а также исходя из ценности данного работника для организации и его рейтинга по результатам труда. На основе глубокого изучения потребностей работника выявляются мотивы его трудовой деятельности как осознанные внутренние побуждения к действию. В соответствии с ними работнику предоставляются внешние побуждения — стимулы. Взаимодействие и взаимозависимость мотивов и стимулов включают механизм личной заинтересованности работника в результатах труда. Условиями успешного воздействия на работника материальных стимулов являются: четкие и ясные критерии оценки его труда, прямая связь вознаграждения с достижениями работника,

* Проблемы теории и практики управления // Международный журнал. — 1992. - № 6. — С. 63—64.

индивидуальный подход в выборе материальной мотивации, обучение руководителей технике проведения оценки персонала. В систему индивидуальной материальной мотивации могут быть включены: выбранная форма оплаты труда (сдельная, повременная, процент от трудового вклада и др.), индивидуальные премии по результатам ежегодной оценки, за выполнение задач, достижение цели, а также индивидуальный процент от сделки (для торговых агентов). Групповое материальное стимулирование предусматривается в тех случаях, когда отделить результаты работы одного работника от результатов другого невозможно. Это могут быть премии по результатам работы отдела, распределяемые руководителем отдела в зависимости от трудового вклада каждого в общий успех. Отдел может получить премию в виде поездки за рубеж, дополнительного отпуска, дополнительных средств на внеслужебные мероприятия и т.п. Премия выплачивается также и по результатам работы компании за год. При этом руководство получает, как правило, процент с прибыли компании, а все сотрудники — дополнительный оклад (или фиксированную сумму). Система материальной мотивации должна предусматривать также разовые выплаты вознаграждений, например за крупный вклад в дело предприятия, за преданность фирме (10—20 лет с предприятием), за победу в конкурсе «Лучший по профессии», за ценное рационализаторское предложение и т.п.

Весьма ощутимым средством материальной мотивации может стать предоставление сотрудникам беспроцентных кредитов на приобретение жилья, дачи, автомобиля, обучение детей и др. Фирма может также бесплатно обучать самого сотрудника либо возмещать его расходы на обучение. Можно предоставлять работникам скидки на услуги или товары, производимые предприятием, скидки по корпоративным договорам компании (гостиницы, туристические агентства, услуги юристов и т.п.), предоставлять право покупать собственность фирмы по остаточной стоимости (автомобиль, компьютер), организовывать распродажи товаров по сниженным ценам, предоставлять бесплатное или льготное питание в столовой предприятия и т.п.

Хорошим мотивационным фактором является забота предприятия о здоровье сотрудников, оплата путевок в санатории и дома отдыха, абонементов в спортивные центры, распространение этих и других льгот на членов семьи сотрудника, оплата расходов на лечение, обучение, а также содержание детей, оплата транспортных расходов для сотрудников, возмещение расходов на бензин и амортизацию сотрудникам, использующим личный автомобиль в служебных целях. Укреплению организационной культуры предприятия способствуют совместные мероприятия: банкеты, праздники для сотрудников и членов их семей, выезды на пикник, в дом отдыха, за рубеж, подарки к праздникам и по особым поводам (день рождения, свадьба, уход на пенсию и т.п.). За особые успехи отдельным сотрудникам можно предоставлять дополнительные оплачиваемые выходные дни, прибавлять отпускные дни, например за выслугу лет, за большой объем работы, выполненной в сверхурочное время. В зависимости от финансовых возможностей фирмы и ее кадровой политики список материальных мотиваций может быть еще более расширен, в частности, в направлении предоставления отдельным работникам служебных льгот (автомобиля, служебной квартиры), возмещения представительских расходов (предоставление корпоративной кредитной карточки, выдача представительских сумм), оплаты экипировки, служебной одежды, обеспечения сотрудников канцелярским, оборудованием (органайзеры, папки для бумаг, компьютеры, ручки, календари, записные книжки и т.п.). Особым разделом являются гарантированные прибавки к заработной плате сотрудников. К ним относятся выплаты по компенсированию инфляции, прибавки за выслугу лет, увеличение зарплаты по результатам ежегодной оценки работы сотрудника, оплаты переработок и работы в выходные дни.

Основными условиями воздействия нематериальной мотивации на работу персонала являются ее последовательность, непротиворечивость, повторяемость, значимость для работника и поддержка материальными стимулами. Одним из важнейших нематериальных стимулов является предоставление работнику возможности развития карьеры, что достигается посредством обеспечения прозрачности организационной структуры предприятия, предоставления возможности обучения и профессионального роста, овладения смежной профессией и развития неспециализированной карьеры, а также обеспечения сотрудников всей необходимой информацией по вопросам развития карьеры.

Мотивации работника способствует создание в коллективе климата кооперации и взаимопомощи, соблюдение сотрудниками принципов взаимного уважения и доверия. Уважение руководителя по отношению к подчиненному наблюдается не только при выполнении ими общих правил поведения. Оно проявляется и в объективной оценке работы подчиненного, обсуждении с ним процесса выполнения задания, возникающих проблем и путей их решения, обмене информацией и идеями. Признание любого вклада сотрудника в общее дело должно быть позитивным, своевременным, понятным, честным и искренним, публичным и открытым, соответствующим мотивам его трудовой деятельности.

Залогом успешной мотивационной работы является планомерный подход к ее осуществлению: начиная от составления планов и программ на уровне всего предприятия, отдельного его подразделения и заканчивая мотивационными картами каждого работника.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Сущность политики материального вознаграждения на предприятии.
2. Мотивационные основы определения границ и структуры заработной платы работника.
3. Мотивация работников на этапах трудовой карьеры.
4. Программы социальной мотивации, направления их развития.

СИТУАЦИИ ДЛЯ АНАЛИЗА

1. В книге «Секреты управления» Р. Таусенд высказал следующие положения.
 - а) Мне известен только один метод профессиональной подготовки — на рабочем месте.
 - б) Описание должностных обязанностей — это смиренная рубашка.
 - в) «Он в наших руках, поэтому не следует особенно беспокоиться о нем и выслушивать его мнение» — таков смысл трудового соглашения для руководства компании.

Что вы думаете об этих высказываниях, согласны ли вы с ними?

2. Каков набор факторов мотивации в системе «Кафетерия» для работников вашего предприятия?
3. Какие моральные издержки, искажающие мотивационную сферу личности, присутствуют сегодня в деятельности бизнесменов и менеджеров?
4. Проанализируйте систему социального страхования на фирме «ЗМ»*. Какие потребности работников удовлетворяет использование таких систем? В чем их мотивационный эффект?
5. Что такое холистический подход к работникам и как он развивается на фирме IBM в программах «Говори!», «Открытые двери», «Через голову руководителя», «Опросы»?**

* См.: Грачев М. Суперкадры. — М.: Дело лтд, 1993.

** См.: Мерсер Д. ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира. — М.: Прогресс, 1991.

6. Проанализируйте представленные далее ситуации с позиций менеджера по управлению персоналом. Какие мотивационные требования нарушены? Что следует предпринять, чтобы разрешить создавшиеся конфликты? Как можно предупредить появление подобных ситуаций на предприятии?

Ситуация 6.1

По итогам работы за год предприятие выделило для материального стимулирования бригады наладчиков 1 млн. руб. В бригаде 5 человек, бригадир распределил средства поровну (по 200 тыс. руб. на каждого), чем вызвал большое недовольство работников и конфликтную ситуацию в бригаде. Далее представлена характеристика членов бригады.

а) Самый молодой работник, 20 лет. Не женат, увлекается спортом, музыкой. В отношении карьеры не определился. Профессию выбрал случайно. Полученную работу старается выполнить хорошо, но безынициативен, оценка работы средняя.

б) Молодой рабочий, 25 лет. Работает по призванию (рабочая династия). Семья, маленький ребенок. Очень сильны мотивы удачной карьеры, достижения цели. Инициативен, полностью отдает себя работе, оценка работы высокая. Имеет большое желание учиться, повышать квалификацию. Его цель — стать вице-президентом, управляющим корпорацией, а в ближайшей перспективе — бригадиром.

в) Рабочий, 40 лет. Семья, двое детей-студентов. Работает стабильно хорошо, оценка работы высокая. К моральным стимулам равнодушен, так же как и к карьере. Преимущество отдает материальным стимулам, так как оплачивает учебу детей и частное лечение жены, страдающей хроническим заболеванием. Свободное время проводит на даче, увлекается садоводством.

г) Бригадир, 43 года. Тщеславен, своей карьерой не доволен, должность бригадира считает не соответствующей своим способностям. Активно участвует в общественной жизни предприятия, работе клубов, движений, комитетов, активно самоутверждается. Это отнимает много времени, поэтому результаты работы средние. Разведен, не испытывает особых материальных затруднений. Регулярно и с большим желанием повышает квалификацию на курсах. Увлекается туризмом.

д) Пожилой работник (3 года до пенсии). Большой профессиональный опыт, знания, навыки, неснижающаяся физическая активность. Незаменим при консультировании в сложных ситуациях, но сам физически не всегда может справиться с их решением. Дети, внуки, жена на пенсии. Главная задача работника — спокойно доработать до пенсии. Показатели работы средние. Является наставником самого молодого работника. Увлекается историей, мемуарами.

Ситуация 6.2

Руководство некоего коммерческого банка в связи с рядом объективных и необъективных причин (причем последние преобладали) решило изменить систему и форму оплаты труда работников фондового управления: если раньше его сотрудники получали оклад в размере 500 долл. плюс 10% от суммы комиссии за проведенную сделку, то теперь оклад ликвидировался, а «сдельщина» увеличилась до 40% от комиссии за операцию. В связи с этим новшеством большинство ведущих специалистов (без которых работа фондового управления будет парализована сразу, а всего банка — со временем, так как это управление являлось ведущим в данном банке и самым рентабельным) подали заявление об уходе. Опрос, проведенный менеджером по управлению персоналом, выявил следующие причины такого поступка: неуверенность в получении справедливой оплаты при неблагоприятной ситуации на рынке, восприятие поступка руководства как незаслуженного наказания, отсутствие учета мнения самих работников.

По рекомендации менеджера руководство предложило сначала провести эксперимент по внедрению новой формы оплаты на заинтересованных работников. Однако эти меры позволили вернуть лишь часть сотрудников фондового управления: остальные предпочли уволиться.

Ситуация 6.3

Руководителю торговой фирмы потребовалось провести специальное мероприятие, чтобы стимулировать продажу товаров. Лучшему продавцу выделялась премия в виде бесплатной поездки на Бермуды вместе с супругой (или с супругом), где они смогли бы поиграть в гольф на лучших площадках мира. Прошло почти 3 месяца, а увеличения объема продаж почему-то не наблюдалось. Руководитель объяснял это себе тем, что продавцы «не тянут». Тогда он пригласил специалиста со стороны, чтобы тот развил у продавцов умение хорошо торговать и разработал программу, стимулирующую побудительные мотивы. Цель — «дать толчок» продажам.

Приглашенный специалист отправился в торговые отделы и базы фирмы и увидел на стоянках автомобили с подставками для ружей. Всюду в подсобках находились охотничьи и рыболовные принадлежности. По всем имеющимся признакам было видно, что тут работают люди, увлекающиеся охотой и рыбалкой. И ни один человек из всей команды продавцов не интересовался гольфом.

Продавцы посчитали, что предлагаемое вознаграждение не соответствует требуемым усилиям. Было ясно, что шеф не знает своих подчиненных. Нетрудно было догадаться, кто именно в этой фирме увлекается игрой в гольф.

Никаких занятий с продавцами не потребовалось, они превосходно умели торговать. На следующий день было объявлено, что премией за увеличение объема продаж будет недельный отдых в охотничьих угодьях за счет фирмы. Количество проданных товаров сразу же резко увеличилось.

Ситуация 6.4

На крупной текстильной фирме дела шли успешно до тех пор, пока конкуренты не стали вытеснять с рынка эту некогда процветающую компанию. У нее поубавилось заказов даже от постоянных клиентов, появились перебои с поступлением наличных денег, а когда возникают подобные затруднения, обычная мера — сокращение штатов. На совещании совета директоров было принято решение: отгрузить недопоставленный товар, а затем произвести увольнения.

Однако эта информация стала известна работникам данной фирмы. Через некоторое время по «непонятным» причинам машины перестали работать, красители — красить, темп работы крайне снизился, появилось много больных и просто не являвшихся на работу. Производительность труда резко упала. Администрации пришлось обратиться к консультанту.

Консультант задал только один вопрос: «Вы заменили оборудование или изменили технологический процесс?» Имелось в виду, что такие перемены требуют от рабочих усвоения новых навыков. «Нет», — ответили ему. «В таком случае, — заметил консультант, — дело не в квалификации рабочих. Их нечему обучать».

И консультант начал искать причину, вызвавшую «поломку» механизма. Он побеседовал с текстильщиками дружески, с глазу на глаз, расспрашивая, что же на самом деле у них происходит. И один из рабочих проговорился: «Понимаете, мы знаем, что как только отправим оставшиеся заказы, нас отправят за ворота. Вот мы и стараемся вовсю, чтобы этих заказов нам на подольше хватило. Играем в игру: "Никаких отгрузок, отгружать, нечего"».

Вернувшись в директорат, консультант выяснил, что увольнение, тщательно скрываемое от работников, должно стать временной мерой. Появившаяся на

текстильном рынке ниша позволит привлечь новых инвесторов и вернуть уволенных рабочих.

«Но почему не сказать рабочим правду, — удивился консультант. — Объясните, что их производственный вклад на этой фазе — фазе упадка — берется вами на заметку и что первыми к своим рабочим местам вернутся те, кто покажет сейчас лучшие результаты».

Дирекция последовала совету консультанта. Словно по волшебству машины стали работать, красители — красить. Несмотря на грядущие увольнения, производительность рекордно выросла.

Ситуация 6.5

Представительство американской фирмы «Jersi» в Москве решило провести Организационную перестройку и выделить отдел персональных компьютеров в особую группу с координационным центром в Париже. Предложение, правда, пока неофициальное (перевод в новый офис должно еще одобрить руководство московского представительства), о работе в компьютерном центре было сделано Игорю Шевцову, одному из лучших работников отдела администрирования. Игорь очень обрадовался, получив подобное предложение, поскольку такого рода продвижение по службе предполагало не только повышение зарплаты, но и новый уровень ответственности, общения, выход на международный рынок труда с его неограниченными возможностями. Он был уверен в своих силах, и его поддерживало доверие к нему со стороны работников отдела персональных компьютеров, которые выдвинули его кандидатуру на эту должность. Переход Игоря на новую работу был малоприятным событием для начальника отдела администрирования Сергея Кукушкина, так как дела у Игоря шли успешно, а на подготовку нового сотрудника требовалось время. Однако чисто человечески Сергей был рад за своего сотрудника, видя, что его творческий потенциал намного превышает выполняемую им работу, поэтому он решил одобрить этот переход.

Неожиданно руководство московского представительства отказало Игорю в переводе, пытаясь вставить «палку в колеса» новому структурному образованию, так как увидело в нем возможного конкурента. Начальнику отдела администрирования было предложено изыскать возможности для повышения Игоря внутри отдела. Поскольку отдел был сформирован и работа шла по отлаженной схеме, новая позиция для Игоря была заведомо надуманной, а не продиктованной необходимостью. В новые обязанности Игоря на должности менеджера по клиентским услугам входил разбор конфликтных ситуаций, возникавших при выполнении контрактов. Такое повышение вызвало негативную реакцию в отделе, поскольку с его новыми полномочиями ранее справлялись, и весьма успешно, простые администраторы. Сам Игорь испытывал неловкость и дискомфорт от сознания ненужности своей работы; он не видел перспектив, его энтузиазм угас. Через 4 месяца он уволился, найдя работу с меньшим окладом, но более творческую и с большим кругом полномочий.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Акио Морита. Сделано в Японии. — М.: Прогресс, 1995.
- Грачев М. Суперкадры. — М., Дело лтд, 1993.
- Мерсер Д. ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира. — М.: Прогресс, 1991.
- Оучи У. Методы организации производства. Японский и американский подходы. — М.: Экономика, 1984.
- Рождерс Ф. Дж. ИБМ. Взгляд изнутри: человек — фирма — маркетинг. — М.: Прогресс, 1990.

- Соломанидина Т.О. Управление мотивацией персонала. — М.: Изд-во РЭА, 1996.
- Таусенд Роберт. Секреты управления. — М.: Республика, 1993.
- Управление — это наука и искусство. — М.: Республика, 1993.
- Alderfer C., «Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings» (The Free Press, 1972).
- Herzberg F., Maysher B. and Snuderman B., «The Motivation to Work» (N.Y.: Wiley, 1959).
- Maslow A.N., «Motivation and Personality» (Harper and Row, 1970).
- McClelland P., «The Inner, Experience» (Irvington, 1975).

Глава III ГРУППА

§ 1. ФОРМИРОВАНИЕ ГРУПП И ИХ СТРУКТУРА

Группа — это союз двух и более людей, объединившихся вместе, чтобы достичь конкретные цели.

Группы могут быть формальными или неформальными.

Формальные группы — это те, которые предусмотрены в структуре организации для выполнения конкретных задач. Среди формальных групп можно выделить группы, функционирующие на относительно постоянной основе, например менеджер и те, кто ему непосредственно подчиняются, и временные группы, сформированные на время выполнения тех или иных задач. Примером временной группы может служить группа студентов, объединившихся для совместной работы на время подготовки коллективного доклада и его презентации.

Неформальные группы создаются для удовлетворения социальных потребностей и общения людей, например группа сотрудников, окончивших одно и то же учебное заведение, группа коллег, объединившихся для совместного проведения отпуска, для участия в спортивных соревнованиях и т.п. Такого рода группы нельзя недооценивать, так как они оказывают существенное влияние на поведение людей в организации и эффективность ее работы, подчас не менее важное, чем группы, формально предусмотренные в организационной структуре.

Почему люди объединяются в группы? Наиболее частыми причинами, которые заставляют людей объединяться в группы, являются следующие их потребности:

- в достижении целей;
- усилении власти;
- обеспечении безопасности;
- самоуважении;
- общении;
- получении определенного статуса.

Объединяясь в группы, люди чувствуют себя сильнее и увереннее перед лицом трудностей и препятствий. Кроме того, принадлежность к определенной группе, например к профессиональной ассоциации, может обеспечивать ее члену престижное положение в обществе, в коллективе, среди друзей и родственников. При этом одновременно будет удовлетворяться и потребность в самоуважении. Объединение в группы может также увеличивать власть ее членов: то, чего подчас трудно добиться одному, вместе, оказывается, добиться намного проще. Именно поэтому люди объединяются в союзы, коалиции с тем, чтобы усилить свою власть для достижения поставленных целей. Обычно, объединяясь в группы, люди удовлетворяют не одну, а сразу несколько насущных потребностей. Например, объединяясь в профессиональные союзы, работники одновременно могут удовлетворять свои потребности в защите прав и социальных гарантий, усилении своей власти для достижения конкретных целей, таких, как улучшение условий труда на предприятии, а также потребности в самоуважении и общении.

Стадии развития группы. Каждая группа формируется и развивается по-своему. Вместе с тем в развитии различных групп могут быть выявлены некоторые общие закономерности.

Любая группа в своем развитии проходит через следующие этапы, которые формируют 5-ступенчатую модель развития группы: начальная стадия формирования; внутригрупповой конфликт; обеспечение сплоченности членов группы; стадия наивысшей работоспособности и производительности; заключительная стадия (для временных групп).

Начальная стадия формирования. Эта стадия, как правило, характеризуется неопределенностью относительно 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. Вторая стадия развития группы обычно характеризуется развитием внутри группового конфликта. Идет борьба за лидерство и распределение ролей между членами группы. После того как эта стадия будет завершена, становится ясно, кто лидер в данной группе (если это формальная группа, то речь идет о неформальном лидере).

Обеспечение сплоченности членов группы. На этой стадии 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. На данной стадии группа полностью функциональна. Энергия ее членов направлена уже не на распределение ролей и борьбу за власть, а непосредственно на обеспечение эффективной работы и достижение высоких результатов.

Заклучительная стадия. Для временных групп, например групп, созданных на время осуществления конкретных задач, выполнение этих задач становится заключительной стадией их существования. Чем ближе к завершению работы над проектом или чем ближе выполнение поставленной перед группой задачи, тем больше ее члены 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 снижаться.

Безусловно, что рассмотренные стадии развития группы дают лишь упрощенное представление о достаточно сложных процессах, протекающих в реальной жизни. В действительности бывает достаточно трудно отделить одну стадию развития группы от другой; иногда несколько стадий проходят одновременно. Возможен переход с более высокой стадии на более низкую (например, конфликт по поводу лидерства и распределения ролей в группе может возникнуть на любой стадии ее развития, в том числе и на заключительной).

Специалисты, анализировавшие стадии функционирования групп, выявили еще одну интересную закономерность развития временных групп. Было установлено, что производительность работы группы колеблется в разные периоды, существенно увеличиваясь во второй половине периода ее деятельности. Первая фаза деятельности группы по решению какой-либо задачи характеризуется относительной инерцией. Существенные изменения происходят лишь в конце этой фазы, после того, как истекает примерно половина времени, отпущенного на решение данной задачи. В этот период часто становится ясно, что время, которое отпущено на решение стоящей перед группой задачи, ограничено и, чтобы успешно прийти к финишу, необходимо сконцентрировать усилия и ускорить работу. На второй фазе производительность группы обычно увеличивается, что в конечном счете позволяет успешно достичь намеченной цели. Практика работы над различными проектами и групповыми докладами во многих случаях является убедительным тому подтверждением.

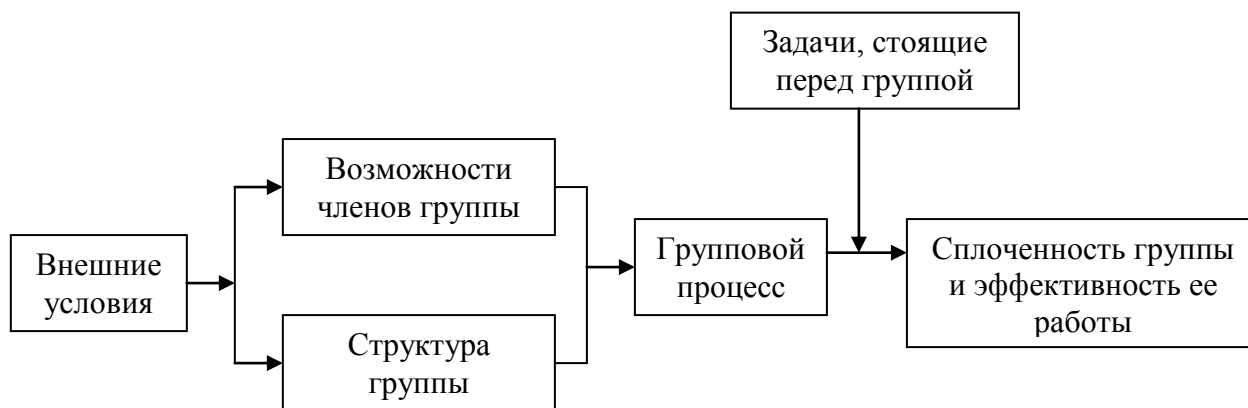
УСЛОВИЯ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ ГРУПП

Почему одни группы работают более эффективно, чем другие? На рисунке представлены основные компоненты, определяющие эффективность работы групп.

Внешние условия. Для того чтобы проанализировать поведение людей в группе, важно прежде всего охарактеризовать организацию, частью которой эта группа является. Группа как подсистема более общей системы — организации — определяется следующими ее условиями:

стратегией развития организации;

организационной структурой;
 формально установленными в организации нормами и правилами;
 имеющимися в распоряжении организации ресурсами;
 принятой системой подбора персонала;
 выработанной в организации системой оценки работников и их поощрения;
 организационной культурой.



Стратегией развития организации определяются ее цели и средства их достижения. Среди них могут быть такие, как снижение затрат на производство продукции, улучшение ее качества, расширение сферы сбыта продукции на рынке или, напротив, реорганизация и сокращение производства. Естественно, что стратегия развития организации определяет стратегию функционирования каждой конкретной группы, входящей в ее состав. Так, например, в условиях предполагаемой реорганизации производства в подразделениях, которых она может коснуться, создаются потенциальные источники для возникновения и развития конфликта, увеличивается беспокойство работников по поводу предстоящего высвобождения и перераспределения рабочей силы внутри предприятия.

Каждая организация имеет свою *организационную структуру*, которая определяет, кто и на каком уровне принимает решения, кто кому докладывает о ходе их выполнения, кроме того, существует индивидуальная или коллективная ответственность за реализацию поставленных задач. Организационной структурой обычно определяется место конкретного подразделения в организационной иерархии, формальный лидер этого подразделения и его взаимоотношения с другими структурными единицами организации.

Организации вырабатывают также формально установленные правила (например, правила внутреннего трудового распорядка), различного рода положения и предписания с тем, чтобы стандартизировать поведение работников в организации. Чем больше существует *формально установленных в организации норм и правил*, тем с большей уверенностью можно считать, что поведение членов группы, являющейся частью данной организации, будет предопределено этими нормами, т.е. будет являться относительно постоянным и предсказуемым.

Имеющиеся в распоряжении организации ресурсы (работники, деньги, сырье и материалы, оборудование и др.): их достаточность или ограниченность оказывают существенное влияние на специфику работы организации и всех ее подразделений. Так, например, избыток рабочей силы, как правило, сопровождается нерациональным ее использованием и снижением эффективности работы, в то время как дефицит рабочей силы может сопровождаться чрезмерным повышением интенсивности труда, браком в работе и преждевременным «износом» рабочей силы. Недостаток других ресурсов — денег, современного оборудования и сырья — нередко может сопровождаться созданием конфликтной ситуации внутри организации (как между ее подразделениями,

так и внутри их), усилением борьбы за распределение и перераспределение имеющихся ограниченных ресурсов.

Принятая в организации система подбора персонала также существенно влияет на состав всей организации и каждой группы в отдельности. Другой фактор, определяющий эффективность работы группы, — выработанная в организации система оценки работников и их поощрения. Так, те организации, которые придают особое значение коллективной работе, учитывают этот фактор при подборе персонала. Предпочтение при отборе претендента на вакантное место отдается тому, кто умеет работать в команде, владеет навыками группового принятия решений, искусством ведения переговоров и разрешения конфликтов. Данные качества могут быть также положены в основу системы оценки персонала, его продвижения и поощрения.

Поведение людей в группе во многом будет определяться и неписаными нормами и правилами, сложившимися в организации, т.е. *организационной культурой* организации, к которой эта группа принадлежит. Обычно работники постигают организационную культуру своей организации спустя несколько месяцев работы в ней. Они начинают понимать, как вести себя в данной организации, чтобы достичь успеха и избежать излишних неприятностей, насколько честно и искренне следует вести себя в той или иной ситуации, где и какие вопросы можно задавать, а где лучше воздержаться от неуместных вопросов, как принято одеваться в данной организации, иногда даже на каких автомобилях принято ездить. Каждая группа, являясь субкультурой в общей организационной культуре, руководствуется ее законами; вместе с тем она может вырабатывать на их основе свои собственные неписанные нормы и правила, присущие исключительно данной группе.

Возможности членов группы. Эффективность работы группы в значительной степени будет зависеть от возможностей ее членов. Мы рассмотрим их основные характеристики:

способности;

личностные качества.

Способности. Успех группы будет существенно определяться способностями ее членов. Возможности работы коллектива нельзя рассматривать как простую сумму возможностей каждого из его членов. Вместе с тем эффективность работы группы будет зависеть от того, что может делать каждый ее член в отдельности и насколько успешно он будет это делать в группе. При этом могут быть отмечены следующие закономерности. Индивиды, располагающие особыми, выдающимися способностями, которые необходимы для решения стоящих перед группой задач, как правило, более активно вовлечены в работу и вносят наибольший вклад в решение этих задач; они чаще становятся лидерами данной группы (формальными или неформальными) и получают наибольшее удовлетворение, если их способности эффективно реализуются в группе. Данная зависимость подтверждается также результатами корреляционного анализа: чем выше уровень интеллектуальных возможностей членов групп и их способностей, которые имеют непосредственное отношение к решению стоящих перед группой задач, тем лучше результаты работы в целом.

Личностные качества членов группы также позволяют прогнозировать успех или, напротив, неудачи в ее работе. Такие качества членов группы, как коммуникабельность в сочетании с независимостью и самостоятельностью в работе, как правило, приводят к высоким результатам деятельности группы в целом, в то время как властолюбие, стремление доминировать в коллективе, забота исключительно о собственном успехе и выгоде отдельных членов группы парализуют работу других и негативно сказывается на результатах работы всего коллектива.

Структура группы. Под структурой группы мы понимаем следующие ее компоненты:

формальное лидерство;

роли;
нормы;
статус;
размер;
состав.

Формальное лидерство. Почти каждая группа имеет своего формального лидера. Типичные формальные лидеры группы: начальник подразделения, руководитель проекта, председатель комитета, президент ассоциации. Значение лидера для успеха работы группы крайне велико. Лидеры во многом определяют моральный климат, взаимоотношения в коллективе и в конечном счете эффективность его работы. Чему руководитель должен отдать предпочтение: авторитарным или демократическим формам работы? Когда следует делегировать полномочия, а в каких случаях следует от этого воздержаться? Лидерами рождаются или становятся? Эти и многие другие вопросы будут подробно рассмотрены в следующем параграфе.

Роли. За каждым членом группы обычно закрепляются определенные роли, т.е. модели поведения, ожидаемые от членов групп в соответствии с тем местом в группе, которое они занимают. При этом не возникает проблем, если каждый постоянно играет только одну роль. В действительности же все намного сложнее. Каждому из нас приходится играть не одну, а 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. К тому же он может выполнять еще целый ряд социальных ролей: мужа, отца, сына, брата, а также председателя садового товарищества или капитана футбольной команды. В ряде случаев эти роли могут оказаться несовместимыми и противоречить одна другой. Там, где 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 теми стереотипами, которые существуют в обществе и семье относительно ее роли жены и матери.

Нормы. 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 (какова интенсивность работы, насколько терпимо группа относится к браку и просчетам в работе, нарушению сроков выполнения заданий и т.п.).

Вторая совокупность норм касается таких внешних факторов, как форма одежды (некоторые коллективы для поддержания определенного имиджа достаточно жестко регламентируют форму одежды сотрудников и ее цвет), 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.

Третью совокупность образуют нормы, регламентирующие распределение ресурсов внутри группы. В одних группах, например, все ее члены имеют одинаковый доступ к компьютерам и другому офисному оборудованию, в других этот доступ зависит от продолжительности работы в данном коллективе и занимаемого положения.

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 поступают вопреки нормам и. правилам, существующим в ней.

Статус. Под статусом в группе мы понимаем положение или ранг, который присваивается тому или иному члену этой группы другими ее членами. Статус также может быть формальным (например, победитель конкурса «Лучший по профессии») и неформальным (уважение, соответствующее заслугам, знаниям и т.п.).

Размер группы. Эффективность работы группы наряду с другими факторами определяется ее размером. Результаты исследований показывают, что при выполнении конкретной задачи малые группы (примерно 7 человек) оказываются наиболее продуктивными, в то время как при обсуждении и коллективном принятии решения лучшие результаты показывают группы, в которые входят 12 человек и более.

Распространенное мнение состоит в том, что дух коллективизма и состязательность в группе приводят к повышению производительности ее членов и группы в целом. Вместе с тем специалистами была выявлена и тенденция другого рода: стремление работников делать в группе меньше, нежели индивидуально (имеется в виду решение той же самой задачи). В связи с этим коллективная работа в сочетании с учетом трудового вклада каждого и его ответственностью за результаты работы позволит устранить возможные проблемы и противоречия. Исследования показали, что группы, состоящие из 5—7 человек, как правило, наиболее эффективны. С одной стороны, они являются достаточно большими, чтобы принимать разносторонние решения, учитывающие опыт и мнения коллектива, а с другой — в такого рода группах хорошо виден вклад каждого. К тому же в таких группах обычно не возникает субгрупп и на выработку коллективного решения требуется не так много времени. Специалисты также считают оптимальным, если такие группы включают в себя нечетное количество членов, что облегчает групповое принятие решений.

Состав группы. Работа, выполняемая в группах, как правило, требует различных знаний, умений, навыков и личностных качеств. В этой связи принято считать, что разнородные по составу группы (по полу, возрасту, стажу работы в организации) работают более эффективно, чем группы относительно однородные по своему составу. Вместе с тем в разнородных по составу группах могут возникать такого рода проблемы, как конфликты из-за недопонимания среди их членов, борьба за власть, более высокая текучесть кадров. Однако при умелом управлении эти проблемы весьма успешно преодолеваются.

Групповой процесс. Известно, что когда речь идет о группах, то «один плюс один плюс один» в группе не всегда дает в сумме три. Эффективность работы группы во многом будет зависеть от того, как организован групповой процесс; как осуществляются обмен информацией внутри группы, групповое принятие решений, управление конфликтом. Для лучшего понимания этого процесса может быть использовано понятие синергетического эффекта. Он может быть как отрицательным (т.е. целое будет меньше составных его частей, например: $2 + 2 = 3$), так и положительным (т.е. целое будет больше составных его частей, например: $2 + 2 = 5$), если групповой процесс будет организован таким образом, что преимущества коллективной организации работы будут превосходить такие возможные потери, как снижение личной ответственности за принимаемые решения и их осуществление, конфликты и т.п.

Эффективность группового процесса можно представить в следующем виде:

Потенциальная эффективность работы группы	+	Преимущества коллективной работы	-	Потери и просчеты в работе	=	Эффективность работы группы.
---	---	--	---	----------------------------------	---	---------------------------------

Задачи, стоящие перед группой. Существенным фактором, определяющим специфику работы группы и организацию группового процесса, является специфика тех задач, которые приходится решать этой группе. При этом особое место занимают такие характеристики, как взаимосвязь и сложность этих задач. Так, например, при решении сложных нестандартных задач наибольший выигрыш будет достигнут в результате обсуждения различных подходов к решению проблемы и использования эффективных методов группового принятия решений. Если же требуется решение простых рутинных задач, то необходимость обсуждения альтернативных решений отпадает, при этом упор должен быть сделан, как правило, на стандартизацию и формализацию процесса работы. Кроме того, если выполнение задач, поставленных перед группой, требует тесной взаимосвязи и взаимозависимости участников группового процесса, то хорошо налаженный обмен информацией и результатами работы является необходимым условием для успешного выполнения задания.

Сплоченность группы и эффективность ее работы. Под сплоченностью группы мы понимаем то, насколько члены этой группы удовлетворены совместной работой и насколько их привлекает перспектива продолжать работать вместе.

Какие факторы определяют сплоченность группы? Среди них в первую очередь можно назвать следующие:

- время, проведенное вместе;
- трудность вступления в группу;
- размер группы;
- ее состав;
- внешние условия;
- прежние успехи или неудачи.

Замечено, что чем больше времени люди проводят вместе, тем более сплоченными они становятся: расширяются возможности для установления дружеских контактов, растет взаимопонимание, выявляются общие интересы и потребности. Возможность для членов группы вместе проводить время зависит от целого ряда обстоятельств, и в первую очередь от характера выполняемой работы, взаимосвязи решаемых ими задач и даже от расположения их рабочего места (в одной комнате или разных).

Трудность вступления в группу также влияет на сплоченность ее членов. Чем труднее вступить в ту или иную группу (например, поступить в престижное высшее учебное заведение, перейти на работу в преуспевающее перспективное подразделение внутри организации), тем, как правило, более сплоченными становятся ее члены.

Размер группы. По мере того как количество членов в группе увеличивается, возможности для взаимодействия каждого члена группы друг с другом уменьшаются. К тому же появление подгрупп внутри больших групп может негативно сказываться на сплоченности больших коллективов.

Состав группы. Недавние исследования показали, что сплоченность женщин в группах, как правило, выше, чем сплоченность мужчин. Предполагаемое объяснение этого явления состоит в том, что женщины обычно меньше склонны конкурировать друг с другом, у них более развита потребность в групповом принятии решений и сотрудничестве друг с другом.

Внешние факторы. Большинство исследований показывают, что под угрозой неблагоприятных внешних факторов сплоченность людей в группах обычно увеличивается. Особенно часто это происходит, когда группа оказывает поддержку, обеспечивает ощущение безопасности и помогает преодолевать трудности.

Прежние успехи или неудачи, достигнутые группой, также будут влиять на сплоченность ее членов. Так, например, успешное трудоустройство и продвижение по службе выпускников того или иного высшего учебного заведения могут послужить

достаточно сильным притягательным фактором для привлечения значительного количества абитуриентов для поступления в данное учебное заведение.

Принято считать, что чем более сплоченной является группа, тем выше эффективность ее работы. Однако далеко не всегда данная закономерность является универсальной. Зависимость между сплоченностью группы и производительностью ее членов будет определяться также тем, насколько нормы поведения, принятые в группе, нацелены на достижение высоких результатов ее работы. Например, если неформальные нормы и правила, сложившиеся в коллективе (ранее мы отмечали, что эти нормы могут даже в большей мере определять поведение людей, чем формально установленные нормы и правила работы), допускают нерациональное использование рабочего времени, брак в работе, присвоение коллективной собственности в личных целях и если при этом такие нормы устраивают большинство членов коллектива, то усиление сплоченности членов подобной группы вряд ли будет сопровождаться повышением эффективности работы. Таким образом, менеджеры должны позаботиться не только о сплоченности групп, но и о выработке таких норм поведения, которые в максимальной степени способствовали бы обеспечению их эффективной работы.

РЕЗЮМЕ

Группа — это союз двух и более людей, объединившихся вместе, чтобы достичь конкретных целей.

Наиболее часто люди объединяются в группы, чтобы удовлетворить свои потребности в усилении власти, обеспечении безопасности, самоуважении, общении, получении определенного статуса.

Группы могут быть формальными или неформальными. Формальные группы — это те, которые предусмотрены в структуре организации для выполнения конкретных задач. Неформальные группы создаются для удовлетворения социальных потребностей и общения людей. Они оказывают существенное влияние на поведение людей в организации и эффективность ее работы, подчас не менее важное, чем группы, формально предусмотренные в организационной структуре.

Каждая группа формируется и развивается по-своему. Вместе с тем в развитии различных групп могут быть выявлены некоторые общие закономерности. Группа как подсистема более общей системы — организации — определяется ее особенностями: стратегией развития организации, организационной структурой, формально установленными в организации нормами и правилами, имеющимися в распоряжении организации ресурсами, принятой системой подбора персонала, организационной культурой.

Эффективность работы группы зависит от возможностей ее членов — их способностей и личностных качеств. Осуществляя анализ и прогнозирование эффективности работы в группе, необходимо учитывать ее структуру (формальное лидерство, роли, нормы, статус, размер группы и ее состав), а также специфику задач, которые приходится решать данной группе.

Принято считать, что чем более сплоченной является группа, тем выше эффективность ее работы. Кроме того, зависимость между сплоченностью группы и производительностью ее членов определяется тем, насколько принятые нормы поведения в группе нацелены на достижение высоких результатов ее работы. Таким образом, менеджеры должны позаботиться не только о сплоченности групп, но и о выработке таких норм поведения, которые в максимальной степени способствовали бы обеспечению их эффективной работы.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Почему люди объединяются в группы?
2. Опишите 5-ступенчатую модель развития группы.

3. Какова взаимосвязь между группой и организацией, частью которой эта группа является?
4. Что следует понимать под структурой группы? Опишите ее основные компоненты.
5. Какие факторы определяют сплоченность группы?
6. Какая взаимосвязь существует между сплоченностью в группах и производительностью ее членов?
7. Опишите пять ролей, которые вам в настоящее время приходится выполнять. Имеются ли такие, которые находятся в конфликте друг с другом? Каким образом вам удается разрешать эти конфликты?

§ 2. ЛИДЕРСТВО И ВЛАСТЬ

ЛИДЕРСТВО

Лидерство — это способность вести за собой людей для достижения конкретных целей.

Лидер может быть формальным (например, назначенным для осуществления руководства конкретным участком работы, подразделением). Наряду с формальным лидером в организации может быть неформальный (несанкционированный организационной структурой) лидер — человек, который в силу своих способностей и личностных качеств способен увлечь и повести за собой людей. Влияние неформального лидера на результаты работы организации нередко может быть даже более значимым, чем влияние формального лидера, не располагающего качествами, необходимыми для успешного управления людьми.

ЛИДЕРСТВО: РАЗЛИЧНЫЕ ТЕОРИИ И ПОДХОДЫ

Проблеме лидерства посвящено значительное количество исследований в нашей стране и за рубежом. Различные подходы к этой проблеме могут быть условно разделены на следующие основные группы:

- теории личностных качеств лидера;
- поведенческие теории лидерства;
- теории лидерства, основанные на ситуационном подходе;
- теории харизматических качеств лидеров.

Теории личностных качеств лидера. Наиболее известные ранние теории лидерства были сконцентрированы на том, какие личностные качества и характеристики отличают лидера от того, кто не является им. На основе анализа результатов 20 исследований, посвященных данной проблеме, было выявлено свыше 80 таких характеристик. При этом наиболее общими чертами, которые отличают эффективного лидера от тех, кого они ведут за собой, являются:

- честолюбие;
- энергичность;
- желание вести за собой других;
- честность и прямота;
- уверенность в себе;
- способности и знания.

Особенно очевидно эти качества проявляются у известных выдающихся лидеров. Отмечено также, что люди, которые обладают достаточной гибкостью и умением вести себя в зависимости от условий конкретной ситуации, более часто становятся лидерами по сравнению с теми, кто такими качествами не обладает.

Теории личностных качеств имели практическое применение в работе с персоналом. При этом главный практический вывод состоял в следующем: если для того, чтобы успешно вести за собой людей, лидер должен обладать определенными

качествами, то следует посредством методов отбора найти такого человека, который успешно справился бы с выполнением этой роли. Тем самым был сделан первый шаг и подведена научная база под осуществление процессов отбора (например, тестирование руководителей) и продвижения руководящих кадров.

Поведенческие теории лидерства. Если теории личностных качеств лидера делали акцент на необходимости распознавания и подбора будущих лидеров на основе выявления соответствующих личностных качеств и характеристик, то поведенческие теории лидерства способствовали усилению внимания к вопросам обучения эффективным формам поведения.

Несмотря на многообразие теорий, относящихся к этой группе, все они могут быть сведены к тому, что определяют поведение лидера на основе двух основных характеристик:

поведение, ориентированное, главным образом, на создание удовлетворенности трудом у подчиненных и их развитие (интерес к потребностям работников, уважение к их идеям, делегирование полномочий нижестоящим работникам, забота об их продвижении);

поведение, ориентированное исключительно на выполнение производственных задач любой ценой (при этом зачастую недооценивается необходимость развития подчиненных, игнорируются их интересы и потребности).

Основной вывод представителей поведенческих теорий лидерства сводился к следующему. Поведение, ориентированное на успешное решение производственных задач, при одновременном создании удовлетворенности трудом у подчиненных и их развитии, как правило, сопровождается более высокими показателями работы, дисциплиной и невысокой текучестью, по сравнению с теми подразделениями, которыми руководят лидеры, игнорирующие эти вопросы. Таким образом, задача организации заключается не только в том, чтобы распознать эффективного лидера в процессе отбора персонала, но и в том, чтобы научить его навыкам успешного управления людьми.

Вместе с тем поведенческие теории лидерства, привлекавшие в 40—50-е гг. большой интерес, в начале 60-х гг. стали рассматриваться как ограниченные, так как они не учитывали целого ряда других важных факторов, определяющих эффективность управленческой деятельности в той или иной производственной ситуации.

Теории лидерства, основанные на ситуационном подходе. В начале 60-х гг. все большее признание начинает получать тезис о том, что, выбирая стиль управления, предпочтение следует отдать тому стилю, который в наибольшей степени учитывает особенности данной ситуации. Так, при условиях *A* стиль *X* будет наиболее эффективным, в то время как при условиях *V* наиболее удачным будет стиль *B*, а в условиях *Z* предпочтение должно быть отдано стилю *C*.

Здесь прежде всего следует упомянуть работы Ф. Фидлера. Он пошел дальше представителей теории личностных качеств лидера и поведенческих теорий лидерства, предположив, что эффективность работы группы будет зависеть от следующих факторов: во-первых, от того, насколько выбранный стиль управления учитывает особенности подчиненных и, во-вторых, от того, какими возможностями располагает руководитель, чтобы влиять на их поведение. Изучив поведение лидера и его эффективность в различных ситуациях, Фидлер пришел к выводу о том, что эффективный лидер должен попеременно демонстрировать то тот, то другой стиль управления (в зависимости от того, что именно требуется в конкретной ситуации). В одних случаях приоритеты должны быть отданы непосредственно решению производственных задач (например, техническому обеспечению производства, разработке инструкций и предписаний), в то время как в других наибольшего внимания руководителя потребуют вопросы взаимоотношений в коллективе, мотивации его

членов группового принятия решений^{*}. Фидлер также определил три группы факторов, от которых зависит эффективность работы руководителя и подразделения в целом:

взаимоотношения руководителя с подчиненными (степень доверительности их отношений, взаимного уважения);

характер регламентации труда;

возможность руководителя влиять на работу подчиненных посредством подбора, стимулирования и продвижения кадров.

В соответствии с этим Фидлер предложил два основных направления повышения эффективности руководящей деятельности: а) приспособить лидера к ситуации (посредством его подбора, обучения и переобучения, а также стимулирования и как крайняя мера — замена одного лидера другим, в большей мере отвечающим требованиям данного участка производства) и б) изменить ситуацию. Это может быть достигнуто, например, посредством наделения руководителя дополнительными полномочиями по стимулированию работников и их продвижению.

Широкое практическое применение получила также теория выбора лидером эффективного стиля управления в зависимости от его подчиненных: их способностей и желания успешно выполнять поставленные перед ними задачи. При этом может быть выделено четыре основных стиля управления:

стиль, основанный, главным образом, на директивах и указаниях; стиль, сочетающий директивные методы управления с различными формами участия подчиненных в принятии решений, с их самостоятельностью и ответственностью;

стиль, основанный преимущественно на демократических методах управления (обсуждение и групповое принятие решений, участие подчиненных в оценке работы всех членов коллектива, в том числе руководителя);

делегирование полномочий (практически полное отсутствие указаний и директив, максимальное расширение самостоятельности и ответственности подчиненных).

Какому из упомянутых стилей следует отдать предпочтение? Этот вопрос должен решаться в зависимости от степени зрелости тех, кем приходится руководить. При этом могут быть выделены четыре типа подчиненных:

работники не в состоянии самостоятельно решить задачу и не хотят брать на себя ответственность за ее выполнение;

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

работники в состоянии самостоятельно решить задачу, но не хотят брать на себя ответственность;

работники могут и хотят успешно решить задачу.

Таким образом, при выборе стиля управления следует учитывать, какими возможностями располагают подчиненные и насколько они заинтересованы в успешном выполнении работы. Так, если работники могут успешно решить задачу, но не хотят прилагать усилия, проявлять инициативу, то, возможно, стиль управления, основанный на привлечении их к принятию решений, усилении их мотивации, введении дополнительных стимулов, будет наиболее подходящим.

Концепция, предложенная Ж. Граеном, также строится на дифференцированном подходе руководителя к подчиненным, которых он условно разделил на две группы. В первую группу входят подчиненные, которые пользуются особыми привилегиями и вниманием руководителя, во вторую — те, которым руководитель уделяет гораздо меньше времени и внимания, ограничиваясь главным образом установленными формальными отношениями. На основе каких принципов руководитель делает свой

^{*} Теоретически наилучших экономических и социальных результатов можно достигнуть при сочетании двух этих подходов, хотя практика показывает, что в реальной жизни приходится концентрировать большее внимание то на одном, то на другом направлении работы.

выбор, окончательно не установлено. Однако практика показывает, что часто предметом особых симпатий руководителя становятся те подчиненные, которые имеют те же самые, что и он, личностные качества и характеристики (например, возраст, пол, агрессивность и напористость или, напротив, сдержанность в проявлении эмоций), а также те, которые обладают особыми знаниями и опытом, необходимыми для успешного выполнения работы. Обычно «привилегированные» подчиненные пользуются особой поддержкой руководителя, имеют особые права и получают большую часть вознаграждений, которые он контролирует. Неслучайно, что эти работники больше удовлетворены работой, чем те, кто не имеет особых привилегий. К тому же они обычно реже увольняются из организации по собственному желанию.

Теории харизматических качеств лидеров. В последнее время появился целый ряд новых теорий лидерства, среди которых особое распространение получили теории харизматических качеств лидеров. Были сделаны попытки сформулировать те качества лидеров, которые придают им в глазах тех, кого они ведут за собой, ореол особой значимости, исключительности и магнетизма, позволяющий увлекать за собой людей. Назовем некоторые из этих качеств:

- практически полная уверенность в своих суждениях и способностях;
- умение видеть перспективу лучше, чем остальные;
- способность увлечь своей идеей остальных, умело разясняя и убеждая (таким образом, что многие начинают относиться к этой новой идее как к своей собственной);
- преданность идее, готовность рисковать и, взять на себя ответственность;
- нетрадиционное поведение, иногда идущее вразрез с общепринятыми нормами (если такое поведение позволяет добиваться результата, то оно может вызывать восхищение остальных);
- умение хорошо чувствовать ситуацию и находить ресурсы, необходимые для достижения цели.

Установлено, что те, кто идет за лидерами, обладающими харизматическими качествами, отличаются высокой мотивацией, способны работать с энтузиазмом и достигать исключительно высоких результатов. Такого рода лидеры особенно необходимы на переломных этапах развития, в период выхода из кризисного состояния, осуществления радикальных реформ и изменений.

В последнее время широко обсуждается вопрос о том, можно ли научить людей быть харизматическими лидерами или это врожденное качество? В то время как ряд специалистов считает, что это врожденное качество, большинство из них продолжает склоняться к тому, что людей можно научить демонстрировать харизматические формы поведения (например, умение стратегически мыслить, убеждать других, владеть искусством публичных выступлений, «языком» жестов и др.).

НЕКОТОРЫЕ ДИСКУССИОННЫЕ ПРОБЛЕМЫ, ОТНОСЯЩИЕСЯ К ЛИДЕРСТВУ

Обсуждение проблемы лидерства было бы не полным без обсуждения следующих дискуссионных вопросов:

- национальные аспекты;
- социально-демографические особенности;
- этические аспекты работы руководителя.

Национальные аспекты. В главе Г отмечалось, что национальная культура той или иной страны определяет многие аспекты поведения людей в организации, и в частности поведение руководителей и их подчиненных. При этом наибольшее влияние оказывает такой важный аспект национальной культуры каждой страны и менталитета ее граждан, как «дистанция власти». В тех странах, в которых она велика, авторитарные формы управления используются гораздо чаще, причем от подчиненных можно ожидать достаточно терпимого к ним отношения.

Демократические формы управления наиболее широкое распространение получили в тех странах, в которых «дистанция власти» невелика: в Норвегии, Финляндии, Дании, Швеции. Невелика она и в США, поэтому неслучайно, что именно там зародились многие теории управления, основанные на участии работников в управлении, групповом принятии решений и делегировании полномочий.

Социально-демографические особенности (пол, возраст, образование и опыт работы) также оказывают определенное влияние на специфику и эффективность работы руководителя. Например, установлено, что стиль управления у мужчин и у женщин может заметно отличаться. Женщины, как правило, предпочитают более демократические формы управления. Они чаще, чем руководители-мужчины, привлекают подчиненных к принятию решений, делятся с ними властью и информацией. Мужчины же чаще склонны к командно-директивному стилю управления.

В будущем все большее значение в работе организации будет придаваться коллективной работе, гибкости и способности быстро перестраиваться в ситуациях постоянно меняющихся условий производства, делегированию полномочий, умению мотивировать подчиненных, заботиться об их поддержке и развитии. В силу своих природных особенностей женщины могут решать эти задачи не хуже, а в ряде случаев даже лучше, чем мужчины. К тому же считается, что сегодня успех руководителя во многом зависит от его умения договариваться с вышестоящим руководством, поставщиками продукции, партнерами, представителями общественности, т.е. от умения вести переговоры. Женщины же обладают в этой области хорошими способностями. Они в меньшей степени, чем мужчины, склонны конкурировать, не боятся в чем-то уступить и даже потерять, если речь идет о налаживании длительных отношений, обещающих долговременный стабильный результат.

Этические аспекты работы руководителя. Известно, что этика отношений в организации во многом определяется этикой поведения ее руководителей: важно то, что они говорят, но еще важнее то, что они делают. Так, например, если руководители используют, например, средства организации в своих личных целях, то это может стать неписаной нормой поведения и для других членов организации. То же самое касается и продвижения сотрудников. Если при поощрении сотрудников и их продвижении предпочтение отдается тем, кто достигает желаемых результатов весьма сомнительными способами, то этими способами охотно будут пользоваться и остальные сотрудники.

ВЛАСТЬ

Власть — это способность одного человека влиять на поведение другого.

Основу власти составляет зависимость. Например, *B* зависит от *A*, когда *A* обладает чем-то, что необходимо *B*.

Понятия «лидерство» и «власть» тесно взаимосвязаны между собой. Лидеры пользуются властью, чтобы достичь своих целей. Вместе с тем между этими двумя понятиями имеются и существенные различия. Лидерство предполагает необходимость достижения целей, в то время как проявление власти не всегда будет основано на этом предположении. Лидерство, как правило, обращено к более низкому уровню — подчиненным. Власть же может распространяться во всех направлениях.

ОСНОВЫ И ИСТОЧНИКИ ВЛАСТИ

Какими преимуществами располагают те, кто имеет власть? Что позволяет им манипулировать поведением людей?

Могут быть выделены четыре основных инструмента (мы рассматриваем их как основы власти), позволяющих влиять на поведение людей в нужном держателю власти направлении:

власть, основанная на страхе (например, боязнь увольнения, разглашения личной тайны);

власть, основанная на убеждении (например, успешная презентация нового товара может повлиять на заключение договоров на производство этого товара);

власть, основанная на вознаграждениях (повышение заработной платы, распределение премий и вознаграждений по итогам года, присвоение титулов, званий);

власть, основанная на владении важной информацией (особенно если эта информация необходима для принятия решений).

Наряду с понятием «основы власти» существует понятие «источники власти». В первом случае речь идет о том, что дает власть, во втором — как прийти к ней.

К числу основных источников власти могут быть отнесены:

получение формальной власти, предусмотренной структурой организации (начальник отдела, руководитель проекта);

власть, которую дают определенные личностные качества (например, харизматические качества, позволяющие подчинять себе людей и вести их за собой);

власть, которую дают знания (например, овладение искусством презентации позволяет значительно усилить позитивное влияние оратора на аудиторию).

ЗАВИСИМОСТЬ И ВЛАСТЬ

Основной постулат власти — зависимость. Чем сильнее зависимость B от A , тем сильнее может быть власть A над B . Зависимость увеличивается, когда ресурсы, которые вы контролируете, являются важными, ограниченными и незаменимыми.

Важность ресурсов. Для того чтобы другие зависели от вас, вы должны располагать ресурсами и возможностями, которые представляют для них интерес. Так, например, проведенное за рубежом обследование многих промышленных организаций показало, что приоритетными в этих организациях принято считать службы маркетинга, поскольку определяющим условием эффективности работы этих организаций является сбыт произведенной продукции. В организациях же с высокой ориентацией на внедрение новых технологий, постоянное обновление и высокое качество продукции и услуг (например, «Apple Computer») одной из приоритетных групп являются инженеры и разработчики новой продукции.

Ограниченность ресурсов. Обладание теми ресурсами, которые имеются в изобилии, не усилит вашу власть. Зависимость создает обладание только теми ресурсами и возможностями, которые другими воспринимаются как дефицитные. Примером тому является дефицит или избыток тех или иных специалистов на рынке труда. Так, увеличивающаяся потребность в специалистах для развивающейся рыночной экономики (например, в аудиторах, специалистах в области налоговой системы, страхового дела, юристах, менеджерах) в России при одновременно сохраняющемся дефиците хорошо подготовленных специалистов в этих областях нередко позволяет последним претендовать на более высокую заработную плату по сравнению с другими категориями работников, которые не пользуются повышенным спросом на рынке труда.

Незаменимость ресурсов. Чем меньше возможность найти замену имеющимся у вас ресурсам и ценностям, тем большую власть над другими людьми дает обладание ими. Эта закономерность нашла отражение в концепции эластичности власти. В экономике, например, существенное внимание концентрируется на проблеме эластичности спроса, который характеризуется относительным изменением спроса на те или иные виды продукции в зависимости от изменения цен на эту продукцию. Если вы обеспечили себе монопольное положение на рынке товаров, ценных бумаг либо доступ к исключительно важной информации, то у вас может появиться возможность диктовать свои условия другим, ставя их в зависимое от себя положение. Именно

поэтому многие организации предпочитают иметь не одного, а несколько поставщиков продукции, сырья, материалов и полуфабрикатов. По этой же причине многие люди стремятся к финансовой независимости, так как она позволяет им уменьшить над собой власть со стороны других людей.

ТАКТИКА ВЛАСТИ

Итак, мы определили основы и источники власти. Теперь мы покажем, как можно манипулировать властью.

В ходе одного обследования группу менеджеров (165 человек) попросили описать, какими средствами они пользовались, когда было необходимо повлиять на своего начальника, коллег по работе или подчиненных. Позже было проведено дополнительное обследование с целью определить возможные средства манипуляции властью среди работников: 750 работникам было предложено ответить на 58 вопросов относительно того, к каким средствам они прибегают, чтобы влиять на других, и в каких случаях они чаще всего пользуются этими средствами. На основе результатов проведенных обследований были сделаны обобщающие выводы, которые позволили определить семь основных тактических способов власти:

- убеждение (использование цифр, фактов, тщательно продуманная презентация идей и материалов);

- дружелюбие (создание благоприятной атмосферы, проявление дружеского расположения до того, как предстоит обратиться к человеку с просьбой);

- коалиции (объединение усилий, получение поддержки со стороны других людей);

- соглашение (использование переговоров для достижения согласия и получения желаемых результатов);

- требование считаться с установленными правилами (напоминание об инструкциях, приказах, ранее сделанных распоряжениях и принятых решениях);

- обращение к авторитетам (получение поддержки на более высоком уровне управления, обращение к примерам из практики известных преуспевающих компаний);

- применение санкций (использование системы поощрений и мер дисциплинарного воздействия).

Власть в организации и результаты ее работы. Долгое время термин «власть» имел негативную окраску. В настоящее время отношение к нему изменилось. Менеджеры должны знать и понимать механизм власти, чтобы умело руководить людьми для успешной работы организации и достижения ее целей.

С точки зрения результатов работы организации наибольшее значение имеет власть, обеспечиваемая знаниями и опытом работы. К тому же люди, обладающие такой властью, как правило, испытывают наибольшую удовлетворенность от выполняемой работы и занимаемого в организации положения. Вместе с тем менеджеры должны быть особенно внимательны к таким работникам, чтобы по возможности не допустить их ухода на другое предприятие (особенно конкурирующее), на котором им могут быть предложены лучшие условия труда, оплаты и продвижения.

РЕЗЮМЕ

Лидерство — это способность вести за собой людей для достижения конкретных целей.

Лидер может быть либо формальным (назначенным для осуществления руководства конкретным участком работы, подразделением), либо неформальным. Неформальный лидер — человек, который в силу своих способностей и личностных качеств способен увлечь и повести за собой людей. Влияние неформального лидера на результаты работы организации может быть более значимым, чем влияние

формального лидера, не располагающего качествами, необходимыми для успешного управления людьми.

Существуют различные теории лидерства. Наиболее известные — теории личностных качеств лидера; поведенческие теории лидерства; теории лидерства, основанные на ситуационном подходе; теории харизматических качеств лидера.

Понятия «лидерство» и «власть» тесно взаимосвязаны между собой. Существуют четыре основных инструмента (мы рассматриваем их как основы власти), позволяющих влиять на поведение людей в нужном держателю власти направлении: страх, убеждение, вознаграждения, владение важной информацией. Наряду с понятием «основы власти» существует понятие «источники власти». В первом случае речь идет о том, что дает власть, во втором — как прийти к ней. К числу основных источников власти могут быть отнесены: получение формальной власти, предусмотренной структурой организации, определенные личностные качества, позволяющие подчинять себе людей и вести их за собой, дефицитные знания.

Основной постулат власти — зависимость. Зависимость увеличивается, когда ресурсы, которые вы контролируете, являются важными, ограниченными и незаменимыми. Долгое время термин «власть» имел негативную окраску. В настоящее время отношение к нему изменилось. Менеджеры должны понимать механизмы власти, чтобы умело руководить людьми для достижения целей организации и обеспечения ее эффективной работы.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Опишите достоинства и недостатки теорий лидерства, основанных на личностных качествах.
2. Охарактеризуйте поведенческие теории лидерства. Каково их практическое применение?
3. Опишите теории лидерства, основанные на ситуационном подходе к лидерству.
4. Дайте характеристику харизматических качеств лидера. Приведите примеры известных вам «харизматических» лидеров.
5. Что такое власть? В чем заключается основной постулат власти?
6. Перечислите основы и источники власти. Расскажите о тактических способах власти.
7. В чем, по вашему мнению, заключаются этические аспекты власти? Каково отношение к ним в разных странах?

СИТУАЦИИ ДЛЯ АНАЛИЗА

СИТУАЦИЯ 1

Есть в Пскове комбинат, производящий печенье, сухие завтраки и другую продукцию. Акционировавшись, он превратился в АО «Любятново» и в самом начале чековой приватизации был выставлен на чековый аукцион. Основную часть пакета акций купил чековый инвестиционный фонд «Альфа-Капитал». Новым владельцам предприятие понравилось: было оно недавно построенным, с современным импортным оборудованием.

Однако позже начались проблемы. «Старая» администрация, не посоветовавшись с руководством Фонда, продала на денежном аукционе пакет акций своему партнеру — местному предприятию «Псковмаш», намереваясь позже этот пакет у него перекупить. К сожалению, денег к тому времени уже не было, и «Псковмаш» продал эти акции западной фирме, проявлявшей большой интерес к комбинату. Впрочем, в этом не было большой беды, но вопрос о руководстве комбината стоял очень остро, так как производство на тот момент было убыточным, процветало

воровство на всех уровнях и во всех видах, а после обеда на комбинате уже не с кем было разговаривать — все пьяные. Именно поэтому работники Фонда начали скупать акции в городе, в основном у коллектива комбината. Они достаточно быстро купили контрольный пакет акций, который позволял решить проблему с руководством.

Итак, к декабрю 1993 г. у «Альфы» было уже 55% акций комбината, и Фонд внедрил в руководство своего человека. Им стал 24-летний А. Молинский, работавший до этого в одном из западных банков. Он приехал на комбинат в роли заместителя генерального директора с широчайшими полномочиями.

Первое же появление г-на Молинского на комбинате ранним морозным утром принесло ему незабываемые впечатления: он увидел широкое народное гулянье по случаю дня рождения директора. Дальнейшие наблюдения за коллективом и особенно за руководством комбината подтвердили каждодневную готовность к яркому и праздничному времяпрепровождению.

Финансово-хозяйственная деятельность АО «Любятново» являла собой достаточно знакомую картину: дебиторская задолженность — 1 млрд. руб., кредит в местном банке для выплаты зарплаты — 500 млн. руб., задолженность поставщикам — около 100 млн. руб. В постоянно меняющихся ценах на сырье администрация не ориентировалась, но странным образом предпочитала платить в 1,5 раза больше рыночной цены, объясняя этот «мощный маркетинговый прием» необходимостью поддерживать связи с постоянными поставщиками.

Хронически не хватало оборотных средств, был непорядок в бухгалтерской документации, а администрация распыляла свои силы, учреждая многочисленные АО и ТОО. Естественно, администрация приводила убедительнейшие доводы, доказывая, что именно такой стиль работы является единственно верным.

Господин Молинский начал свою деятельность на комбинате с аудиторской проверки, что оказалось чрезвычайно удачным ходом: результаты проверки не только прояснили положение дел, но впоследствии помогли успешному решению кадровой проблемы. Дело в том, что были выявлены многочисленные злоупотребления. Продукция комбината была достаточно дефицитной, и распорядиться ею можно было весьма «рационально». Способы хищения оказались вполне традиционными: это и неучтенная продукция, и покупка сырья по завышенной цене, и продажа готовой продукции по заниженной цене. Последовали оргвыводы. Управленческий персонал был сокращен на 10%. «Старые» кадры после ознакомления с результатами проверки беззвучно увольнялись. Самое интересное то, что на смену им приходили еще более «старые» кадры, в свое время ушедшие с предприятия после того, как не поладили с прежним руководством.

В первый квартал заработная плата не поднималась. Именно это ставилось в вину г-ну Молинскому, так как работники привыкли, что заработная плата на их предприятии — одна из самых высоких в городе. Однако благодаря этому был погашен банковский кредит. Новое руководство быстро нашло некоторые неординарные ходы. Удалось, например, заметно снизить себестоимость продукции за счет того, что мука покупалась в количестве, заведомо превышающем потребности производства, но со значительной скидкой, а излишки ее реализовывались в области еще и с прибылью.

К осени 1994 г. дела комбината пошли так хорошо, что появилась возможность рекламировать свою продукцию не только в печати, но даже на телевидении. Некоторый эффект рекламная кампания дала, но явно недостаточный: у руководства комбината не хватило то ли настойчивости, то ли денег на продолжительную рекламную кампанию.

Главное изменение, как считает г-н Молинский, произошло в психологии людей. Привыкнув к виду непьющего руководителя, который не мечется, учреждая другие АО и ТОО, и не ворует, обновленный коллектив тоже разумно ограничил свои потребности. Тем более что зарплата увеличивается, выплачивается регулярно, а в

столовой прекрасные (щедро дотируемые) обеды. Кроме того, в городе традиционно плохо с транспортом, а работников комбината на работу и с работы возят на автобусе.

ВОПРОСЫ К СИТУАЦИИ

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

СИТУАЦИЯ 2

Сеть магазинов «Original Levi's Store» (OLS) существует в Москве уже более 3 лет. Ассортимент магазинов составляет продукция всемирно известной фирмы «Levi Strauss». За указанное время фирма «Сантан», которая является владельцем этой сети магазинов, добилась достаточно устойчивого положения на рынке и решила увеличить количество торговых точек. Было запланировано открытие двух новых магазинов. В связи с этим был произведен расширенный набор персонала на должности продавцов-консультантов.

Отбор проходил в два этапа, отсеб составил около 90%. Однако, несмотря на такой строгий контроль, всегда существует возможность появления в коллективе фирмы человека случайного, либо не подходящего для работы в сфере обслуживания, либо не разделяющего основных принципов внутрифирменного общения. Задача по выявлению таких людей ложится на плечи непосредственного руководителя, т.е. управляющего магазином. Именно он должен определить, удовлетворяет ли данный работник производственным и корпоративным требованиям. Причем чем скорее он это сделает, тем лучше, так как фирме не придется затрачивать средства на обучение и вовлечение в коллектив нового работника.

Прошедшие отбор кандидаты распределялись непосредственно по магазинам. Еженедельно в OLS направлялись группы новичков в количестве 2—3 человек. Они получали первоначальное представление об ассортименте, правилах торговли и поведения в коллективе, а затем поступали непосредственно в распоряжение старшего по смене и начинали постепенно включаться в процесс обслуживания клиентов. За деятельностью вновь прибывших велось тщательное наблюдение, в ходе которого выявлялось, соответствуют ли они требованиям, предъявляемым фирмой к своим сотрудникам. В результате принималось решение о дальнейшей судьбе кандидата.

В составе одной из групп в магазин поступила Светлана Петровская. С самого начала эта кандидатура вызвала у управляющего OLS Сергея Королева некоторые чисто интуитивные сомнения. Сергей работал управляющим около 2 лет, до этого прошел традиционный для OLS путь от продавца-консультанта до старшего по смене, поэтому ему была хорошо известна специфика работы своих подчиненных и он практически с первой минуты знакомства мог определить, подходит ли данный человек фирме или нет. Тем не менее, несмотря на первое впечатление, он решил присмотреться к Петровской. К тому же его интересовало мнение коллектива OLS о новой сотруднице, а для того, чтобы оно сформировалось, нужно определенное время. Сергей не создавал барьеров при общении с подчиненными и всячески поощрял инициативу. Мнение сотрудников о новом работнике было для него очень важно. За заботами об объеме продаж он никогда не забывал о своем персонале.

Итак, новая сотрудница начала свою деятельность в качестве продавца-консультанта. Она показала себя способной к обучению, адекватно воспринимала необходимую информацию, выполняла приказы руководства и в целом неплохо себя зарекомендовала. Однако положение вскоре изменилось. По прошествии нескольких дней выяснились некоторые странности в поведении Светланы. Девушка страдала излишней обидчивостью, отсутствием чувства юмора в обычном понимании и, вместе с тем, обладала способностью шутить так, что ее шутки были больше похожи на упреки. К тому же ее внешний вид оставлял желать лучшего: она не отличалась опрятностью и аккуратностью. При работе с клиентами она выглядела так, словно ждала, что ее вот-вот кто-нибудь ударит. Вместе с тем она стремилась всячески им услужить, видимо, ради того, чтобы избежать возможных упреков. Однако ее жалостливый вид вызывал у некоторых клиентов отнюдь не желание ее поддержать, а совсем наоборот — поиздеваться и пошутить над ней. Самое главное состояло в том, что она этого даже не понимала. Таким образом, ее появление в торговом зале отнюдь не помогало формированию у покупателей правильного мнения о фирме.

Отношения с коллективом у Светланы тоже не сложились, хотя все сотрудники OLS были с ней доброжелательны и терпимы к ее странностям. Коллектив состоял в основном из молодежи, отличался энтузиазмом, сплоченностью и совместимостью. Последнее было особенно важно, некоторые сотрудники даже были уволены во время прохождения испытательного срока по причине несовместимости с коллективом. Светлана никогда не принимала участия в дружеских вечеринках, хотя объективных причин для отказа у нее не было. К тому же если с клиентами она была вежлива, то с коллегами — наоборот. Однако, несмотря на все уже перечисленные странности, Сергей пока не принимал решения относительно Петровской, хотя прошло почти 3 недели. Ему казалось, что стоит с ней немного поработать и все встанет на свои места. Членам коллектива было обидно за «лицо» своей фирмы. Они ждали от управляющего конкретного решения, а он медлил.

ВОПРОСЫ К СИТУАЦИИ

1. Можно ли назвать коллектив данного магазина эффективным? Можно ли назвать эффективным его руководителя?
2. Какой стиль руководства преобладает в деятельности С. Королева?
3. Каково положение руководителя магазина OLS в модели Фидлера? Четко ли оно определено?
4. Существует ли, на ваш взгляд, у коллектива OLS деловое кредо?
5. На каком уровне осознания управленческой позиции руководителя находится С. Королев?
6. Как, по-вашему, должен поступить управляющий в сложившейся ситуации? Почему он не учитывает требования коллектива? Не вступает ли его поведение в противоречие с присущим ему стилем управления?
7. Как проявляется сплоченность коллектива в ситуации с новой сотрудницей?

СИТУАЦИЯ 3

Господин В. Савицкий — президент огромной корпорации «Развитие», объединяющей множество разнопрофильных фирм. В нее входят такие фирмы, как строительная компания, две фабрики по производству товаров народного потребления (легкая промышленность), несколько фабрик по производству пищевых продуктов, два отеля с ресторанами, несколько магазинов и предприятий сферы услуг, а также бензоколонок.

Господин Савицкий начинал в качестве мелкого предпринимателя. У него было высокодоходное небольшое предприятие, прибыль от которого он вкладывал в рисковое производство. Обладая гениальным деловым чутьем, хотя и не имея

специального образования, он практически безошибочно угадывал те области, за которыми будущее. Его бизнес развивался очень быстро, он постоянно искал новые решения, новые технологии, новые рынки сбыта и сферы вложений. В результате за сорок лет он стал во главе большой корпорации, обладающей достаточной мощностью и возможностями для дальнейшего развития и инвестирования.

Нельзя сказать, что В. Савицкий — тот человек, который думает, что без него дело остановится. Он не стремится везде успевать и все контролировать, как это было, когда он только начинал. Хотя общую стратегию корпорации разрабатывает именно он и он же определяет сферы вложения капитала и иных ресурсов, у него имеются помощники, которые занимаются разработкой и непосредственным внедрением его идей.

Господин Савицкий уже не молод (ему 67 лет), как и те люди, вместе с которыми он начинал свой бизнес. Эти люди прошли с ним почти весь путь и хорошо знают все особенности деловой политики г-на Савицкого. Охарактеризуем этих людей.

А. Нестеров — 64 года, вице-президент корпорации, имеет специальное экономическое образование, стажировался в крупных преуспевающих компаниях за границей. Он не только компаньон, но и близкий друг г-на Савицкого, который прошел с ним почти весь его Путь в бизнесе, хороший помощник и толковый руководитель, но не обладает таким деловым чутьем, какое отличает его босса.

Л. Озерова — 43 года, имеет высшее юридическое образование, член совета директоров и главный юрист-консультант всей корпорации. Она уже довольно давно работает в компании и почти 10 лет входит в совет директоров. Л. Озерова блестящий знаток своего дела, не раз с ее помощью заключались выгодные и грамотные контракты.

И. Каримовский — 48 лет, начальник службы управления персоналом, также член совета директоров. У него специальное образование и довольно обширный опыт работы. Он всегда прекрасно справлялся со своими обязанностями в части организации работы с людьми в крупных быстро растущих компаниях. Господин Каримовский знаком со многими последними разработками и программами в области управления человеческими ресурсами. Он сравнительно недавно в этой компании (в отличие от А. Нестерова и Л. Озеровой) и еще не осознал всех ее потребностей.

У г-на Савицкого есть сын Андрей. Он очень перспективный молодой человек 28 лет, который уже довольно долго работает с отцом. Он имеет высшее экономическое образование и довольно разнообразный опыт работы. Однако его больше всего интересует гостиничное и ресторанное хозяйство. Последние несколько лет он занимается управлением двух отелей с ресторанами и всех бензоколонок, входящих в корпорацию. К остальным же предприятиям он не проявляет особого интереса.

В последнее время г-н Савицкий чувствует себя не очень хорошо, и он решил «сдать дела» в течение следующих 2—3 лет и уйти из корпорации. Однако он очень волнуется за свое детище. Он не знает, кого оставить на своем месте, потому что при ближайшем рассмотрении выяснилось, что никто, кроме него, не знает всех особенностей бизнеса и не обладает таким чутьем. Господин Савицкий боится, что после его ухода все то, чего он добивался в течение всей своей жизни, пойдет прахом.

Его бизнес довольно обширен, и у каждого отдельно взятого предприятия имеются свои проблемы. Самая же главная проблема состоит в том, как управлять всей сетью предприятий в совокупности. Господин Савицкий хочет оставить после себя органично функционирующую и прогрессирующую корпорацию.

Господин Савицкий пригласил группу экспертов провести исследование в его корпорации на предмет возможности реорганизации структуры власти. Он стоит перед выбором из двух альтернатив: во-первых, можно «разделить» власть и ответственность между отдельными предприятиями, т.е. сама корпорация как таковая перестанет существовать, вместо нее будут функционировать отдельные предприятия или их

небольшие группы, а во-вторых, можно создать строгую иерархическую систему власти в центральном офисе, в котором те проблемы, которыми занимался сам г-н Б. Савицкий, будут решаться группой людей.

Проведя тщательный анализ, эксперты выяснили следующее:

в корпорации не имеется таких людей, которые смогли бы успешно заменить В. Савицкого (почти на всех предприятиях имеются люди, которые смогли бы управлять каждым конкретным предприятием, но не всей корпорацией);

в центральной администрации не имеется ни налаженной системы управления, ни четкой структуры власти и очень мало внимания уделяется налаживанию и поддержанию обратной связи;

к тому же на самих предприятиях работа с людьми ведется несистематично, поэтому там не сформирован резерв кадров, который можно было бы использовать в подобных ситуациях.

В связи с этим и исходя из того, что г-н Савицкий хотел бы сохранить свой бизнес как единое целое, эксперты предложили:

создать строгую иерархическую систему власти в центральном офисе (президент, несколько вице-президентов, которые в рамках всей корпорации руководят следующими отделами: служба управления персоналом, отдел рыночных исследований и маркетинга, аналитический отдел, отдел по связям с общественностью и др.);

провести исследование на всех предприятиях по вопросу поиска прогрессивных менеджеров, способных после тщательной подготовки занять ключевые позиции как на своем предприятии, так и в центральном офисе;

в рамках этой программы начать подготовку упомянутых менеджеров;

помимо всего прочего, провести реорганизацию службы управления персоналом, так как до сих пор она работала неэффективно (судя по тому, что в критический момент не было того резерва персонала, который можно было бы использовать в сложившейся ситуации);

хотя г-н Каримовский — человек знающий и образованный, ему в помощь следует нанять квалифицированных помощников.

Ознакомившись с результатами этого исследования, г-н Савицкий начал выполнять кое-что из предложенного. В частности, он начал реорганизацию службы управления персоналом, но в части полной реорганизации структуры власти в корпорации он решения не принял.

ВОПРОСЫ К СИТУАЦИИ

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

СИТУАЦИЯ 4

Некий коммерческий банк — один из многих мелких коммерческих банков, созданных в Москве за последние годы. Банк начал свои операции немногим более полутора лет назад. Весь штат банка состоял из 15 человек, не считая 6 человек охраны.

Банк занимал помещение из 5 комнат: операционный зал, бухгалтерия, секретариат, кабинет управляющего и касса.

Управляющий банка — Иванов Сергей Васильевич, 45 лет, ранее работал в Научно-исследовательском центре. Стал управляющим благодаря своим глубоким знаниям в банковском деле и обширным связям в финансовом мире. Человек осторожный в общении с учредителями банка и несдержанный с подчиненными.

Главный бухгалтер банка — Смирнова Лидия Петровна, 40 лет. В течение 10 лет работала главным бухгалтером, 2 года назад окончила курсы бухгалтерского учета в коммерческом банке. Работала в этом коммерческом банке практически со дня его основания.

В результате проверки, проведенной Государственной налоговой инспекцией, были выявлены нарушения в ведении бухгалтерского учета и отчетности. На банк был наложен крупный штраф.

Следует отметить, что бухгалтерский учет велся в соответствии с учетной политикой банка, утвержденной его руководством.

За несколько месяцев до проверки Смирнова пыталась предупредить управляющего о имеющихся нарушениях. При этом произошел следующий разговор.

«Сергей Васильевич, у нас возникла проблема. Имеются серьезные нарушения в области бухгалтерского учета». — «А чем я могу вам помочь? Ведь это же вы — главный бухгалтер. Для этого вас и взяли на работу». — «Видите ли, я не могу изменить учетную политику предприятия без согласования с руководством банка». — «Но вы же видите, сколько у меня дел! Разбирайтесь сами. Я спешу на встречу с руководителями фирмы, которая может стать очень выгодным клиентом нашего банка».

Смирнова пыталась снова начать этот разговор, однако у Иванова и на этот раз нашлись более важные дела. После того как на банк был наложен штраф, Иванов в присутствии всего коллектива в грубой и оскорбительной форме обвинил Смирнову в некомпетентности, невнимательности и непрофессионализме. Смирнова сочла невозможным продолжать работу в подобных условиях и подала заявление об уходе по собственному желанию.

Так как она была хорошим специалистом, да и замену ей пришлось бы искать долго, управляющий вынужден был извиниться. Для того чтобы принести свои извинения, Иванов счел неудобным вызывать главного бухгалтера к себе в кабинет и сам пришел в бухгалтерию, где кроме Смирновой находились еще двое бухгалтеров. Смирнова приняла извинения управляющего, и конфликт был улажен.

ВОПРОСЫ К СИТУАЦИИ

1. Достаточно ли профессиональных навыков, чтобы назначить человека начальником?
2. Как могла Смирнова привлечь внимание управляющего к своему вопросу?
3. Корректно ли поддерживать авторитет начальника за счет подчиненных?
4. Правильно ли повел себя Иванов, когда приносил извинения Смирновой?
5. Какие последствия может повлечь даже единственный случай грубого или просто нетактичного поведения в присутствии подчиненных? Как это отразится на авторитете начальника?
6. Какова роль руководителя в создании благоприятного психологического климата в коллективе?
7. Считаете ли вы справедливым следующее высказывание: «Невежливость между равными некрасива, со стороны же начальника она есть тирания» (Лопе де Вера)?

§ 3. КОНФЛИКТЫ И ПЕРЕГОВОРЫ

Конфликт — это процесс, который начинается тогда, когда одна сторона начинает ощущать, что другая сторона оказывает на нее негативное воздействие.

Развитие представлений о конфликте. Как расценивать конфликт в организации: в качестве позитивного или негативного явления? Существуют три подхода к оценке конфликта.

Первый, так называемый традиционный подход к оценке конфликта, получил широкое распространение в 30—40-е гг. В соответствии с этим подходом конфликт представляет собой негативное, разрушительное для организации явление, поэтому конфликтов следует избегать любой ценой.

Второй подход, преобладавший с конца 40-х и до середины 70-х гг., заключался в том, что конфликт — это естественный элемент существования и развития любой группы. Без него группа не может успешно функционировать, и в ряде случаев конфликт позитивно воздействует на эффективность ее работы.

Современный подход к конфликту основывается на том, что постоянная и полная гармония, соглашательство, отсутствие новых идей, которые требуют ломки старых приемов и методов работы, неизбежно приводят к застою, тормозят развитие инноваций и поступательное движение всей организации. Именно поэтому менеджеры должны постоянно поддерживать конфликт на уровне, необходимом для осуществления творческой инновационной деятельности в организации, и умело управлять конфликтом для достижения целей организации.

ПРОЦЕСС ВОЗНИКНОВЕНИЯ И РАЗВИТИЯ КОНФЛИКТА

Конфликт в своем становлении и развитии проходит пять основных стадий.

Первая стадия характеризуется появлением условий, создающих возможности для возникновения конфликта в будущем. Совсем не обязательно, что впоследствии они приведут к конфликту, однако без наличия хотя бы одного из этих условий он не сможет перейти из состояния потенциального в состояние реального конфликта.

К числу условий, способствующих возникновению конфликта, можно отнести:

проблемы, связанные с общением (неудовлетворительный обмен информацией, отсутствие взаимопонимания в коллективе);

проблемы, связанные с особенностями работы организации (авторитарный стиль управления, отсутствие четкой системы оценки работы персонала и вознаграждений);

личностные качества работников (несовместимые системы ценностей, догматизм, неуважение к интересам других членов коллектива).

Вторая стадия характеризуется таким развитием событий, при котором конфликт становится очевидным для его участников. Свидетельством тому может являться изменение эмоциональной окраски взаимоотношений между участниками конфликта, создание напряженной обстановки, ощущение психологического дискомфорта.

На третьей стадии становятся очевидными намерения участников конфликта разрешить создавшуюся конфликтную ситуацию. При этом в зависимости от того, как они собираются повести себя в этой ситуации, могут быть выделены следующие основные стратегии разрешения конфликта:

конфронтация;

сотрудничество;

стремление избежать конфликта;

приспособленчество;

компромисс.

Конфронтация предполагает, что одна из сторон желает удовлетворить свои интересы, не считаясь при этом с тем, как это повлияет на интересы другой стороны.

Сотрудничество имеет место тогда, когда предпринимаются активные попытки наиболее полно удовлетворить интересы всех участвующих в конфликте сторон. ч

Стремление избежать конфликта. Примером данной стратегии является игнорирование конфликта, нежелание признавать его существование, стремление избегать людей, с которыми возможны разногласия по тем или иным вопросам.

Приспособленчество — стремление одной из сторон конфликта поставить интересы другой стороны выше собственных интересов. Компромисс имеет место тогда, когда каждая из сторон конфликта готова частично пожертвовать своими интересами во имя общих.

Один и тот же участник конфликта в зависимости от складывающейся ситуации может использовать разные стратегии разрешения конфликта. Вместе с тем установлено, что в большинстве случаев люди следуют преимущественно одной из уже перечисленных стратегий.

Четвертая стадия конфликта наступает тогда, когда намерения его участников воплощаются в конкретные формы поведения. Намерения и формы их осуществления, как правило, совпадают. Однако на практике может случиться и так, что формы поведения в процессе конфликта не будут совпадать с намерениями его участников относительно приемлемых путей его разрешения. При этом поведение участников конфликта может принимать как контролируемые, так и неконтролируемые формы. Примером последних могут служить войны и вооруженные столкновения различных группировок.

Пятая, заключительная, стадия конфликта характеризуется тем, какие последствия (позитивные или негативные) наступают после разрешения конфликта.

К числу позитивных последствий конфликта можно отнести активизацию инновационных процессов, повышение качества принимаемых решений, уровня их обоснованности, улучшение количественных и качественных показателей работы. При этом нередко улучшаются социально-психологический климат в коллективе и взаимопонимание его членов.

К негативным последствиям конфликта относятся понижение уровня сплоченности членов группы, проблемы общения, агрессивность либо, напротив, отсутствие интереса к достижению высоких результатов работы. К тому же конфликты могут сопровождаться дополнительными потерями рабочего времени, нарушениями дисциплины, ухудшением состояния здоровья работников, их уходом с предприятия.

Возможные негативные последствия конфликта можно минимизировать, если управлять им. Наиболее часто используемые методы управления конфликтами могут быть сведены к следующим:

- организация встреч конфликтующих сторон, оказание им помощи в определении причин конфликта и конструктивных путей его разрешения;

- постановка совместных целей и задач, которые не могут быть решены без примирения и сотрудничества конфликтующих сторон;

- привлечение дополнительных ресурсов (в том случае, когда конфликт был обусловлен дефицитом ресурсов: производственных площадей, финансирования, возможностей для продвижения по службе и т.п.);

- выработка обоюдного стремления пожертвовать чем-либо для достижения согласия и примирения;

- административные методы управления конфликтом (например, перевод работника из одного подразделения в другое);

- изменение организационной структуры, совершенствование обмена информацией, перепроектирование работ;

- обучение работников навыкам управления конфликтами, мастерству межличностного общения, искусству ведения переговоров.

ПЕРЕГОВОРЫ

Вопросам ведения переговоров посвящено значительное количество публикаций как в нашей стране, так и за рубежом. Не претендуя на подробный анализ, мы предлагаем лишь некоторые наиболее принципиальные подходы к их решению.

Существуют несколько подходов к определению понятия «переговоры». Авторы считают, что с точки зрения практического использования этого понятия наиболее удачным является определение переговоров как процесса, в котором конфликтующие стороны пытаются найти общие взаимоприемлемые решения для успешного взаимодействия и сотрудничества.

Все мы ежедневно задействованы в переговорах по тем или иным вопросам. Сфера ведения переговоров практически безгранична: бизнес, менеджмент, законодательство, поставки и продажи, трудовые отношения, образование, социальная сфера, семья. Переговоры можно вести с друзьями, соседями, коллегами по работе и даже с самим собой.

Переговоры можно рассматривать как непрерывный процесс, в котором могут быть выделены три основные части: подготовка к переговорам, непосредственное участие в переговорах, анализ результатов переговоров.

Обычно процесс переговоров включает следующие этапы:

анализ потребностей (собственных и противоположной стороны);

выбор стиля ведения переговоров;

контроль климата ведения переговоров;

определение тактики ведения переговоров;

управление развитием ведения переговоров;

оценка результатов и последствий переговоров.

Анализ потребностей. Обе стороны переговоров имеют определенные потребности и, вступая в переговоры, рассчитывают на их удовлетворение. Чем больше вы знаете о потребностях партнера, равно как и о своих собственных, тем больше у вас вероятность достичь позитивных результатов. Нежелание понимать интересы другой стороны является основной причиной провала и безрезультатности многих переговоров.

Потребности другой стороны многогранны и могут меняться в зависимости от того, как складывается ситуация. Именно поэтому имеет смысл классифицировать эти потребности по ряду признаков. Один из них — участники переговоров. Переговоры могут вестись на межличностном уровне (между индивидами) и между группами людей (например, переговоры между организациями). Таким образом, в процессе переговоров приходится иметь дело с удовлетворением двух групп потребностей: групповых и индивидуальных. Квалифицированный участник переговоров принимает во внимание обе группы этих потребностей, что помогает ему выбрать наиболее удачный стиль ведения переговоров и добиться позитивных результатов.

Выбор стиля ведения переговоров. Переговоры могут осуществляться преимущественно в двух основных стилях: конфронтация либо сотрудничество.

Стилю конфронтации, как правило, присущи следующие признаки:

рассмотрение противоположной стороны в качестве противника;

выдвижение необоснованных требований;

проявление отрицательных эмоций (агрессивность, грубость);

требование существенных уступок при полном нежелании самому поступиться чем-либо;

искажение информации, блеф;

нежелание понять интересы другой стороны;

нежелание менять точку зрения относительно результатов переговоров, сложившуюся до начала переговоров.

В отличие от стиля конфронтации стилю сотрудничества присущи следующие признаки:

рассмотрение противоположной стороны в качестве партнера и потенциального единомышленника;

выдвижение взвешенных и обоснованных требований;

контроль отрицательных эмоций, создание позитивного настроения, атмосферы взаимопонимания и доброжелательности;

готовность пойти на уступки во имя прочных долговременных отношений; честность, правдивость, доверительность;

понимание интересов другой стороны;

гибкость в ходе переговоров, умение перестраиваться в зависимости от складывающейся ситуации.

На практике чаще всего используют смешанный стиль ведения переговоров. На протяжении всего хода переговоров он может меняться от конфронтации к сотрудничеству, и наоборот. Вместе с тем всегда следует помнить, что крайние негативные формы ведения переговоров (такие, как искажение информации, грубое давление на партнеров и игнорирование их интересов), как правило, не способствуют установлению взаимовыгодного долговременного сотрудничества.

Контроль климата ведения переговоров. Определенный климат ведения переговоров может поддерживать или, напротив, разрушить их предполагаемый стиль. При создании климата ведения переговоров необходимо принимать во внимание следующие аспекты: будут ли предполагаемые переговоры носить формальный или неформальный характер; насколько доверительными они будут? Тщательно проектируя эту сторону переговоров, следует учитывать следующие факторы: время и место ведения переговоров, рассадку участников переговоров за столом, освещение и т.п.

Определение тактики ведения переговоров. В процессе ведения переговоров обычно используются различные тактики. Среди них можно назвать тактику явного демонстраирования собственных сильных моментов и преимуществ, чтобы убедить партнера принять предлагаемое решение проблемы. Можно также апеллировать к авторитетам (законодательству, позитивной практике, мнениям специалистов). Попытка затянуть переговоры также является одним из тактических приемов, направленным на то, чтобы иметь возможность обдумать решение или предложить его тогда, когда произойдет позитивный прелом в ходе ведения переговоров, удастся преодолеть недоверие и напряженность участников переговоров.

Управление развитием ведения переговоров. Большинство переговоров развиваются по общей схеме. Они включают в себя общую вводную часть, обсуждение различных точек зрения, поиск общих взаимовыгодных подходов и решений, установление договоренности (в устной или в письменной форме).

В процессе уяснения позиции другой стороны и выработки приемлемых решений большую помощь может оказать умение правильно задавать вопросы. Уяснить позицию противоположной стороны помогут следующие вопросы: «Какие еще подходы возможны в данном случае?»; «Почему вы так думаете?»; «Как бы вы поступили на моем месте?» и т.д. Убедиться в том, что вы правильно поняли партнера, помогут следующие конструкции: «Итак, как я понял, ваше предложение сводится к следующему...»

Элементы артистизма, соответствующие манеры поведения также могут помочь преуспеть в деловых переговорах, добиться успехов в личных взаимоотношениях. Кроме того, с целью расположить к себе участников переговоров и внушить к себе доверие и симпатию можно использовать «язык» телодвижений (если вы с ним знакомы).

Если переговоры затянулись, то может оказаться полезным пригласить независимую третью сторону — квалифицированного эксперта по тем или иным

вопросам или даже, в особых случаях, создать примирительную комиссию для разрешения создавшегося конфликта.

Необходимо учитывать национальные стили ведения переговоров, которые формируются на основе национальных культур и традиций их участников. Знания в этой области помогут вам правильно оценить ход и результаты переговоров. Только один пример из практики ведения переговоров: специалисты подсчитали, что в ходе 30-минутных переговоров представители бразильской стороны в среднем говорили «нет» 83 раза, североамериканцы — 9 раз, а японцы — только 5 раз. Что думают иностранцы о российских особенностях ведения переговоров? Вот результаты одного из исследований, проведенного зарубежными специалистами. Сравнив поведение в процессе переговоров русских и американцев, они пришли к следующему выводу: американцы стараются полагаться на факты, цифры, расчеты, представители же российской стороны часто строят свои доводы на абстрактных рассуждениях. К тому же российская сторона обычно делает мало уступок в процессе переговоров, рассматривая их как проявление слабости. Наконец, по их мнению, россияне имеют обыкновение не соблюдать регламент при проведении переговоров*.

Оценка результатов и последствий переговоров. Заключительный этап переговоров имеет особо важное значение. При этом полезно иметь в виду следующее:

- что именно было достигнуто;
- с чем были согласны обе стороны;
- какие вопросы остаются открытыми;
- какие шаги будут предприняты в дальнейшем;
- как обеспечить выполнение принятых на себя обязательств;
- в какой форме будут контролироваться принятые договоренности (особенно если принятые решения были зафиксированы в письменной форме: подписаны протоколы, соглашения и т.д.).

Давая общую оценку результатов проведенных переговоров, важно также оценить их с точки зрения возможности продолжения и развития сотрудничества. С этих позиций наиболее предпочтительным исходом переговоров является ситуация, при которой в выигрыше оказываются все стороны, участвовавшие в переговорах: «Я выиграл — ты выиграл». В случае когда явное преимущество у одной из сторон, вряд ли можно рассчитывать на долговременность и прочность такого рода отношений.

РЕЗЮМЕ

Конфликт — это процесс, который начинается тогда, когда одна сторона начинает ощущать, что другая сторона оказывает на нее негативное воздействие.

Существуют три подхода к оценке конфликта. В соответствии с первым подходом конфликт представляет собой негативное, разрушительное для организации явление, поэтому конфликтов следует избегать любой ценой. Второй подход заключается в том, что конфликт — это естественный элемент существования и развития любой группы. Без него группа не может успешно функционировать, и в ряде случаев конфликт позитивно воздействует на эффективность ее работы. Современный подход к конфликту основывается на том, что отсутствие новых идей, которые требуют ломки старых приемов и методов работы, неизбежно приводит к застою, тормозит развитие инноваций и поступательное движение всей организации. Именно поэтому менеджеры должны постоянно поддерживать конфликт на уровне, необходимом для осуществления творческой инновационной деятельности в организации, и умело управлять им для достижения целей организации.

Конфликты могут иметь как позитивные, так и негативные последствия. К числу позитивных последствий конфликта можно отнести активизацию инновационных

* См.: Robbins S., «Organizational Behavior» (seventh edition). Prentice-Hall International Editions, 1995.

процессов, повышение качества принимаемых решений, уровня их обоснованности, улучшение количественных и качественных показателей работы. При этом нередко улучшаются и социально-психологический климат в коллективе, и взаимопонимание его членов. Негативные последствия конфликта — понижение уровня сплоченности членов группы, проблемы общения, агрессивность либо, напротив, отсутствие интереса к достижению высоких результатов работы. К тому же конфликты могут сопровождаться дополнительными потерями рабочего времени, нарушениями дисциплины, ухудшением состояния здоровья работников, их уходом с предприятия.

Управляя конфликтом, можно минимизировать его возможные негативные последствия. Наиболее часто используемый метод — переговоры. Переговоры можно рассматривать как непрерывный процесс, в котором условно могут быть выделены три основные части: подготовка к переговорам, непосредственное участие в них и анализ результатов переговоров. Оценивая результаты переговоров, важно иметь в виду возможности продолжения сотрудничества. С этих позиций наиболее предпочтительный результат переговоров — отсутствие односторонних преимуществ (когда в выигрыше оказываются обе участвующие в переговорах стороны).

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Что такое конфликт?
2. Как развивались взгляды на оценку конфликта?
3. Опишите процесс развития конфликта.
4. Каковы возможные последствия конфликта?
5. Какие виды переговоров вам известны?
6. Опишите основные этапы переговоров.
7. На основе каких критериев производится оценка эффективности переговоров?
8. Приходилось ли вам участвовать в переговорах с представителями других стран? Каких именно? Опишите особенности этих переговоров.
9. Какие рекомендации представителям других стран, готовящимся к переговорам с российской стороной, вы бы дали?

СИТУАЦИИ ДЛЯ АНАЛИЗА

СИТУАЦИЯ 1

Данный конфликт произошел на фирме А, занимающейся снабжением сети ресторанов продуктами питания.

Основным продуктом, которым эта фирма снабжает рестораны «Fast Food», является картофель «French Fries». Этот продукт поставляется из Германии фирмой В, с которой подписан долгосрочный контракт на поставку с условием отсрочки платежа. Фирма В является не только поставщиком, но и производителем данного вида картофеля. Заказывает продукцию у фирмы В и занимается платежами директор по закупкам фирмы А, которого зовут Андреем. За неделю до майских праздников Андрей заболел и часть своих обязанностей поручил своему заместителю Елене.

В конце рабочей недели, в пятницу, выяснилось, что по вине транспортной компании и таможенной группы фирмы А поставка из Германии срывается, т.е. в понедельник на складе может образоваться дефицит картофеля, потребление которого ресторанами во время праздников должно увеличиться.

Андрей из дома пытался уладить ситуацию с поставкой фирмы В, но ему это не удалось, и к концу рабочего дня в пятницу он поручил Елене организовать срочную закупку у любого московского поставщика, который смог бы доставить картофель определенного образца в количестве не менее 3 т не позднее окончания рабочего дня в понедельник.

Елена стала искать подходящего поставщика, но вечером в конце недели это было практически невозможно. Андрей также занимался поиском и, найдя фирму С, сообщил это Елене и дальнейшие решения по поставке поручил принимать ей.

В данной экстренной ситуации Елене пришлось пойти на условия, поставленные фирмой С, которые фирме А были абсолютно невыгодны: подписание договора со сроком действия до конца 1997 г. и 100%-ная предоплата данной поставки. Условием Елены была скорейшая поставка.

В понедельник утром Елена произвела предоплату фирме С и выслала ей платежное поручение с подтверждением факта оплаты, что является необходимым и достаточным условием для фирмы-поставщика, чтобы отгрузить товар на склад фирмы А. Елена сообщила Андрею, что эта проблема решена и поставка должна произойти до окончания рабочего дня.

Во вторник Андрей вышел на работу и узнал, что картофель еще не привезли, и попросил разобраться в этом Елену. Она позвонила на фирму С, и ей сообщили, что платежного поручения недостаточно и отгрузка будет произведена только тогда, когда на их счет поступят деньги, т.е. не раньше среды, так как деньги в Москве из банка в банк идут не менее одного дня. Елена сообщила это Андрею, который был очень возмущен тем, что она сразу не выяснила этого обстоятельства. Елена же ему ответила, что это он нашел фирму С и она думала, что Андрей достаточно хорошо знал будущего поставщика, а поэтому она занималась только технической стороной организации поставки. Андрей же узнал только цену картофеля, которая была для него приемлема.

Андрей стал обвинять Елену в неудачной сделке: он говорил, что Елена должна была выяснить все условия поставки до конца и при неприемлемых условиях искать другого поставщика, Елена же ему сказала, что он не давал ей таких указаний, а догадаться она не могла, потому что закупка картофеля не в ее компетенции. На обвинения Андрея в непрофессионализме она ответила, что он возложил на нее слишком большую ответственность и что лучше ему самому попытаться договориться с фирмой С о скорейшей поставке. Андрей позвонил на фирму С, но ему отказали в поставке до поступления денег на их счет, так как это условие было неприемлемым для руководства фирмы С, тем более что уже был подписан договор, в котором, кроме форс-мажорных, не оговаривались никакие другие обстоятельства, какие могли бы изменить характер поставок.

В среду днем пришла машина с картофелем из Германии, а машины от фирмы С так и не было. Сотрудники отдела, которым руководил Андрей, были в курсе этой ситуации и стали критиковать его за то, что он оплатил фирме С поставку со 100%-ной предоплатой в то время как они не смогли оплатить поставки своим постоянным партнерам, с которыми они работают с отсрочкой платежа в 15 банковских дней, так как необходимые им деньги Елена зарезервировала для фирмы С в пятницу вечером.

В итоге фирма А понесла убытки в размере предоплаты за уже ненужный картофель. Кроме того, подписав договор, она возложила на себя обязанность закупать до конца 1997 г. такой же картофель, как и у фирмы В, но с товарной наценкой у фирмы С.

ВОПРОСЫ К СИТУАЦИИ

1. Нужно ли было Андрею принимать участие в поиске фирмы или он должен был дать задание Елене провести это дело от начала до конца?
2. Можно ли сказать, что Андрей недостаточно хорошо контролировал ситуацию? Должен ли он был это делать, когда был не совсем здоров?
3. Справедливы ли слова Елены о том, что Андрей возложил на нее слишком большую ответственность, после того, когда уже нельзя было изменить ситуацию с фирмой С?

4. Имеются ли у Андрея основания в будущем не доверять профессионализму Елены?
5. На ком лежит ответственность за убытки?
6. Была ли эта ситуация следствием недомолвок и недоразумений между Еленой и Андреем? Как бы вы посоветовали им вести себя в дальнейшем?

СИТУАЦИЯ 2

Представьте себе обычный рабочий день в банке. Последний день приема коммунальных платежей без начисления пеней. Работают три кассира. К каждому окну стоит огромная очередь. В атмосфере царит напряженность: все явно утомлены. С разных сторон время от времени доносятся недовольные реплики в адрес работников банка. Неожиданно для очереди и к ее неудовольствию один из кассиров — молоденькая девушка с приятной внешностью — объявляет о временном непродолжительном перерыве в работе для сдачи излишков наличных денег в кассе (она действует по инструкции).

Второй кассир, женщина 35 лет, в присутствии клиентов начинает критиковать действия своего коллеги, что подогревает назревший конфликт. Необоснованная критика вызывает у первого кассира возмущение, обиду и непонимание, так как она действует в соответствии с установленным порядком, который обеспечивает безопасность работников банка и клиентов. Желая погасить конфликт, молодая девушка возвращается к клиентам и молча, затаив обиду и потеряв трудовой настрой, продолжает работать.

ВОПРОСЫ К СИТУАЦИИ

1. Кто разжег конфликт?
2. Насколько обоснованы действия молодого кассира?
3. Насколько объективна критика ее старшего коллеги?
4. Как оценить правильность действий каждого из работников?
5. Что можно посоветовать в данной ситуации?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Адаме С. Профессиональные продажи и коммерческие переговоры/Пер, с англ. А.М. Бань. — Мн.: Амалфея, 1998.
- Карнеги Д. Как вырабатывать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично. — М.: Прогресс, 1998.
- Карнеги Д. Как перестать беспокоиться и начать жить. — М.: Прогресс, 1998.
- Ниренберг Дж. Маэстро переговоров. Деловой бестселлер/Пер, с англ. В. Ноздриной. — Мн.: Парадокс, 1996.
- Тренер Н.Н. Управление конфликтами. — М., 1999.
- Фишер Р., Юри У. Путь к согласию. — М.: Наука, 1992.
- Холопова Т.Н., Лебедева М.М. Протокол и этикет для деловых людей. — М.: Анкил, 1994.
- Robbins S. Organizational Behavior (seventh edition). Prentice-Hall International Editions, 1996.

Глава IV ОРГАНИЗАЦИЯ

§ 1. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

1.1. НЕСКОЛЬКО ПРИМЕРОВ ВМЕСТО ВСТУПЛЕНИЯ

Если вы окажетесь в любом из 10 000 ресторанов «McDonald's», независимо от того, в какой стране мира он находится, то увидите знакомую обстановку, идентичное меню — все это составляющие имиджа одной из наиболее преуспевающих организаций в мире. Успех этой компании объясняется не только тем, что пища, приготовленная в «McDonald's», отличается по своим вкусовым качествам от любой другой; одной из основных составляющих успеха компании является сильная организационная культура. Каждый работник компании хорошо знаком с нормами поведения, принятыми в ней. Высокое качество, квалифицированное обслуживание и чистота — вот основные условия успеха. Не компрометировать фирму, использовать только наилучшие ингредиенты для приготовления пищи — вот основополагающие принципы компании.

Эту организационную культуру сформировал Р. Крок, стоявший во главе компании до 1984 г. После его смерти положение компании на рынке остается стабильным. Так как сегодняшние руководители полностью прониклись философией Р. Крока, они обычно приходят к решениям, во многом схожим с решениями, принимаемыми Кроком в период его правления. Это в большой степени разъясняет феномен компании «McDonald's», символизирующей стабильность и гармоничность.

Рассмотрим термин «организационная культура» и степень ее влияния на сотрудников и их поведение. Этот термин возник относительно недавно. Под ним понимается система общего мнения и ценностей, разделяемых всеми членами организации. В случае организации с сильной культурой она начинает существовать независимо от каждого своего члена. Таким образом, организации имеют ценность сами по себе, независимо от вида товаров и услуг, производимых ими. Это обеспечивает им долговременное признание. Если первоначальные цели организации утрачивают свое значение, все равно организация остается в бизнесе. Скорее всего, она преобразуется и видоизменится в соответствии с новыми потребностями. Например, когда потребность в часах фирмы «Timex Corp.» уменьшилась, компания приняла решение начать выпускать электронную продукцию потребительского назначения, т.е. к уже выпускаемым часам и компьютерам добавились товары медицинского назначения — градусники, аппараты для измерения давления и др. И действительно, время показало, что эта переориентация была оправдана.

1.2. ЧТО ТАКОЕ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА?

Термин «организационная культура» воспринимается многими как система общего мнения, и эта характерная черта отличает одну организацию от другой. Существуют много подходов к выделению различных атрибутов, характеризующих и идентифицирующих ту или иную культуру как на макро-, так и на микроуровне. Так, С.П. Роббинс предлагает рассматривать организационную культуру на основе десяти характеристик, наиболее ценящихся в организации:

- личная инициатива, т.е. степень ответственности, свободы и независимости, которой обладает человек в организации;

- степень риска, т.е. готовность работника пойти на риск;

- направленность действий, т.е. организация устанавливает четкие цели и ожидаемые результаты выполнения;

- согласованность действий, т.е. положение, при котором подразделения и люди внутри организации координированно взаимодействуют;

управленческая поддержка, т.е. обеспечение свободного взаимодействия, помощи и поддержки подчиненным со стороны управленческих служб;

контроль, т.е. перечень правил и инструкций, применяемых для контроля и наблюдения за поведением сотрудников;

идентичность, т.е. степень отождествления каждого сотрудника с организацией;

система вознаграждений, т.е. степень учета исполнения работ, организация системы поощрений;

конфликтность, т.е. готовность сотрудника открыто выражать свое мнение и пойти на конфликт;

модели взаимодействия, т.е. степень взаимодействия внутри организации, при которой взаимодействие выражено в формальной иерархии и подчиненности.

Оценивая любую организацию по этим десяти характеристикам, можно составить полную картину организационной культуры, на фоне которой формируется общее представление сотрудников об организации.

Рассмотрим, как уже перечисленные характеристики и их комбинации могут создать особый тип организации.

1.3. ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИЙ

Организация «А». Данная организация является промышленным предприятием. В ней существуют устоявшиеся правила и предписания, которым необходимо следовать. Для каждого сотрудника поставлены задачи и определены методы их решения. Управляющие непосредственно наблюдают за исполнением и следят за обеспечением нормального режима работы. Проявление инициативы сотрудниками на своем рабочем месте не возбраняется. Они проинструктированы о том, что, столкнувшись с непредвиденными проблемами, следует обращаться к непосредственному начальнику, который поможет их разрешить.

В связи с тем что администрация не имеет достаточной уверенности в честности и прямоте своих подчиненных, в организации существует серьезный контроль за деятельностью работников и непосредственное прямое взаимодействие между сотрудниками и управленческими службами.

Компания предпочитает набирать на работу людей в самом начале их служебной карьеры, непосредственно обучая и ротируя их в различные отделы фирмы. В результате такой политики сотрудники фирмы получают не сугубо специальные, а всесторонние современные знания и навыки работы.

Приложение максимальных усилий, преданность организации, умение работать в команде, недопущение ошибок — вот перечень качеств, наиболее ценящихся в организациях такого типа.

Организация «Б». Данная организация также является промышленным предприятием, и здесь тоже существуют свои правила и предписания. Однако контроль здесь утрачивает свое значение, так как администрация считает своих работников трудолюбивыми и заслуживающими доверия. Работники стараются решать возникшие проблемы самостоятельно и консультируются с начальниками только по необходимости.

Индивидуальные особенности сотрудников и различия между отделами внутри организации считаются в порядке вещей. Продвижение и другие методы вознаграждения применяются к тем сотрудникам, которые внесли существенный вклад в развитие и процветание организации, даже если им присущ нестандартный образ мышления, а также не совсем приемлемые для организации поведение и привычки.

1.4. КАК РАБОТНИКИ ВОСПРИНИМАЮТ ДЕСЯТЬ СЛАГАЮЩИХ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ?

Ответ на этот вопрос имеет большое значение для руководителей, так как он влияет на степень удовлетворенности работой. Полезно проанализировать, знают ли работники организационную культуру своей фирмы, насколько ясны им поставленные цели, что ожидает от них организация и т.п.

Степень удовлетворенности работой определяется как эффективная реакция на окружающую среду. Она связана с тем, какова система вознаграждений, каковы методы разрешения конфликтов, что, по мнению работника, организация ожидает от него и насколько он удовлетворен этим.

Несмотря на то, что понятия «организационная культура» и «удовлетворенность работой» взаимосвязаны, следует иметь в виду, что «организационная культура» — термин описательный, в то время как «удовлетворенность работой» является оценочным термином, т.е. в большей степени измеримым.

1.5. ИМЕЕТ ЛИ ОРГАНИЗАЦИЯ ЕДИНУЮ ОРГАНИЗАЦИОННУЮ КУЛЬТУРУ?

Исследования показывают, что говорить об организационной культуре как монолитном феномене не приходится. Признание организационной культуры как представления, одинаково воспринимаемого всеми членами организации, вовсе не означает, что внутри организации не существует каких-либо субкультур. Большинству современных крупных компаний присуща доминирующая культура и множество подкультур в ее рамках.

Доминирующая культура выражает ключевые ценности, разделяемые большинством. В доминирующую культуру входят глобальные компоненты восприятия организационной культуры, которые отличают одну организацию от другой.

Субкультуры получили распространение в крупных организациях, в которых работникам приходится приспосабливаться к специфике деятельности (функциональные службы) или местным условиям (территориальные отделения). Например, отдел продаж любого завода наряду с доминирующей культурой всего завода имеет свою субкультуру, присущую подразделению, которое занимается реализацией продукции. Филиалы крупных компаний, находящиеся в регионах, также имеют свою субкультуру.

В целом любое подразделение в организации, которое отделено от выполнения ее основных производственных функций, имеет свое «лицо». Таким образом, общие понятия доминирующей культуры сохраняют свое значение, но модифицируются в зависимости от конкретной ситуации.

Если в организации не существует доминирующей культуры, а только преобладают разрозненные субкультуры, то ее ценность невелика.

Подобно тому, как и в обществе в целом, в организации может существовать и контркультура, которая упорно отвергает то, чего хочет достигнуть организация. Среди таких контркультур можно выделить следующие виды:

- а) прямая оппозиция ценностям доминирующей организационной культуры;
- б) оппозиция структуре власти в рамках доминирующей культуры организации;
- в) оппозиция образцам отношений и взаимодействия, поддерживаемых доминирующей организационной культурой.

Контркультуры в организации появляются обычно тогда, когда индивиды или группы находятся в условиях, которые, как они чувствуют, не могут обеспечить им привычного или желаемого удовлетворения. В определенном смысле организационные контркультуры являются призывом о помощи в период стресса или кризиса, т.е. когда существующая система поддержки разрушилась и люди пытаются восстановить хоть

какой-то контроль за своей жизнью в организации. Некоторые контркультурные группы могут стать достаточно влиятельными в ходе крупномасштабных трансформаций, связанных со значительными изменениями в природе, конструкции и характере организации. В качестве наглядных примеров можно назвать всеисильные в свое время советы трудовых коллективов, появляющиеся сейчас в ходе приватизации группы собственников контрольного пакета акций предприятия и коммерческие подразделения бюджетных организаций.

1.6. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И ЕЕ ФУНКЦИИ

Организационная культура выполняет целый ряд функций:

во-первых, она формирует определенный имидж организации, отличающий ее от любой другой;

во-вторых, она выражается в чувстве общности всех членов организации;

в-третьих, она усиливает вовлеченность в дела организации и преданность ей;

в-четвертых, она усиливает систему социальной стабильности в организации.

Организационная культура — своего рода социальный клей, который помогает сплавлять организацию, обеспечивая присущие для нее стандарты поведения;

в-пятых, она является средством, с помощью которого формируются и контролируются формы поведения и восприятия, целесообразные с точки зрения данной организации.

Организационная культура — это неуловимый, неосязаемый, не выражаемый прямо феномен, не требующий доказательств. Каждая организация разрабатывает набор правил и предписаний, управляющих повседневным поведением сотрудников на своем рабочем месте. До тех пор пока новички не освоят эти правила поведения, они не смогут стать полноценными членами коллектива. Следование этим правилам поощряется со стороны администрации соответствующими вознаграждениями и продвижением по службе.

Например, неслучайно сотрудники компании «Disney» воспринимаются всеми как обаятельные, всегда подтянутые и всем улыбающиеся люди. Таков имидж компании, поддерживаемый всеми ее сотрудниками. Именно поэтому совершенно очевидно, что, получив работу в компании, вновь пришедшие сотрудники будут стараться вести себя в соответствии с теми правилами, которые в ней приняты.

Каково же влияние организационной культуры на организацию и ее членов? Большинство функций организационной культуры ценны как для организации, так и для каждого ее члена. Ценность организационной культуры для организации состоит в том, что она усиливает организационную сплоченность и порождает согласованность в поведении сотрудников. С точки зрения работников, организационная культура служит своеобразным компасом для выбора правильного типа поведения, необходимого для успешной работы в организации.

Однако не следует игнорировать некоторые негативные аспекты организационной культуры, которые во многом влияют на достижение организационных целей. Здесь имеется в виду следующее: организационная культура иногда может приходить в противоречие с окружающими организацию условиями среды. Так, например, если окружающая среда подвержена быстрым изменениям, то выработанная годами организационная культура становится не соответствующей этим изменениям, и тогда компании придется приспосабливаться к новым внешним условиям, формировать новую организационную культуру и пересматривать систему регулирования трудовых отношений в организации.

1.7. КАК ФОРМИРУЕТСЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА?

Существующие традиции и обычаи в организации, стиль работы и имидж во многом сформировались из предыдущего опыта. Именно поэтому нужно обратиться к

важнейшему источнику формирования организационной культуры — основателям фирмы. Традиционно именно они оказывают определяющее влияние при становлении первоначальной культуры. Осуществляя и воплощая свою мечту, основатели фирмы пытаются создать идеальный образ будущей организации. Выдвигая привлекательную идею, которая оказывает большое влияние на других людей, они создают сплоченную организацию с сильной культурой.

Организационная культура — это результат взаимодействия желаний и пристрастий основателей организации и базовых установок сотрудников, которые они выработали в результате своего предыдущего опыта. Г. Форд («Ford Motor Company»), Т. Ватсон (IBM), Э. Хувер (FBI), У. Дисней («Disney Co.») и Д. Пакард («Hewlett-Packard») являются яркими примерами личностей, повлиявших на становление и дальнейшее развитие организационных культур ставших известными во всем мире фирм:

1.8. КАК ПОДДЕРЖИВАЕТСЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА?

Если организационная культура уже сформировалась, то очень важно обеспечить ее дальнейшее поддержание. Во многих случаях выполнение этой задачи возложено на службы управления персоналом. Процесс отбора, критерии оценки исполнения работ, система вознаграждений, мероприятия по обучению персонала, развитию карьеры, продвижению и ротации кадров гарантируют, что отобранные кандидаты будут соответствовать организационной культуре фирмы.

Особо выделим три фактора, которые играют определяющую роль в поддержании организационной культуры:

- отбор персонала;

- деятельность высшего руководящего звена;

- методы, которые помогают работникам адаптироваться к организационному окружению (социализация).

Рассмотрим их подробнее.

Отбор персонала преследует определенную цель — идентифицировать и нанять людей, обладающих знаниями, навыками и способностями успешно выполнить работу. Однако, как правило, необходимым требованиям отвечает больше, чем один кандидат. При окончательном отборе предпочтение отдается тем кандидатам, которые в большей степени совместимы с организационной культурой фирмы. Попытка выявить совместимость проявляется в стремлении нанять людей с системой ценностей, идентичной организационным.

Одновременно в процессе отбора кандидаты получают полную информацию об организации. На основе этой информации, если кандидат выяснит, что его ценностные ориентиры находятся в противоречии с ценностями организации, то он сам отказывается от дальнейшего участия в конкурсе на получение данного места. Отбор в этой связи решает двоякую задачу: с одной стороны, помогает кандидатам выявить, соответствуют ли они требованиям организации и, с другой стороны, организация получает возможность отсеять тех кандидатов, которые впоследствии могут разрушающим образом воздействовать на ее ключевые ценности. Так, например, эффективная процедура отбора кандидатов существует в компании «Procter & Gamble», в которой применяется многоступенчатая система интервью.

Деятельность руководящего звена сильно влияет на организационную культуру. Менеджеры среднего звена будут устанавливать основные правила и нормы поведения, основываясь на высказываниях руководителей и их реакции на различные ситуации. Перечень этих правил и норм далее опускается на более низкие уровни. Сотрудники организации узнают из них, какие формы поведения наиболее предпочтительны. Например, поощряется ли готовность пойти на риск? Как много свободы предоставлено сотрудникам в решении вопросов, связанных с их непосредственной

работой? Какие требования предъявляются к внешнему виду? На каких критериях основана система вознаграждений?

М. К. де Врие и Д. Миллер, профессора менеджмента и практикующие психоаналитики из Канады, провели пока единственный опыт перенесения на организацию психопатологических критериев, использующихся в отношении отдельных личностей. Они установили, что во всех «больных» организациях прослеживается тенденция к тому, что один или два человека из состава высшего руководства задают тон на предприятии, определяют стратегию и создают особый структурный климат. Если дочерние предприятия не располагают сильной личностью в руководстве, то в них начинают проявляться как минимум невротические способы поведения, которые являются следствием процессов, происходящих в центральном органе. Исходя из этого положения авторы выделяют следующие виды организаций.

«ПАРАНОИДАЛЬНЫЕ» ОРГАНИЗАЦИИ

Недоверчивость и страх перед возможностью подвергнуться преследованию в широком смысле создают климат чрезмерного контроля и наблюдения. Развернутые информационные системы в области менеджмента служат тому, чтобы своевременно определить внутренние и внешние опасности и подготовиться к встрече с ними. Власть концентрируется на самом верху, а сотрудники используются в целях сбора информации о том, что происходит в реальности. Люди проявляют консерватизм из страха показаться слишком изобретательными, авантюристами и растратчиками ресурсов. Каждый самоопределяется не естественным путем, а в качестве потенциальной жертвы внешних темных сил, перед которыми надо быть начеку. Стратегический стиль менеджмента можно описать как «как-нибудь, да выкрутимся», для постановки четких самостоятельных задач его недостаточно. Для того чтобы еще больше снизить имеющийся риск, на таких предприятиях принято проводить разграничение всех производственных процессов, даже если в этом нет необходимости. Все сводится в единое целое благодаря совершенным контрольным системам. Климат обычно холодный и рациональный. Не допускаются спонтанные действия, установка делается в основном на защиту.

«ПРИНУДИТЕЛЬНЫЕ» ОРГАНИЗАЦИИ

Для организаций такого типа характерна любовь к мелочам и постоянное стремление к совершенству. Ошибки, неточности, неясности, неуверенность избегаются любой ценой. Все систематизировано и утверждено. Накопленные за много лет циркуляры, руководящие установки и указания занимают целые шкафы. Решающую роль играют иерархия и как следствие отношения подчиненности и служебное положение. В «принудительной» организации статус приобретает по определенному положению в иерархии.

В отличие от «параноидальных» «принудительные» организации имеют четкую направленность; рынки, на которых действует организация, тщательно отобраны; не существует смешанных концернов. Вследствие сильной привязки к определенным рынкам, методам работы и схемам мышления «принудительные» организации оказываются неготовыми к быстрым изменениям. Однако это не приводит к разрушительным последствиям, так как подобные организации, как правило, лидируют в своих отраслях, они сильнее и больше своих конкурентов. Решения в подобных организациях принимаются только после прохождения множества инстанций (это делается из страха совершить ошибку). Отойти от утвержденного плана практически невозможно.

Для того чтобы лучше понять «принудительные» организации, нужно принять во внимание, что они стремятся находиться вне зависимости от обстоятельств или от чьей-либо милости. Для этого необходимо полностью контролировать ситуацию, используя как можно более полную информацию.

В целом такие предприятия похожи на неповоротливых монстров. В силу своей организованности они продолжают функционировать долгие годы словно бы по инерции, уже давно утратив основную идею и цель своей деятельности.

«ДРАМАТИЧЕСКИЕ» ОРГАНИЗАЦИИ

Как следует из названия, обычный рабочий процесс на этих предприятиях превращен в драматические представления. Драматургия важнее результата. Все гиперактивны, импульсивны, предприимчивы и непринужденны. Для принятия решений факты не обязательны. Отвага, риск и Самостоятельность приветствуются. Стратегические решения служат лишь тому, чтобы укрепить самовлюбленность, ореол грандиозности человека, стоящего во главе предприятия. Оно для него — сцена, на которой можно показывать различные шоу. Подчиненные действуют в том же духе. При этом остается мало времени для нормального руководства, которое считается скучным и нетворческим занятием. Поскольку происходят скачки от одного рынка к другому, невозможно разработать долгосрочную стратегию предприятия. Систематическое коллективное принятие решений заменяется внезапными идеями руководителя. Структуры такого поначалу быстрорастущего предприятия не успевают развиваться, практически отсутствуют системность и контрольные механизмы. Для работников подобного предприятия рабочий процесс превращается в непредсказуемую гонку. Человеческие отношения также нестабильны: либо работники идеализируют друг друга, либо принижают заслуги. Философия руководителя проста: «Это моя фирма, что хочу, то и делаю»; «Главное, чтобы все знали, кто здесь хозяин».

Если на таком предприятии не удастся избавиться от хаоса и организовать более или менее нормальную работу, основанную на размеренности и порядке, то рано или поздно оно обречено на банкротство.

«ДЕПРЕССИВНЫЕ» ОРГАНИЗАЦИИ

«Депрессивные» организации выживают в стабильном окружении, в условиях поддерживаемого и регулируемого рынка, без существенной конкуренции. Для них характерны пассивность, отсутствие уверенности в будущем, крайне консервативная установка, а также убеждение в том, что главное — как-нибудь продержаться. Выступление с инициативой выглядит бессмысленным и излишним рвением. Мощная бюрократическая система годами поддерживает существующие порядки. Организация функционирует даже не как машина, а как простейший механизм.

В верхнем эшелоне руководства зачастую возникает вакуум, настоящий руководитель отсутствует, серьезных, «эпохальных» решений давно никто не принимал. Распространяется чувство беспомощности и бессилия. Скрытая основная мысль работников состоит в следующем: «Нет смысла пытаться изменить ход вещей, мне все равно это не удастся». Высшее руководство составляют пассивные функционеры, и при своей низкоэффективной работе они прежде всего заинтересованы в сохранении статус-кво.

В масштабе организации доминирует внутренняя направленность. Новые разработки и новые течения не играют практически никакой роли. Если существуют предприятия, характеризующиеся полным отсутствием сознательно проводимой стратегии, то это именно «депрессивные» организации (выдерживается привычное для всех направление деятельности). Желание удержаться в сегодняшних условиях за счет вчерашних разработок и методов работы является не осознанной минимизацией риска и издержек, а проявлением общей апатии. Вместо того чтобы проводить коренные изменения, упор делается на совершенствование деталей. Со стороны деятельность подобных организаций похожа на деятельность «принудительных» организаций, однако последние по своему размаху гораздо мощнее и увереннее.

«ШИЗОИДНЫЕ» ОРГАНИЗАЦИИ

«Шизоидные» организации в значительной степени зависят от своих руководителей. «Шизоидные» руководители кажутся окружающим холодными, отрешенными, замкнутыми и даже страшноватыми. Подобный руководитель почти лишен контактов, беспомощен в экстремальных ситуациях и скрывается под маской неприступности. Именно поэтому возникает вакуум в руководящем звене (как и в «депрессивных» организациях). От руководства не исходит никаких четких указаний относительно работы предприятия.

Зато в организациях, которые возглавляют подобные руководители, деятельны менеджеры среднего звена, политика которых направлена на завоевание благорасположения и внимания руководителя предприятия; преследуются в первую очередь личные цели; возникают ревностно охраняемые «государства в государстве». В среде руководителей среднего звена кипит жизнь, но их деятельность направлена отнюдь не на достижение процветания фирмы и плодотворного сотрудничества. Информация становится инструментом власти, карьеристы чувствуют себя как рыбы в воде, происходят взаимные нападки, возникают и исчезают коалиции, а шаги в направлении развития предприятия минимальны. С точки зрения стратегии предприятие стоит на месте.

Образ мыслей «шизоидных» руководителей можно сформулировать таким образом: «Человеческие отношения недолговечны, реальность слишком быстро меняется и невозможно уследить за ней, поэтому самый надежный выход — сохранять дистанцию и переложить всю ответственность на нижестоящих руководителей».

По поводу такой психопатологической классификации организаций можно сказать то же самое, что и о любой другой: много обобщений, в реальной жизни трудно встретить такие организации в чистом виде. К особенностям же этой классификации можно отнести отождествление организации с руководителем и применение психоанализа в рассмотрении деятельности организации как деятельности живого организма. Безусловно, нужно отдать должное канадским исследователям. Это любопытный и во многом верный взгляд на проблему морального климата в организации. При рассмотрении деятельности группы людей всегда необходимо учитывать психологические характеристики каждого, так как рабочий процесс почти полностью состоит из межличностного общения, но все же автор считает, что динамика группы развивается по иным законам, нежели законы развития личности.

Как же обстоит дело с успешными руководителями, которых исследовал Беннис? Что они предпринимают, чтобы не приближаться к уже описанным опасным категориям? Их тактики поведения оказываются совершенно обычными и содержат общеизвестные положения.

В процессе интервьюирования руководители подчеркивали прежде всего свои сильные стороны, слабые упоминались скорее вскользь. Однако не наблюдалось никакой самовлюбленности или мании величия. Можно сделать вывод, что руководители реально оценивают себя и уверены в своих действиях.

В зависимости от успехов в прошлом руководители ставят перед собой все более далеко идущие цели. Честолюбивые устремления в процессе их реализации приводят к личностному росту. Они привыкли оценивать и быть оцененными по результатам.

Решающим по своим последствиям оказалось открытие, что позитивное самовосприятие и уверенность в себе в конце концов приводят к оптимизму окружающих. По большому счету, это и есть задача руководителя — «заражать» своим оптимизмом окружающих.

Кроме того, успешные руководители придерживаются следующих общеизвестных житейских мудростей, к которым большое количество людей идет в течение многих лет:

принимайте людей такими, какие они есть;
всегда нужно смотреть вперед. На ошибках учатся, но не следует при каждой неудаче снова переживать «старые» ошибки;

нужно доверять другим, так как цена недоверия и постоянного подозрения оказывается слишком высокой;

нужно работать, а не обещать. Ценятся результаты, а не разговоры. Уважение оказывается по заслугам.

В достижении позитивного восприятия мира опрошенные руководители использовали следующие методы.

Концентрация на достижении успеха, а не на избегании неудач. Это равнозначно разнице между позитивной и негативной мотивацией. При позитивной мотивации человек работает ради достижения успеха; у него имеется цель, он предвкушает мгновения триумфа, когда он ее достигнет.

По-другому складывается ситуация при негативной мотивации: неудача со всеми ее последствиями стоит у человека перед глазами, увеличивается страх ошибиться, энергия направлена на то, чтобы избежать наказания. При решении стоящей перед ним задачи это — совершенно нежелательные и нервирующие осложнения.

Снисходительное отношение к ошибкам и поражениям. Неудачи анализируются в полном объеме и воспринимаются вполне серьезно и реально. На их примере учатся, а не рассматривают их в качестве конца света.

Работа путем вовлечения, а не принуждения. Даже не считая того, что подобный метод для всех намного приятнее, он также во всех отношениях намного полезнее остальных. Руководители стараются позитивно мотивировать всех своих сотрудников. На длительную перспективу вовлечение, а когда необходимо и воодушевление, оказывается эффективнее, чем принуждение, особенно если учесть, что принуждение связано с наказанием (иначе оно не было бы им).

Социализация. Как бы эффективно ни были организованы процессы подбора и отбора персонала, новые работники могут быть не знакомы с организационной культурой и вряд ли будут сразу ей соответствовать. Именно поэтому предпринимаются усилия помочь новым работникам адаптироваться к организационной культуре. Этот адаптационный процесс называется социализацией. Так, например, процесс специального обучения новых работников на некоторых фирмах длится до года — тестируются интеллект, умение работать в команде и т.п. Делается это для того, чтобы помочь новым работникам вписаться в коллегиальный — стиль управления фирмой.

Процесс вступления новых работников в организацию является критической стадией социализации. От нее будет зависеть успех организации и дальнейшая карьера работника.

Итак, социализация проходит несколько ступеней.

Предварительная стадия, когда сотрудник узнает о самой работе и организации до поступления на работу. Например, одной из основных задач школ бизнеса является адаптация будущих менеджеров к условиям ведения бизнеса на современных фирмах. В дальнейшем общие требования конкретизируются в процессе отбора при поступлении на конкретную фирму.

На *стадии «столкновения»* новый работник уже непосредственно сталкивается с реальностью в процессе работы на фирме и сравнивает ее со своими ожиданиями.

На *стадии «метаморфозы»* происходит приспособление к отклонениям, согласование ожиданий с реальностью.

Процесс социализации непосредственно влияет на производительность работника, вовлеченность в организацию и желание работать в ней.

1.9. КАК СОТРУДНИКИ ПОЗНАЮТ ОРГАНИЗАЦИОННУЮ КУЛЬТУРУ?

Организационная культура передается сотрудникам в различных формах. Наиболее убедительные из них — истории и легенды, ритуалы, символы могущества компании, язык и символический менеджмент.

Истории и легенды. В компании IBM из уст в уста передавалась занимательная история о 22-летней сотруднице-супервайзере, бросившей вызов самому влиятельному представителю правления — Т. Ватсону.

В компании существовало правило, согласно которому сотрудникам, имеющим доступ на вход в охраняемую зону, необходимо иметь опознавательный значок и документы, удостоверяющие их личность. Однажды Т. Ватсон со свитой направлялся в охраняемую зону. Супервайзером, охранявшим данную зону в этот день, была молодая женщина, о которой впоследствии ходили легенды. Выяснив, что у Ватсона и его сопровождения имеются только оранжевые значки, которые носят все сотрудники компании, а не зеленые, дающие право на вход в охраняемую зону, она не пропустила их, хотя прекрасно знала, какой репутацией и положением пользуется Т. Ватсон в компании IBM. Ватсону и группе его помощников пришлось вернуться за значками, дающими право на вход в охраняемую зону.

По дороге обратно все присутствовавшие при разговоре Ватсона и молодого супервайзера сотрудники задавали себе вопрос: «Найдет ли поступок супервайзера поддержку влиятельного члена правления?» Ответ на этот вопрос был дан в сообщении, сделанном Ватсоном для всех сотрудников компании IBM: «...независимо от того, какую работу ты выполняешь и какую должность в организации занимаешь, необходимо соблюдать установленные правила и порядки...»

Истории, подобные этой, существуют почти в каждой организации. Они повествуют об основателях организации, о фактах пересмотра установленных правил и предписаний, перемещениях и продвижениях и т.д. Такие истории предопределяют связь между прошлым, настоящим и будущим и дают руководства, применимые для практического ведения дел.

Легенды отражают прежде всего историю и наследие предприятия. Так же как и лозунги, они передают унаследованные ценностные ориентации.

Р. Рюттингер проводит следующее разделение всех легенд по основным темам, лежащим в их основе.

Босс тоже человек. Эта тема раскрывается в легендах, в которых член высшего руководства попадает в житейскую ситуацию вместе с простым работником. Драматичность ситуации определяется разницей статусов героев легенды. Если босс своим поведением преодолевает иерархическую дистанцию (например, первый начинает разговор), то дальше он считается нормальным человеком. Немаловажен, конечно, смысл речи босса. Если же босс держится неприступно (например, не отвечает на приветствие), то у сотрудников сохраняются сомнения в его человеческих качествах.

Простой сотрудник становится членом высшего руководства. В легендах такого типа прямо перечисляются критерии, от которых зависит продвижение по службе. Как правило, подчеркивается, насколько продвижение зависит от результатов работы и способностей и насколько от формального образования и протекции. В зависимости от реального положения дел эти легенды передаются с восхищением или со злостью.

Увольнение. Увольнение всегда является драматическим событием. О нем можно рассказывать наиболее волнующие легенды, концентрируя внимание на причинах и обстоятельствах увольнения, что позволяет распознать стиль работы предприятия.

Реакция шефа на ошибки. Имеются два обычных финала: либо шеф прощает, либо нет. Однако бывает и промежуточный вариант: за совершенную ошибку работник

наказывается, но, так как его действия привели в конечном счете к успеху, он одновременно поощряется.

Последствия катастрофы. Имеются в виду какие-либо чрезвычайные обстоятельства, как вызванные внешними силами (пожар, война и т.п.), так и ошибками сотрудников (провал плана по продажам и т.п.). Как правило, такие легенды очень красивы и героичны (например, как после второй мировой войны приходилось все создавать заново).

Некоторые события содержат материал для легенд, а некоторые нет. Передаваемые между друзьями рассказы в скрытой форме отражают напряженность, возникающую при столкновении различных ценностных ориентации и принципиальных установок. Лежащее в основе легенды событие может рассматриваться с противоположных точек зрения, которые могут быть как желательными, так и нежелательными для предприятия. Иногда легенда снимает возникающую напряженность.

Легенды типа «Босс тоже человек» и «Простой сотрудник становится членом высшего руководства» отражают неравенство в статусе. В обществе, пропагандирующем равенство, иерархическая структура предприятия ведет к неприятному столкновению с неравенством. Через подобные легенды конфликт может быть разрешен; босс ведь тоже человек, а его статусу предшествовала личная отдача. Если же легенда заканчивается поражением сотрудника, то ощущение неравенства усиливается.

Легенды типа «Увольнение» и «Реакция шефа на ошибки» отражают индивидуальную неуверенность, вызванную способностью членов руководства изменять жизнь как отдельного человека, так и организации в целом. С одной стороны, чувство безопасности является обязательным условием хорошей работы многих людей. С другой стороны, организация должна сохранять право нарушать безопасность отдельного лица, если она хочет выжить в целом. Счастливый конец означает, что предприятие принимает во внимание потребность сотрудников в безопасности и старается ее удовлетворить; несчастливый конец показывает, что руководство предприятия озабочено в первую очередь своими интересами.

В легендах типа «Последствия катастрофы» выясняется, насколько предприятие готово к неожиданностям. Абсолютная готовность является иллюзией и невозможна. Позитивные версии укрепляют веру в то, что предприятие настолько сильно, что справится с любыми трудностями и найдет выход из создавшегося положения. Негативные версии усиливают ощущение бессилия и беспомощности и неверие в способность руководства эффективно действовать в экстремальных ситуациях.

В целом истории и легенды не только информируют о реальных жизненных ситуациях, но и могут служить своеобразным клапаном для снижения напряженности, а также вдохновлять сотрудников при условиях, когда требуется ликвидировать конфликт ценностей, не меняя при этом принципиальных условий (например, неравных отношений в системе властных полномочий).

Ритуалы. Ритуал — это повторяющаяся последовательность деятельности, которая выражает основные ценности любой организации, отвечая на следующие вопросы: «Какие поставленные цели наиболее существенны?»; «Какие люди наиболее ценны для организации, а какие пока только приобретают вес?».

Одним из наиболее важных ритуалов косметической фирмы «Mary Kay» является проведение ежегодных встреч-награждений. Типичный образец встреч-награждений соединяет в себе черты, свойственные пышному зрелищу «Miss America» и цирковому представлению. Все приглашенные на праздник одеты в очаровательные вечерние туалеты, придающие мероприятию особый шик. Главный повод проведения таких мероприятий — награждение консультантов фирмы всевозможными

«кричащими» подарками. Это могут быть золотые и бриллиантовые броши, меховые манто и даже шикарные автомобили, в зависимости от объема продаж компании.

Данное шоу выступает в роли мотиватора, демонстрирующего выдающиеся результаты, которые достигнуты в сфере торговли. Кроме того, ритуалы компании усиливают решительность и поднимают дух основательницы компании госпожи М. Кэй, который помог ей преодолеть тяжелые испытания и добиться успеха и благосостояния. Одновременно ее решительность и дух показывают сотрудникам компании, что только ценой огромного труда можно добиться успеха.

В повседневной жизни предприятия ритуалы могут играть двоякую роль: с одной стороны, укреплять структуру предприятия, а другой, в случае затушевывания истинного смысла совершаемых действий — ослаблять. В позитивных случаях ритуалы являются сценическими постановками произведений, имеющих решающее значение; они символизируют убеждения, играющие существенную роль в жизни предприятия. Ритуалы позволяют увидеть общий образ предприятия и его ценностную ориентацию.

Ритуалы, выражающие признание (юбилеи, празднования достижений, зачисление в список лучших, публичные поощрения, коллективный отдых и т.д.), должны продемонстрировать, в чем заключаются интересы предприятия, какие достижения особо награждаются и отмечаются. Одним словом, ритуалы служат средством наглядной демонстрации ценностных ориентации.

Ритуалы, совершаемые при вступлении в коллектив, называются иницирующими. Они должны четко продемонстрировать новому работнику, что в действительности ценится на фирме. Если дипломированному специалисту, окончившему элитарный университет, в первый день работы вручается веник и предлагается подмести помещение, то ему дают понять, что на фирме прежде всего ценится не формальное образование, а личное участие в делах. На многих предприятиях в сфере обслуживания каждый новичок, независимо от образования, начинает в отделе обслуживания клиентов. Это подчеркивает необходимость ориентироваться на нужды потребителя.

В негативных случаях связь между ритуалами и ценностными ориентациями утрачивается. Тогда ритуалы превращаются в излишнюю и чопорную формальность, при помощи которой стараются «убить» время, уклониться от принятия решений, избежать конфликтов и конфронтации.

Типичным примером такого ритуала являются переговоры о заключении тарифных соглашений, особенно если им предшествовали выступления рабочих. Прийти к соглашению за несколько часов — значит уронить свой авторитет. Новое тарифное соглашение обычно подписывается глубокой ночью, так, чтобы представители профсоюза и работодателей появились перед телекамерами полностью измученными. Также и на предприятиях ритуалы зачастую превращаются в самоцель, никак не связанную с философией предприятия, становятся ненужным балластом в процессе реализации главных деятельностных установок.

Регулярное злоупотребление ритуалами начинается тогда, когда их используют для сокрытия реального положения дел (например, совещания с широким кругом приглашенных, изначально необходимые для совместного поиска решений). Дискуссия оказывается выражением одобрения, в возражениях никто не заинтересован, так как решение давно принято. Предпринимается попытка внушить присутствующим, что они принимали участие в принятии решения.

В заключение можно сказать, что в рамках культуры предприятия ритуалы занимают важное место. Однако необходимо постоянно проверять, действительно ли при их помощи передаются ценностные ориентации, актуальные для повседневной реальности.

Символы могущества компании. Штаб-квартира компании «Tandem Computer» не похожа на типичные офисы фирм. Прилегающая к ней территория оборудована

беговыми дорожками, баскетбольными площадками, огромным бассейном и классами для занятия йогой, шикарная танцплощадка завершает ансамбль комплекса. Все это сооружено только для того, чтобы сотрудники компании могли полноценно отдыхать. Такая неформальная обстановка дает всем ее членам ощущение равенства и открытости.

Некоторые фирмы предоставляют своим сотрудникам корпоративные автомобили, часто оплачивают транспортные расходы и дают дотации на отдых сотрудникам и членам их семей. Состояние дел в компании, количество и качество корпоративных автомобилей, предоставленных в личное пользование сотрудников, наличие самолета в распоряжении компании — всего лишь несколько примеров, символизирующих корпоративное могущество.

Другие символы включают размер и расположение офисов, престижную меблировку, стиль одежды и презентабельность сотрудников. Такие материальные символы также олицетворяют могущество компании, положение каждого ее члена в ней и типы поведения, которые ожидаются от работника, а также что и как именно оценивается высшим менеджментом.

Язык. Многие организации и составляющие ее отделы используют свой уникальный язык для успешной реализации организационной культуры. Узнавая этот язык, вновь пришедшие сотрудники свидетельствуют свое признание культуры и тем самым поддерживают сохраняют ее. Организациям также свойственно разрабатывать уникальные термины, описывающие оборудование, офисы, сотрудников, поставщиков, клиентов и продукцию, т.е. все то, что имеет непосредственное отношение к сфере деятельности организации. Новичков приобщают к жаргону, существующему в организации. Обычно по истечении 6 месяцев работы они могут свободно оперировать принятыми в организации терминами.

Общая терминология, или язык, соединяет людей в рамках единой организационной культуры. Язык как средство общения почти всегда играет решающую роль. При условии внимательного восприятия язык позволяет сделать выводы о культуре данного предприятия причем по своей информативности он намного опережает другие средства передачи информации. По утверждению психолингвистов Р. Бандлера и Д. Гриндера, стоит ответить на определенный набор вопросов о языке на предприятии, чтобы получить довольно полную картину внутренней культуры. Они предлагают следующий набор вопросов: «Каким образом ведется разговор?»; «Какие понятия регулярно употребляются?»; «Какие повторяющиеся фразы используются?»; «О чем не говорится вслух?»; «В каких ситуациях проводятся обобщения?»; «Когда неправильно интерпретируется реальность, чего хотят этим достичь и чего избежать?».

В принципе этот список можно продолжать до бесконечности главное — проанализировать ответы на эти вопросы, и тогда культура данной организации станет во многом ясной и объяснимой.

В целом невозможно представить себе анализ культуры предприятия без анализа языка этого предприятия. Кроме того, необходим учитывать, что общая культура организации и язык оказывают друг на друга взаимное влияние, так что язык может и должен стать не только средством анализа, но и инструментом формирования желаемой культуры.

Символический менеджмент. Под символическим менеджментом понимают акции, поведение, инсценировки, которые без лишних слов становятся понятными окружающим, недвусмысленно объясняют суть дела, заявляют о новых приоритетах и расставляют акценты. Например, при вступлении на должность руководитель отдела еще до своей встречи с сотрудниками раздает список с приоритетными направлениями деятельности компании на ближайший год. Такой поступок ясно демонстрирует сущность планируемых перемен.

В мировой практике бизнеса существует опыт составления фирмами собственных кодексов чести, или кодексов делового поведения. Общим для большинства из них является принцип бережного отношения к чести собственной фирмы. Беречь честь фирмы, защищать и отстаивать ее интересы, нести ответственность за порочащие фирму действия — требования, которые в равной степени адресованы всем ее членам.

1.10. КАК СОЗДАЕТСЯ ИМИДЖ ФИРМЫ?

Понятие «имидж» означает образ, впечатление. Образ фирмы создают работающие в ней люди, и от их квалификации, ответственности, умения работать с партнерами и клиентами зависит ее успех и процветание. Качество работы, уровень общей культуры, высокие принципы культуры предпринимательства и менеджмента, надежность и эффективность деятельности являются решающими условиями в создании профессионального имиджа.

Однако в жизни довольно часто создатели фирмы не придают значения тем внешним атрибутам, которые прежде всего бросаются в глаза новому человеку, начинающему свое знакомство с фирмой. Имидж фирмы складывается из единства формы и содержания, профессионально-деловых, нравственных и эстетических характеристик. Именно их гармоничное сочетание делает стабильным доверие и уважение к фирме со стороны клиентов и партнеров, создает у них уверенность в надежности, деловитости и кредитоспособности фирмы, гарантирует ей длительный успех и процветание.

Трудно приобрести хорошую репутацию, на это уходят годы, а утратить ее можно мгновенно и зачастую из-за пустяка: не ответив вовремя на телефонный звонок или письмо, не послав факс, которого ждут, проявив невоспитанность в любой другой форме.

Культура бизнеса помогает сохранить преданность клиентов. По подсчетам специалистов, удержать старых клиентов в 5 раз дешевле, чем завоевать благосклонность новых. Именно поэтому вся фирма сверху донизу должна быть ориентирована на потребителя. В этих целях до инвестиций в основной капитал следует затратить немало денег, времени и сил на формирование культуры фирмы, подготовку ее работников.

Бессмысленно вкладывать огромные деньги в службу сбыта или пышную рекламную кампанию, если их с легкостью «пустят по ветру» бюрократы из отдела сбыта, грубая секретарша или вспыльчивый руководитель. Каждый сотрудник должен ощущать себя причастным к сбыту, так как зарплата складывается на основе дохода, который получен благодаря продаже продукции или услуги, и поэтому необходимо ценить и воспитывать в персонале честность, внимательность и надежность.

Деловой мир тесен. У каждого бизнесмена есть много друзей и знакомых, и можно приобрести или потерять их в качестве потенциальных клиентов. Здесь большую роль играют честность, вежливость и умение быстро сориентироваться. Если ты не прав и в состоянии извиниться, признав свою ошибку, даже если это дорого обойдется сейчас, то в будущем это может сослужить хорошую службу, показав клиенту, что с тобой можно иметь дело.

1.11. КАК НАЗВАТЬ ФИРМУ?

Итак, вы создали фирму. По идее, ваша продукция должна бы пользоваться спросом. И все-таки она не идет. В чем дело? Тому может быть много причин...

Одна из них — название фирмы. Многие отечественные предприниматели не придают ему особого значения. В ходу широкий ассортимент длинных, бесцветных, неуклюжих, трудно произносимых и нелепых названий. За рубежом же учредители фирм объявляют конкурс и платят большие деньги за удачное название.

Существует ряд принципов, следуя которым можно удачно подобрать название фирмы:

желательно, чтобы название фирмы ассоциировалось с характером ее деятельности. Например, турагентство «Меридиан», фирма «Росшина» (продажа и ремонт шин), АОЗТ «Адрес» (операции с недвижимостью);

название должно быть кратким, благозвучным и эстетичным;

следует проявлять осторожность при использовании аббревиатур (они не всегда благозвучны);

при всем многообразии имен, персонажей греческой мифологии, истории, названий растений и видов животных зачастую в одном городе имеются несколько «Светлан», «Бригантин», «Фрегатов»;

подход к использованию иностранных слов должен быть очень взвешенным. Эти слова следует применять, если в русском языке нет их эквивалентов либо для совместных предприятий или инофирм;

старайтесь без серьезной причины не переименовывать фирму. К названию привыкают, оно удерживается в памяти, и это облегчает деловые контакты;

удачно выбранное название способствует созданию оригинальной и красивой эмблемы фирмы, товарного знака и др.

Эти же принципы относятся и к названию продукции.

1.12. КАК ДОЛЖЕН ВЫГЛЯДЕТЬ ОФИС ФИРМЫ?

К оформлению офиса фирмы следует отнестись очень серьезно. Если не имеется возможности пригласить дизайнера, то этим должны заняться лица, знающие основные принципы оформления, изучившие специальную литературу, сообразующие собственные знания и вкус с финансовыми возможностями фирмы и, главное, профилем, по которому специализируется фирма.

Здесь также можно дать несколько рекомендаций:

главное условие как интерьера офиса, так и внешнего вида работающих в нем — чистота и аккуратность (в том числе и мест общего пользования);

каждый служащий должен иметь собственное рабочее место;

отсутствие хорошего вкуса отнюдь не компенсируется дороговизной. Можно истратить много денег на роскошные аксессуары и не достичь нужного эффекта;

мебель офиса должна быть удобной, не перегружать помещение, быть одного стиля, но не повергать посетителей в шок своей роскошью.

Однако следует иметь в виду, что главным компонентом, который создает профессиональный имидж фирмы, являются люди, умеющие так организовать свое общение с клиентами и партнерами, что оно становится радостным и притягательным.

Кроме того, следует помнить, что каким бы хорошим ни было первое впечатление от фирмы, оно может измениться в худшую сторону по мере более глубокого знакомства со стилем и деловыми показателями ее работы. То, что первое впечатление может быть обманчивым, знают все, и это — распространенное явление. Имидж нужно постоянно подкреплять существом дела и мастерством работы с людьми. Особенно сильным бывает разочарование клиента или партнера, когда внешний блеск оказывается всего-навсего бутафорией, маскирующей деловую несостоятельность, лицемерие и обман. Прочность связей и отношений создается и проверяется временем.

Попробуйте определить себя, что именно привлекает и располагает вас к общению с теми фирмами, к которым вы испытываете чувства уважения и симпатии, уверенности в их профессиональной надежности. Скорее всего, это будут их умение дорожить собственным достоинством, престижем фирмы и ее интересами, доброжелательность и уважительное отношение к людям. Все это входит в понятие «организационная культура фирмы».

1.13. КАКОВЫ СОСТАВЛЯЮЩИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ?

Организационная культура фирмы представляет собой сложную композицию предположений, бездоказательно принимаемых и разделяемых ее сотрудниками. На этих базовых предположениях основывается вся деятельность сотрудников фирмы. Специалисты в области менеджмента подчеркивают, что, говоря об организационной культуре фирмы, мы прежде всего говорим о психологических ценностях и ориентациях членов коллектива, которые внешне выражаются в соответствующей символике рабочего процесса.

Важность организационной культуры для успешного функционирования фирмы является общепризнанной во всем цивилизованном мире. Все преуспевающие компании без исключения создали и поддерживают у себя ярко выраженные организационные культуры, наиболее соответствующие целям и ценностям компании и четко отличающие одну фирму от другой. Однако из этого не следует, что сильные культуры являются атрибутом крупных компаний. Скорее сильные культуры создали из когда-то мелких новичков преуспевающих гигантов. Например, возникшая в пригородном гараже фирма «Apple» за 6 лет превратилась в одного из ведущих производителей в США. Причем становление «Apple» проходило в условиях борьбы с конкурентом — гигантом IBM — и только благодаря сильной организационной культуре фирмы и личному вкладу одного из совладельцев (С. Джобса) фирме удалось выстоять в кризисном 1983 г. Именно поэтому трудно переоценить практическое значение концепции организационной культуры.

РЕЗЮМЕ

1. Организационная культура — это система общих ценностей, правил и норм поведения.
2. Большинству крупных компаний присуща доминирующая культура и несколько субкультур в ее рамках.
3. Основными функциями организационной культуры являются: формирование имиджа организации, воспитание чувства общности членов организации, усиление вовлеченности в дела организации, усиление системы социальной стабильности, формирование образцов поведения.
4. Процесс вступления новых работников в организацию и их адаптация к организационной культуре называется социализацией. Этот процесс непосредственно влияет на производительность работника и желание работать в организации.
5. Работники познают организационную культуру путем усвоения историй и легенд, ритуалов, символов могущества компании, языка и символического менеджмента.
6. Имидж фирмы складывается на основе единства формы и содержания, профессионально-деловых, нравственных и эстетических характеристик. Качество работы, уровень общей культуры, высокие принципы культуры предпринимательства и менеджмента, надежность и эффективность деятельности фирмы являются решающими условиями в создании ее профессионального имиджа.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Приведите несколько примеров российских организаций с сильной культурой. Обоснуйте ваше мнение.
2. Перечислите основные характеристики, наиболее ценящиеся в организации.
3. Какие типы организаций могут быть созданы при помощи комбинации этих характеристик?
4. Приведите примеры организаций с субкультурами и контркультурой.
5. Как формируется и поддерживается организационная культура?
6. Что входит в понятие «имидж фирмы»?

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

Г. ФОРД В СРАВНЕНИИ С А.П. СЛОУНОМ-МЛ.

Г. Форд и А.П. Слоун-мл. были великими руководителями. Они противостояли друг другу в 20-х гг., когда впервые возникла концепция управления как профессии и научной дисциплины.

Г. Форд представлял собой прототип авторитарного предпринимателя прошлого: склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирующий теории и «бессмысленное» чтение книг, он считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, то он обычно лишался работы. На фирме «Ford Motor» только один человек принимал решения, не считаясь с последствиями, — он сам. Форд расценил предложение А.П. Слоуна о реорганизации «Ford Motor» следующим образом: «...картинка с развесистой клюквой посередине... Человек вынужден слоняться взад-вперед, и от ответственности каждый уваливает, следуя мудрости лентяев, что две головы лучше одной». Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным».

У Г. Форда было достаточно оснований насмехаться над новомодными идеями Слоуна для фирмы «General Motors». Г. Форд сделал свою модель Т настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Г. Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долл., платя при этом своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени — 5 долл. в неделю. В 1921 г. «Ford Motor» контролировала 56% рынка легковых автомобилей США и заодно почти весь мировой рынок. Фирма «General Motors», которая в то время была конгломератом из нескольких небольших полунезависимых компаний, хаотично перемешанных за проволоочной оградой, располагала всего 13% рынка и была на пути к банкротству.

К счастью, семья Дюпонов ради спасения огромных капиталовложений в акции «General Motors» приняла на себя ведение ее дел, пока крах еще не стал реальностью. П.С. Дюпон, сам последовательный сторонник методов современного управления, назначил президентом фирмы А.П. Слоуна. Тот быстро превратил в реальность планы, над которыми насмехался Г. Форд, тем самым введя в практику то, что до сих пор остается главным принципом управления крупными компаниями. Реорганизованная «General Motors» располагала крупной и сильной группой управления, а множество людей получили право самостоятельно принимать важные решения.

Слоун как личность был полной противоположностью Форду. Его любимыми словами стали «концепция», «методология» и «рациональность». Человек не «слонялся взад-вперед», как предсказывал Г. Форд. Напротив, на каждого руководителя были возложены определенные обязанности и каждому руководителю была дана свобода делать все, что необходимо для их выполнения. Важно и то, что Слоун разработал хитроумную систему контроля, позволявшую ему и другим руководителям высшего уровня всегда быть в курсе того, что происходит в их гигантской организации.

В то время как «Ford Motor» сохраняла верность черной модели Т и традиции, согласий которой босс подает команды, а остальные выполняют, управленческая команда Слоуна быстро воплотила в жизнь новые концепции в соответствии с изменяющимися потребностями американцев. Фирма «General Motors» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений, а также доступный кредит.

Доля «Ford Motor» на рынке резко сократилась, а рейтинг ее руководителей сильно снизился. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели А. Это позволило фирме «General Motors» захватить 43,5% автомобильного рынка, оставив «Ford Motor» менее 10%.

Несмотря на жесткий урок, Форд так и не смог прозреть. Вместо того чтобы учиться на опыте «General Motors», он продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма «Ford Motor» едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности США и почти каждый год несла финансовые потери. От банкротства ее спасало только обращение к резерву наличности в 1 млрд долл., который Г. Форд скопил в удачные времена.

ВОПРОСЫ К СИТУАЦИИ

1. Кто был лучшим менеджером, Форд или Слоун? Почему?
2. Какие внутренние и внешние факторы содействовали успеху фирм «Ford Motor» и «General Motors»? Какие факторы оказали влияние на упадок фирмы «Ford Motor»?
3. Какова важнейшая причина поражения Г. Форда?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Алехина И. Имидж и этикет делового человека. — М.: ЭНН, 1996.
Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. — М.: Изд-во МГУ, 1995.
Мескон М. и др. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992.
Рюттингер Р. Культура предпринимательства. — М.: Экономика, 1992.
The Coca Cola Company. Кодекс делового поведения. — М.: АО «Рекламфильм», 1994.
Robbins S., «Organizational Behavior» (Prentice Hall, 1991).

§ 2. СТРЕСС

Стресс — это динамичное состояние, обусловленное наличием трудностей или препятствий, осложняющих достижение желаемых результатов.

Стресс в последнее время становится все более распространенным явлением. Обычно стресс ассоциируется с двумя основными моментами: препятствиями и неосуществленными желаниями. Например, получение высокой оценки по итогам аттестации может способствовать продвижению по службе и повышению заработной платы, в то время как неудовлетворительная оценка может стать препятствием для долгожданного повышения и даже основанием для увольнения с работы из-за несоответствия занимаемой должности. Таким образом, необходимы два условия, чтобы стресс из потенциального перешел в состояние реального: неуверенность работника в том, что он обязательно достигнет результата, и особая важность для него получения этого результата. Так, если продвижение в данной организации не представляет для работника существенного интереса, то он вряд ли будет испытывать состояние стресса в случае неудовлетворительной оценки результатов его работы в организации.

Стресс обычно принято характеризовать как исключительно негативное явление, в то время как в действительности в ряде случаев он может оказывать позитивное воздействие на производительность труда и его результаты.

ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ИСТОЧНИКИ СТРЕССА

Все источники стресса могут быть условно разделены на три большие группы: внешние факторы;
факторы, зависящие от организации;

факторы, находящиеся на стороне самого работника.

Внешние факторы. К числу внешних источников стресса можно отнести, например, вооруженные конфликты и столкновения, усиление экономической и политической нестабильности в обществе, инфляцию, увеличение безработицы. Так, по данным Департамента труда и занятости правительства Москвы, свыше половины обратившихся в службу занятости в поисках работы людей испытывали состояние стресса и нуждались в реабилитации и социально-психологической поддержке.

Факторы, зависящие от организации, представляют собой весьма многочисленную группу, которая в свою очередь может быть разделена на следующие подгруппы:

- характер выполняемой работы (сложность решаемых задач, самостоятельность в работе, степень ответственности, условия труда: степень опасности при выполнении работы, уровень шума, освещенность и т.п.);

- нечеткое распределение ролей (несоответствие формально установленных и реальных требований к поведению работников, ролевой конфликт);

- отношения в коллективе (отсутствие поддержки, проблемы с общением);

- организационная структура (например, матричная структура организации, предполагающая двойное подчинение, нередко является потенциальным источником стресса для работника, вынужденного одновременно выполнять распоряжения двух руководителей);

- стиль управления (методы неоправданного давления и угроз, сопровождающиеся чувством беспокойства, страха, угнетенным состоянием).

Факторы, находящиеся на стороне самого работника. В группу этих факторов могут быть включены личностные проблемы, а также специфические качества и черты характера самих работников.

Кроме того, к числу факторов, способствующих или, напротив, препятствующих возникновению стресса, могут быть отнесены следующие:

- опыт работы;

- восприятие;

- поддержка коллег, друзей и, родственников;

- активные попытки повлиять на ситуацию в целях ее улучшения;

- степень агрессивности.

Опыт работы. Говорят, что опыт является лучшим учителем; он же может быть и достаточно сильным фактором, препятствующим стрессу. Как правило, чем дольше работают сотрудники, тем лучше они адаптируются к условиям работы в организации, более успешно преодолевают трудности и устраняют препятствия в работе.

Восприятие. Как уже было сказано, работники очень часто воспринимают ситуацию не такой, как она есть на самом деле, а такой, какой она им кажется в данный момент. Например, предстоящее высвобождение с предприятия в связи с сокращением штатов один работник может воспринимать как настоящую жизненную трагедию, в то время как другой — оптимистически, рассчитывая быстро устроиться на новую работу или создать свое собственное дело.

Естественно, что *поддержка коллег, друзей и родственников* помогает снимать напряжение и преодолевать стрессы. Особенно это важно для тех людей, которые в соответствии с теорией мотивации Мак-Клелланда имеют ярко выраженную потребность во взаимопонимании, дружбе и общении.

Активные попытки повлиять на ситуацию в целях ее улучшения (поведение, направленное на преодоление возникших трудностей и препятствий), как правило, в большей мере способствуют предупреждению стресса и снижению его уровня, чем пассивная позиция выжидания и невмешательства в создавшуюся ситуацию.

Степень агрессивности. В 70—80-е гг. к этой проблеме было привлечено большое внимание. Результатом проведенных исследований стала известная классификация поведения людей по типу А и типу В.

Тип А характеризуется агрессивной вовлеченностью в постоянную борьбу, стремлением достичь все больше и больше за все менее короткий период. Если появляется необходимость, то борьба может переноситься на людей, препятствующих достижению намеченных целей.

Люди с преобладающим поведением по типу А, как правило, отличаются следующими особенностями:

- характеризуются быстрыми импульсивными движениями (быстро двигаются, едят, ходят);

- часто торопят события, выражая нетерпение относительно сроков выполнения работы и получения желаемого результата;

- пытаются решать несколько задач одновременно;

- одержимы погоней за количественными показателями, считая, что успех определяется главным образом тем, как много в жизни им удалось достичь и приобрести.

В отличие от людей с преобладающим поведением по типу А, люди с преобладающим поведением по типу В редко испытывают желание приобрести как можно больше вещей, титулов и званий. Люди с преобладающим поведением по типу В, как правило, отличаются следующими особенностями:

- обычно не страдают оттого, что время уходит, а имеющиеся у них возможности могут быть безвозвратно упущены и что-то из намеченного не удастся осуществить;

- делают многие вещи, чтобы удовлетворить свой интерес (часто в самовыражении и развитии), а совсем не для того, чтобы почувствовать свое преимущество над окружающими и дать им это понять;

- как правило, демонстрируют хорошие качественные показатели в работе, в то время как представители типа А зачастую обходят их в количественных показателях.

Исследования показали, что люди с преобладающим поведением по типу А более подвержены стрессам как на работе, так и в быту. К тому же они часто сердятся, проявляют агрессивность, нетерпимость по отношению к тем, кто смотрит на вещи по-другому, не 'считает для себя необходимым жить и работать в подобном темпе, кто может оказаться препятствием на пути достижения намеченных ими целей. Не случайно, что такие люди в большей степени подвержены риску сердечно-сосудистых заболеваний, неврозов, различного рода психических расстройств.

Для оценки уровня стресса и причин его возникновения необходимо иметь в виду следующее важное обстоятельство: стресс имеет тенденцию накапливаться. Иногда сама по себе достаточно незначительная причина, дополняя уже накопленный до того уровень стресса, может явиться последней чертой, за которой наступают крайне негативные последствия. Именно поэтому, анализируя стресс, необходимо принимать во внимание всю совокупность причин и обстоятельств, предшествующих его возникновению и обусловивших те или иные последствия стресса.

ПОСЛЕДСТВИЯ СТРЕССА

Стресс может проявлять себя по-разному. Условно симптомы стресса могут быть разделены на три основные группы:

- физиологические;

- психологические;

- поведенческие.

Физиологические симптомы стресса могут быть выражены в таких формах, как повышение кровяного давления, возникновение и обострение сердечно-сосудистых заболеваний и хронической головной боли. Механизм влияния стресса на физическое

состояние человека до конца не изучен. Однако безусловно то, что его воздействие на все жизненные функции и здоровье человека является гораздо более сильным, чем это было принято считать раньше.

Психологические симптомы стресса. Стресс нередко сопровождается чувством неудовлетворенности, которая в свою очередь может проявляться в таких формах, как напряженность, беспокойство, тоска, раздражительность. Непосредственно связанными с работой факторами, которые наиболее часто вызывают психологические симптомы стресса, являются нечетко установленные трудовые обязанности и ответственность за их выполнение, а также однообразие в работе.

К поведенческим симптомам стресса относятся:

- снижение производительности труда;
- неявки на работу;
- текучесть кадров;
- злоупотребление алкоголем и другими токсическими веществами, нарушение сна и иные формы проявления стресса, негативно влияющие на количественные и качественные показатели работы.

Следует отметить, что при наличии стресса, однако в пределах его допустимого уровня, работники нередко выполняют работу лучше, чем в обычном состоянии: улучшается реакция, повышается скорость движений, увеличивается интенсивность труда. Пребывание в состоянии легкого стресса может оказаться весьма полезным, если, например, необходимо сделать эффектное публичное выступление. Однако высокий уровень стресса и особенно длительное пребывание в стрессовом состоянии приводят к резкому ухудшению показателей работы.

Кроме того, установлено, что по мере нарастания стресса заметно увеличиваются показатели неявок на работу. Прежде всего, увеличиваются показатели неявок в связи с заболеваемостью работников (из-за повышения кровяного давления, сердечно-сосудистых заболеваний, а также в результате общего ухудшения физического состояния, снижения иммунитета, обострения многих хронических заболеваний). Показатели неявок могут также увеличиваться из-за прогулов, особенно в тех случаях, когда состояние стресса сопровождается злоупотреблением алкоголем и наркотическими веществами. Закономерным следствием подобного нарушения дисциплины является увольнение работника по КЗоТу или по собственному желанию.

СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ СТРЕССОМ

Управление стрессом может осуществляться как на уровне организации, так и на уровне индивида.

Управление стрессом на уровне организации может осуществляться по следующим тесно взаимосвязанным между собой направлениям:

- подбор и расстановка кадров;
- постановка конкретных и выполнимых задач;
- проектирование работ;
- взаимодействие и групповое принятие решений;
- программы оздоровления работников.

Подбор и расстановка кадров. Известно, что различные по характеру и содержанию работы по-разному влияют на создание стрессовой ситуации. Кроме того, известно, что и работники по-разному реагируют на такого рода ситуации: одни в значительной степени подвержены стрессу, а другие — в гораздо меньшей. Именно поэтому при подборе и расстановке кадров эти факторы должны быть приняты во внимание, чтобы впоследствии избежать негативных экономических и социальных явлений.

Постановка конкретных и выполнимых задач также поможет избежать негативных последствий стресса. При этом специфические, достаточно сложные, но

реально выполнимые задачи не только снижают возможность стресса, но и одновременно обеспечивают высокий уровень мотивации работников. Кроме того, позитивным фактором является осуществление постоянной обратной связи между руководителем и подчиненными по поводу выполнения конкретных работ (например, оценка сроков выполнения и качества промежуточных этапов работы).

Проектирование работ. Данное направление может значительно способствовать снижению стресса. Однако при этом следует помнить, что оно будет эффективным лишь в том случае, если подход к каждому работнику будет индивидуальным. Так, многие работники (особенно молодежь) предпочитают содержательную творческую работу, самостоятельность в принятии решений. Однако имеется и другая группа работников, которым именно выполнение однообразных рутинных операций, сохранение привычного темпа и методов труда приносит наибольшее удовлетворение в работе и помогает избежать стресса.

Взаимодействие и групповое принятие решений. Как уже было отмечено, стресс часто возникает тогда, когда работник не имеет четко установленных задач, не знает, чего от него ждут в работе, на основе каких показателей и критериев будут оценены ее результаты. Если же работник участвует в обсуждении и принятии стоящих перед организацией (подразделением) задач, то у него появляется возможность повысить уровень своей информированности относительно этих задач и своей роли в их осуществлении. Создаются условия для самостоятельного планирования работы, развития самоконтроля и, тем самым, для предупреждения и развития стресса.

Программы оздоровления работников, предполагающие, в частности, обеспечение полноценного питания сотрудников, занятия спортом, разнообразные формы проведения досуга, а также осуществление специфических программ поддержки (например, лиц, страдающих алкоголизмом), также могут быть рекомендованы организациям как эффективное средство предупреждения и устранения негативных последствий стресса.

Управление стрессом на уровне индивида. Не только общество и организация должны позаботиться об уменьшении потенциальных источников стресса. Многое зависит от самого работника. Рекомендации, как избежать стресса, являются простыми, но достаточно надежными средствами, способствующими предупреждению стресса. Как известно, предупредить то или иное негативное явление всегда легче, чем иметь дело с его последствиями. К числу наиболее распространенных рекомендаций по предупреждению стресса могут быть отнесены следующие хорошо известные и проверенные средства:

умение правильно распределять свое время (например, составить список наиболее приоритетных задач, проанализировать затраты времени на выполнение различных видов деятельности, рационально использовать время и изыскивать дополнительные резервы времени);

занятия спортом и физическими упражнениями;

овладение навыками тренировки, техникой самогипноза и другими методами релаксации.

Многое зависит от самого работника и в плане создания благоприятных социальных факторов, способствующих предупреждению стресса. Это, в первую очередь, налаживание дружеских отношений в семье, создание атмосферы поддержки и доброжелательства в отношениях с друзьями и коллегами по работе. При этом каждому не помешало бы овладеть искусством общения и управления конфликтом.

РЕЗЮМЕ

Стресс — динамичное состояние, которое обусловлено наличием трудностей или препятствий, осложняющих достижение желаемых результатов. Необходимы два условия, чтобы стресс из потенциального перешел в состояние реального:

неуверенность работника в том, что он обязательно достигнет результата, и важность получения этого результата.

Стресс имеет тенденцию накапливаться. Именно поэтому, анализируя стресс, необходимо принимать во внимание всю совокупность причин и обстоятельств, предшествующих возникновению стресса и обусловивших те или иные его последствия.

Источниками стресса могут быть внешние факторы; факторы, зависящие от организации; факторы, находящиеся на стороне самого работника.

Стресс проявляет себя разными путями. Симптомы стресса бывают физиологические (повышение кровяного давления, хронические головные боли), психологические (беспокойство, раздражительность) и поведенческие (неявки на работу, снижение производительности, текучесть кадров).

Управление стрессом должно осуществляться как на уровне организации, так и на уровне индивида.

Управление стрессом на уровне организации включает следующие составляющие: подбор и расстановку кадров, постановку конкретных и выполнимых задач, проектирование работ, взаимодействие и групповое принятие решений, программы оздоровления работников.

Не только общество и организация должны позаботиться об уменьшении потенциальных источников стресса, многое зависит и от самого работника. К числу распространенных рекомендаций по предупреждению стресса относятся, например, умение правильно распределять свое время, занятия спортом, овладение техникой самогипноза и другими методами релаксации.

Стресс обычно принято характеризовать как исключительно негативное явление. Однако в ряде случаев, когда стресс не превосходит предельно допустимого уровня, он может оказывать и позитивное влияние на производительность и результаты работы.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Что такое стресс и каковы его источники?
2. Охарактеризуйте факторы стресса, зависящие от организации.
3. Опишите факторы стресса, зависящие от работника.
4. В чем заключается тактика управления стрессом на уровне организации?
5. Что должен знать работник для предупреждения негативных последствий стресса?
6. Каковы возможные последствия стресса для работника?
7. Каково влияние стресса на производительность работников, их дисциплину и текучесть?
8. Могли бы вы привести примеры из практики, подтверждающие или опровергающие классификацию поведения людей по типу А или по типу В?

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

Летом прошлого года студентка проходила практику в одном известном банке. В связи с тем что она интересуется пластиковыми картами и развитием данного рынка в России, ее практика проходила в управлении пластиковых карт банка. Это управление было сформировано сравнительно недавно, а на работу в нем принимались молодые люди в возрасте 20—25 лет. В первые дни практики студентка была приятно удивлена тем, что в банке работают люди чуть старше ее, так как она всегда представляла себе работников данных учреждений людьми солидного возраста, с большим опытом работы и глубокими знаниями. Позже, общаясь с сотрудниками отдела перспективного развития пластиковых карт, в котором она проработала большую часть своей практики, студентка узнала, что это было связано с тем, что рынок пластиковых карт у нас в

стране еще не развит, а потому квалифицированных специалистов в этой области просто нет.

Студентке были предложены на выбор два варианта прохождения практики: «от звонка до звонка» с оплатой и определенным местом работы либо без оплаты, но тогда появлялась возможность ознакомиться с работой всех отделов данного управления и рабочий день не регламентировался. В связи с тем что студентка за время практики хотела получить как можно больше знаний, она выбрала второй вариант.

Рабочий день в банке начинался в 9 ч 00 мин, и студентка соблюдала установленный режим работы. Впрочем, ее поразило то, что все сотрудницы отдела прибегали, хватаясь за сердце, а отдышавшись, начинали принимать лекарство, беспокойно поглядывая на кабинет начальника. Требовалось определенное время, чтобы войти в рабочий ритм. Сначала она не поняла, что это значит.

Через пару дней в процессе работы практикантка познакомилась поближе с начальником управления пластиковых карт и его заместителем. Оба оказались молодыми мужчинами (около 30 лет), достаточно приветливыми, вежливыми и рассудительными, по крайней мере ей так показалось.

Каково же было ее удивление, когда она узнала, что заместитель начальника управления каждое утро приходит пораньше и с часами сидит у окна на втором этаже, расположенном прямо над входом в управление, и следит за тем, кто во сколько приходит. Те сотрудники, которые опаздывают хотя бы на одну минуту, как выяснилось, лишаются ежемесячной премии. Поясним, что месячная зарплата у сотрудников банка состоит из основной ставки и указанной премии. Работник, трижды опоздавший за месяц, должен навсегда расстаться с планами сделать карьеру. Кроме того, опоздавшему устраивается жесточайшая обструкция со стороны коллег, пострадавших по его вине. Хотя на первый взгляд практикантке это показалось слишком жестоким, она все же решила, что подобные меры поддерживают дисциплину и являются целесообразными. Однако все это она узнала от своих коллег, а при приеме на практику ни начальник управления, ни его заместитель ни словом не обмолвились об этом. Тем не менее она решила, что если она проходит практику в данном банке, то должна соблюдать установленные в нем правила.

Через две недели работы в банке практикантка задержалась в дороге из-за сбоя в работе метрополитена и потому опоздала за несколько минут на свое рабочее место. Впрочем, она не очень расстроилась, помня о тех условиях прохождения практики, которые были оговорены.

Через несколько минут после ее прихода в отдел буквально влетел начальник управления и сказал, что, так как она опоздала, все сотрудники отдела (около 15 человек) лишаются премии в этом месяце. Далее последовала пауза. Все настолько удивились, что ничего не успели сказать до того, как начальник ушел. Сначала практикантка просто растерялась, но когда увидела слезы на глазах у двух сотрудниц и злобные хмурые лица других, разрыдалась. Затем она предложила сходить к начальнику и объясниться, но ей сказали, что это бесполезно.

Через несколько дней практика подошла к концу. Начальник управления, подписывая характеристику практикантки, пригласил ее по окончании учебы на работу в банк, заметив, что многие сотрудники часто болеют и увольняются по собственному желанию, видимо, не выдерживая интенсивной работы в банке. «Молодые кадры нам жизненно необходимы!» — было его напутствием.

ВОПРОСЫ К СИТУАЦИИ

1. В чем вы видите источники стресса сотрудников управления?
2. Каковы последствия стресса для сотрудников управления?
3. Какие меры по управлению стрессом следует предпринять для нормализации работы на уровне организации и самого сотрудника?

4. Как бы вы вели себя на месте практикантки? Примете ли вы предложение о работе в этом банке?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело ЛТД, 1999.

Robbins S., «Organizational Behavior» (seventh edition). Prentice-Hall International Editions, 1995.

Карташова Лариса Васильевна
Никонова Татьяна Васильевна
Соломанидина Татьяна Оттовна

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

УЧЕБНИК

Редактор *М.В. Сафронова*
Корректор *Е.Л. Морозова*
Компьютерная верстка *С.М. Майоров*
Оформление серии *Е.Л. Доний*

ЛРН № 070824 от 21.01.93

Подписано в печать 20.11.98. Формат 60х88/16.
Печать офсетная. Усл. печ. л. 13,72.
Доп. тираж 6000 экз. Заказ № 2998.

Издательский Дом «ИНФРА-М»
127214, Москва, Дмитровское ш., 107.
Тел.: (095) 485-70-63; 485-71-77.
Факс: (095) 485-53-18. Робофакс: (095) 485-54-44
E-mail: books® infra-m.ru
<http://www.infra-in.ru>

Отпечатано в Тульской типографии.
300600, г. Тула, пр. Ленина, 109.