

**В. П. Басенко, Б. М. Жуков,
А. А. Романов**

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Учебное пособие

Рекомендовано уполномоченным учреждением
Министерства образования и науки РФ —
Государственным университетом управления
в качестве учебного пособия для студентов вузов,
обучающихся по специальности
«Менеджмент организации»

Регистрационный номер рецензии 505 от 15 октября 2009 г.
(Федеральный институт развития образования)

Москва

Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»
2012

УДК 65.018 (075.8)

ББК 65.011.761я73

Б27

Авторы:

Кафедра менеджмента, маркетинга и предпринимательства Южного института менеджмента:

В. П. Басенко — кандидат экономических наук, доцент, профессор;

Б. М. Жуков — доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой;

А. А. Романов — кандидат экономических наук, профессор.

Рецензенты:

Кафедра менеджмента, маркетинга и предпринимательства Южного института менеджмента:

А. З. Рысьмятов — доктор экономических наук, профессор;

П. И. Ламанов — доктор экономических наук, профессор.

Басенко В. П.

Б27

Организационное поведение: современные аспекты трудовых отношений: Учебное пособие / В. П. Басенко, Б. М. Жуков, А. А. Романов. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2012. — 384 с.

ISBN 978-5-394-01312-6

Учебное пособие соответствует государственному образовательному стандарту.

В нем рассматриваются современные аспекты трудовых отношений, различные формы человеческого поведения в группах и организациях, методы и механизм управления ими. В первой части пособия организационное поведение представлено с общенаучных позиций как система трудовых отношений. Во второй части обобщается материал, связанный с управлением поведением людей в трудовой среде.

Для студентов всех форм обучения по специальности «Менеджмент организации», аспирантов, преподавателей, а также для практических работников.

ISBN 978-5-394-01312-6

© Басенко В. П., Жуков Б. М.,
Романов А. А., 2011

© ООО «ИТК «Дашков и К°», 2011

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	7
Часть I. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ В СИСТЕМЕ СОЦИАЛЬНО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ	9
Глава 1. ОБЩЕНАУЧНЫЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ	9
1.1. Теоретический взгляд на проблемы организационного поведения	9
1.2. Основополагающие концепции организационного поведения	14
1.3. Поведенческий подход к пониманию организации	18
1.4. Организация как тип определенного поведения	24
1.5. Модели организационного поведения	29
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	34
Глава 2. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ НА ИНДИВИДУАЛЬНОМ УРОВНЕ	35
2.1. Понятие личности и ее структура	35
2.2. Психологические школы изучения личности	39
2.3. Личностные компоненты, определяющие поведение человека в организации	44
2.4. Взаимодействие личности с организационным окружением	53
2.5. Поведение личности как исполнителя	58
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	61

Глава 3. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ НА ГРУППОВОМ УРОВНЕ	61
3.1. Понятие групп и динамика их формирования	61
3.2. Ситуационные и личные компоненты в групповом поведении	68
3.3. Значение роли, норм и статуса в групповом поведении	73
3.4. Эффективность групповой деятельности	80
3.5. Команда и командообразование	88
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	95
Глава 4. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ НА УРОВНЕ ЛИДЕРСТВА И РУКОВОДСТВА	96
4.1. Поведенческий подход к лидерству	96
4.2. Подход к руководству с позиций личных качеств ..	99
4.3. Ситуационные подходы к лидерству	101
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	111
Глава 5. КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ, ЕЕ СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА	111
5.1. Понятие “культура организации”	112
5.2. Аналитический подход к организационной культуре	115
5.3. Структура организационной культуры	125
5.4. Содержание организационной культуры	128
5.5. Формирование организационной культуры	131
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	138
Глава 6. ПОВЕДЕНИЕ В НЕФОРМАЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ	138
6.1. Неформальные организации и неформальные лидеры	138
6.2. Неформальные группы	143
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	147

Глава 7. ПОГРАНИЧНЫЕ СИТУАЦИИ В ТРУДОВОМ ПОВЕДЕНИИ	147
7.1. Групповые конфликты, их типология.....	147
7.2. Стресс на рабочем месте, его причины и последствия.....	159
7.3. Агрессия на рабочем месте.....	165
7.4. Манипулирование личностью	169
7.5. Эмоциональное насилие на работе (моббинг)	177
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	181

Часть II. МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ

ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОВЕДЕНИЕМ	182
Глава 8. УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ.....	182
8.1. Основы коммуникаций	182
8.2. Нисходящие и восходящие коммуникации	186
8.3. Горизонтальные и другие формы коммуникаций....	188
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	192
Глава 9. УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ РАБОТНИКОВ ...	193
9.1. Процесс мотивации и его структурные элементы....	193
9.2. Управление мотивационным процессом	197
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	203
Глава 10. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ.....	204
10.1. Методы разрешения конфликта	204
10.2. Ассертивное поведение и выявление психологических стандартов	211
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	214
Глава 11. УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ В ГРУППАХ ...	214
11.1. Управление групповой динамикой	214
11.2. Методы управления неформальной группой.....	218
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	220

Глава 12. НАУЧЕНИЕ ПОВЕДЕНИЮ И АДАПТАЦИЯ РАБОТНИКОВ.....	221
12.1. Научение поведению и модификация поведения человека в организации.....	221
12.2. Поведенческая адаптация в коллективе.....	225
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	234
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	235
ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ	236
ТЕСТЫ	238
ГЛОССАРИЙ	280
НЕКОТОРЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПОВЕДЕНИЯ В СФЕРЕ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ	364
РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА	378

ПРЕДИСЛОВИЕ

Понятие “организационное поведение” возникло в таком словосочетании, потому что, во-первых, оно проявляется только в организациях (фирмах, банках, государственных учреждениях), которые понимаются как объединение работающих в них людей. Во-вторых, главными фигурами в организациях являются руководители высшего, среднего и низового звеньев управления, организующие всю работу “человеческого фактора”, обеспечивая промежуточные и конечные результаты труда работников. В-третьих, именно руководители формируют исходную организационную упорядоченность всех звеньев организации, т. е. создают такое качество системы, как уровень ее временной и пространственной организованности. В-четвертых, работники являются самоорганизаторами собственного поведения в пространстве и во времени.

Впервые понятие “организационное поведение” стал употреблять американский психолог Ф. Ротлисбергер (1940–1950-е гг.), изучая организации. Но системная разработка организационного поведения как учебной дисциплины началась с 1970-х гг. в США (Ф. Лютенс, 1973 г.).

Организационное поведение является отраслью науки, которая занимается изучением поведения людей в процессе их трудовой деятельности на различных предприятиях и в организациях.

Термин “организационное поведение” в самом общем виде означает понимание и объяснение причин поступков людей, работающих в организации (фирме, банке, госучреждении), прогнозирование тех или иных поведенческих моделей в различных ситуациях, контроль модификаций поведения работников и стимуляцию таких мотивов, которые повышали бы произво-

дительность труда и улучшали бы результативность работ. Так подходят к определению этого феномена известные американские специалисты, издавшие объемные учебники по дисциплине “Организационное поведение”. В них отражена генеалогия научного развития этой дисциплины с начала 1930-х гг., вклады многих американских социологов и психологов в понимание организационного поведения, их различные методологические подходы и “выходы” на практику. Авторами очерчивается проблематика изучения организационного поведения прежде всего на основе базовых американских теорий, разработанных специалистами по поведенческим наукам. Эти учебники представляют собой энциклопедии становления и развития организационного поведения как научной дисциплины в США.

В нашей стране дисциплина “Организационное поведение” официально была введена в учебные планы подготовки специалистов в области управления в середине 1990-х гг. В отечественной традиции эта дисциплина называлась “Социология и психология управления”. Впервые ее начали преподавать с 1974 г. в Институте народного хозяйства (профессор А. В. Филиппов, А. Л. Журавлев), а также в Московском институте управления им. С. Орджоникидзе (1975), где разработчиком проблематики по этой дисциплине стал доктор психологических наук, профессор А. В. Филиппов.

В настоящем учебном пособии приводятся наиболее общие объяснения человеческого поведения в группах и организациях, даются характеристики различных форм поведения, методы и механизм управления им.

Учебное пособие открывает новые грани в таких дисциплинах, как «Менеджмент», «Маркетинг», «Управление персоналом» и ряд других, позволяя не только глубже изучить предмет и специальность, но и открыть интересные, ранее неизвестные грани науки.

Часть I. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ В СИСТЕМЕ СОЦИАЛЬНО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

Поведение — это зеркало, в котором каждый показывает свой облик.

Иоганн Гете

Глава 1. ОБЩЕНАУЧНЫЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

1.1. Теоретический взгляд на проблемы организационного поведения

Организационное поведение — это наука, изучающая поведение людей (индивидов и групп) в организациях с целью практического использования полученных знаний для повышения эффективности трудовой деятельности человека. Организационное поведение проявляется себя в следующих формах, аспектах, явлениях:

- установки, ценности, предпочтения, наклонности индивидуумов, формирующиеся в сознании;
- поведение индивидуумов в отношении физических объектов в случае неожиданных информационных и социальных контактов;
- поведение групп, команд и других группировок, характеризующихся общением “лицом к лицу”;
- поведение организационных единиц, таких как отделы, отделения, фирмы или крупные концерны;

- поведение взаимосвязанной группы организаций;
- поведение внутренней и внешней среды компании, например эволюция технологии, рынков, конкуренции, государственного регулирования и т. д.

Несмотря на все большую теоретизацию организационного поведения, его активно применяют на практике. Это вступает в конфликт с имиджем, который часто формируется практиками. Бизнесмены несколько десятилетий высмеивали такие концепции, как работа в группе или обогащение труда, до тех пор, пока консультанты не стали продавать эти идеи под прикрытием новой тенденции, называемой “уплотненное производство”. Они прежде высмеивали и обсуждение организационной культуры, но приняли эти теории, когда консультанты стали подавать их под маркой “организационное преимущество, организационное искусство”.

В истории организационного поведения часто случалось, что практики становились доверчивыми жертвами организационной моды, тех же самых идей и исследований, о которых они прежде не читали и значения которых не понимали. Например, энтузиазм по поводу “организационного превосходства” главным образом означал то, что люди прежде не старались усвоить и применить стандартные концепции организационного поведения, которые были известны по крайней мере за тридцать лет до этого.

Считается, что менеджмент характеризуют три основных измерения: техническое, концептуальное и человеческое. Техническое и концептуальное измерения включают знания менеджера в области компьютеров, бухгалтерского учета, инженерных наук либо маркетинга. Многие менеджеры склонны к игнорированию человеческого фактора. Они считают, что их подчиненные ленивы, заинтересованы преимущественно в деньгах и если сделать их счастливыми, то они будут трудиться более продуктивно. Человеческие проблемы сводятся к разработке системы материального стимулирования, к обеспечению безопасности труда, что должно привести к повышению его продуктивности.

К сожалению, при новых условиях экономических отношений этот подход больше не работает. Хотя он и не приносит ущерба, а на ранних этапах развития организации даже дает определенные результаты, сейчас уже очевидно, что он недостаточен для решения современных проблем. Ошибка такого подхода в том, что он пренебрегает многими аспектами человеческого поведения.

Поведение человека на работе гораздо сложнее и многообразнее, чем это предполагается схемой “экономика — безопасность — условия труда”. Новая точка зрения состоит в том, что работники — гораздо более сложные объекты, и необходимо теоретическое осмысление эмпирических исследований, прежде чем разрабатывать прикладные методы управления людьми. Традиционный подход “человеческих отношений” более не играет преобладающей роли в поведенческом измерении менеджмента. Немногие станут оспаривать факт, что подход организационного поведения со всем объемом связанных с ним знаний в наши дни доминирует в поведенческом измерении менеджмента и остается таким в обозримом будущем.

Область организационного поведения начинает развиваться и приобретать черты зрелой академической дисциплины. Однако, как и в других молодых областях знания, здесь тоже встречаются трудности и отклонения. Кроме научных дискуссий по теоретическим подходам и результатам исследований, пришлось столкнуться и с кризисом определения понятий. К счастью, в настоящее время этот кризис в целом преодолен.

Организационное поведение как учебная дисциплина сильно “пересекается” с другими дисциплинами: социальными и управленческими. Она развивается на “стыках” с ними, что можно представить в виде рис. 1.1, где социальные науки “задают” объяснительные модели поведения, а управленческие — практическое использование этих моделей. По существу она оказывается наукой о взаимодействии управляющих и управляемых.



Рисунок 1.1 — Схема конструирования дисциплины “Организационное поведение”

Организационное поведение как дисциплина, с одной стороны, имеет межпограничный статус, а с другой — оказывается специфической интеграцией всех этих дисциплин, приобретая тем самым статус синтезирующей “наддисциплины”. Включение этого курса как ведущего в программы изучения смежных управленческих дисциплин сразу поднимает их на уровень осмысления “человеческого фактора” организации.

Это исходное противоречие статуса “организационное поведение” задает две модели его разработки. Оно может наполняться содержанием из смежных управленческих дисциплин и социальных учебных дисциплин, т. е. расти “вширь”, поглощая при этом многие их предметные области, особенно такую, как “Управление персоналом”. Но оно может наполняться таким специфическим содержанием, которое оптимизирует ознакомление, осознание, осмысление и переосмысление его скрытых феноменов, т. е. разрабатываться “вглубь”.

На рис. 1.2 в общих чертах показано место организационного поведения (ОП) в системе основных управленческих дисциплин: теории организаций (ТО), организационного проектирования (ОПР) и управления персоналом (УП).

ОП характеризуется теоретической ориентацией и занимается анализом явлений на микроуровне. ОП основано на многих теоретических положениях других наук о поведении, которые концентрируются на поведении индивидуумов и групп в организациях.

Теория организаций (ТО)	Теоретический подход ↔	Организационное поведение (ОП)
Организационное проектирование (ОПР)	Прикладной подход ↔	Управление персоналом (УП)
Макро		Микро

Рисунок 1.2 — Взаимосвязи организационного поведения с сопредельными дисциплинами

ОП аккумулирует знания и проверяет теории посредством принятых методов исследования. В итоге организационное поведение может быть определено как область знания, стремящаяся понять и научиться предсказывать поведение людей в организациях, а также управлять ими.

Рис. 1.2, хотя и показывает области компетенции наук, но в пограничных зонах линии разделения очень размыты. Теория организации имеет большую макроориентацию, чем ОП, и занимается в первую очередь структурой и развитием организаций. Организационное проектирование также более ориентировано на макроуровень, чем ОП. Однако, как и в случае с ТО, вопросы ОПР затронуты в связи с применением ОП.

УП значительно больше ориентировано на микроуровень, чем ОП. Функция управления персоналом является одной из

практических функций организации наравне с маркетингом, финансовым менеджментом и др.

Менеджеров по персоналу принимают на должности, которые так и называются; со специалистами по организационному поведению этого не происходит, что сбивает с толку. Специалисты по организационному поведению в заявлении о приеме на работу называются менеджерами по управлению людскими ресурсами. Таким образом, все менеджеры независимо от технических функций являются менеджерами по человеческим ресурсам, поскольку они имеют дело с человеческим поведением в организации.

Современный подход к организационному поведению опирается на строгую методологию. Поиск причин поведения — очень тонкий и сложный процесс. Проблема настолько сложна, что некоторые ученые оспаривают саму возможность существования точной науки о поведении. Человеческое поведение нельзя контролировать и манипулировать им, при одинаковых исходных поведении может быть разным. Человеческие переменные (опыт, наученность, восприятие, мотивы и др.) разрушают те элементы контроля, которые пытаются создать ученые.

Организационное поведение представляет бихевиористский¹ подход к менеджменту, а не весь менеджмент. В число других подходов к менеджменту входят процессный, количественный, системный и ситуационный подходы. Не вызывает сомнения, что прежние науки о поведении (прикладная и промышленная психологии) внесли значительный вклад в теоретическую и исследовательскую базы организационного поведения.

1.2. Основополагающие концепции организационного поведения

Все общественные (и естественные) науки опираются на философский фундамент базисных, направляющих их развитие, концепций.

¹ В отличие от психодинамического подхода бихевиористский подход опирается на детерминанты поведения, связанные с окружением или ситуацией.

ОП основывается на ряде базисных идей о природе человека и организаций (табл. 1.1), которые и являются теми самыми “проверенными временем” принципами.

Принято выделять шесть основных, характеризующих любого индивида понятий: индивидуальные особенности, восприятие, целостность личности, мотивация поведения, стремление к соучастию и ценность личности.

Таблица 1.1 — Базисные концепции организационного поведения

Человеческая природа	Природа организации
Индивидуальные особенности	Социальные системы
Восприятие	
Целостность личности	Взаимный интерес
Мотивированное поведение	
Стремление к соучастию	Этические принципы
Ценность личности	

Индивидуальные особенности. Идея индивидуальных особенностей родилась в психологии. Со дня своего рождения каждый человек уникален, а приобретаемый индивидуальный опыт делает людей еще более отличающимися друг от друга. Наличие индивидуальных особенностей предопределяет тот факт, что наиболее эффективная мотивация работников предполагает специфический подход менеджера к каждому из них. Положение об уникальности каждого человека обычно называется *законом индивидуальных особенностей*.

Восприятие. Каждый из нас индивидуально воспринимает происходящие вокруг события. Наше отношение к объективной реальности проходит через фильтр индивидуального восприятия, представляющего собой уникальный для каждого человека, формирующийся на основе накопленного опыта способ видения, систематизации и интерпретации вещей и событий. Уникальное видение каждого из нас доказывает, что мы ведем себя не как машины, а как человеческие существа.

Целостность личности. Конечно же, организации с радостью ухватились бы за возможность “принимать на работу” только

квалификацию индивида или его способность к анализу, но в реальности компаниям приходится иметь дело с целостной личностью, а не с отдельными ее качествами. Профессиональное мастерство не существует без опыта и знаний, личная жизнь человека не может быть полностью отделена от процесса труда, моральные качества неотделимы от физических. Каждый из нас — целостное человеческое существо.

Реализация ОП предполагает, что администрация организации нуждается не просто в квалифицированных сотрудниках, но в развитых личностях.

Мотивированное поведение. Одно из основных положений психологии гласит, что нормальное поведение человека формируется под воздействием определенных факторов, которые могут быть связаны с потребностями индивида и (или) последствиями его поступков. Когда мы имеем дело с человеческими потребностями, необходимо помнить, что побуждения людей отнюдь не таковы, какими, как мы считаем, они должны быть; они являются тем, чего желают сами люди.

Мотивация сотрудников — обязательный атрибут любой организации. Вне зависимости от находящихся в ее распоряжении технологий и оборудования ресурсы эти не могут быть использованы до тех пор, пока к ним не приложится труд предварительно мотивированных людей.

Стремление к соучастию. Многие сотрудники активно стремятся, используя свои таланты и идеи, способствовать успеху организации, поделиться с коллегами тем, что они узнали и чему научились на своем опыте. Организации должны предоставлять максимально благоприятные возможности таким работникам, ибо речь идет о выгодной обеим сторонам практике.

Ценность личности. Каждый сотрудник организации хотел бы внимательного и уважительного отношения со стороны руководства. Теория о том, что человек — один из экономических инструментов, давно утратила популярность.

Сегодня “в моде” высокая ценность квалификации и способностей, возможности для саморазвития каждого работника.

Фундамент организационной концепции образуют три основных “камня” — положение о том, что организации представляют собой социальные системы, которые формируются на базе учета взаимных интересов, а отношения менеджмента и наемных работников основываются на определенных этических принципах.

Социальные системы. В социологии принято считать, что организации являются социальными системами, деятельность которых регулируется как законами общества, так и психологическими законами. Фактически в организации бок о бок существуют две социальные системы. Одна из них — формальная (официальная) социальная система, другая — неформальная.

Социальная система предполагает, что окружающая среда организации подвержена динамическим изменениям, все ее элементы взаимозависимы и каждый из них подвержен влиянию любого другого элемента.

Общность интересов. Организации нуждаются в людях, в свою очередь люди нуждаются в организациях. Каждая организация имеет определенные социальные цели. Они формируются и ведут свою деятельность на основе определенной общности интересов их членов. Менеджерам необходимы наемные работники, ибо без них невозможно выполнение задач организации; сотрудники нуждаются в компании, так как она способствует достижению их личных целей. При отсутствии взаимности отсутствует и общая база, на которой создается нечто ценное для социума. Как показано на рис. 1.3, общность интересов определяет сверхзадачу организации, которая решается только объединенными усилиями наемных работников и работодателей.

Этические принципы. Для того чтобы привлечь и удержать ценных сотрудников (спрос на которых постоянно возрастает), организации строят свою деятельность на соблюдении этических принципов. Все большее число фирм осознает эту необходимость и разрабатывает различные программы, способствующие обеспечению высоких моральных стандартов как для менеджеров, так и для работников. Компании принимают этиче-

ские кодексы, проводят обучение этике отношений, поощряют сотрудников за этическое поведение, рекламирует положительные образцы поведения и устанавливают внутренние процедуры, призванные контролировать соблюдение моральных принципов.

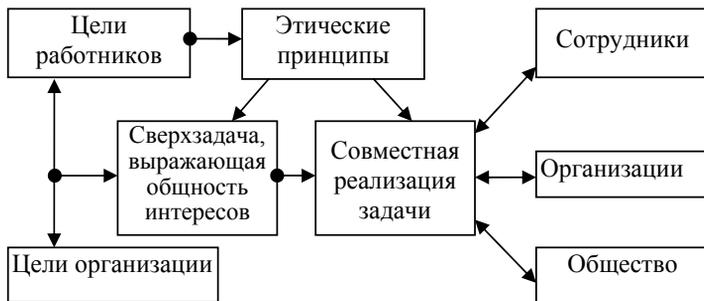


Рисунок 1.3 — Взаимосвязь интересов и сверхзадача организации

Этичность целей и действий организации является основной предпосылкой возникновения системы тройного вознаграждения, т. е. достижения целей индивидов, организаций и общества. Сотрудничество и работа в командах способствуют повышению степени удовлетворения индивидов характером труда, ибо они получают возможность обучения и личностного роста, ощущают, что вносят ценный вклад в достижение общих целей. В свою очередь, возрастает и эффективность организации в целом: повышается качество продукции, улучшается обслуживание, сокращаются затраты.

Но возможно, наибольшую выгоду получает общество, пользующееся высококачественными товарами и услугами, возрастают потенциальные возможности его граждан, формируется атмосфера сотрудничества и прогресса.

1.3. Поведенческий подход к пониманию организации

Слово “организация” используется для обозначения двух понятий.

Первое значение — это определенная социальная единица или коллектив. То, что определяет организацию в данном конкретном смысле, — это социальные единицы, которые могут быть обособлены от других исходя из того, что за люди являются их членами. Такой подход позволяет считать организацией и церковь, и международное предприятие, и строительную фирму, и больницу, и танковый батальон.

Второе значение слова касается организационных особенностей в рамках социальной единицы или коллектива. Единицы и коллективы в этом значении “организованы” особым образом. Они обладают определенной формой руководства, должностными взаимоотношениями, числом начальников на одного работника, сформулированными правилами и обязанностями, методами принятия решений и другими аспектами, которые используют для их характеристики.

Организации как коллективы также владеют техникой, технологиями, физическим капиталом (зданиями, машинами, конторами) и стратегиями для достижения целей. Техника и технологии производителя автомобилей состоят из автоматических линий, роботов, металлообрабатывающих станков, техника церкви включает службу, молебен, песнопение, исповедь, святое причастие и групповые собрания, а техника танкового батальона основывается на конструктивных и оперативных принципах танкового сражения. Существуют также особые методы учета и контроля, например принцип двойной записи в бухгалтерском учете, системы формирования бюджета, системы управления больницами, управление вооруженными силами, принципы тактики, стратегии и руководства. Организации для достижения своих целей прибегают к типичным затратам на человеческие ресурсы, сырье и информацию. Члены организации содействуют достижению ее целей, поэтому размеры организации являются характерной чертой: раз участники необходимы для достижения целей, значит их число существенно. Помимо этого в организациях есть соучастники со своими интересами, в большей или меньшей степени контролируемые. В составе соучастников —

акционеры, правительство, работники организации и общественные группы.

В рамках ОП организация рассматривается как система (рис. 1.4).

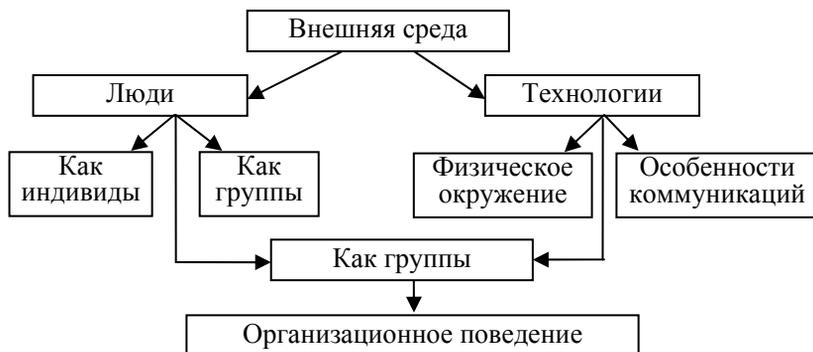


Рисунок 1.4 — Организационная поведенческая система

Организация — спланированная координация действий группы людей для достижения некоторых общих сформулированных целей с помощью разделения труда и функций, а также иерархии власти и ответственности.

Организация — открытая система, обладающая всеми ее свойствами (системность, наличие стабильного входа и выхода, постоянный обмен информацией с внешней средой).

Специфику организации как системы задает человек, выступающий одновременно как элемент этой системы, как субъект, создающий требования к ней.

У организации есть четыре системообразующие функции:

- 1) реализация целей лидера;
- 2) реализация целей персонала;
- 3) производство продукта;
- 4) взаимодействие с внешней средой.

Для управления организацией необходимо задать три набора факторов:

- 1) фактор входа;

- 2) фактор выхода;
- 3) фактор желательного состояния.

Любые действия в организации взаимосвязаны. ОП позволяет регулировать эти действия в силу того, что в точной системе жизнеспособность и устойчивость системы напрямую зависят от возможности предсказания и регулирования действия.

Окружающая среда организации находится за пределами организации, по другую сторону от границы, отделяющей внутреннюю организационную среду, или контекст. Сюда входят банки, финансовые институты, все виды других организаций (поставщики, клиенты, правительственные учреждения, промышленные объединения и профсоюзы) и физические лица. Для танкового батальона внешнее окружение составляют другие воинские части и уровни командования в армии, конечно же, вооруженные силы врагов и союзников, а также окружающая обстановка. Между тем для многих компаний внешнее окружение включает в себя всех конкурентов, клиентов и поставщиков, а также все те многочисленные учреждения, которые обеспечивают фирму персоналом, регламентами и информацией различного рода.

Обычно различают два понятия: деловая, связанная с решением производственных задач, окружающая среда и общая окружающая среда. К *деловой окружающей среде* относится все, что имеет непосредственное отношение к достижению организационной цели, например внедренная технология, конкуренты, структура рынка, сбытовая сеть и источники финансов. *Общая окружающая среда* менее конкретно связана с целями или задачами организации и включает в себя законы страны, общую государственную политику, общественные установки, систему образования, политические связи и отношения, социальную стратификацию (расслоение общества) и все другое, что может косвенно влиять на деятельность организации. Например, национальные праздники устраиваются без учета их значимости для производителя автомобилей, однако они влияют на функционирование последнего по той причине, что являются частью

общей схемы, определяющей ритм и темп трудовой деятельности общества в целом.

Человеческие ресурсы также являются мощным фактором окружающей среды. Необходимо понимать, что ими руководят определенные общественные институты, намерения, предпочтения, ценности и прочие факторы. Поэтому невозможно так просто регулировать поведение людей ни в рамках управления персоналом, ни силами высшего руководства компании.

Независимо от того, существенно ли вы сокращаете или увеличиваете размеры организации, изменяете ее продукцию, технологию или приоритеты управления (контекстуальные изменения), выходите на новые рынки, создаете в другом месте дочерние компании (изменения внешней среды), в основном вы осуществляете стратегические изменения. По существу формирование стратегии и ее реализация стали представлять собой связующее звено между организацией, ее характерными чертами, контекстом и окружающей средой.

Способность к быстрому изменению организационных границ соотносится с другими характеристиками современных организаций — их задачами и целями. В этом случае определяемая область обычно скорее индивидуальна, чем обобщенна. Однако даже там, где стимулируется отношение работника к фирме как к особой форме семьи и где существуют особо персонализированные отношения на работе, частная жизнь все еще обособлена от трудовой деятельности, возможно потому, что семья является отдушиной от ее требований.

Практически большая часть жизни человека протекает в организациях, поэтому они могут быть рассмотрены как важнейший элемент внешнего воздействия на наше поведение.

В большинстве случаев люди объединяют усилия и организуются для достижения каких-либо физических, личных или экономических преимуществ. Люди организуются под влиянием убеждения, что это есть наилучший путь для достижения их целей. Организация — это система скоординированного пове-

дения. Можно сказать, что организация — это само поведение. Правила, регуляторы, стандартные процедуры и все остальное, что приходит на ум при мысли об организации, — это всего лишь механизмы скоординированного поведения. Сущностью организации является само поведение. Организация — спланированная координация поведения людей для достижения некоторых общих сформулированных целей с помощью разделения труда и функций, а также иерархии власти и ответственности.

Таким образом, организацию можно определить не как застывшую структуру, а как процесс.

Также важным является тот факт, что люди в процессе вхождения в организацию жертвуют частью своей свободы. Они делают это с целью достижения личных и организационных целей, т. е. термин “организация” представляет собой компромисс между личной независимостью и достижением цели.

Поведенческий подход к пониманию организации возник в результате экспериментов, проводимых в 1924 г. в г. Хауторне (Hawthorne) на заводе фирмы WESTERN ELECTRIC (в учебной литературе г. Хауторн иногда пишется как г. Хоторн). Целью этих экспериментов, проводившихся Майо, Ротлисбергером и Диксоном, было изучение эффекта освещения, периодов отдыха, методов оплаты и других факторов на продуктивность фабричных рабочих. Результатом этих исследований стало открытие “хауторнского эффекта”. Обследованные работники выделили шесть основных факторов, влиявших на их отдачу (в порядке важности):

- 1) маленькая величина группы;
- 2) тип руководства;
- 3) заработок;
- 4) новизна ситуации;
- 5) заинтересованность в результатах эксперимента;
- 6) внимание к находящимся в тестовой комнате.

Последние три фактора и составляют хауторнский эффект, т. е. искажение результатов эксперимента под влиянием самого факта проведения эксперимента.

Еще одним результатом исследований было выявление зависимости производительности от идеологии, которой придерживалась группа наблюдаемых работников. В этой группе устанавливались собственные нормы производительности, и каждый ее участник придерживался их, а не официально принятых на фабрике. При этом неофициальные нормы могли быть как выше, так и ниже официальных. Это позволило сделать следующие выводы.

1. Организация — это нечто большее, чем просто собрание индивидуумов. Это социальная система, где люди имеют друзей и врагов, равно как свои надежды, страхи и стремления.

2. Уровень производительности зависит не только от управленческих стандартов, но и от общественных норм, установленных в каждой группе.

3. Неэкономические поощрения часто являются не менее важными, чем экономические. Дружеские и межличностные отношения — это важная часть работы индивидуума.

4. Работники не всегда реагируют как индивидуумы, действующие в одиночку. Группы часто принимают решения, даже если они не являются признанными частями формальной организации.

Выводы хауторнского эксперимента стали толчком в исследовании поведения человека на рабочем месте.

1.4. Организация как тип определенного поведения

С точки зрения поведенческого подхода организация представляет сегментарную модель, в которой формируется определенный тип поведения сотрудников, отражающий отношения между руководителями и подчиненными им работниками. Эта среда в какой-то степени является позитивной, направленной на рост и укрепление организации, а в какой-то степени — негативной, сдерживающей ее развитие.

Обычно выделяют четыре поведенческих сегмента:

- 1) ригористический сегмент;
- 2) автономный сегмент;

- 3) мобилизационный сегмент;
- 4) прессинговый сегмент.

Ригористический сегмент сильно выражен. В этом сегменте формируется тип поведения сотрудников, который требует четкости, точности, исполнительности. Поступая на работу, каждый сотрудник попадает прежде всего в систему запрещающих и обязывающих норм. Так, например, свой первый рабочий день сотрудник посвящает ознакомлению с приказами по банку, которые регулируют его и должностное, и социальное поведение в стенах учреждения. Приказы регулируют функциональные обязанности, поведение с коллегами, субординацию, правила оформления и подачи документов на рассмотрение руководству, правила общения с руководством, с клиентами, с коллегами (к коллеге положено обращаться только по имени и отчеству), форму одежды, правила пользования служебными автомашинами, оборудованием, служебными и личными мобильными телефонами, дисциплину, соблюдение субординации при решении самых различных вопросов и многое другое. В приказах определяется, какая информация является коммерческой тайной и как должен вести себя работник, говоря от имени организации, причем это право есть далеко не у всех. Из этих документов вытекают определенные правила поведения, т. е. строгие режимные требования. В учреждении определяются “опасные зоны” возможной утечки информации, а поэтому режимные требования в этих зонах особенно строги. Конфиденциальное поведение предполагает: точное следование сложившимся в фирме нормам безопасности; процесс обучения на конкретных ситуациях по защите коммерческой тайны; некоторое ограничение в образе жизни — не злоупотреблять спиртным, не нести информацию в семью и т. д.

В *автономном сегменте* воспроизводится совершенно другой тип ответственности. Для него характерны свобода маневра работников, возможность выбора той или иной линии поведения в организации дела, когда они сами на своем уровне решают, как им лучше поступить, но в этом случае они несут большую ответ-

ственность. К сожалению, этот сегмент имеет на практике крайне слабую выраженность. Полномочия делегируются редко, т. е. в исключительных случаях, а поведение определяется служебной инструкцией для каждого “отдельно взятого” сотрудника. Это ограничивает свободу маневра и зачастую тормозит решение вопроса или принятие решения. Сотрудники не могут выбрать ни метод, ни темп выполнения работы, ни последовательность операционных процессов, их совместимость или заменяемость, т. е. они не могут регулировать процесс работы от начала до конца. Им сложно определить в сжатые сроки, на каком из этапов произошел сбой, и быстро исправить положение. В случае если наступает сбой или обнаруживаются ошибки в работе, служба безопасности по распоряжению вышестоящего руководства может начать служебное расследование, которое тоже тормозит дело. Например, в пресс-службе или секретариате крупной организации такие ошибки вообще недопустимы, так как сотрудники постоянно находятся на виду у руководства, а это заставляет людей контролировать каждое свое действие. Постоянное напряжение нередко приводит их к срывам, что очень неблагоприятно влияет на весь коллектив. Зачастую руководство убивает желание проявлять инициативу, так как это расценивается как недостаточная загруженность работой, что в конечном счете может привести к увеличению служебных обязанностей, а то и к срезанию зарплаты за несвоевременное выполнение распоряжений руководства.

В *мобилизационном сегменте* проявляется настроенность работников на рабочие процессы, желание доказать свою необходимость, компетентность, повысить самоотдачу. Только вот всегда ли есть возможность для этого? Здесь главным критерием является идея справедливости, т. е. насколько трудовые усилия работника обеспечены материальным и компенсационным вознаграждением, а также моральным поощрением. Как свидетельствуют психологи, возможности человека-работника таятся не столько в денежной мотивации их труда, сколько в признании их талантов, их значимости, высокой самооценке. Не

всегда ситуация в этом сегменте носит положительный характер. Обычно единственным мотиватором для работников становится их заработная плата. Но бывают дни, когда сотрудники в течение всей недели задерживаются на работе допоздна, готовя срочные документы или делая работу за отсутствующих людей (они находятся в командировке или болеют), и никто никогда не оценивает их сверхурочный труд, хотя прежде всего выполнение этой работы необходимо самому руководству. Мнение руководства: мы платим деньги и заказываем выполнение работ, а уж как долго вы это будете делать и с какими сложностями и потерями для себя — это ваши проблемы.

Прессинговый сегмент насыщен стрессовыми факторами и приводит к потере веры в себя не только как специалиста, но и как человека. Например, человек ощущает вездесущий контроль, повсюду стоят видеокамеры, вероятно, и прослушивающие устройства, которые функционируют не только для посетителей, но и, возможно, для сотрудников. В компьютерах стоят счетчики времени, благодаря которым можно легко отследить время пребывания человека на рабочем месте. Существуют также и служебные расследования разнообразных правонарушений, но сам термин “служебное расследование” звучит нелепо, потому что все — взрослые люди и несут ответственность, осознают значимость своих поступков. Но все мы люди, а не машины. Уж если машины, случается, дают сбой, то что говорить о людях, которые постоянно работают в экстремальных ситуациях. Естественно, при всех существующих ограничениях неудивительно, что случаются ошибки у всех. Работники зачастую рассматриваются как товар на рынке труда, а не как проявление человеческой сущности в труде, а плата за труд — как цена товара, а не как признание компетенции. Это происходит не во всех случаях, но происходит. На сегодняшний день рынок труда настолько насыщен специалистами самого высокого уровня, что, к сожалению, некоторые работодатели ведут себя очень избалованно и всегда уверены в том, что незаменимых людей нет.

Анализ сегментарной модели организации предполагает понимание самой сути поведения, в котором отражены взаимодействующие переменные: власть — исполнение, сотрудничество — конфронтация, организационная культура “общий дом” — организационная культура “мышь в норах”, мотивационная патология “заставить” — мотивационные ресурсы “заинтересовать”.

Они являются ключевыми потому, что полнее всего представляют те или иные комплексы поведения работников в организации.

Комплекс поведения персонала выстраивается на трех уровнях:

- сотрудники;
- группы (межгрупповые отношения);
- руководство.

Каждая организация представляет собой уникальную поведенческую комбинацию сотрудников, групп и руководства, основанную на ее конкретных целях, задачах, стилях, методах управления и т. д.

В качестве основных подходов к поведенческому пониманию организации можно выделить:

- 1) организация — это скоординированное поведение людей;
- 2) организация — это поведение на индивидуальном, групповом и организационном уровнях;
- 3) организация — это люди и их отношения, их восприимчивость и способность к обучению, чувства и цели;
- 4) организация — это поведение, ориентированное на исполнение;
- 5) организация — это уникальная комбинация взаимодействий персонала.

Поведенческое направление в понимании организации прежде всего связано с той ролью, которая придается работнику в реализации ее замыслов. Именно работники создают продукт, формируют культуру и ее внутренний климат. В конечном итоге от них зависит то, чем является организация.

1.5. Модели организационного поведения

В организации складываются устойчивые формы поведения, от которых в очень значительной мере и зависит вся ее деятельность, удачи либо, напротив, неудачи. Существует много разных подходов к данной проблеме. Остановимся на том, который описан американскими исследователями Джоном Ньюстромом и Кейтом Девисом, работавшими в университетах Миннесоты и Аризоны, членов Академии менеджмента, авторов более 130 работ по менеджменту. В его рамках существуют четыре модели организационного поведения: авторитарная, опеки, поддержки и коллегиальная.

Авторитарная модель опирается на власть, ориентирована на полномочия, дающие руководителю любого уровня (хотя бы теоретически) возможность заставить работника выполнять свои распоряжения, подчас даже подвергая его штрафным санкциям. В свою очередь работники ориентированы на подчинение и весьма зависимы от непосредственного начальника. В целом уровень личной вовлеченности в процесс труда минимальный. Иначе говоря, сотрудники, за редким исключением, делают не больше того, чем от них требуют. Принципиально слабая сторона этой модели — большие человеческие издержки. Если посмотреть на нее с точки зрения использования человеческого потенциала, оценить уровень вовлеченности сотрудников в процесс труда, инициативы, степень опоры на их внутренние стимулы, то легко обнаруживается, что здесь все эти факторы игнорируются. Из всех мыслимых человеческих ресурсов в полном объеме используется лишь ресурс руководителя (его время, здоровье, мотивация и проч.). Правда, отдельные работники все же демонстрируют более высокие показатели в силу каких-то внутренних мотивов (например, испытывают симпатию к руководителю, видя в нем “прирожденного лидера”). Но в целом отсутствие у сотрудников “права голоса” порождает разочарование, неуверенность, иногда — агрессию по отношению к руководству.

Что сказать о данной модели? Она не плоха и не хороша (как, впрочем, и все остальные), а в определенных условиях,

например, когда организация находится в кризисе, может быть единственно возможной и эффективной, адекватной сложившемуся положению.

Другая весьма распространенная модель — *опеки*. В ее рамках руководитель, пусть подсознательно, рассматривает свою организацию как семью (в российском понимании этого слова), а себя как главу этой семьи со всеми вытекающими отсюда последствиями. Какими? — А с такими же, какие возникают у отцов и детей.

Отцы, естественно, стараются иметь как можно больше информации обо всем, что происходит с детьми, обо всех их личных проблемах и даже их решение часто берут на себя. Они берегут своих чад от ошибок, стараясь по мере сил страховать их от всего пагубного и нежелательного. Они без основания полагают, что дети в ответ на заботу и опеку бесконечно должны им. Отсюда и частые сетования на их неблагодарность (словосочетание “ты должен” или “должна” — самое частое в нашем лексиконе). Отцовские благие, продиктованные искренними родительскими чувствами, намерения приводят к тому, что дети, случается, манипулируют ими. Отцы вдруг обнаруживают, что детям не хватает инициативы и ответственности. Будучи чрезмерно зависимыми от старших, дети в качестве ведущей стратегии взаимодействия с родителями выбирают путь “избегания” ошибок и наказаний, и наиболее действенными для них часто оказываются внешние стимулы (иногда совсем не педагогического характера).

Что происходит в организации при подобном поведении руководителя? Стараясь иметь подробнейшую информацию обо всем, что происходит с конкретным подчиненным, включая и личные проблемы, руководитель порой вторгается в его жизнь. А как же иначе, дело-то семейное, стало быть, я ответствен за все и вся! Казалось бы, мы делаем все для того, чтобы профессиональная жизнь подчиненного протекала как можно более успешно, страхуем его от возможных ошибок (к ним относятся как к факту, который не должен иметь место). Однако результат получается несколько отличным от запланированного.

Руководство сталкивается с недостатком инициативы и ответственности. Плохо работают внутренние стимулы, а основной побудитель к действию — слово “должен”. Данная модель опирается на экономические ресурсы организации, и руководство (как процесс) ориентировано на их распределение. Под ресурсами понимаются не только финансы, но и время, нагрузка, удобное расписание, доступ к информации, отношения и проч. Работники ориентированы на безопасность и льготы (получение ресурсов, упомянутых выше), но при этом они находятся в сильной зависимости от организации. В общем, они удовлетворены уровнем заботы о них, но удовлетворенные работники далеко не всегда являются самыми продуктивными. Уровень их трудовых усилий находится на грани потенциальных возможностей, и можно рассчитывать лишь на пассивное сотрудничество. Во что обходится эта модель? Уютная на первый взгляд для сотрудников, она не способствует полному использованию человеческих ресурсов, а для руководителя чрезвычайно затратна, поскольку требует от него больших нервных усилий и не позволяет опереться на систему внутренних стимулов подчиненных. Такая модель реализации власти, как и любая другая, имеет свои ограничения, но эффективна в условиях недостаточности ресурсов.

Сегодня в ряде организаций становится актуальным внедрение *модели поддержки*. В определенных обстоятельствах она, безусловно, имеет ряд преимуществ по сравнению с рассмотренными выше. Но переход этот прост лишь на бумаге, поскольку сопровождается изменением некоторых важных установок руководителя (управленческой группы).

Попробуем рассмотреть ситуацию с позиции подчиненного. Что сдерживает его профессиональный рост? Вероятнее всего, страх показаться некомпетентным, оказаться в незнакомой ситуации, потерять авторитет, вступить в конфликт с коллегами и руководством и т. п. Отсюда часто следует и ведущий мотив профессионального поведения — стремление избегать ошибок. Однако если мы посмотрим на свою профессиональную карьеру, то, возможно, окажется, что вся она состояла из цепи более

или менее серьезных ошибок, неверных, неточных решений, наилучших выборов и т. п. Но раз мы к сегодняшнему дню все-таки добились каких-то успехов, значит сумели сделать верные выводы, научиться на собственных промахах. Ошибки и заблуждения являются едва ли не основным источником конструктивного опыта, а совершение ошибок — основное условие профессионального роста (а их отсутствие — причина неуспеха).

Однако все это справедливо лишь для людей, которые способны учиться на ошибках, извлекать из них полезный опыт. Если быть честными, то следует признать, что такие ошибки в организациях совершаются ежедневно и ежечасно. Вопрос, собственно, заключается в том, как научить работников делать из них правильные, конструктивные выводы. Причем учить следует таким образом, чтобы не было угрозы для того, кто эту ошибку совершил. Менеджеры говорят, что реакция должна быть направлена на деятельность, а не на личность. Таким образом, переход к модели поддержки сопровождается необходимостью пересмотра отношения к ошибкам (ошибкам, а не должностным преступлениям).

Данная модель опирается на руководство (в том смысле, что под ним понимается приведение других к успеху), которое (как процесс) ориентировано на поддерживающие взаимоотношения. Работники ориентированы на выполнение конкретных заданий (а не на получение льгот и привилегий) и имеют возможность участвовать в управлении и принятии решений. При этом удовлетворяется их потребность в статусе и признании и возникает опора на внутренние стимулы.

Заметим, что поддерживающая модель начинает хорошо работать при условии наличия минимального объема ресурсов (финансовых, юридических, информационных и проч.). Для нее характерен климат индивидуального роста, она особенно эффективна при относительно “приличном” уровне жизни, однако переход к ней требует серьезной ломки взглядов руководителя.

Четвертая, *коллегиальная модель* организационного поведения, несмотря на свою привлекательность (посмотрите ее признаки в табл. 1.2), не может быть реализована в настоящих усло-

виях, поскольку осуществима только в условиях избытка ресурсов, а это представляется абсолютно нереальным. Эта модель является, скорее, теоретической, потому что ее реализация на практике крайне редка даже в более благополучной Европе. Все вышесказанное систематизировано в табл. 1.2.

Преобладание той или иной модели в большой степени связано с представлениями руководителя о подчиненном. Обратимся к выдвинутым Мак-Грегором двум противоположным концепциям систем ожидания руководителя относительно профессионального поведения подчиненных. Администраторы могут придерживаться любой из них — концепции (теории) “Икс” или “Игрек”. Положения каждой из них обозначены в табл. 1.3.

Таблица 1.2 — Модели организационного поведения (по Ньюстрому и Девису)

Характеристики модели	Авторитарная	Опеки	Поддержки	Коллегиальная
1. Модель опирается на...	Власть	Экономические ресурсы	Человеческие ресурсы	Партнерство
2. Ориентация руководителя на...	Полномочия	Ресурсы, деньги	Поддержку	Работу в команде
3. Ориентация работников на...	Подчинение	Безопасность	Выполнение конкретных работ	Ответственное поведение
4. Психологический результат для работников	Зависимость от непосредственного руководителя	Зависимость от организации	Участие в управлении, принятии решений	Самодисциплина
5. Удовлетворение потребностей работника	В существовании	В безопасности	В статусе и признании	В самореализации
6. Участие работников в процессе труда	Минимальное	Пассивное сотрудничество	Реагирование на внутренние стимулы	Умеренный энтузиазм

Таблица 1.3 — Концепции систем ожидания Мак-Грегора

Теория “Икс”	Теория “Игрек”
<ul style="list-style-type: none"> • Типичный индивид негативно относится к труду и по мере возможности постарается избежать участия в работе. • Типичный индивид не склонен принимать на себя ответственность, не амбициозен и, прежде всего, нуждается в безопасности. • Участие людей в процессе труда осуществляется только под принуждением, под контролем 	<ul style="list-style-type: none"> • Труд так же естествен для человека, как игра или отдых. • Человек не является прирожденным лентяем. Его негативное отношение к труду — результат приобретенного опыта. • Решая поставленные задачи, работники будут самостоятельно регулировать свою деятельность и контролировать трудовой процесс. • Заложенный в человеке потенциал позволяет сотрудникам в надлежащих условиях не только принимать на себя, но и искать дополнительную ответственность. • Они обладают воображением, изобретательностью и творческими способностями
<p>В соответствии с логикой модели основная роль управленцев заключается в принуждении к труду и контроле за действиями работников</p>	<p>В соответствии с логикой модели основная роль управленцев заключается в развитии потенциальных способностей работников и в оказании помощи в их применении для решения общих задач</p>

Конечно, это несколько утрированные представления, но они все же дают возможность найти ответ на вопрос о том, почему в организации доминирует та или иная модель. Все данные говорят за то, что поведение подчиненных во многом определяется системой ожиданий руководителя, его убеждениями. Эти убеждения и описаны Мак-Грегором. Очевидно, модели авторитарная и опеки базируются, скорее, на концепции “Икс”, а поддержки и коллегиальная — на концепции “Игрек”.

Любая модель сама по себе ни хороша, ни плоха. Она либо адекватна условиям, в которых работает организация, либо нет. Однако надо знать, что существует теория “самосбывающихся пророчеств”, которая гласит, что рано или поздно подчиненные начинают соответствовать ожиданиям руководителя.

Контрольные вопросы и задания

1. Дайте определение “организационному поведению”. Каковы объекты изучения организационного поведения?

2. Как вы считаете, насколько важен вам как будущему менеджеру курс “Организационное поведение”?

3. Что является основной задачей систем организационного поведения и какие из них зарекомендовали себя как наиболее эффективные?

4. По каким основным направлениям классифицируются силы, определяющие организационное поведение? Дайте им характеристику.

5. Вспомните основные концепции, формирующие базис организационного поведения. Выделите наиболее значимые. Обоснуйте свой выбор.

6. С помощью каких понятий можно охарактеризовать любого индивида? Какие из них наиболее важны для деятельности организации?

7. Охарактеризуйте основные модели организационного поведения.

Глава 2. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ НА ИНДИВИДУАЛЬНОМ УРОВНЕ

На умение вести себя мы тратим три четверти нашей жизни.

Мэтью Арнольд

2.1. Понятие личности и ее структура

Во многих пособиях по менеджменту, книгах по управлению личность ранее не была предметом изложения, так как все внимание уделялось планированию, экономике, маркетингу, организационно-технической стороне. И только позже, после осознания роли групп и составляющих ее членов в процессе труда, начали активно изучать основные характеристики групп, человеческий фактор, поведение личности.

Крупнейшей заслугой многих исследователей управления стало изучение человека, его личностных качеств. Многие управленцы, предприниматели, в свою очередь, использовали в своей деятельности открытия и достижения психологии в изучении личности.

Новый подход к управлению все более базируется на признании приоритета личности перед производством, перед прибылью,

перед интересами предприятия, фирмы, учреждения. Именно такая постановка вопроса ныне составляет культуру управления. Вот почему без психологических знаний о личности не обойтись. Известный американский менеджер Ли Якокка считал, что те знания по психологии личности, которые он получил, посещая параллельно и медицинский факультет университета, немало помогли ему в его всемирно известной карьере. Теперь уже одной интуиции, личной заинтересованности недостаточно, ибо менеджеру необходимы научные знания о личности работника, профессиональный подход к работе с персоналом. Вот почему в ряде крупных фирм считается необходимым иметь не отдел кадров, а службу управления человеческими ресурсами, целую систему управления персоналом. Так, в 1970-е гг. кадровая служба на предприятиях США преобразована в службу человеческих ресурсов. Суть этих изменений в том, что люди — персоны, личности — рассматриваются как конкурентное богатство компании, которое надо создавать, беречь и умножать. Организуются и существуют оценочные центры, в которых работников подвергают тщательному изучению именно как личностей. Совсем не случайно лозунгом известной фирмы “Мацусита” является: “Фирма сначала производит квалифицированных людей, а потом продукцию”.

Личность человека всегда была и остается одной из самых интригующих тайн, волновавших и волнующих не только выдающиеся умы. Например, известный русский философ Н. А. Бердяев писал: “Истоки человека лишь частично могут быть поняты и рационализированы. Тайна личности, ее единственности, никому не понятна до конца. Личность человеческая более таинственна, чем мир. Она и есть целый мир. Человек — микрокосм и заключает в себе все”.

Не претендуя на раскрытие этой тайны, можно все-таки привести некоторые общепринятые положения.

Прежде следует, пожалуй, показать различие понятий: “человек”, “личность”, “индивидуальность”.

Человек — это родовое понятие, указывающее (с материалистической точки зрения) на отнесенность существа к высшей

ступени развития живой природы — к человеческому роду. Человек — это специфическое, уникальное единство биологического и социального. Как существо биологическое, он подчиняется биологическим и физиологическим законам, как существо социальное — он часть социума и продукт общественного развития.

Личность — это самое главное в человеке, важнейший его социальный признак. Если человек — носитель самых разных свойств, то личность — это основное его свойство, в котором проявляется его общественная сущность. Личность выражает отнесенность человека к определенному обществу, определенной исторической эпохе, культуре, науке и т. д.

Индивидуальность — это единство неповторимых личностных свойств конкретного человека. Это также своеобразие его психофизиологической структуры (тип темперамента, физические данные, психические особенности), интеллекта, мировоззрения; сочетание семейно-бытовых, производственных и общественных функций, своеобразие жизненного опыта. Индивидуальность — это неперемный и важнейший признак личности.

Очень интересно происхождение самого слова “личность”. В русской литературной речи первоначально оно означало негативную и даже оскорбительную характеристику человека. В Академическом словаре 1847 г. можно прочесть, что этим словом обозначается “отношение одного лица к другому”. Тут же дается норма того времени: “Никакая личность не должна быть терпима в службе”. Дано и второе, видимо сохранившееся и до сих пор, значение слова “личность” — “колкий отзыв на чей-либо счет, оскорбление” (вспомним, в ходе споров иногда звучит призыв “не переходить на личности”).

Этимологический анализ происхождения термина в ряде языков дает любопытный результат. В русском языке слово “личность” восходит к корню “личина”, маска, “накладная харя”, которую надевали на себя скоморохи. Personality в английском, personnalite во французском, Personlichkeit в немецком — все эти термины происходят от латинского persona, а оно — от этрусско-

го phersu — маска, характерная для бога потустороннего мира. Латинское слово *persono* означает “произносить”, говорить через отверстие в маске. Ею пользовался актер, изображая персонаж в античном театре. Маска здесь была выражением определенного типа характера человека и одновременно предопределяла роль. В Древнем Риме этим словом уже обозначалось гражданское “лицо”. Однако раб не был персоной, не был носителем прав, не имел никакой роли, никакого признаваемого обществом характера — он не имел общественной маски.

Позже, с развитием общественных отношений, термин перешел в разряд научных. В психологической науке имеется несколько общепризнанных положений относительно личности. По крайней мере можно говорить о четырех аксиомах:

- 1) личность присуща каждому человеку;
- 2) личность есть то, что отличает человека от животных, у которых личности нет;
- 3) личность есть продукт исторического развития, т. е. возникает на определенной ступени эволюции человеческого существа;
- 4) личность есть индивидуальная отличительная характеристика человека, т. е. то, что отличает одного человека от другого. Общаясь с людьми, мы прежде всего ориентируемся на особенности их личностного склада.

Следует сказать, что до сих пор понятие “личность” на Востоке и на Западе трактуется по-разному. В европейской культуре, основанной на христианстве, личностью считался святой, праведник, подвижник. В восточной культуре собственно о личности заговорили со времен Конфуция (554–479 гг. до н.э.), для которого личностью был “благородный муж”, т. е. активно участвующий в управлении государством, пекущийся о его благе. В новое время западная личность — это прежде всего индивидуальность, как бы стоящая над обществом, а идеал восточной личности — человек, добровольно отдающий себя служению обществу.

В целом структура личности может быть в теоретическом плане представлена следующей схемой, которая, конечно же, весьма условна:

- 1) общечеловеческие свойства (ощущения, восприятия, мышление, память, воля, эмоции);
- 2) социально-специфические черты (социальные установки, роли, ценностные ориентации);
- 3) индивидуально неповторимые черты (темперамент, сочетание ролей, самосознание).

2.2. Психологические школы изучения личности

Проблема личности была и остается предметом пристального внимания ученых-обществоведов. Так, психологами создано немало своих теорий личности. Наиболее известными и применимыми для управления считаются теории трех главных школ:

1) психоанализ З. Фрейда (эту школу прошли Карл Юнг, Альфред Адлер, Карен Хорни, Харри Салливан, Эрих Фромм и другие выдающиеся психологи);

2) теория научения, или поведенческая школа (к теоретикам которой относят И. П. Павлова, американских психологов Джона Б. Уотсона и Б. Ф. Скиннера);

3) теория роста, или “гуманистическая психология” (яркими представителями которой являются американские психологи Абрахам Маслоу и Карл Роджерс).

Психоанализ основан на идеях австрийского врача-психиатра и психолога Зигмунда Фрейда (1856–1939). В России после отмены цензурного “табу” на произведения Фрейда часть его работ издана на русском языке, хотя многие остаются еще малодоступными нашему читателю (наиболее полное собрание его сочинений — лондонское — включает в себя 24 тома). Тем, кто желает глубже понять и усвоить его идеи, следует, конечно, проработать такие его произведения, как “Я и Оно”, “Введение в психоанализ”, “Тотем и табу”, “Толкование сновидений”.

Психоанализ — одно из наиболее полных учений о человеческой индивидуальности. Кратко говоря, он основан на двух

доктринах З. Фрейда. Первая — доктрина психического детерминизма. Она гласит, что в душевной жизни нет никакой непоследовательности. Каждая мысль, возникшее воспоминание, чувство или действие имеют свою причину. Каждое душевное событие, даже если кажется, что оно возникло спонтанно, вызывается сознательно или бессознательно и определяется предшествующими событиями. Уметь увидеть причины, разобраться в них — значит понять действительные мотивы человека. Итак, любое психическое явление имеет под собой определенную причину.

Вторая доктрина Фрейда состоит в том, что бессознательные процессы играют более значительную роль в формировании мышления и поведения, чем сознательные, и вообще большая часть сознания бессознательна. Именно здесь скрыты основные детерминанты личности, здесь источник психической энергии, побуждения и инстинкты. Человек часто сам не знает своих подлинных желаний и мотивов. Исходя из этого, З. Фрейд разработал метод свободных ассоциаций, с помощью которого и выявлял скрытые стремления. Кажущийся хаос инстинктов в человеке он пытался упорядочить. Так родилась “структурная гипотеза” организации психической жизни личности. Структуру личности, согласно Фрейду, составляют три ипостаси, инстанции: “Ид” (Id), или “Оно”; “Эго” (Ego), или “Я”; “Супер-Эго” (Super-Ego), или “Сверх-Я”. “Ид” — это первоначальная, основная, наиболее центральная часть структуры личности, она содержит все унаследованное при рождении. Содержание “Ид” почти целиком бессознательно. “Эго”, наоборот, подчиняется принципу реальности, постоянно находится в связи с внешней средой и вырабатывает эффективные способы общения с внешним миром. “Супер-Эго” — это собственно моральные принципы человека, определяющие приемлемость или неприемлемость для него того или иного способа поведения. Развивается эта последняя часть структуры не из “Ид”, а из “Эго”. Она судья и цензор. Фрейд выделил и три функции “Супер-Эго”: совесть, самонаблюдение и формирование идеалов.

Менеджеру теория психоанализа не предлагает конкретных методов решения тех или иных практических проблем, однако поможет понять, почему люди ведут себя так или иначе. Некорректное поведение человека или упорное его сопротивление чему-либо может быть объяснено его защитой от чего-то, несоразмерной жадностью признания или гордыней. Поведение работников не всегда логично и разумно, а сами люди не всегда могут объяснить свои импульсы и желания, поэтому менеджер должен уметь видеть, распознать и скрытые мотивы.

Теория И. П. Павлова выпускникам средней школы должна быть известна. И. П. Павлов (1849–1936) — русский физиолог, создатель учения о высшей нервной деятельности. Ему принадлежит заслуга открытия роли условных рефлексов. Благодаря условным рефлексам организм приспосабливается к изменчивым условиям существования, приобретая новые формы поведения, отличные от прирожденных безусловных рефлексов. Ученики Павлова всесторонне исследовали динамику образования и изменения условных рефлексов, процессы возбуждения, торможения и др. Определяя качественное различие между высшей нервной деятельностью человека и животных, Павлов выдвинул учение о двух сигнальных системах — сенсорной и речевой. С помощью слова как “сигнала сигналов” мозг обобщенно отражает реальность, вследствие чего радикально меняется характер регуляции поведения. Важными для понимания личности являются и учения Павлова о типах высшей нервной деятельности, о “динамическом стереотипе” как устойчивом комплексе реакций на раздражителя и др.

Американский психолог Джон Б. Уотсон (1878–1958) применил концепцию условного рефлекса к теории научения, утверждая, что все поведение человека можно описать двумя терминами — стимул и реакция. Стимул — это изменение внешней среды, а реакция — ответ организма на стимул.

Б. Ф. Скиннер (р. 1904) значительно расширил классическую теорию условных рефлексов, выделив из их разнообразия “оперантные” реакции, которые вырабатываются организмом

самопроизвольно (например, ползание ребенка при освоении им мира). Эти реакции можно усилить или ослабить с помощью наказания или поощрения. Данные положения уже более чем психоаналитическая теория применимы в управлении и приняты менеджерами как орудие воздействия на подчиненных. Такие факторы, как зарплата, стремление человека сохранить свое место, статус и другие, поддаются контролю со стороны руководителя.

Скиннер обращает внимание на асимметрию между положительным и отрицательным “подкреплением” стимулов (особенно угрозой санкций). Проще говоря, негативное усиление воздействия вызывает часто непредсказуемые, странные, нежелательные последствия. Положительное же подкрепление стимула тоже вызывает изменения в поведении, но обычно в желаемом направлении. Сам Скиннер говорил: “Человек, который был наказан, не становится в силу этого менее склонным вести себя по-прежнему, в лучшем случае он учится, как избегать наказания”. Положительное “подкрепление” формирует поведение, но не только. Главное — оно повышает самооценку человека. Большинство менеджеров знают очень мало о ценных качествах положительного “подкрепления”, считают его не очень действенным. По Скиннеру “подкрепление” должно быть:

1) конкретным, опирающимся на максимально возможное информационное содержание:

2) безотлагательным (Томас Уотсон-старший ввел практику выписывания чека прямо у станка во время обходов предприятия);

3) система механизмов обратной связи должна работать на то, чтобы учитывать достижимость. Это значит, надо вознаграждать и малые победы;

4) неосязаемым, но многозначительным вниманием со стороны высшего руководства;

5) непредсказуемые, неожиданные поощрения срабатывают лучше. Малые награды чаще более эффективны, чем большие.

Концепция позитивного и негативного научения позволяет объяснить многие поведенческие реакции, помочь менеджеру в контактах с людьми, наладить систему поощрений и наказаний.

Теории роста мы коснемся, когда будем рассматривать вопрос о мотивации. Сейчас же следует отметить вклад отечественных ученых в понимание проблем личности. В отечественной психологии существуют четыре главные теории личности:

— теория отношений (А. Ф. Лазурский (1874–1917), В. Н. Мясищев (1892–1973);

— теория деятельности (Л. С. Выготский (1896–1934), А. Н. Леонтьев (1903–1979);

— теория общения (Б. Ф. Ломов (1927–1989), А. А. Бодалев, К. А. Абульханова-Славская);

— теория установки (Д. Н. Узнадзе (1886–1950), А. С. Прангишвили).

Ознакомиться с ними можно с помощью пособия “Социальная психология. Тексты лекций” под редакцией Е. В. Руденского (Новосибирск, 1993. С. 92–100), где в кратком виде изложены основные идеи наших ученых.

Для менеджмента имеют существенное значение и многие другие концепции отечественных исследователей личности. Так, следует отметить попытку В. А. Ядова сконструировать интегративную теорию личности, в которой объединились бы социологические, социально-психологические и общепсихологические характеристики человека. Он выдвинул и обосновал диспозиционную концепцию личности.

Суть ее кратко состоит в следующем. Человек, оказываясь в каких-либо типичных ситуациях взаимодействия с макро- и микросредой, в ходе самопознания, при многократном их повторении вырабатывает свои способы действия, занимает свою позицию, формирует свои установки. В другой подобной ситуации у него уже есть своеобразная готовность к определенному способу действий. Постепенно у человека складывается целая иерархическая система поведения, на вершине которой находится общая направленность личности, обобщенные социальные

установки, система ценностных ориентаций. “Внизу” также имеются диспозиции, однако они ситуативны, относительно самостоятельны, более подвижны и помогают адаптации личности к новым условиям при сохранении устойчивой целостности ее генеральных диспозиций.

Более подробно с данной концепцией регуляции социального поведения можно ознакомиться по работе В. А. Ядова “Диспозиционная концепция личности”.

2.3. Личностные компоненты, определяющие поведение человека в организации

Человеческий фактор играет значительную, а порой решающую роль в успешности деятельности предприятия. По мнению многих менеджеров, люди — это в наименьшей мере поддающийся управлению компонент. Одной из основных проблем такой дисциплины, как организационное поведение, является проблема исполнения.

Индивидуальные свойства определяют способность работника выполнить какое-либо задание, усилия связаны с желанием исполнить, а организационная поддержка обеспечивает возможность исполнения. Какие свойства людей и в каких ситуациях должен учитывать руководитель, а какими свойствами можно пренебречь, так как это не скажется на результатах деятельности?

Из множества известных подходов к исследованию личности концепция К. К. Платонова (1906–1984) позволяет наиболее последовательно раскрыть проблемы управления индивидуальным поведением в организации. Он выделяет биологически обусловленную подсистему личности, к которой относятся: пол, возраст, свойства нервной системы и т. п., индивидуальные формы отражения объективной реальности, включающие психические процессы (память, внимание, мышление и т. д.), подсистему опыта (знания, умения, навыки) и социально обусловленную подсистему (направленность, отношения и т. п.). Данная теоретическая схема значительно облегчает систематизацию

представлений о личности в организации. На рис. 2.1 представлена структура личности, основанная на концепции К. К. Платонова. Рассмотрим подробнее личностные компоненты, определяющие поведение человека в организации.

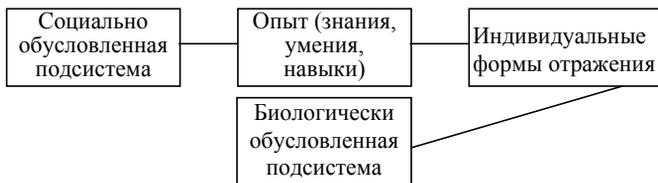


Рисунок 2.1 — Структура личности

К биологически обусловленной подсистеме личности относятся возрастные особенности, различия по признаку пола, расы, свойства темперамента (свойства нервной системы), физические особенности.

В управленческой деятельности необходимо учитывать психологические особенности *возрастных этапов* жизненного пути. В научной литературе можно встретить различные возрастные периодизации. Широко известна периодизация жизненного пути, разработанная Д. Б. Бромлеем. Приведем описания двух периодов, выделенных этим автором, соответствующих возрасту людей, активно действующих в организациях.

Взрослость: ранняя взрослость — 21–25 лет, средняя взрослость — 25–40 лет (пик интеллектуальных достижений), поздняя взрослость — 40–55 лет (упадок физических и умственных сил), предпенсионный возраст — 55–65 лет (пик для наиболее общих социальных достижений).

Старение: удаление от дел — 65–70 лет (удаление от дел, восприимчивость к нарушению стереотипов), старость — 70–75 лет, одряхление — после 75 лет.

Каждый возрастной период предполагает некоторые особенности поведения в организации, которые должен учитывать руководитель. С возрастом изменяется потребностно-мотивационная сфера человека, накапливается опыт, форми-

руются навыки, умения и в то же время — стереотипы, может снизиться скорость овладения новыми знаниями и навыками. В зрелом возрасте (средняя взрослость) достигается более высокий уровень речемыслительной деятельности (Е. Харке) и снижаются показатели образного мышления (Б. Бромлей). Сохранность интеллектуальной работоспособности человека с возрастом в значительной степени зависит от того, задачи какого уровня сложности приходится ему решать в организации и в какой степени он включен в процесс постоянного обучения (самообучение, обучение в деятельности и т. п.).

Темперамент как компонент поведения определяет динамику психической деятельности человека (скорость возникновения и устойчивость психических процессов, психический темп и ритм, интенсивность психических процессов, направленность психической деятельности). К свойствам темперамента относятся:

1) *сензитивность* — чувствительность к воздействиям внешней среды;

2) *реактивность*, характеризующая особенности произвольных реакций, активность, определяющая произвольные действия и их баланс;

3) *пластичность поведения* (адаптивность) — ригидность (негибкость поведения, пониженная приспособляемость, трудности изменения поведения при изменении внешней среды);

4) *экстраверсия — интроверсия*. Экстраверсию — интроверсию часто трактуют как общительность и необщительность. Однако это более широкие понятия. Экстраверсия — ориентация человека на внешний мир, на разнообразные объекты и людей, выраженная в поведении потребность во внешней стимуляции. Интроверсия предполагает направленность на внутренние раздражители, ориентацию на собственные чувства, воспоминания, внутреннюю жизнь. Данные свойства проявляются в поведении человека в организации. Экстраверты предпочитают работу, характеризующуюся новизной, разнообразием, непредсказуемостью. Если их работа слишком спокойная, экстраверты ищут

дополнительные раздражители. Иногда они удовлетворяют свою потребность во внешней стимуляции с помощью межличностных и межгрупповых конфликтов. Интроверты предпочитают предсказуемость, порядок и стабильность на работе;

5) *нейротизм*. А. Айзенк интерпретировал нейротизм как эмоциональную стабильность. Высокий уровень нейротизма обуславливает:

— низкую устойчивость к неопределенности. Работники с высоким уровнем нейротизма предпочитают ясные и точные инструкции, четкие правила, хорошо структурированные задачи;

— потребность в поддержке со стороны других;

— нестабильность самооценки, связанной с работой. Высокий уровень нейротизма предполагает особую чувствительность к удачам и неудачам;

— чувствительность к угрозе.

Физиологической основой темперамента являются основные свойства нервной системы: сила — слабость, уравновешенность — неуравновешенность, подвижность — инертность.

Ощущение является простейшим компонентом поведения. В ощущениях отражаются отдельные свойства предметов и явлений окружающего мира и внутренние состояния человека, которые непосредственно воздействуют на органы чувств.

Восприятие предполагает отражение в сознании человека целостных предметов и явлений. На основе специфических особенностей рецепторов выделяются: зрительные, слуховые, вкусовые, тактильные, температурные, обонятельные, вибрационные, болевые ощущения и ощущения равновесия и ускорения.

Для организационного поведения важно понятие порога. Если раздражитель не обладает достаточной силой (не превышает нижний порог), то ощущений не возникает.

Наименьшее изменение силы раздражителя, которое дает едва заметное различие в ощущениях, называется порогом различения (дифференциальный порог). Ощущение различий в весе дает прибавка не менее $1/30$ первоначального веса. Порог различения по отношению к свету равен $1/100$, к звуку — $1/10$ и т. д.

Избирательность восприятия может играть как положительную роль, когда необходимо выявить и оценить наиболее значимые сигналы, так и отрицательную, приводя к потере необходимой информации. Апперцепция — зависимость восприятия от общего содержания психической жизни человека, от его опыта, интересов, направленности.

К личностным компонентам поведения относится специфика восприятия человека человеком. Под этим в организационном поведении понимается осознание человеком того, как он воспринимается партнером по общению. В конце прошлого века Дж. Холмс, описывая ситуацию общения неких Джона и Генри, утверждал, что в действительности в этой ситуации даны как минимум шесть человек: Джон, каков он есть на самом деле, Джон, каким он сам видит себя, Джон, каким его видит Генри. Соответственно, три “позиции” со стороны Генри.

Т. Ньюком и Ч. Кули усложнили ситуацию до восьми персон, добавив еще: Джон, каким ему представляется его образ в сознании Генри, и, соответственно, то же для Генри. Каждый из участников общения, оценивая другого, стремится интерпретировать его поведение, установить причины происходящего. В обыденной жизни люди часто недостаточно хорошо представляют себе действительные причины поведения того или иного человека и тогда, в условиях дефицита информации, они начинают приписывать друг другу как причины поведения, так и иные характеристики. Анализ этих процессов осуществляется в рамках исследования каузальной атрибуции. Согласно Ф. Хайдеру, людям свойственно рассуждать таким образом: “плохой человек обладает плохими чертами”, “хороший человек обладает хорошими чертами” и т. д. Идея контрастных представлений заключается в том, что когда “плохому” человеку приписываются отрицательные черты, сам воспринимающий человек по контрасту оценивает себя как носителя положительных черт.

Операциональный уровень этой идеи (Г. Келли) отражен на рис. 2.2.

Аттракция — это возникающая при восприятии человека человеком привлекательность одного из них для другого. При-

влекательность связана со специфическими эмоциональными отношениями — от неприязни до симпатии и любви.



Рисунок 2.2 — Схема приписывания причин

Мышление — опосредованное и обобщенное отражение существенных, закономерных связей и отношений. Отметим индивидуальные особенности мыслительной деятельности, существенные для управленческой практики. Подчиненные могут отличаться друг от друга критичностью, широтой, самостоятельностью, логичностью (последовательностью рассуждений) и гибкостью мышления.

Некоторые из них любознательны, другие не проявляют это качество. Все перечисленные особенности мышления подчиненных, а особенно скоростные характеристики, должны учитываться при постановке задач, делегировании функций, прогнозировании результатов мыслительной деятельности.

Сложные, новые творческие задачи требуют не только дополнительных усилий для их решения, но предполагают использование приемов активизации мышления, таких как:

- 1) переформулирование задачи, графическое выражение условий;
- 2) использование произвольных ассоциаций. Наводящие вопросы руководителя или коллеги могут способствовать решению задач;
- 3) создание оптимальной мотивации. Устойчивая и достаточно сильная мотивация способствует решению задач;

4) снижение критичности по отношению к собственным решениям.

На первом этапе решения творческих задач наиболее часто встречаются два типа ошибок: либо задача осознается чрезмерно обобщенно, без учета ее своеобразных особенностей, либо предполагается такое условие, которое в данной задаче не содержится. Иногда интуиция помогает в поиске наилучших решений. Проявлению интуиции способствует предшествующий напряженный эмоциональный и интеллектуальный поиск, осуществление менее привычных действий.

Внимание — направленность психики на определенный объект, имеющий устойчивое или ситуативное значение. Виды внимания: произвольное, непроизвольное. Иногда организация решает задачу привлечения непроизвольного внимания клиентов, заказчиков. Например, привлечение внимания к новому товару, услугам. Известны некоторые закономерности, способствующие решению данной задачи. Непроизвольное внимание определяется:

- особенностями раздражителя (интенсивность, контраст, новизна);
- соответствием внешнего раздражителя внутреннему состоянию, потребностям человека и т. п.;
- чувствами (заинтересованность, развлекательность);
- прежним опытом;
- общей направленностью личности.

Произвольное внимание определяется целями и задачами деятельности, усилиями воли.

Память — процессы организации и сохранения прошлого опыта, делающие возможным его повторное использование в деятельности или возвращение в сферу сознания. Процессы памяти: запоминание, сохранение, воспроизведение, забывание.

По продолжительности сохранения материала выделяют кратковременную и долговременную память. Возможно произвольное (целенаправленное) и непроизвольное запоминание, сохранение, воспроизведение.

Приведем некоторые закономерности памяти, которые позволят руководителю повысить эффективность собственной деятельности.

Правила произвольного запоминания:

1. Лучше запоминается тот материал, который связан с содержанием основной цели деятельности, чем тот, который включен в условия или способы решения задач.

2. Запоминается лучше тот материал, который требует активной умственной работы.

3. Большая заинтересованность — лучшее запоминание.

Приемы произвольного запоминания:

- Сначала следует составить план заучиваемого материала.
- Сравнение, классификация и систематизация материала способствуют его запоминанию.

- Очень важно повторение.

- Воспроизведение при повторении должно быть осознанным и осмысленным.

- Следует обратить особое внимание на закономерности воспроизведения (узнавание, собственно воспроизведение, припоминание, воспоминание).

Припоминание зависит:

- от осознанности и точной формулировки задачи;
- использования приемов припоминания (план, активное вызывание у себя образов, опосредующие ассоциации);

- мотивации;

- уверенности в возможности припоминания.

Забывание и сохранение материала зависит от предыдущей и последующей деятельности. Они могут тормозить или ускорять забывание. Перенапряжение памяти способствует забыванию. Хорошо известно явление реминисценции, отсроченное на определенный срок воспроизведение может быть более полным. Сильное желание припомнить тормозит воспроизведение. Длительности сохранения способствуют интерес и хорошее закрепление материала.

Воля — это регулирование человеком своего поведения, выраженное в умении преодолевать внешние и внутренние трудности при совершении целенаправленных действий. Для организации наиболее ценны такие волевые качества и состояния работников, как решительность, целеустремленность, настойчивость, самостоятельность, инициативность. Однако при определенных условиях именно эти качества людей провоцируют конфликты. Руководители с авторитарным стилем управления эффективнее взаимодействуют с работниками, не обладающими ярко выраженными волевыми качествами, стремятся подавить их проявление у подчиненных.

Существенной проблемой для организации может стать нерешительность персонала. Состояние нерешительности могут обусловить: отсутствие информации, борьба мотивов, особенности темперамента человека, страх наказания и т. п.

Эмоции отражают субъективное значение для человека предметов или явлений в конкретных условиях. Классификация эмоций предполагает выделение: эмоциональных реакций, к которым относятся эмоциональный отклик, эмоциональная вспышка и аффект (сверхсильная, относительно непродолжительная эмоциональная реакция); эмоциональных состояний: настроение, экстагическое состояние, стресс, а также высших чувств (чувство долга, патриотизм и т. д.).

Рассмотрим механизм возникновения обиды и зависти. Можно выделить три составляющих переживания обиды:

- 1) ожидания одного человека относительно поведения другого человека, основанные на индивидуальном опыте общения;
- 2) поведение другого, отклоняющееся от ожидаемого в неблагоприятную сторону;
- 3) эмоциональная реакция, вызванная несоответствием ожидания и поведения.

Для переживания зависти или тщеславия также характерны три составляющих:

- 1) допущение, что другой человек такой же, как и я;
- 2) концентрация внимания на этом человеке или отдельных его качествах и сравнение этих качеств со своими;

3) переживание той или иной эмоции в зависимости от результатов сравнения.

Зависть: “он такой же, как я, но лучше”. Тщеславие: “он такой же, как я, но я лучше”. Злорадство: “он такой же, как я, но хуже”.

2.4. Взаимодействие личности с организационным окружением

Каждый из участников организационного поведения занимает определенное место, имеет свой уровень и ориентацию для действий. В организационном окружении главная роль отводится человеку, что отражено на рис. 2.3.

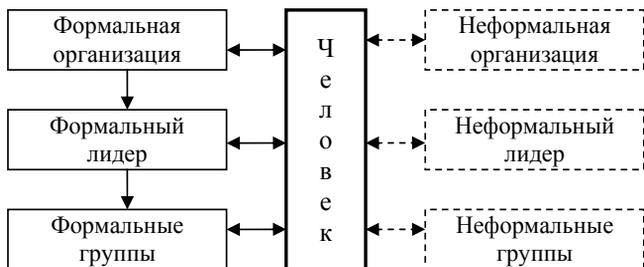


Рисунок 2.3 — Участники организационного поведения

Существует бесчисленное множество возможных вариантов функционирования организаций: они могут быть сильно бюрократизированы, с формализованными отношениями или же они могут существовать в неформальной среде; централизованы и децентрализованы; сильно структурированы, так что каждый работник имеет узкий круг обязанностей, или деструктурированы, так что работники обладают широким кругом обязанностей. Но общее во всех организациях то, что разные подходы к созданию и управлению организациями основаны на разных представлениях о человеческом поведении. Они включают различные основные предположения о том, что оказывает мотивирующее воздействие на члена организации, а на этих основных предположениях, в свою очередь, строятся различные методы

поощрения людей, осуществления руководства, удержания контроля, управления деятельностью и т. д.

Один из основных вопросов состоит в том, следует ли рассматривать людей отрицательно, как заведомо склонных к лени и к удовлетворению собственных потребностей, или положительно, как склонных к самомотивации. Если принять первое предположение, то получится, что людей необходимо подталкивать, контролировать и держать под надзором, что они никогда не будут по доброй воле хорошо работать.

Следовательно, только экономические формы поощрения будут действенны, и наиболее эффективной формой управления является авторитарическая.

Противоположная точка зрения состоит в том, что люди (наемные рабочие/служащие) стремятся к личному и общественному благополучию. Предоставленные самим себе, они будут усердно работать для получения внутреннего удовлетворения от хорошо сделанной работы. Работа, следовательно, должна предоставлять работникам возможность раскрывать свои творческие способности.

После того как Дарвин опубликовал свои основные работы, возник и стал распространяться тот взгляд, что человек не отличается от животных, так же, как и они, подвержен законам эволюции и естественного отбора. Эта теория является основой социобиологии — науки, занимающейся изучением биологического базиса всех форм социального поведения всех живых существ, включая человека. Социобиологи сделали вывод, что многие аспекты человеческого общественного поведения имеют глубокие биологические корни.

Поскольку мы не руководствуемся в своем поведении набором поведенческих примитивов, представляется, что люди не похожи друг на друга. Есть общее, но есть и различия. Для понимания причин возникновения этой уникальности необходимо знать, как люди развиваются и изменяются.

Поведение осуществляется под влиянием как внутренних свойств человека, так и окружения.

Противоречие между внутренними и внешними определяющими поведения существуют во многих формах и оказывают большое влияние на многие области человеческого поведения. При этом на одном полюсе находятся те, кто утверждает, что почти все навыки являются приобретаемыми, и, следовательно, решающее воздействие оказывает окружающая среда. Если мы можем контролировать окружающую среду, мы можем контролировать индивидуума. Это *экстерналистская* (бихевиористская) позиция. Ей возражают те, кто предлагает в качестве причин поведения ряд внутренних механизмов, таких как инстинкты, черты характера, верования и мыслительные процессы. (Инстинкты определяются как стимулы к деятельности, возникающие внутри человека, наследственно и генетически программируемые.)

В *интерналистской* позиции существует также точка зрения, которая заключается в том, что поведение может вызываться либо устойчивыми личными характеристиками (персоналиями), либо внешними эффектами. Теория персоналий отличается от теории инстинктов тем, что приверженцы первой считают персоналии частично приобретенными (т. е. не чисто генетическими). Тем не менее, есть основания утверждать, что и индивидуальные черты характера, и ситуационные переменные должны быть взяты во внимание для объяснения человеческого поведения.

Если исходным в рассмотрении взаимодействия человека и организационного окружения выступает человек, то это взаимодействие может быть описано следующим образом.

1. Человек, вступая во взаимодействие с организационным окружением, получает от него стимулирующие воздействия.

2. Человек под влиянием этих стимулирующих сигналов со стороны организационного окружения осуществляет определенные действия.

3. Действия, осуществляемые человеком, приводят к выполнению им определенных работ и одновременно оказывают воздействие на организационное окружение (рис. 2.4).

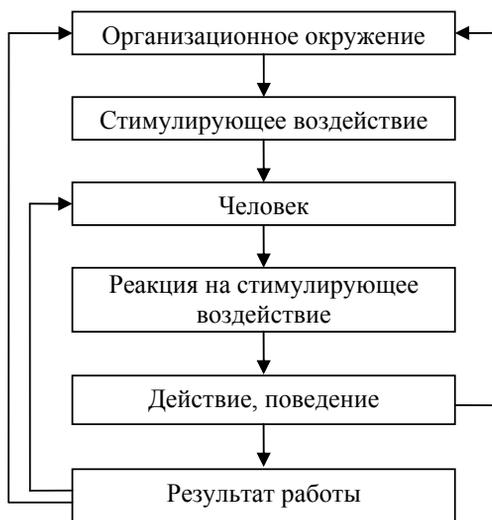


Рисунок 2.4 — Модель включения человека в организационное окружение с позиций индивида

При таком рассмотрении в организационное окружение включаются те элементы организационной среды, которые взаимодействуют с человеком. Стимулирующие воздействия охватывают весь спектр возможных стимулов: речевые и письменные сигналы, действия других людей, световые сигналы и т. п. В модели человек предстает как биологическое и социальное существо с определенными физиологическими и иными потребностями, опытом, знанием, навыками, моралью, ценностями и т. п.

Реакция на стимулирующие воздействия охватывает восприятие этих воздействий человеком, их оценку и осознанное или неосознанное принятие решения об ответных действиях.

Действия и поведение включают в себя мышление, телодвижения, речь, мимику, возгласы, жесты и т. п. Результаты работы состоят из двух составляющих. Первая — это то, чего человек добился для себя, реагируя на стимулы, какие собственные проблемы, вызванные стимулирующими воздействиями, он решил.

Вторая — это то, что он сделал для организационного окружения, для организации в ответ на стимулирующие воздействия, которые организация применила по отношению к нему.

При рассмотрении взаимодействия человека с организационным окружением с позиции организации в целом описание этого взаимодействия может быть дано в следующем виде. Организация как единый организм, имеющий вход, преобразователь и выход, взаимодействуя с внешним окружением определенным образом, соответствующим характеру и содержанию этого взаимодействия, включает человека как элемент организации в процесс информационного и материального обмена между организацией и средой. В данной модели человек рассматривается как составная часть входа и выступает в роли ресурса организации, который она наряду с другими ресурсами использует в своей деятельности (рис. 2.5).

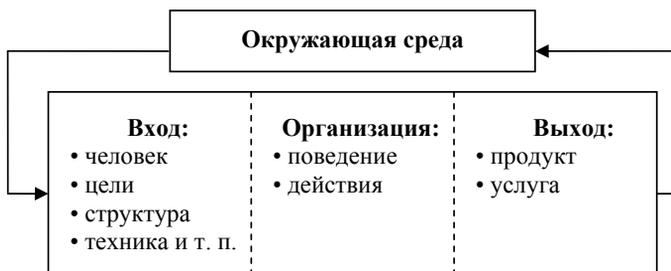


Рисунок 2.5 — Модель включения человека в организационное окружение с позиций организации

Для стратегического управления характерно рассмотрение взаимодействия человека и организации с позиции человека. Организация ожидает от человека, что он проявит себя как: специалист в определенной области, обладающий определенными знаниями; способствующий успешному развитию организации; способный поддерживать хорошие отношения с коллегами; работник, стремящийся к улучшению своих исполнительских способностей; человек, преданный организации и проч.

2.5. Поведение личности как исполнителя

В любой организации любой человек включен в отношения руководство — исполнение, поэтому независимо от вида профессиональной деятельности каждый работник выступает также в роли исполнителя или руководителя.

Исполнительская деятельность — это деятельность по выполнению задач, поставленных руководителем.

Социально-психологические характеристики исполнительской деятельности:

1) направленность исполнения — сосредоточенность деятельности исполнителя на тех задачах, которые ставит перед ним руководитель;

2) мотивирование — оценка и переживание значимости выполняемых управленческих решений, заинтересованность в их выполнении;

3) самостоятельность исполнения — способность без помощи руководителя и других работников, т. е. самостоятельно, решать поставленные задачи;

4) организованность — планомерная последовательность, дисциплинированность;

5) ответственность — степень переживания субъектом своих обязанностей, необходимости выполнять поставленные задачи;

6) компетентность — подготовленность исполнителя к реализации профессиональных функций, наличие необходимых знаний, умений, навыков;

7) креативность — способность к творчеству, к созданию нового.

В зависимости от сочетания разной степени выраженности данных характеристик исследователями выделены и описаны семь социально-психологических типов исполнителей, учет особенностей которых позволяет повысить эффективность руководства.

Типы исполнителей:

1. *Творческий тип исполнителя.* К нему относятся исполнители, для которых творчество, создание нового, является ха-

рактерным. Работник здесь является творческим потенциалом организации, но их часто не раскрывают, не находят подхода.

Люди этого типа сложны психологически: автономны, конфликтны, слабоуправляемы. Требуется особое искусство управления и общения с ними. Они склонны к позитивной оценке со стороны руководителя, их работа должна быть поощряема, замечены все их профессиональные качества.

2. *Сверхнормативное исполнение.* Этот тип характеризует­ся превышением нормы деятельности по качествам или по времени, при этом не обязательно с проявлением творческих способностей. Они подразделяются на три группы в зависимости от особенностей мотивации их активности:

1) экономически мотивированные — наиболее удобный объект управленческого воздействия, наиболее легко управлять;

2) отличники — их мотивация связана с социальной потребностью выделиться, утвердиться, проявить себя лучше других, стремление быть первым;

3) группа самореализующихся работников — они делают лучше и больше других по внутренним мотивам (нормальные качества, привлекательность работы).

Методы их активации: для отличников — поощрение, для самореализующихся — не мешать.

3. *Нормативное исполнение* — очень надежные, организованные, компетентные, но не творческие. Метод воздействия — четкое создание норм, правил, формулировка задач.

4. *Пассивно следующий указаниям руководителя* тип исполнителя. Выполняет задачи, но не проявляет самостоятельности. Обращается к руководителю за помощью, уточнению задания, за промежуточным контролем и подтверждением их правильности.

Причины поведения — боязнь неудач либо невысокая профессиональная компетентность, боязнь негативной оценки со стороны руководителя, низкая самостоятельность как психологическая особенность.

С другой стороны, это может быть способом манипуляции, когда исполнитель демонстрирует готовность следования за руководи-

телем, и многие руководители становятся объектом такой манипуляции, так как здесь проявляется самоутверждение руководителя.

5. *Преобразующий тип исполнителя* (слабоуправляемый). Преобразует, трансформирует содержание указаний руководителя, делает по-своему, не то и не так, как от него ожидает руководитель, и, как следствие, возникает конфликт и возмущение по поводу выполненной работы.

Варианты проявления:

- Руководитель очень ограничивает инициативу исполнителя, дает жесткие указания (ограничение возможности работника, протест, желание сделать по-своему).

Рекомендация: коррекция отношений с подчиненным (просьба).

- Исполнители позволяют себе делать так, как считают нужным (при слабом руководителе).

- Исполнитель с высоким уровнем притязаний, низко оценивает руководителя, намеревается занять его место, демонстративно решает задачи по-своему.

6. *Низкомотивированный исполнитель*. Характеризуется низкой активностью, неудовлетворенностью работой, нежеланием нормативно работать. Необходимо заинтересовать, замотивировать исполнителя. Не следует поощрять формальное присутствие данного работника, нельзя выполнять за него какую-либо работу.

7. *Уклоняющийся исполнитель*. Вся энергия работника направлена на уклонение от работы, но при этом он как бы занят.

Приемы уклонения от работы:

- Демагогические:

- добиваться отсрочки выполнения задания;

- во время выполнения напрашиваться в командировку, добиваться отпуска;

- доказывать, что это не входит в служебные обязанности.

- Психологические:

- стараться всегда выглядеть недовольным, обиженным;

- представлять задачу как дело малоизученное, непонятное;

- представлять себя неспособным к выполнению задания;

- обвинять начальника в предвзятом отношении;
- делать вид, что не понял задачу.
- Патологические:
 - напрашиваться на грубость со стороны начальника, а потом обвинять его;
 - “пускать слезу”, каяться;
 - прослыть дураком, не способным к выполнению;
 - не попадаться начальнику на глаза.

Контрольные вопросы и задания

1. Почему информация об установках работников имеет большое значение для менеджмента организации?
2. Опишите влияние удовлетворения трудом на работу сотрудников, используя такие показатели, как текучесть кадров, прогулы и опоздания.
3. Согласны ли вы с тем, что высокий показатель текучести кадров является слабой стороной любой организации? Как определить величину экономических потерь, вызванных текучестью кадров?
4. Разделяете ли вы точку зрения, что “счастливый человек — производительный работник”?
5. Составьте перечень открытых и закрытых вопросов об удовлетворении от учебы ваших коллег — студентов и проведите опрос среди них.

Глава 3. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ НА ГРУППОВОМ УРОВНЕ

Два раза в жизни человеку не следует спекулировать: когда он может позволить себе это и когда не может.

Марк Твен

3.1. Понятие групп и динамика их формирования

Группу принято считать важной единицей анализа при изучении организационного поведения. Групповая динамика изу-

чает взаимосвязи и силы, действующие между членами группы в рамках социальной ситуации. При изучении организационного поведения, исходя из этого представления, акцент делается на динамике членов формальных и неформальных рабочих групп, а теперь и команд в организации.

Так же, как и во многих других областях организационного поведения, изучение групп и использование этого понятия сталкиваются с противоречиями и изменениями. Исследования, практика и обучение, относящиеся к групповой динамике, в настоящий момент находятся в состоянии брожения. В мире бизнеса мы слушаем лидеров, которые произносят речи, чтобы вдохновить людей на работу в команде, поддержать наделение их полномочиями и создать организационную культуру, которая способствовала бы внедрению комплексного управления качеством. Каждое из этих начинаний зависит от хорошего понимания групп и эффективности проводимой с ними работы. Тем не менее до сих пор коллективное поведение, которое является следствием призывов лидеров, часто свидетельствует о недостатке глубокого понимания групп и неспособности к компетентным действиям.

Термин “группа” можно трактовать по-разному в зависимости от точки зрения. Одно из наиболее глубоких определений утверждает, что если в организации существует группа, то ее члены:

- 1) имеют мотивацию для присоединения к группе;
- 2) воспринимают группу как единый союз взаимодействия;
- 3) в разной степени участвуют в групповых процессах (т. е. одни люди отдают группе больше времени и энергии, чем другие);
- 4) достигают соглашений и выявляют разногласия, осуществляя различные формы взаимодействия.

Как не существует единого определения для понятия “группа”, так нет и общего согласия относительно того, что означает термин “групповая динамика” (group dynamics). С одной нормативной точки зрения групповая динамика описывает, как должна быть организована группа и как ею управлять. Упор делает-

ся на демократическое лидерство, участие членов, всеобъемлющее сотрудничество. Представители другой точки зрения на групповую динамику считают, что она состоит из набора техник, или методик. Здесь под групповой динамикой понимают ролевой тренинг, “мозговой штурм”, группы без лидера, групповую терапию, построение команд, трансактный анализ, “окно Джохари”. Третья позиция ближе всего к исходной концепции Левина. Групповая динамика рассматривается с точки зрения внутренней природы групп. Для данной концепции важны формирование групп, структура, происходящие в них процессы, функционирование и влияние на отдельных членов, а также на другие группы и организацию в целом. Следующие разделы посвящены изучению этого взгляда на групповую динамику.

Динамика формирования группы. Почему индивиды объединяются в группы? Основная теория, объясняющая это стремление, — теория близости (proximity). Она утверждает, что индивиды стремятся быть связанными друг с другом по причине пространственной или географической близости. Эта теория предполагает, что служащие, которые работают в одном подразделении завода или офиса, или менеджеры, чьи кабинеты расположены по соседству, с большей вероятностью объединятся в группу, чем в том случае, если бы их рабочие места были удалены друг от друга. Некоторые экспериментальные исследования подтверждают теорию близости. Однако ее недостаток состоит в отсутствии аналитичности и в том, что она даже не пытается объяснить некоторые сложные аспекты формирования групп.

Теория образования групп, более полная, чем теория простой близости, основана на таких понятиях, как деятельность, взаимодействие и чувства. Эти три элемента напрямую связаны друг с другом. Чем больше совместных дел у людей, тем многочисленнее будут их взаимодействия и тем сильнее будут их чувства (симпатия или антипатия к другим); чем больше взаимодействий между людьми, тем больше будет у них совместных дел и разделяемых чувств; чем больше чувств испытывают люди по отношению друг к другу, тем обширнее будут их совместная

деятельность и взаимодействия. Основным элементом здесь является взаимодействие (interaction). Люди в группе взаимодействуют не только из-за ощущения пространственной близости, но также и для достижения групповых целей, таких как сотрудничество и разрешение проблем.

Существует много других теорий, которые пытаются объяснить формирование групп. Большинство из них объясняет данный процесс лишь частично, однако в целом они дополняют друг друга. Одной из наиболее полных теорий образования групп является теория равновесия (balance theory). Эта теория утверждает, что люди привлекают друг друга вследствие схожего отношения к общезначимым для них целям и задачам. Индивид X будет взаимодействовать и создаст отношения (группу с индивидом Y) благодаря общим установкам и ценностям (Z).

Когда эти отношения установлены, их участники стремятся поддержать баланс между взаимным тяготением (отталкиванием) и общими ценностями. Если баланс нарушается, то предпринимаются попытки его восстановить. Если же баланс не может быть восстановлен, то взаимоотношения прекращаются. В теории равновесия важную роль играют как пространственная близость, так и взаимодействие.

Еще одним теоретическим подходом к образованию групп, заслуживающих пристального внимания, является теория обмена. Чтобы возникло взаимодействие или стремление установить связь, в перспективе должен иметь место хотя бы минимальный положительный результат (вознаграждение должно превышать затраты). Вознаграждение в результате взаимодействия удовлетворяет потребности индивида, в то время как затраты вызывают у него тревогу, фрустрацию, смущение или утомление. В теории обмена важные роли отведены таким понятиям, как пространственная близость, взаимодействие и общие установки.

Кроме официально утвердившихся психологических объяснений процесса образования групп существуют также несколько общепринятых выделяемых этапов развития группы. Вкратце их можно описать следующим образом.

1. *Формирование.* Эта начальная стадия отмечена неопределенностью и даже недоразумениями. Члены группы еще не уверены в целях, структуре, заданиях и лидерстве.

2. *Бурление.* Этот этап развития, как показывает его название, характеризуется конфликтами и конфронтацией. (Как правило, в эмоционально напряженной атмосфере между членами группы могут возникать серьезные разногласия и конфликты относительно ролей и обязанностей.)

3. *Становление.*

4. *Становление норм.* На этом этапе члены группы наконец кооперируются и начинают сотрудничать. Они обладают чувством “мы”, тесной сплоченностью, чувством товарищества и идентифицируют себя с группой.

5. *Действие.* Это этап, на котором группа функционирует в полную силу и посвящает себя эффективному выполнению задач, согласованных на предыдущем этапе.

6. *Распад.* Это конец существования группы, которого постоянные группы никогда не достигают.

Однако команды, созданные для выполнения конкретных проектов или заданий, как только их цели достигнуты, будут распущены, или будет изменен их состав; в последнем случае группы снова пройдут вышеперечисленные стадии.

Практические аспекты формирования групп. Кроме концептуальных объяснений по образованию и развитию групп имеются и практические мотивы для присоединения к группе и (или) ее создания. Например, работники в организации могут сформировать группу по экономическим, социальным причинам или ради безопасности. Экономической причиной для создания группы может послужить работа над проектом, предполагающим групповое вознаграждение, например, при оплате работы в зависимости от прибыли; по этой же причине может быть образован профсоюз для борьбы за повышение заработной платы. Присоединение к группе с целью обеспечения безопасности включает индивида в единый фронт борьбы с обезличенным односторонним обращением. К данному случаю подходит старинная пословица о том, что сила — в числе.

Однако наиболее важной практической причиной, заставляющей индивидов присоединяться к группе или создавать ее, является то, что группа может удовлетворить очень острые социальные потребности у большинства людей. В частности, у рабочих, как правило, очень сильно стремление быть с другими, потребность в аффилиации¹. Эта потребность удовлетворяется принадлежностью к группе. Еще в ходе исследований было замечено, что мотив аффилиации оказывает решающее влияние на поведение человека в организации.

Типы групп. Существует множество типов групп. Теории группообразования, о которых речь шла выше, частично основаны на притяжении между двумя людьми — простой группедиаде. Конечно, в реальном мире группы обычно значительно сложнее, чем диада. Существуют группы малые и большие, первичные и вторичные, объединения, группы с формальным членством и референтные, внутренние и внешние, формальные и неформальные. Каждый тип имеет различные характеристики и оказывает различное влияние на своих членов.

Первичные группы. Термины “малая группа” и “первичная группа” часто используют как взаимозаменяемые. Но все же разница между ними существует. Малая группа должна соответствовать только одному критерию — иметь малую численность, причем настолько, чтобы все ее члены были лично знакомы и взаимодействовали. Первичной группе недостаточно быть просто малой, ее членов должны связывать чувства товарищества, преданности и общее отношение к ценностям. Таким образом, все первичные группы являются малыми группами, но не все малые группы являются первичными.

Двумя примерами первичной группы могут служить семья и группа сверстников. Совершенно очевидно, что рабочие группы обладают характеристиками первичных групп. Исследования выявили огромное воздействие, которое первичная группа

¹ От англ. affiliation — членство, присоединение, связь, потребность в общении.

оказывает на поведение индивида, вне зависимости от ситуационного контекста или окружающих условий. Все больше американских компаний начинает использовать первичные группы, организуя служащих в самоуправляющиеся команды численностью от 3 до 30 человек. Эти команды сами составляют график работ, устанавливают цели, предлагают методы совершенствования, принимают и увольняют членов команды и менеджеров и даже разрабатывают стратегию. Подробно концепция командной работы обсуждается в последней части главы.

Коалиции. В организациях весьма уместны не только первичные группы, но и коалиции. Понятие коалиции на протяжении многих лет использовалось при анализе организаций. И хотя теоретики трактуют его по-разному, последний наиболее серьезный обзор литературы, посвященный коалициям, приписывает им следующие характеристики.

1. Взаимодействующая группа индивидов.
2. Намеренное создание ее самими участниками для решения определенных задач.
3. Независимость от формальной структуры организации.
4. Отсутствие внутренней формальной структуры.
5. Общее ощущение принадлежности к группе.
6. Ориентация членов на достижение конкретных целей.
7. Согласованные действия членов, групповые действия.

Хотя некоторые вышеперечисленные характеристики можно отнести и к другим типам групп, коалиции являются особыми, как правило, очень влиятельными и эффективными образованиями внутри организации. Так, например, в ходе недавнего исследования было обнаружено, что служащие в больших бюрократических организациях создают коалиции, чтобы преодолеть небольшие конфликты и неэффективное управление с целью выполнения работы.

Другие типы групп. Кроме первичных групп и коалиций существуют другие классификации групп, важные для изучения организационного поведения, например, деление на группы принадлежности и референтные группы. Группы принадлежности —

это группы, к которым индивид действительно принадлежит. Примером может быть членство в отраслевом профсоюзе. Референтные группы — это те группы, к которым человек хотел бы принадлежать, с которыми он себя отождествляет. Примером является престижная социальная группа. Однако самое непосредственное применение находит деление групп на формальные и неформальные.

В современных организациях существует множество формально сформированных групп, таких как комитеты. Их примером могут служить как функциональные комитеты (кредитный, финансовый, маркетинговый, производственный, человеческих ресурсов), так и постоянные комиссии, например по рассмотрению трудовых споров или исполнительные комитеты. Комитетам как типу формальных групп будет уделено в этой главе особое внимание.

3.2. Ситуационные и личные компоненты в групповом поведении

Существует большое количество факторов, влияющих на поведение группы. Среди них территориальные факторы, характеристики задания и контрольные системы организации.

Территориальные факторы. Важное место в групповой структуре занимают территориальность (*territoriality*) и физическое место.

Территориальность. Замечено, что индивидуумы и группы часто считают, что имеют права на некоторые объекты или места, которые в действительности не являются их собственностью. Данный объект или территория занимают и используются так, как будто принадлежат данной группе, причем чужаки оттуда всячески изгоняются, а если данная территория потеряна, то ее стремятся как можно скорее вернуть.

Личное место. Личное место — то пространство вокруг индивидуума, которое является его собственным, в которое никто другой не имеет доступа. Люди всячески отражают вторжения в их личное место, испытывая отрицательные чувства к тем,

кто такое вторжение предпринимает. Интересным является тот факт, что люди сохраняют между собой дистанцию пропорционально близости межличностного взаимодействия.

Пространственные расположения. То, как располагаются люди в процессе взаимодействия друг с другом, во многом оказывает влияние на их отношения. Например, люди, стремящиеся к сотрудничеству, садятся обычно рядом, тогда как оппоненты предпочитают сидеть друг напротив друга. Расположение, например, стола в кабинете управляющего также красноречиво свидетельствует о его позиции по отношению к посетителям. Здесь существуют два главных положения: “трон”, когда управляющий “отгораживается” своим письменным столом, и положение “стол касается стены”, создающее в кабинете более неформальную атмосферу.

Задание. Еще одна ситуационная переменная, оказывающая сильное влияние на структуру группы и ее деятельность, — это тип задания, которое выполняет группа. Задание — это некоторые требования, предъявляемые к группе; если они удовлетворяются, то задание считается выполненным. Задания различаются по степени взаимодействия между членами группы, требующегося для их выполнения. Ситуация, которая требует тесного взаимодействия, называется обоюдной взаимозависимостью (reciprocal inter-dependence).

Гораздо меньшего взаимодействия требует последовательная взаимозависимость (sequential interdependence). Заметим, что при такой ситуации общая производительность группы не превышает производительности самого медленного ее члена. Существуют также задания, вообще не требующие никакого взаимодействия. В таких случаях говорят, что имеет место объединенная взаимозависимость (pooled interdependence). При таком положении увеличение взаимодействия ведет даже к снижению производительности.

Типология заданий по Мак-Грату (McGrath). Задания можно классифицировать не только по уровню межличностного взаимодействия, но и по требованиям, предъявляемым к их испол-

нителям. Такая классификация получила название типологии заданий. Одним из ее разработчиков был Мак-Грат (1984). Его типологию можно представить в виде схемы:

КВАДРАНТ I: ГЕНЕРИРОВАНИЕ. Генерирование планов. Тип 1 (Пв-Кп): Задания планирования. Генерирование идей. Тип 2 (Кц-Кп): Творческие задания.

КВАДРАНТ II: ВЫБОР. Решение проблем, нахождение правильных ответов. Тип 3 (Кц-Кп): Интеллектуальные задания. Принятие решений с правильными (неправильными) ответами. Тип 4 (Кц-Кф): Задания по принятию решений.

КВАДРАНТ III: ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ. Разрешение конфликтов точек зрения. Тип 5 (Кц-Кф): Задания по изучению конфликтов. Разрешение конфликтов интересов. Тип 6 (Пв-Кф): Задания со смешанными мотивами.

КВАДРАНТ IV: ИСПОЛНЕНИЕ. Разрешение конфликтов власти. Тип 7 (Пв-Кф): Борьба конкурирующих заданий. Исполнение конечных заданий. Тип 8 (Пв-Кц): Психомоторные задания.

Пв — Поведенческий; Кц — Концептуальный; Кп — Кооперированный; Кф — Конфликтный.

Само по себе задание может значительно воздействовать на поведенческие стереотипы, наблюдаемые в группе. Некоторые ведут к конфликту, другие — наоборот, к кооперации. Все эти факторы должны быть приняты во внимание при изучении причин того или иного поведения в малых группах.

Воздействие состава группы. В дополнение к ситуационным переменным поведение людей в группах может в большой степени зависеть от личных характеристик членов группы. Рассмотрим, как на функционировании группы отражается воздействие некоторых таких характеристик, а также размера и сплоченности группы.

Характеристики членов группы. Большое количество исследований было посвящено влиянию различных качеств членов групп на их внутреннюю среду. В частности, было найдено, что согласованность групповых норм появляется тогда, когда члены группы молоды, обладают средними умственными спо-

собностями и высоким авторитетом. Приверженность групповым нормам оказалась также сильнее у женщин, чем у мужчин, хотя это, возможно, отражает культурные различия в половых ролях, чем природное различие между женщинами и мужчинами. Кроме того, важной характеристикой членов группы является способность к выявлению лидера.

Совместимость членов группы. Когда мы пытаемся объяснить поведение группы, необходимо учитывать один важный фактор. При выполнении задания члену группы приходится взаимодействовать с другими членами группы, т. е. важно знать, являются ли характеры разных членов группы совместимыми. Эта проблема проявляется при сравнении доминирующего и подчиняющегося типов личности. При объединении в одну группу двух представителей разных типов они, вероятнее всего, будут работать успешно. Но если получится так, что в одной команде окажутся люди одного типа личности, тогда либо будут возникать постоянные конфликты (если у обоих доминирующий тип личности), либо процесс не сдвинется с мертвой точки из-за отсутствия лидерства (если у обоих подчиняющийся тип личности).

Гомогенность и гетерогенность группы. Также важным, хотя и точно не выясненным, является вопрос о том, должна ли группа для более эффективной производительности быть гомогенной или гетерогенной, т. е. должны ли ее члены принадлежать к разным расам, разным социальным слоям, разным полам, придерживаться различных взглядов, или же идентичность по этим показателям более предпочтительна. Как правило, предпочтительнее оказывается частичная гомогенность и частичная гетерогенность группы.

Размер группы. При составлении задания для формирующейся группы встает вопрос, какое количество людей будет наиболее оптимальным для выполнения этого задания. Здесь существует несколько аспектов.

Размер и взаимодействие. Эксперименты, проведенные Робертом Бейлсом (Robert Bales, 1955), показали, что в меньших по размеру группах более высок уровень согласия и взаимного

доверия, тогда как в больших группах сильнее тенденция к даче советов и обмену информацией. Кроме того, существует важная разница между группами с четным и нечетным числом членов. Достижение согласия в последних является делом несравненно более легким, чем в первых, из-за большей легкости в формировании большинства.

Размер и удовлетворение. Слэтер (Slater, 1958) обнаружил интересную взаимосвязь между размером группы и удовлетворенностью ее членов. Оказалось, что наиболее предпочтительным числом членов группы является число пять. Очевидно, при меньшем числе членов отношения становятся более напряженными, тогда как при большем числе не всегда хватает времени со всеми переговорить.

Размер и продуктивность. Соотношение между размером и продуктивностью в значительной степени зависит от характера работы, которую выполняет группа. В случае объединенной взаимозависимости существует прямая зависимость между размером и производительностью, тогда как в случае обоюдной взаимозависимости будет наблюдаться обратное соотношение.

Групповая сплоченность. Последний групповой композиционный фактор — это групповая сплоченность. Она может быть определена как степень притягательности группы для ее членов. Чем лучше отношение к группе ее членов, тем сплоченнее группа и наоборот. Заметим, что сплоченность является групповой переменной, т. е. зависит от отношения всех членов группы. Групповая сплоченность отличается от всех других переменных, рассмотренных в этом разделе, тем, что она сама влияет на функционирование группы и зависит от него.

Предшествование групповой сплоченности. Несколько факторов способны воздействовать на развитие сплоченности в группе. Первый из них — тип выполняемого задания. Чем выше уровень взаимодействия, требуемый заданием, тем выше потенциальная сплоченность группы.

Вторым среди факторов, воздействующих на развитие групповой сплоченности, является групповая история успеха в

выполнении прошлых заданий. Чем больше было таких успехов, тем выше сплоченность.

Некоторые характеристики самой группы также ведут к групповой сплоченности. Например, наличие у членов группы какой-то общей цели ведет к большей сплоченности, чем ее отсутствие. Последний вклад в групповую сплоченность вносят личностные характеристики членов группы. Мы уже знаем, что люди больше любят тех из своих знакомых, чьи взгляды ближе к их собственным. Чем больше в группе таких людей, тем она сплоченнее.

Подводя итог, перечислим еще раз факторы, от которых зависит развитие сплоченности в группе. Это групповое взаимодействие, групповые успехи, общие цели и взаимная симпатия между членами группы. Развившись, групповая сплоченность может оказывать значительное влияние на будущее группы.

Последствия групповой сплоченности. Одним из последствий групповой сплоченности является то, что члены группы проводят больше времени в общении друг с другом, таким образом, возрастает и количество, и качество группового взаимодействия. Второе последствие — это то, что сплоченная группа оказывает большое влияние на отдельных своих членов.

Еще одно последствие заключается в том, что в сплоченной группе ее члены получают большее удовлетворение работой, что имеет очень большое значение.

Групповая сплоченность тесно связана с производительностью. Члены более сплоченной группы будут в большей степени придерживаться групповых установок, касающихся производительности, чем члены менее сплоченной группы. При этом следует помнить, что групповые нормы могут способствовать как повышению, так и понижению производительности.

3.3. Значение роли, норм и статуса в групповом поведении

Поведение в организациях является в большой степени выученным. Работники усваивают специализированные технические навыки, которые могут пригодиться в работе. Кроме технических

навыков, однако, они учатся множеству правил, регулирующих функционирование организации, типам поведения, принятым или не принятым в этой организации. Эта информация может быть не менее важна для успеха в делах, чем технические навыки. Тем не менее эта информация не используется в различных тренировочных программах, а приобретаетась вместе с опытом. Наблюдая за другими и действуя самостоятельно, люди учатся видеть, что от них ожидают и за что их поощряют. Вкратце все, касающееся ролей, норм и статуса, и что человек постигает, находясь в организации, можно сгруппировать в таблицу (табл. 3.1).

Таблица 3.1 — Структура поведения в группе

Концепция	Поведенческий аспект	Важнейшие отношения
Роль	Работа	Горизонтальные и вертикальные
Норма	Подгруппа: один уровень	Горизонтальные
Статус	Подгруппа: все уровни	Вертикальные

Поведение членов группы регламентируется ролью каждого в выполнении задач, нормами и статусом в группе.

Роль — это набор ожидаемых поведенческих установок для данного положения. Эти ожидания зависят только от положения, занимаемого индивидом, а не от его личных характеристик, и будут одинаковыми для всех индивидов, занимающих эту позицию.

Роли имеют несколько характеристик. Во-первых, рабочие роли неличностны. Они прилагаются к каждому, кто занимает конкретное положение. Во-вторых, они имеют отношение к поведению, связанному с выполнением задания. Роль в организации — это набор ожидаемых поведенческих стереотипов, связанных с выполнением конкретной работы. В-третьих, рабочие роли зачастую очень трудно совместить друг с другом. Проблема заключается в определении того, кто определяет, что от кого ожидается. Что мы считаем, как относимся к нашей роли, что об этом думают другие и что это есть на самом деле, может значительно раз-

личаться. Это затрудняет определение того, что такое “настоящая” роль. Наконец, роли быстро выучиваются и могут оказывать значительное влияние как на позиции, так и на поведение.

Существует три основные ролевые концепции: ролевой эпизод, ролевой набор и дифференциация ролей.

Наиболее часто встречающейся является концепция *ролевого эпизода*. Ролевой эпизод начинается с предположения о том, что группа индивидуумов занимает определенную позицию. Эти предположения каким-то образом доходят до исполнителя роли, который, в свою очередь, формирует собственное восприятие того, что от него ожидают. Это восприятие затем руководит его поведением. Но это поведение значительно отличается от того, что ожидала группа. Поэтому поведение группы также изменяется. При этом следует учитывать, что первые два шага — это ожидания, тогда как вторые два — конкретные действия.

Вторая важная концепция — это *ролевой набор*. Ролевой набор — это группа (набор) индивидуумов, которые хранят и обмениваются ожиданиями, касающимися того, как должен себя вести исполнитель роли, а также дают ему знать об этих ожиданиях. Ролевой набор удобен в том смысле, что он может рассказать нам о поведенческих стереотипах, существующих в организации. Исполнители роли имеют более четкие представления о своей роли, когда ролевой набор мал, чем когда он велик. Наконец, маленькие ролевые наборы связаны с образованием клик и изолированных групп внутри организационной единицы.

Ролевая дифференциация является чрезвычайно важной в понимании формальной ролевой структуры рабочих групп. Ролевая дифференциация определяется как степень, в которой различные типы функций выполняются различными (а не одними и теми же) людьми. Чем выше такое разделение (и не смешение) ролей, тем выше ролевая дифференциация.

Таким образом, понимание ролей дает нам возможность узнать о том, как люди осознают, что они должны делать в каком-то конкретном положении. Роли помогают понять процессы взаимоотношений и взаимодействия, происходящие в организации.

В любой группе, даже работающей в течение короткого промежутка времени, можно легко заметить некоторые закономерности поведения ее членов. Эти закономерности получили название **общественных норм**. Нормы отражают разделяемые всеми членами группы представления об ожидаемом от них приемлемом поведении. Отличие норм от ролей заключается в том, что роли разделяют людей, заставляют их действовать отлично одного от другого, тогда как нормы, наоборот, объединяют членов группы, показывая, как члены группы поступают одинаково.

В самом определении норм даны две их важных характеристики. Во-первых, нормы включают в себя достаточно четкие представления о том, какое поведение является приемлемым. Во-вторых, существуют соглашения между членами группы, касающиеся этих представлений. Кроме этих двух характеристик, могут быть выделены еще несколько свойств норм. Первое из них заключается в том, что нормы в основном включают в себя элемент долженствования, т. е. описания того, как кто-то “должен” себя вести. Во-вторых, нормы являются более очевидными и более легко распознаваемыми людьми, что очень важно для группы. В-третьих, нормы приводятся в жизнь самой группой. Многие виды рабочего поведения устанавливаются и контролируются самой организацией, тогда как нормы регулируются внутри групп. В-четвертых, существует большой разброс в принятии норм группой и в степени, в которой считается допустимым отклоняющееся от норм поведение.

Приведенное выше последнее свойство норм требует дополнительных пояснений. Важно отметить, что существует некоторый разброс в нормах (т. е. нормы задают не точные параметры поведения, а лишь диапазон допустимых значений). Второй аспект заключается в том, что разные нормы (например, время прихода на работу и время самой работы) имеют неодинаковую важность для членов группы.

Этот метод анализа групп привел к раскрытию структуры общественных норм. В частности, он дает возможность узнать о том, 1) что группа считает наиболее подходящим поведением;

2) какой существует допустимый разброс в поведении; 3) какое существует отношение к спецодежде и 4) степень согласия, или консенсуса, существующая между членами группы.

Нормы чаще всего развиваются медленно и в течение длительного промежутка времени, хотя некоторые могут утвердиться довольно быстро. Нормы развиваются одним из четырех следующих способов. Первый способ — это развитие через явные утверждения, делаемые членами группы. Второй способ — в результате каких-либо критических событий в истории группы. Третий путь для развития норм по Фельдману — это первенство. Первенство заключается в том, что первый шаблон, возникший в поведении группы, часто становится нормой. Наконец, нормы могут переноситься из прошлых ситуаций. Например, группа, переведенная из одного отдела в другой, сохраняет свои старые нормы, даже если теперь их стало труднее соблюдать.

Нормы проводит в жизнь группа, а не организация. И представляется маловероятным, что группа будет проводить в жизнь какие-то нормы, если они не полезны в чем-то для ее членов. Нормы также могут быть вводимы, если они упрощают или делают более предсказуемым поведение, возникающее в группе. Еще одна область, где нормы будут весьма кстати, — это помощь группе во избежание стесняющих или дискомфортных межличностных проблем. И, наконец, нормы могут пригодиться и поэтому внедряются в жизнь, если они выражают центральные ценности группы и выявляют характерные черты группы.

Приверженность нормам во многом зависит от таких факторов, как характеристики задания, характеристики группы и характеристики индивидуальных членов группы, поведение которых является предметом изучения.

Характеристики задания. Когда исследуемое поведение зависит от задания, то на приверженность нормам может оказать существенное влияние двусмысленность задания. Исследования показали, что уровень приверженности будет тем выше, чем двусмысленнее задание, или же, в случае проблемных за-

даний, она будет выше для тех проблем, для которых нет “правильного” решения.

Характеристики группы тесно связаны с тем, насколько проявляется приверженность нормам. В частности, индивидуумы бывают меньше привержены групповому консенсусу, когда этот консенсус не поддерживается всеми членами группы.

Размер группы также оказывает влияние на приверженность нормам. В основном с увеличением размера группы растет и приверженность ее нормам. Однако каждый дополнительный член группы привносит в нее все меньшую дополнительную приверженность, т. е. мы можем говорить об уменьшающейся предельной приверженности групповым нормам.

Наконец, в сплоченных группах приверженность нормам более высока, чем в менее сплоченных.

Приверженность нормам может иметь как положительные, так и отрицательные последствия. Для индивидуумов выгода от приверженности групповым нормам заключается в том, что люди, обладающие такой приверженностью в высокой степени, будут вести себя очень похоже, таким образом, возрастет сплоченность группы (но здесь могут быть и отрицательные стороны, например человек, слишком ревностно придерживающийся норм, может прослыть конформистом). Наконец, с организационной точки зрения, приверженность нормам может быть как хороша, так и плоха, это зависит от нормы, ее соответствия целям организации.

Статус относится к индивидуальному рангу, ценности или престижу в группе, организации или обществе. Статус отражает иерархическую структуру группы и создает вертикальную дифференциацию, так же как роли разделяют разные занятия. Это еще один путь уменьшить неопределенность и прояснить, что же от нас ожидается.

Так же, как роли и нормы, статус существует и внутри, и снаружи организационной среды. Статус, имеющий отношение к работе, называется организационным статусом.

Организационный статус включает в себя не одну переменную, а несколько (например, позицию в организационной иерархии, профессиональную принадлежность и производительность).

Статус относится к признанному группой рангу индивидуума в организации. Он помогает прояснить, как человек должен себя вести по отношению к остальным и как они должны себя вести в ответ.

Символами статуса являются объекты или отличительные знаки, которые определяют чей-либо уровень статуса в группе или организации. К символам статуса относятся знаки различия у военных, особая одежда судей и врачей, а также, например, меблировка кабинета и наличие или отсутствие личного секретаря у управляющих. При этом следует отметить, что некоторые символы могут повышать статус человека в одних обстоятельствах и понижать его в других.

Как правило, люди с более высоким статусом стремятся играть доминирующую роль в организации, захватывают большую инициативу. Здесь, однако, есть одна проблема. Поскольку организационный статус образуют многие переменные, то представляется непонятным, какая именно вызывает эти различия в поведении.

Изменения статуса. В течение нашей жизни статус изменяется много раз. Изменения в статусе подразумевают, что человек должен подчас кардинальным образом изменить свое поведение. При этом вопрос о том, что именно должно быть изменено, а что выучено, остается открытым. Ситуации, в которых нет явно заданной последовательности событий, всегда вызывают тревогу.

Состояние, называемое несоответствием статусу, возникает, когда человек по некоторым своим характеристикам удовлетворяет, а по некоторым не удовлетворяет требованиям, предъявляемым статусом. Эта же проблема возникает при принятии решений о продвижении по служебной лестнице. Людям не нравится, что кто-то, кто ниже их по некоторым характеристикам, занимает более высокое, чем они, положение. Все это предпо-

лагают, что несоответствие статусу может вести к мотивационным и поведенческим проблемам. Два очевидных решения этой проблемы заключаются: 1) в выборе или назначении только тех людей, которые полностью удовлетворяют требованиям статуса, и 2) в изменении мнения группы по поводу того, что является соответствующим высокому положению и что должно вести к его достижению. Но следует признать, что оба эти способа слишком сложны для применения на практике.

3.4. Эффективность групповой деятельности

Групповое взаимодействие — естественная черта человеческого поведения, но создание существенных, значимых гармоничных взаимосвязей как условие эффективной групповой деятельности представляет собой нелегкую задачу. Многие руководители организаций справедливо полагают, что кооперация в группах зависит от результатов, ожидаемых от их деятельности. Иными словами, деятельность групп во многом зависит от того, принимаются ли группой цели организации. Даже сплоченные и сильные группы не смогут достичь эффективной деятельности, если цели организации расходятся с целями группы.

Еще один важный фактор эффективной групповой деятельности — степень взаимосвязанности членов группы между собой. Сплоченность групп, о чем упоминалось выше, является основным условием высокой интеграции между членами групп, формирования отношений взаимопомощи, следствием чего становится удовлетворение своим трудом, высокая дисциплина, осуществление внутригруппового контроля и повышение производительности, которая в наибольшей степени зависит от стандартов труда, принятых в качестве устойчивой социальной нормы.

Очевидно, что кооперация между членами группы, взаимопомощь при достижении целей тем значительнее, чем сплоченнее группа.

У членов сплоченной группы весьма развиты чувство ин-группы, ингрупповой фаворитизм (поддержка своей группы в любых, даже самых сложных ситуациях). Члены сплоченной

группы эффективно работают просто в силу самого членства в данной группе (принадлежность к ней расценивается как вознаграждение). Они рассматривают себя как неотъемлемую часть коллектива организации, что положительно сказывается на работе организации.

Факторы, влияющие на сплоченность группы в организации. Чтобы добиться повышения эффективности деятельности групп в организации, ее руководители должны учитывать многие факторы. Например, чтобы исключить чувство фрустрации¹ у членов группы, им следует учитывать потребности отдельных индивидов, обеспечивать поддержание высокого уровня идентификации в группе и групповую сплоченность. На уровень групповой сплоченности оказывает влияние большое количество факторов.

Среди так называемых внутренних факторов на сплоченность группы больше всего влияют те, которые связаны с членством в группе, т. е. с условиями включения индивида в группу: численность группы (как правило, у малых групп больше возможностей для создания сплоченного коллектива), постоянство состава группы, психологическая совместимость, но самое главное — идентификация каждого члена группы с группой, сильно развитое чувство ингруппы.

Помимо внутренних выделяют внешние факторы, влияющие на уровень сплоченности, из которых самым значимым следует считать рабочее окружение группы, т. е. вид и сложность целей-заданий, которые представляются в форме решаемых задач; физическое окружение группы (условия труда, место работы, пространственная дифференциация членов группы и др.); система коммуникаций в группе, технологии.

Руководитель, добываясь повышения эффективности деятельности группы, должен, используя внутренние и внешние факторы влияния, создавать и поддерживать функционирование

¹ Состояние неудовлетворенности, глубокой печали, психологического ступора.

групп с высокой степенью внутреннего контроля и сплоченности. В то же время сильные и сплоченные группы могут представлять опасность для организации, если их цели не совпадают с целями организации. Так, в организации может сложиться творческая, но крайне честолюбивая коалиция из руководителей среднего звена управления, которая будет стремиться к достижению своих групповых целей, что противоречит основным целям организации.

Когда в организации появляется развитая и сплоченная группа, перед руководством встает ряд серьезных проблем, решение которых связано с изменением установок и других видов группового поведения. При этом весьма важно, чтобы руководитель в организации еще в период формирования групповых норм поведения, установления властных отношений, а также системы группового контроля мог участвовать в формировании основных характеристик группы.

Сильная и сплоченная группа может формировать негативные установки у членов группы, устанавливая отношения превосходства, неприязни и даже ненависти к другим группам или отдельным представителям других групп. Так, если групповая сплоченность базируется на одинаковых или близких статусах, квалификации, возможностях контролировать деятельность представителей других групп (на основе проведения экспертизы), это может привести к серьезным конфликтам с другими группами в организации в результате реализации установок на победу, на принижение других членов организации, желание возвыситься над другими группами и т. д.

Важной характеристикой эффективной работы группы является дух кооперации, который сплачивает членов группы таким образом, что они работают вместе как единая команда, цементируя взаимодействия между членами группы. Это может быть достигнуто на основе веры в действенность и полезность усилий и действий группы; чувства общности группы; принятия групповых ценностей и норм; чувства доверия и защищенности; участия всех членов группы в выработке групповых решений;

свободного обмена информацией; открытого выражения чувств, пристрастий и предпочтений; разрешения конфликтов всеми членами группы; низкого уровня абсентеизма, управленческих ошибок, отказов от работы, отказов от проявления активности.

Культурные основы группового поведения. Эффективное управление в организации достигается, если руководство организацией учитывает влияние психологических и социальных факторов на характеристики социальных групп. Многие исследователи социальных групп в организации сходятся на принятии типологии культуры, существующей в группах. Эта типология включает в себя следующие составляющие.

1. *Гомогенизированная групповая культура* характеризуется одинаковыми групповыми статусами. Это означает, что в группе отсутствует признанный групповой лидер и единый групповой центр. Для нее характерна разобщенность членов группы, т. е. все члены группы действуют разрозненно, автономно. Автономное поведение выражается в эгоизме, когда члены коллектива не считаются с мнением других, не реагируют на групповое давление. Следствиями функционирования норм и ценностей гомогенизированной культуры следует считать слабое влияние руководства группы на поведение ее членов, а также незначительную заинтересованность и слабое участие членов коллектива в решении групповых задач.

2. *Институционализированная групповая культура* характеризуется тем, что каждый член группы имеет четко обозначенные роль и статус, знает направления изменения своего статуса и ролевых требований. Лидерство в такой группе полностью определяется структурой организации и официальным статусом, а ее деятельность максимально регламентирована, т. е. практически исключается самоуправление в группе, и деятельность членов группы контролируется посредством официальных норм. При этом участие членов группы в принятии управленческих решений минимально, а все групповые действия являются организованными, плановыми и официальными.

3. *Авторитарная групповая культура* характеризуется обязательным наличием жесткого формального или неформального лидера. Авторитарный лидер выглядит всемогущим: только он контролирует поведение членов группы, вознаграждает или наказывает инициативу работника в соответствии со своими целями и интересами. Члены группы согласуют с лидером практически каждое свое ответственное действие. Участие рядовых членов группы в принятии управленческих решений не приветствуется, все замыкается на лидере.

4. *Целенаправленная групповая культура* характеризуется тем, что все члены группы принимают и усваивают свои ролевые требования, основанные на потребностях группы и лидера. В рамках этой культуры лидер представляется как наиболее авторитетный член группы, эксперт или референтная личность. Основа подчинения лидеру — признание его личностных качеств, наличия особых знаний, навыков и способностей. При этом большое значение имеет ориентация на общие цели, и инициатива членов группы поощряется в тех случаях, когда служит общей пользе. В ходе исполнения ролей члены группы проявляют высокую степень самостоятельности и активно участвуют в принятии групповых решений.

Наибольшего эффекта группа достигает в состоянии *команды*. Команду можно охарактеризовать как определенного рода группу. Однако не любая группа является настоящей командой. Команда — это группа людей, объединенных достижением общей цели, во многом соответствующей личным целям каждого.

Признаки команды. Команда характеризуется рядом признаков, основные из которых следующие:

- команда состоит из двух человек или более;
- члены команды в соответствии с отведенной им ролью участвуют в меру своей компетентности в совместном достижении поставленных целей;
- команда имеет свою индивидуальность, свое лицо, не совпадающее с индивидуальными качествами ее членов;

- для команды характерны сложившиеся связи как внутри команды, так и вне ее — с другими командами и группами;
- команда имеет ясную, упорядоченную и экономичную структуру, ориентированную на достижение поставленных целей и выполнение задач;
- команда периодически оценивает свою эффективность.

Большинство исследователей отмечают три ключевых признака команды: сотрудничество, разнообразие задач, ответственность за всю работу в целом и ее анализ.

Обычно цели, стоящие перед командой, не могут быть достигнуты отдельными ее членами в силу существующих ограничений по времени и ресурсам, а также из-за невозможности овладеть одному члену команды всеми необходимыми знаниями и умениями. Данное положение наглядно подтверждают примеры спортивных команд и оркестров. Можно утверждать, что выполнять проекты, требующие глубоких знаний, компетентности, предпочтительнее командой, что, кроме того, позволяет распределить задачи между ее членами, а следовательно, решить задачу в установленные жесткие сроки.

Различия между командой и группой. Командная работа наиболее полезна при освоении новых видов деятельности как в оплачиваемой, так и неоплачиваемой сферах; при решении незнакомых, неопределенных проблем, когда возникают элементы риска вследствие выбора и предпочтений тех, кто принимает решение. Так, создаются команды менеджеров для урегулирования последствий просчетов, допущенных в управлении и при приобретении новых компаний. В общественных организациях, где деятельность не оплачивается и где деньги не могут быть стимулом, привлекательность работы в команде состоит в возможности личных контактов и взаимного обучения; кроме того, люди обычно привязываются к тому, что сами создают.

Члены группы, напротив, в гораздо меньшей степени ориентированы на внешние задачи. Зачастую рост и развитие группы — ее самоцель, процесс оказывается важнее результата. Многие группы имеют достаточно подвижную, менее формализованную,

чем у команд, структуру, а достаточной основой для эффективной кооперации и установления нормальных взаимоотношений является получение определенного и согласованного результата.

Очевидно, что команды и группы — частично совпадающие социальные образования, и между ними нет непреодолимой разницы. И команда, и группа могут заниматься развитием своих членов или организации, управлять процессами изменений. Но в одних случаях целесообразно уделять более пристальное внимание процессам строительства команды, а в других ограничиваться привычной работой в группах или, что еще проще, работой “одиночек”.

Из общих соображений ясно, что чем неопределеннее задача, тем нужнее командный подход, особенно в случаях, когда необходимо удовлетворить различные ожидания заинтересованных сторон, например, при принятии правительственных решений или при разработке технологической и инновационной политики, когда выбор между альтернативными вариантами развития осуществляется на основе детального изучения данных. В подобных ситуациях фактов не всегда бывает достаточно для определения окончательного варианта политического решения или стратегии инновации, поддержки и развития, поэтому при принятии решения учитываются мнения и личное видение участвующих сторон. Если экспертиза не позволяет прийти к удовлетворительному решению проблем, то компромиссы между альтернативными перспективами и законными интересами сторон могут быть найдены в результате командной работы.

Ниже, в табл. 3.2, суммированы внутренние и внешние факторы, влияющие на выбор варианта работы — в команде или группе.

Недостатком командного подхода является то, что команды могут выработать устраивающие всех решения проблемы, а не оптимальные варианты.

Причины этого заложены в самом подходе — решение проблемы находится в процессе группового обсуждения, естественно, стремящегося к усредненной точке зрения и исключению крайних вариантов решения, в том числе, возможно, и оптимальных. Результат определяется тем, насколько команда

прогрессивна по составу, нормам и ценностным ориентациям. Команда, в которой культивируется дух изобретательства и оригинальности, в силу своего поведения стремится к новаторскому коллективному решению.

Таблица 3.2 — Внутренние и внешние факторы выбора варианта работы

Предпочтительнее работа в одиночку или в группе	Предпочтительнее работа в команде
При решении простых задач или “головоломок”	При решении сложных задач или “проблем”
При удовлетворительной кооперации	При условии, что для решения необходим консенсус
При ограниченном разнообразии мнений	При неопределенности и множественности вариантов решения
При условии срочного решения задачи	При необходимости высокой самоотдачи
При достаточности узкого диапазона компетентности	При необходимости широкого диапазона компетентности
При наличии неустранимого конфликта интересов участников	При возможности реализации целей членов команды
При условии, что организация предпочитает работу с частными лицами	При условии, что организация предпочитает результаты командной работы для разработки перспективной стратегии
При необходимости оптимального результата	При необходимости разностороннего подхода (однако при этом следует помнить о групповом мышлении)

Командная работа может оказаться неприемлемой в тех случаях, когда требуется найти решение в сжатые сроки. На выработку решения командой требуется больше времени, чем на принятие решения отдельным лицом, так как в команде предполагаются взаимные контакты и нахождение консенсуса по принимаемому решению. Теперь уже признано, что поддер-

живаемое в японских компаниях стимулирование коллективной ответственности за принятие решения, на первых порах способствовавшее их успеху в бизнесе, может привести к существенному замедлению производственного процесса.

3.5. Команда и командообразование

Командообразование является процессом, в котором оценивается, как члены рабочих групп сотрудничают друг с другом, и планируются изменения, ведущие к повышению эффективности групповой деятельности. Этот метод подходит для тех случаев, когда производительность каждого члена группы зависит от производительности других, например, при выполнении существенно нового вида деятельности в творчестве или спорте.

Команда — это небольшая группа людей, взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей. Организация команды строится на продуманном позиционировании участников, имеющих общее видение ситуации и стратегических целей и владеющих отработанными процедурами взаимодействия.

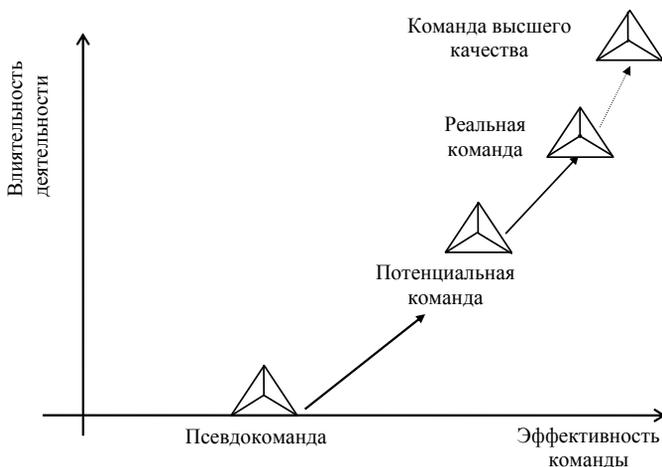


Рисунок 3.1 — Кривая развития команды

Команда проходит эволюцию от рабочей группы, которая создается для выполнения того или иного вида деятельности (псевдокоманды), до команды высшего качества (рис. 3.1).

Легче всего объяснить суть каждой из ступеней развития команды законом синергии, когда общий результат получен не только с помощью простого суммирования, а за счет сложения многих качеств работников. Чем выше профессиональный уровень работников, их компетенции и мобильности, тем выше уровень взаимодействия и взаимодополняемости в процессе достижения конечного результата. Поэтому суммирование работников в команде дает более высокий результат, чем простое сложение. Условно это выглядит так.

1. Рабочая группа $1 + 1 = 2$.

Рабочая группа достигает результата, равного сумме стараний каждого из участников. Они используют общую информацию, обмениваются идеями и опытом, но каждый несет ответственность за свою работу независимо от результатов деятельности других членов группы.

2. Потенциальная команда $1 + 1 = 2$.

Это как бы первая ступень в преобразовании рабочей группы в команду. Основными условиями будут выступать: количество участников (6–12), наличие ясной цели и задач, совместный подход к их достижению.

Что касается псевдокоманды, то обычно она создается по необходимости или представленной возможности, но в ней не возникает условий для командного взаимодействия, не делается упор на разработку общих целей. Такие группы, даже если и называют себя командой, самые слабые с точки зрения влияния их деятельности.

3. Реальная команда $1 + 1 = 3$.

В ходе своего развития (естественного или специально фасилитированного) члены команды становятся решительными, открытыми, преобладает взаимопомощь и поддержка друг друга, растет эффективность деятельности. Положительным эффектом

также может быть влияние их примера взаимодействия в группе на другие группы и организацию в целом.

4. Команда высшего качества $1 + 1 + 1 = 9$.

Не все команды достигают этого уровня — когда они превосходят все ожидания и обладают высоким уровнем влиятельности на окружение. Такая команда характеризуется:

- высоким уровнем навыков командной работы;
- разделением лидерства, ротацией ролей;
- высоким уровнем энергетики;
- своими собственными правилами и нормами (что может быть проблематичным для организации);
- заинтересованностью в личностном росте и успехе друг друга;

Созвучны с этой и другие модели развития команды. Для простоты изложения они сведены в табл. 3.3.

Таблица 3.3 — Фазы развития команды

Фазы	1	2	3	4
(Scholtes)	Forming	Storming	Norming	Performing
(Blanchard)	Ориентация	Недовольство	Разрешение	Продуктивность
Внутренний вопрос каждого члена группы	Могу ли я / можем ли мы это сделать?	Мы не можем этого сделать, потому что....	Мы сможем это сделать, если....	Мы делаем это!
Оптимальный стиль лидерства	Направляющий и информирующий	Поддерживающий и способствующий	Поддерживающий и делегирующий	Разделение лидерства (или неформальное)

Движение от фазы к фазе непосредственно связано с повышением эффективности работы команды:

- общее видение, придающее значение выполняемой деятельности;
- способность действовать в жестких временных рамках;
- высокий уровень коммуникативной компетентности;
- деятельность за границами “зоны комфорта”;

- периодические проверки качества работы;
- общая вовлеченность;
- самостоятельная разработка путей достижения цели;
- совместное празднование успехов на пути к достижению

цели.

Остановимся более подробно на том, что же есть эффективная команда вообще.

Это может быть сделано с точки зрения целей деятельности, характеристик команды и ее продуктивности (по *Bodner, 1996*).

Цели эффективной команды. Поскольку цели являются основной составляющей организации, вопрос в том, какие цели ставит перед собой эффективная команда. Существует несколько точек зрения на этот счет.

Covey (1996) считает, что такая команда ставит перед собой цель эффективно действовать на пяти уровнях: межличностном (взаимодействие членов команды); управленческом (работа с менеджерами); социальном (межгрупповом); организационном (как продуктивная часть организации) и личном (понимание, мотивация, личностный рост).

С ним согласуется и список целей, предложенный *Howell* (1990). Он выявил пять целей, достижение которых обеспечивает создание эффективной команды. Он говорит, что команда должна:

- прояснить и согласовать обязанности каждого;
- развивать кооперацию, координацию и коммуникацию как на внутрикомандном, так и на межкомандном уровнях;
- выявить и разрешить потенциальные проблемы, которые могут помешать их деятельности;
- быть открытыми по отношению к новым творческим способам решения задач.
- задавать стандарты качества.

Качества эффективной команды. Несмотря на разнообразие видов команд и выполняемой ими деятельности, все же можно выделить несколько основных качеств, которые кажутся присущими большинству эффективных команд.

Koehler (1989) выявил три такие характеристики:

1) эффективные команды не только понимают свои собственные цели, но и осознают, каким образом их достижение повлияет на эффективность деятельности всей организации;

2) они знают, что хотя для каких-то целей и достаточно индивидуального подхода, большинство из них требует совместных усилий по их достижению;

3) члены такой команды способны не только понять, но оценить и использовать личностные и профессиональные особенности каждого из них.

May и *Schwoerer* (1994) также разработали список черт, присутствующих эффективной команде. Он включает в себя:

- успешность выполняемой деятельности;
- формирование позитивного социального окружения;
- вербальное подкрепление и поощрение;
- интерпретацию и разрешение проблем, связанных со стрессом в ходе выполнения работы.

Продуктивность эффективной команды. Что же может сподвигнуть команды на продуктивную деятельность? Для ответа на данный вопрос так же приведем точки зрения нескольких авторов.

McCullough (2006) обнаружил пять способов повышения продуктивности. Хотя и кажется сомнительным его уверение в том, что можно достигнуть высокого уровня продуктивности за 90–120 дней, тем не менее эти пять способов, несмотря на некоторую безапелляционность, представляют интерес.

- миссия, ценности и видения компании должны разделяться членами команды;
- следует изменить парадигмы менеджмента;
- необходима новая методология;
- важно принимать во внимание возрастные когнитивные особенности членов команды;
- обязателен “мощный старт” — поддержка менеджеров, предварительные тренинги для участников и возможность кардинальных изменений.

Gustafson и *Kleiner* (1994) предлагают более развернутый список качеств, необходимых для повышения продуктивности. Причем качества эти выделяются непосредственно во время работы:

- 1) разделяющий стиль лидерства;
- 2) пересечение обязанностей;
- 3) определенность цели;
- 4) отлаженность коммуникации;
- 5) сфокусированность на будущем;
- 6) сфокусированность на задачах;
- 7) наличие творческих талантов;
- 8) быстрая реакция.

Таким образом, наполнение трех составляющих эффективной команды частично пересекающимися качествами дает развернутую картину критериев для образования команды и путей ее развития, на которые, в свою очередь, опираются консультанты по организационному развитию и тренеры по командообразованию. Далее, в ходе рассмотрения такого метода командообразования, как практический тренинг, будет показана его роль в развитии характеристик, необходимых эффективной команде.

Не стоит забывать о том, что любая команда состоит из отдельных индивидов. Поэтому эффективность команды зависит и от таких вещей, как уполномочивание (*empowerment*), необходимые навыки и личное участие каждого.

Уполномочивание. Этот термин давно стал притчей во языцех как мощный фактор мотивирования людей и повышения эффективности работы. Чаще всего в связи с этим упоминают четыре категории базовых мотиваторов: принадлежность, признание, личная самооценка и контроль. Уполномочивание подразумевает перераспределение власти и обязанностей таким образом, чтобы человек мог принимать решения и контролировать свою собственную работу. Таким образом, можно говорить о некоем воодушевлении — каждый человек чувствует личную самооценку, что помогает ему признавать и поддерживать других.

Необходимые навыки. Было бы наивно предположить, что любая группа индивидов сможет перерасти в эффективную команду. Возможность такая есть, и во многом она определяется не столько личностными особенностями каждого, сколько обладанием определенных навыков. *McCullough* (2006) выделяет пять таких навыков:

- 1) навыки участия (в совместной деятельности);
- 2) управления (планирование, организация, логистика и проведение встреч);
- 3) продумывания процесса;
- 4) разрешения проблем;
- 5) представления результатов/презентаций.

Simmons (1993) предлагает более широкий спектр навыков, необходимых индивиду для продуктивной работы в команде. Он подразделяет их на базовые действия и базовые установки (подразделение не совсем понятно, по-видимому, из-за несогласованности в терминах). Он говорит, что существуют некоторые базовые действия, которые должен уметь выполнять каждый член команды, такие как ориентированность на будущее, рассмотрение и осуществление инициатив, выполнение планов и оценка успехов с целью выводов на будущее. Помимо действий существуют также базовые установки: понимание ситуации в целом, повышение самооценки (как личностной, так и групповой), инициативность вместо жалоб и перекладывания ответственности на других людей.

Личное участие. Без личного участия не будет команды, не смотря ни на какие тренинги, уполномочивание и поддержку руководства. Причем необходимо участие, граничащее с полной самоотдачей. *Wright* и *Brauchle* (1994) предлагают стратегию усиления такого участия, состоящую из трех компонентов: подготовки, инициации и поддержания. Она основана на факте, что чаще всего люди боятся всего неизвестного, и это означает, что они, попав в команду, не сразу начнут действовать эффективно. Члены группы должны принимать участие в подготовке созда-

ния команды, они должны иметь представление, что происходит и зачем. Будучи членами команды, они непосредственно примут участие в инициации, но участие это должно быть активное. И, наконец, без поддержания уровня развития команды любая команда легко сделает шаг назад как в продуктивности, так и во взаимодействии.

Таким образом, можно представить движение команды от полюсов неэффективности к полюсам эффективности с помощью табл. 3.4.

Таблица 3.4 — Полюса неэффективности и эффективности команды

Неэффективность	Формы движения к эффективности	Эффективность
Неопределенность, несогласие	Цели	Ясность, разделяемость всеми
Безразличие, безучастность	Участие	Активное участие в решении задач
Недоверие, закрытость, боязнь критики	Доверие	Доверие, свободное выражение эмоций
Игнорирование или утаивание	Конфликты	Признание и открытое обсуждение
Преследование личных целей (несогласных игнорируют)	Принятие решений	Понимание точек зрения других, совместное принятие решений
Зависимость группы от одного человека	Лидерство	Разделяющее, совместное
Строгое распределение ролей	Ролевая структура	Гибкая ротация ролей
Ригидность, стереотипность	Творчество	Пластичность, спонтанность, воображение, инновации
Через лидера, игнорирование друг друга	Коммуникация	Открытая, на понимание, поощряемая

Контрольные вопросы и задания

1. Каковы преимущества и недостатки команды с точки зрения сотрудников организации и управляющих работников?
2. Выделите и прокомментируйте потенциальные недостатки работы в группах.
3. Как строится команда в организации?
4. Перечислите качества эффективной команды и ее цели.
5. От чего зависит продуктивность эффективной команды?

Глава 4. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ НА УРОВНЕ ЛИДЕРСТВА И РУКОВОДСТВА

Всегда поступай правильно. Это доставит удовольствие некоторым людям и удивит всех прочих.

Марк Твен

4.1. Поведенческий подход к лидерству

Важный вклад поведенческого подхода в теорию лидерства заключается в том, что он помог провести анализ и составить классификацию стилей руководства. Стиль руководства в контексте управления — это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота прежде всего о человеческих отношениях или о выполнении задачи — все отражает стиль руководства, характеризующий данного лидера.

Каждая организация представляет собой уникальную комбинацию индивидов, целей и задач. Каждый управляющий — это уникальная личность, обладающая рядом способностей. Поэтому стили руководства не всегда можно отнести к какой-то конкретной категории. По традиционной системе классификации стиль может быть авторитарным (это одна крайность) и либе-

ральным (другая крайность), или это будут стиль, сосредоточенный на работе, и стиль, сосредоточенный на человеке.

Автократичный лидер в управлении авторитарен. Автократичный руководитель обладает достаточной властью, чтобы навязывать свою волю исполнителям, и в случае необходимости без колебаний прибегает к этому. Автократ намеренно апеллирует к потребностям более низкого уровня своих подчиненных, исходя из предположения, что это тот самый уровень, на котором они оперируют.

Автократ обычно как можно больше централизует полномочия, структурирует работу подчиненных и почти не дает им свободы в принятии решений. Автократ также плотно руководит всей работой в пределах его компетенции и, чтобы обеспечить выполнение работы, может оказывать психологическое давление, как правило, угрожать.

Когда автократ избегает негативного принуждения, а вместо этого использует вознаграждение, он получает название *благо-склонного автократа*. Хотя он продолжает оставаться авторитарным руководителем, благосклонный автократ проявляет активную заботу о настроении и благополучии подчиненных. Он может даже пойти на то, чтобы разрешать или поощрять их участие в планировании заданий. Но он сохраняет за собой фактическую власть принимать и исполнять решения. И как бы благосклонен ни был этот руководитель, он простирает свой автократический стиль дальше, структурируя задания и навязывая неукоснительное соблюдение огромного количества правил, которые жестко регламентируют поведение сотрудника.

В российской действительности поведению лидера характерен автократичный стиль. Это связано с национальными стереотипами, русской культурой и длительной историей автократизма в управлении. В российском менеджменте в подавляющем большинстве господствуют отношения “начальник — подчиненный” и даже “мастер — раб”, когда подчиненный не имеет ни малейшего шанса повлиять на принимаемое решение или выказать свое отношение к целям организации, если они

ему известны. В большинстве случаев в управлении сохраняется старая, еще советская традиция формального лидерства, где решающую роль играет должностная власть. Ситуация осложняется недостаточной грамотностью менеджерского персонала, который слабо ориентируется в организационном поведении и понятия не имеет, как применить это на практике.

Представления *демократичного* руководителя о работниках отличаются от представлений автократичного руководителя.

Демократичный руководитель предпочитает такие механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня: потребности в принадлежности, высокой цели, автономии и самовыражении. Настоящий демократичный руководитель избегает навязывать свою волю подчиненным.

Организации, где доминирует демократичный стиль, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий. Подчиненные принимают активное участие в принятии решений и пользуются широкой свободой в выполнении заданий. Довольно часто, объяснив цели организации, руководитель позволяет подчиненным определить свои собственные цели в соответствии с теми, которые он сформулировал. Вместо того чтобы осуществлять жесткий контроль за подчиненными в процессе их работы, низовой руководитель обычно ждет, когда работа будет выполнена до конца, чтобы провести ее оценку. Руководитель действует как связующее звено, обеспечивая соответствие целей производственной группы целям организации в целом и заботясь о том, чтобы группа получала необходимые ей ресурсы.

Поскольку демократичный лидер предполагает, что люди мотивированы потребностями более высокого уровня — в социальном взаимодействии, успехах и самовыражении, — он пытается сделать обязанности подчиненных более привлекательными. В некотором смысле он старается создать ситуацию, в которой люди до некоторой степени сами мотивируют себя, потому что их работа по природе своей сама является вознаграждением. Он также способствует тому, чтобы подчиненные понимали, что им предстоит решать большую часть проблем, не

ища одобрения или помощи. Но руководитель вкладывает много усилий в создание атмосферы открытости и доверия с тем, что если подчиненным и понадобится помощь, они, не стесняясь, могли бы обратиться к руководителю. Чтобы добиться этого, руководитель организует двухстороннее общение и играет направляющую роль.

4.2. Подход к руководству с позиций личных качеств

Руководство — это способность влиять на индивидуумов и группы людей, чтобы побудить их работать для достижения целей. Имеется множество средств, с помощью которых можно оказывать влияние на других и вести людей за собой. Какие средства влияния и стили поведения показали себя наиболее эффективными для направления усилий людей на достижение целей организации?

Согласно личностной теории лидерства лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств. Развивая эту мысль, можно утверждать, что если бы эти качества могли быть выявлены, люди могли бы научиться воспитывать их в себе и тем самым становиться эффективными руководителями. Некоторые из этих изученных черт — это уровень интеллекта и знания, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование и высокая степень уверенности в себе.

Однако изучение личных качеств продолжает давать противоречивые результаты. Лидеры, как правило, отличаются интеллектом, стремлением к знаниям, надежностью, ответственностью, активностью, социальным участием и социально-экономическим статусом. Но в разных ситуациях эффективные руководители обнаруживали разные личные качества. Учеными был сделан вывод, что человек не становится руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личных свойств.

Однако, несмотря на такие выводы, современный руководитель должен обладать определенным набором личных качеств,

которые помогают ему выполнять свою работу более эффективно. Другими словами, можно выделить 12 групп качеств, которые обычно отличают опытного талантливое менеджера от его менее удачливого коллеги.

1. Умение управлять собой.

Суть этого качества заключается в том, что менеджер должен постоянно заботиться о себе и поддерживать свою работоспособность.

2. Четкие личные ценности.

Каждый руководитель выбирает, что и как делать. Мы можем утром принять решение встать с постели или остаться лежать в ней до обеда, есть любую пищу или питаться только растительной пищей. Выбор, который мы делаем, зависит от нашего воспитания, поведения и взглядов наших коллег и возможных последствий наших действий. Обычно имеется несколько вариантов решений, и выбор того или иного зависит от того, что мы считаем важным и правильным.

3. Четкие личные цели.

Характер современной жизни требует ясных обоснованных целей. Чтобы угнаться за темпами общественных и промышленных перемен, расширением возможностей выбора, ослаблением традиций, каждому необходимо проводить тщательную и регулярную переоценку своих целей.

4. Постоянное саморазвитие.

Современному руководителю ни в коем случае нельзя останавливаться в своем развитии, в повышении своей квалификации и уровня знаний.

5. Навык решать проблемы.

Первоочередная задача менеджеров — это решение проблем, поэтому наработанный годами опыт в этой сфере является ключевым для их работы.

6. Творческий подход.

Недостаток творческих способностей может серьезно подорвать эффективность менеджера.

7. Умение влиять на людей.

Когда руководители жалуются, что им не хватает влияния, они имеют в виду, что их идеи, нужды, взгляды, чувства и замечания недостаточно принимаются во внимание теми, кто принимает решения.

8. Понимание особенностей управленческого труда.

Понимание особенностей управленческого труда заключается в понимании механизма мотивации работников, в наличии современных и уместных представлений о роли руководителя.

9. Наличие навыков руководства.

Навыки руководителя требуются каждому, кто отвечает за организацию эффективной работы людей.

10. Умение обучать.

Развитие подчиненных — это ключевой элемент управленческой эффективности. Менеджер, который развивает людей, тем самым увеличивает их энергетические ресурсы, а также повышает эффективность их труда.

11. Способность формировать коллектив.

Чтобы удержать неизменно высокие показатели работы коллектива, сегодняшний руководитель нуждается в эффективных организационных навыках.

12. Понимание потенциала групповой работы.

Коллектив потенциально может добиться гораздо большего, чем каждый из его членов отдельно.

4.3. Ситуационные подходы к лидерству

Чтобы найти дополнительные факторы, теоретики стали обращать внимание не только на руководителя и исполнителя, а на всю ситуацию в целом. Были разработаны четыре ситуационных модели:

- 1) ситуационная модель руководства Фидлера;
- 2) подход Митчела и Хауса “путь — цель”;
- 3) теория жизненного цикла Херси и Бланшара;
- 4) модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона.

Ситуационная модель руководства Фидлера. Модель Фидлера явилась важным вкладом в дальнейшее развитие теории, так как она сосредоточила внимание на ситуации и выявила три фактора, влияющие на поведение руководителя. Этими факторами являются:

1. Отношения между руководителем и членами коллектива. Подразумевают лояльность, проявляемую подчиненными, их доверие к своему руководителю и привлекательность личности руководителя для исполнителей.

2. Структура задачи. Подразумевает привычность задачи, четкость ее формулировки и структуризации, а не расплывчатость и бесструктурность.

3. Должностные полномочия. Это объем законной власти, связанной с должностью руководителя, которая позволяет ему использовать вознаграждение, а также уровень поддержки, который оказывает руководителю формальная организация.

Как показано на рис. 4.1, отношения между руководителем и членами коллектива могут быть хорошими и плохими, задача может быть структурирована и не структурирована, а должностные полномочия руководителя могут быть сильными или слабыми. Различные сочетания этих трех размерностей могут дать восемь потенциальных стилей руководства.



Рисунок 4.1 — Динамика отношений руководителя и членов коллектива

Из восьми потенциальных ситуаций первая является наиболее благоприятной для руководителя.

В ней задача хорошо структурирована, должностные полномочия сильные, а отношения между руководителем и подчиненными также хорошие, что создает максимальную возможность для оказания влияния. В противоположность этому ситуация 8 — наименее благоприятная, потому что должностные полномочия слабые, отношения с подчиненными плохие и задача не структурирована. Любопытно, результаты исследования Фидлера показывают, что самым эффективным стилем руководства в обоих этих крайних случаях будет ориентация на задачу. Эту кажущуюся непоследовательность можно объяснить с помощью логики.

Потенциальные преимущества ориентированного на задачу стиля руководства — это быстрота действия и принятия решения, единство цели и строгий контроль за работой подчиненных. Таким образом, для успешности производства автократичный стиль изначально является эффективным инструментом достижения целей организации при условии, что исполнители охотно сотрудничают с руководителем. В этой ситуации самым подходящим будет стиль руководства, ориентированный на задачу, потому что отношения между руководителем и подчиненными уже хорошие. Поэтому руководителю не нужно тратить много времени на поддержание этих отношений. Кроме того, поскольку руководитель имеет значительную власть, а задача носит рутинный характер, подчиненные повинуются указаниям руководителя и почти не нуждаются в помощи. Поэтому роль руководителя в этой ситуации состоит в том, чтобы говорить, что нужно сделать.

В ситуации 8 власть руководителя настолько мала, что исполнители почти наверняка будут сопротивляться всякому влиянию, как только представится возможность. Здесь самым эффективным окажется авторитарный стиль, потому что он максимизирует прямой контроль руководителя, что абсолютно необходимо для правильного направления усилий подчиненных.

Стили руководства, ориентированные на человеческие отношения, по мнению Фидлера, наиболее эффективны в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях. В таких ситуациях у руководителя нет достаточной власти, чтобы обеспечить полное сотрудничество подчиненных. Но, в противоположность неблагоприятной ситуации 8, здесь подчиненные активно не ищут любого повода для возмущения. В большинстве случаев исполнители в целом склонны делать то, чего хочет от них руководитель, если им объяснить, для чего это делается и предоставить возможность выполнить его желание. Если руководитель уж слишком сосредоточен на задаче, он рискует вызвать антагонизм исполнителей и тем самым способствовать проявлению потенциальных недостатков этого стиля. Такая сосредоточенность на задаче снижает влияние руководителя.

Стиль руководства, ориентированный на человеческие отношения, скорее всего, расширит возможности руководителя оказывать влияние. Проявление заботы о благополучии подчиненных на деле улучшило бы отношения между руководителем и подчиненными. При условии, что подчиненные мотивированы потребностями более высокого уровня, использование такого стиля руководства может дать возможность руководителю стимулировать личную заинтересованность исполнителей в конкретной работе. Это было бы идеально, потому что самоуправляемая рабочая сила уменьшает необходимость в плотном, строгом надзоре и к тому же минимизирует риск потери контроля.

Определив, что ориентированный на задачу стиль руководства будет больше всего соответствовать в наиболее или в наименее благоприятных ситуациях и что ориентированный на человека стиль лучше всего проявит себя в умеренно благоприятных ситуациях, Фидлер заложил основу для будущего ситуационного подхода к управлению.

Подход Митчела и Хауса “путь — цель”. Ситуационная модель лидерства “*путь — цель*” была разработана Теренсом Митчелом и Робертом Хаусом. Согласно этому подходу руководитель

может побуждать подчиненных к достижению целей организации, воздействуя на пути достижения этих целей. Обсуждая этот подход, профессор Хаус отмечает, что руководитель может повлиять на подчиненных, “увеличивая личную выгоду от достижения подчиненными цели данной работы. Он также может сделать путь к этой выгоде более легким, объясняя средства ее достижения, убирая помехи и ловушки и увеличивая возможности для личной удовлетворенности на пути к выгоде”. Ниже приведены некоторые приемы, с помощью которых руководитель может влиять на пути или средства достижения целей:

- 1) разъяснение того, что ожидается от подчиненного;
- 2) оказание поддержки, наставничество и устранение сковывающих помех;
- 3) направление усилий подчиненных на достижение цели;
- 4) создание у подчиненных таких потребностей, находящихся в компетенции руководителя, которые он может удовлетворить;
- 5) удовлетворение потребностей подчиненных, когда цель достигнута.

Поначалу Хаус в своей модели рассматривал два стиля руководства: стиль поддержки и инструментальный стиль. Стиль поддержки аналогичен стилю, ориентированному на человека или на человеческие отношения. Инструментальный стиль аналогичен стилю, ориентированному на работу или на задачу.

Позже профессор Хаус включил еще два стиля: стиль, поощряющий участие подчиненных в принятии решений, и стиль, ориентированный на достижение. Большая часть исследований сосредоточена на инструментальном стиле и стиле поддержки.

Теория жизненного цикла Херси и Бланшара. Поль Херси и Кен Бланшар разработали ситуационную теорию лидерства, которую они назвали теорией жизненного цикла. Согласно ей самые эффективные стили лидерства зависят от “зрелости” исполнителей (рис. 4.2).

Зрелость не следует определять в категории возраста. Зрелость отдельных лиц и групп подразумевает способность

нести ответственность за свое поведение, желание достигнуть поставленной цели, а также образование и опыт в отношении конкретной задачи, которую необходимо выполнить.



Рисунок 4.2 — Ситуативная модель руководства Херси и Бланшара

Согласно Херси и Бланшару понятие зрелости не является постоянным качеством лица или группы, а скорее характеристикой конкретной ситуации. Соответственно, руководитель может менять и свое поведение в зависимости от относительной зрелости лица или группы. Руководитель определяет эту зрелость, оценивая стремление к достижению, способность нести ответственность за поведение, а также уровень образования и опыт прошлой работы над порученными заданиями.

Имеются четыре стиля лидерства, которые соответствуют конкретному уровню зрелости исполнителей:

1. Давать указания.
2. “Продавать”.
3. Участвовать.
4. Делегировать.

Первый стиль “Давать указания” требует, чтобы руководитель сочетал большую степень ориентированности на задачу и малую — на человеческие отношения. Этот стиль называется “давать указания”. Он годится для подчиненных с низким уровнем зрелости. Здесь этот стиль вполне уместен потому, что подчиненные либо не хотят, либо не способны отвечать за конкретную задачу, и им требуются соответствующие инструкции, руководство и строгий контроль.

Второй стиль “Продавать” подразумевает, что стиль руководителя в равной и в высокой степени ориентирован и на задачу, и на отношения. В этой ситуации подчиненные хотят принять ответственность, но не могут, так как обладают средним уровнем зрелости.

Таким образом, руководитель выбирает поведение, ориентированное на задачу, чтобы давать конкретные инструкции подчиненным относительно того, что и как надо делать. В то же время руководитель поддерживает их желание и энтузиазм выполнять задание под свою ответственность.

Третий стиль “Участвовать” характеризуется умеренно высокой степенью зрелости. В этой ситуации подчиненные могут, но не хотят отвечать за выполнение задания. Для руководителя, сочетающего низкую степень ориентированности на задачу и высокую степень — на человеческие отношения, самым подходящим будет стиль, основанный на участии подчиненных в принятии решений, потому что подчиненные знают, что и как надо выполнять, и им не требуется конкретных указаний. Однако они также должны хотеть и сознавать свою причастность к выполнению данной задачи. Руководители могут повысить мотивацию и причастность своих подчиненных, предоставляя им возможность участвовать в принятии решений, а также оказывая им помощь и не навязывая никаких указаний.

Четвертый стиль “Делегировать” характеризуется высокой степенью зрелости. В этой ситуации подчиненные и могут, и хотят нести ответственность. Здесь более всего подходит стиль делегирования, а поведение руководителя может сочетать низкую степень ориентированности на задачу и на человеческие отношения. Этот стиль уместен в ситуациях со зрелыми исполнителями, так как подчиненные знают, что и как делать, и сознают высокую степень своей причастности к задаче. В результате руководитель позволяет подчиненным действовать самими: им не нужны ни поддержка, ни указания, так как они способны делать все это сами по отношению друг к другу.

Модель жизненного цикла Херси и Бланшара рекомендует гибкий, адаптивный стиль руководства. Но, как и другие модели лидерства, она не получила всеобщего признания. Критика подчеркивала отсутствие последовательного метода измерения уровня зрелости; упрощенное деление стилей и неясность в отношении того, смогут ли руководители на практике вести себя с такой степенью гибкости, как требует модель.

Модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона.

Еще одной ситуативной моделью руководства стала модель, разработанная Виктором Врумом и Филиппом Йеттоном. Модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона концентрирует внимание на процессе принятия решений. Согласно точке зрения авторов модели, имеется пять стилей руководства, которые может использовать руководитель в зависимости от того, в какой степени подчиненным разрешается участвовать в принятии решений.

AI. Вы сами решаете проблему или принимаете решение, используя имеющуюся у вас на данный момент информацию.

AII. Вы получаете необходимую информацию от своих подчиненных и затем сами решаете проблему. Получая информацию, вы можете сказать или не сказать своим подчиненным в чем состоит проблема. Роль ваших подчиненных в принятии решений — представление необходимой информации, а не поиск и оценка альтернативных решений.

CI. Вы излагаете проблему индивидуально тем подчиненным, кого это касается, и выслушиваете их идеи и предложения, но не собираете их вместе в одну группу. Затем вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияние ваших подчиненных.

СИ. Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных, и весь коллектив выслушивает все идеи и предложения. Затем вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияние ваших подчиненных.

СIII. Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных. Все вместе вы находите и оцениваете альтернативы и пытаетесь достичь согласия касательно выбора альтернативы. Ваша роль схожа с председательской. Вы не пытаетесь влиять на группу, чтобы она приняла “ваше” решение, а хотите принять и выполнить любое решение, которое вся группа сочтет наиболее приемлемым.

Чтобы помочь руководителям оценить ситуацию, Врум и Йеттон разработали семь критериев, по которым оценивается ситуация “подчиненные — руководитель”, а также модель дерева решений.

Критерии оценки “подчиненные — лидеры”:

1. Значение качества решения.
2. Наличие достаточной информации или опыта у руководителя для принятия качественного решения.
3. Степень структурированности проблемы.
4. Значение согласия подчиненных с целями организации и их причастности для эффективного выполнения решения.
5. Определенная на основании прошлого опыта вероятность того, что авторитарное решение руководителя получит поддержку у подчиненных.
6. Степень мотивации подчиненных достигнуть целей организации, если они выполняют задачи, сформулированные при изложении проблемы.
7. Степень вероятности конфликта между подчиненными при выборе альтернативы.

Чтобы определить, который из пяти стилей руководства подходит к конкретной ситуации, руководитель использует дерево решений (табл. 4.1).

Таблица 4.1 — Дерево решений

1	2	3	4	5	6	7
Имеются ли требования, предъявляемые к качеству решения и позволяющие определить степень предпочтительности одного решения по сравнению с другим?	Располагаю ли я достаточной информацией, чтобы принять решение?	Структурирована ли проблема?	Является ли согласие подчиненных с выбранным решением существенным для его эффективного выполнения?	Если бы вам нужно было принять решение самостоятельно, есть ли у вас достаточная уверенность в том, что оно будет поддержано вашими подчиненными?	Согласны ли подчиненные с целями организации, достижению которых они будут способствовать, решив эту проблему?	Не чревато ли выбранное решение конфликтом между подчиненными?
А	Б	В	Г	Д	Е	Ж

Начиная с левой стороны модели, руководитель отвечает на каждый вопрос, находит таким образом критерий проблемы и в конечном счете подбирает соответствующий стиль руководства.

Различные ситуационные модели помогают осознать необходимость гибкого подхода к руководству. Чтобы точно оценить ситуацию, руководитель должен хорошо представлять способности подчиненных и свои собственные, природу задачи, потребности, полномочия и качество информации.

Руководитель, который хочет работать как можно более эффективно, получить все, что можно от подчиненных, не может позволить себе применять какой-то один стиль руководства

на протяжении всей своей карьеры. Скорее, руководитель должен научиться пользоваться всеми стилями, методами и типами влияния, наиболее подходящими для конкретной ситуации.

Сейчас стало ясно, что самым эффективным стилем в сегодняшнем быстро меняющемся мире является стиль адаптивный, или то, что Крис Арджирис (1923) назвал стилем, ориентированным на реальность.

Лидерство, как и управление, является до некоторой степени искусством. Возможно, это и есть причина того, почему исследователям не удалось разработать или обосновать какую-либо теорию.

В некоторых ситуациях руководители могут добиться эффективности своей работы, структурируя задачи, планируя и организуя задачи и роли, проявляя заботу и оказывая поддержку. В других ситуациях руководитель может посчитать более правильным оказывать влияние, разрешая подчиненным в какой-то степени участвовать в принятии решений, а не структурировать условия осуществления работы. Со временем те же самые руководители сочтут необходимым сменить стиль, сообразуясь с изменением характера задачи, с возникающими перед подчиненными проблемами, давлением со стороны высшего руководства и многими другими факторами, характерными для организации.

Контрольные вопросы и задания

1. Какова природа руководства? Расскажите о различиях между управлением и лидерством?
2. Как формируется у менеджера “предпочитаемый стиль руководства”? Осветите поведенческие подходы к стилям руководства.
3. Какие из подходов к руководству основываются на анализе управленческой ситуации и определении ее ключевых моментов?
4. Что подразумевается под “уровнем развития” сотрудников? Как изменяется управление в зависимости от него?
5. “Для того чтобы быть хорошим руководителем, менеджер должен научиться подчиняться”. Согласны ли вы с этим утверждением?

Глава 5. КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ, ЕЕ СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА

На умение вести себя мы тратим
три четверти нашей жизни.

Мэтью Арнольд

5.1. Понятие “культура организации”

За последние несколько лет (и менее отчетливо за последние пятьдесят лет) вопросы культуры и особенно в больших организациях все больше привлекают внимание теоретиков и исследователей. Действительно, мы живем в такое время, когда люди знают, чем характеризуется культурная обстановка в организации, и любят порассуждать об этом.

Определений культуры имеется немало. Мы интуитивно чувствуем, что такие понятия, как “личность” или “общение” приближаются к чему-то очень важному в определении культуры, но это “что-то” настолько расплывчато, что его определения так же многочисленны, как картинки в калейдоскопе. И чем больше определений культуры, тем свободнее каждый новый автор придумывает собственную версию.

Вот размышления на эту тему А. Н. Занковского: “Организационная культура представляет собой приобретенные смысловые системы, передаваемые посредством естественного языка и других символических средств, которые выполняют репрезентативные, директивные и аффективные функции и способны создавать культуральное пространство и особое ощущение реальности”.

Организационная культура представляет собой приобретенные смысловые системы, передаваемые посредством естественного языка и других символических средств, которые выполняют репрезентативные, директивные и аффективные функции и способны создавать культуральное пространство и особое ощущение реальности. Приобретая индивидуальный и личный опыт, работники формируют, сохраняют и изменяют свои смысловые системы, в которых отражены их отношения к различным явлениям — мис-

сии организации, планированию, мотивационной политике, производительности, качеству труда и т. д. Такие системы координат не очевидны и редко полностью совпадают с декларируемыми целями, однако очень часто они детерминируют поведение в большей мере, чем формальные требования и правила. То, что делает менеджер или любой член организации, в значительной мере является функцией совокупности его представлений об окружающем его мире. В экстремальных случаях эти системы координат работают против организационных целей и, расширяя или ограничивая диапазон поведенческих и когнитивных возможностей работников, снижают эффективность коллективной деятельности.

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

В широком смысле культура является механизмом воспроизведения социального опыта, помогающим людям жить и развиваться в определенной климатогеографической или социальной среде, сохраняя единство и целостность своего сообщества. Разумеется, потребность в воспроизведении приобретенного и заимствованного социального опыта актуальна и для организации. Однако вплоть до недавнего времени процессы формирования организационной культуры шли стихийно, не привлекая внимания ни субъекта организационной власти, ни исследователей.

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

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

- передача специалистам максимально необходимого набора полномочий (власти) для выполнения возложенных на них функций. Они несут всю полноту ответственности за свои действия по их осуществлению;

- привлечение к работе специалистов высокого класса с достаточно независимым и самостоятельным складом мышления;

- создание со стороны администрации приоритета доверия и поддержки специалистов над контролем их деятельности;

- разделение на ячейки, функционирование каждой из которых может автономно обеспечиваться одним человеком;

- проведение постоянных структурных изменений;

- регулярное проведение опросов;

- материальное стимулирование, основанное как на показателях индивидуальной деятельности, так и на результатах работы организации в целом;

- проведение политики гарантированной занятости, при которой даже в условиях экономических спадов организация принимает все усилия для сохранения численности персонала;

- стимулирование личной инициативы работников при решении общих задач и постоянство правил поведения в фирме;

- доверие к отдельному работнику компании со стороны менеджеров;

- развитие коллективных методов решения проблем;

- планирование карьеры, при котором подбор менеджеров на новые или освободившиеся должности происходит из числа работников компании;

- предоставление работникам широкого спектра социальных услуг.

Носителями организационной культуры являются люди. Однако в организациях с устоявшейся организационной культурой она как бы отделяется от людей и становится атрибутом организации, ее частью, оказывающей активное воздействие

на работников, модифицирующей их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют ее основу.

А вот версия культуры в понимании П. Б. Вейлла: “Культура — это система отношений, действий и артефактов, которая выдерживает испытание временем и формирует у членов данного культурного общества довольно уникальную общую для них психологию”.

Особенно важна здесь уникальная общая психология (УОП). Именно она придает смысл различным отношениям, действиям и артефактам культуры, и различные УОП могут привести к тому, что объективно идентичные отношения имеют совершенно разный смысл. По УОП мы узнаем людей, принадлежащих к одной культуре, — мы видим то, что объединяет их всех, хотя сами эти люди могут и не замечать этого. Если бы культуры не имели своих “уникальных черт”, мы не смогли бы проводить границы между различными культурами. Культура идет в глубины психик, в противном случае это не культура. Именно психологическая общность позволяет членам одной культуры чувствовать, что они ближе друг к другу, чем к тем, кто не является членом этой культуры.

Приведем еще понятие культуры, которое дает М. Х. Мескон: “Атмосфера или климат в организации называется ее культурой. Культура отражает преобладающие обычаи, нравы и отражения в организации”.

Руководство использует эту культуру для привлечения работников определенных типов и для стимулирования определенных типов поведения. Культура, образ формы подкрепляются или ослабляются репутацией компании. Хорошая ли репутация у фирмы в отношении достижения целей? Какова эта компания по сравнению с другими в данной отрасли? Привлекает ли она хороших людей? Ответы на эти вопросы покажут, насколько удачными являются культура и образ компании.

5.2. Аналитический подход к организационной культуре

Чем больше смысла мы находим в культуре, тем лучше понимаем, что задача культуры — помочь нам осознать самих себя

и друг друга. Точнее, в этом нам помогает не абстрактное понятие культуры, а все конкретные “отношения, действия и артефакты”, которые составляют культуру. Все эти знакомые нам проявления культуры в процессе нашей жизни образуют бесконечное разнообразие сочетаний и групп. Наиболее обычные повседневные проявления, воспринимаемые как должное, существуют в рамках нашей культуры, и мы не обращаем на это внимание до тех пор, пока это не начнет сковывать нас, как, например, во время путешествия по другим странам или при общении в своей собственной стране с группами людей, чья УОП отличается от нашей. Такие группы внутри общества — группы по профессиям, увлечениям, политические группы — могут быть сильно разграничены, как различные национальные культуры. Каждая организация тоже может представлять свою культуру. Во всех этих ситуациях мы чувствуем острое различие между своей собственной культурой, перспективной и культурой любой группы людей с другой УОП.

Когда группа руководителей говорит об организационной культуре, то они руководствуются собственной УОП и нормами, принятыми в этой организации. При этом они опираются на нормы более широкой культуры управления, пересекающей все, что помогает руководителям лучше понимать и контролировать свою организацию. Далее они опираются на нормы более широкой культуры образованных слоев, которая включает в себя идею рационального анализа ситуаций, в которых мы оказываемся; определяют стандарты мышления и словарь, которым надлежит пользоваться при обсуждении тех или иных вопросов, и устанавливают критерии ценностей. Разговор о культуре отражается на нормах еще более широкой общенациональной культуры, которые гласят, что на нас лежит обязанность руководить и управлять нашими организациями с максимальной эффективностью, особенно теперь, во времена глобальной конкуренции. Безусловно, этим не ограничивается список культур, под чьим влиянием мы находимся, и все это придает смысл об-

суждению проблем организационной культуры, подтверждает его рациональность.

Очень важно не забывать, что идеи руководителя об эффективности организации сами сформировались под влиянием определенных культурных норм и ценностей. Все, что руководитель может сообщить о своих планах относительно организационной культуры, находится под сильным влиянием самой культуры. Этот момент мы постоянно упускаем из виду, когда легко говорим о необходимости изменения в организационной культуре.

Невозможно просто сесть за стол и изобразить на чистой грифельной доске, какой должна быть культура организации. Говоря об изменении культуры организации, следует отдавать себе отчет в том, что оно влечет за собой изменение поведения каждого члена организации и его УОП.

Правда, обычно руководящие группы подразумевают, что это коснется их лично, но в отношении себя они имеют в виду только общие фразы, типа “передать больше власти подчиненным”, “уделять больше внимания новшествам” и т. п. Эти изменения не задумываются руководителями как системные изменения и, конечно, они исключают какое-то вмешательство в их собственные УОП. Иногда консультанты или наблюдатели со стороны могут прийти к выводу, что в данной системе руководства нужно изменить УОП. Но понять — это одно, а дать такой совет — совсем другое. В наши дни очень немногие консультанты обладают достаточными для этого компетентностью и мужеством.

Функция культуры — создать и сохранить рамки, в которых происходят следующие циклы: нам предлагаются определенные действия; мы можем выбрать из них те, что нам импонируют; мы действуем, уверенные в том, что то, что мы делаем, будет понятно другим, а также в том, что данная культура предложит определенный набор поступков и другим; что эти другие смогут ответить нам тем, что будет понятно и что эта же культура затем предложит нам новые действия... и т. д.

Циклы, подобные этому, действуют в рамках культуры для любого случая. Они диктуют нам, как заказать ленч, как сделать предложение любимой, как взять такси и как написать книгу. Суть культуры — позволить нам, не задумываясь, воспроизводить ежедневно сотни этих циклов. Но в быстро меняющейся обстановке современных организаций появляется все больше “правил поведения”, которые не обладают постоянством, непосредственностью, и повторные процессы становятся все более раздробленными. И чем скорее это происходит, тем труднее нам разобраться, какой поступок будет уместен в данной ситуации и как к нему отнесутся люди, с которыми мы вступаем в контакт. Изучая эти ситуации, мы используем теоретическую и научно-исследовательскую литературу — сотни тонн концепций и предложений. Мы пользуемся услугами всевозможных экспертов, которые должны нам помочь все обдумать. В лучшем случае такое изучение можно назвать “планированием” и “размышлением”, в худшем — “навязчивыми идеями”. Между “планированием” и “навязчивыми идеями” проходит очень тонкая грань, настолько тонкая, что задержанный и задавленный современный руководитель может пересечь ее, даже не заметив. Основная разница между обоими понятиями заключается в том, что планирование производится в тесной связи с целями и задачами, чья ценность хорошо понятна, а навязчивая идея — это триумф форм анализа над его содержанием. Навязчивая идея заставляет вновь и вновь “идти по кругу”. А вместе с навязчивой идеей приходит и ее спутник — “принуждение”. Если первая имеет дело с мышлением, то второй — с действием. Принуждение — это постоянное возвращение к действию, основная цель которого заключается не в выполнении определенной работы во внешнем мире, а скорее в успокоении бурлящего внутреннего мира. Во всех организациях бывают кризисные ситуации, которые требуют особого стиля руководства. Но когда мы сталкиваемся с определенным стилем руководства, при котором ряд вопросов решается так, словно ситуация кризисная, это означает, что в этом смысле у руководства царствует принуждение, а планирование и выработка решений отошли на второй план.

Короче говоря, все нормы поведения и циклы поступков, которые действующая культура позволяет нам использовать не задумываясь, удастся применять все реже, потому что перемены в мире происходят слишком быстро. Чтобы совладать с такой ситуацией, мы начинаем использовать нечто вроде интеллектуального анализа, но он может привести к движению по кругу.

А теперь рассмотрим модель, которая поможет глубже проанализировать это понятие и даст возможность на практике использовать понятие культуры. Эта модель разработана профессором Чарльзом Хэнди. Она различает четыре “идеологии” культуры, определенные Роджером Харрисоном: “власти”, “роли”, “задачи” и личности отдельного человека.

Этот подход признает, что недостатком предыдущих теорий менеджмента было то, что в поисках универсального для всех средства они пытались определить общую организационную культуру, т. е. наличие “одного самого лучшего способа” руководить или ряда универсальных принципов, применяемых ко всем организациям при любых обстоятельствах.

Теперь рассмотрим по очереди каждую из четырех возможных культур нашей модели — культуру власти, роли, задачи и личности — и увидим, как они помогают классифицировать различные организации в рамки людей культуры и структуры.

Культура власти. Пример культур власти часто можно обнаружить в маленьких предпринимательских организациях, в компаниях, занимающихся собственностью, торговлей, финансами. Такую структуру лучше всего представить в виде паутины. Она зависит от центрального источника власти, власть исходит из центра, а распространяется в виде центральных волн. Контроль осуществляется централизованно через отобранных для этой цели лиц, с учетом некоторых правил и приемов и небольшой доли бюрократизма; решаются проблемы по большей части на основе баланса влияний, а не на процедурной или частично логической основе. Организации с таким типом культуры могут быстро реагировать на события, но сильно зависят от принятия решений людьми из центра. Они будут стремиться

привлечь людей, имеющих склонность к политике, ориентированных на власть, любящих рисковать и таких, которые невысоко ценят безопасность. Сила ресурсов является основой власти в этой культуре, с некоторыми элементами персональной власти в центре. Размер — это проблема для культур власти: трудно соединять слишком много видов деятельности и при этом сохранить контроль. Такие организации преуспевают в создании организаций с большей степенью независимости, сохраняя при этом контроль над финансами.

Эти культуры опираются на отдельные личности, а не на советы. Выполнение заданий оценивается по результатам, а к средствам относятся терпимо. Они могут быть жестокими и колючими, их успех может сопровождаться низкой моралью и большими потрясениями. Эти культуры могут быть настолько же плохи, насколько и эффективны.

Чтобы хорошо уживаться с культурой власти, служащий должен быть сориентирован на власть (силу), интересоваться политикой, не бояться рисковать в небезопасных ситуациях. Он должен быть уверен в себе, а не в других членах команды, сориентирован на результат, быть достаточно “толстокожим”, чтобы выдержать жесткую конкуренцию. Короче говоря, это не та культура для менеджера, который любит спокойную жизнь.

Культура роли. Олицетворением ролевой культуры является классическая, строго распланированная организация (более известная как бюрократия), которую можно представить в виде храма. Этот тип организации характеризуется строгими функциональными и специализированными участками, такими как финансовый отдел и торговый отдел (ее колонны), которые координируются узким связывающим звеном управления сверху. Степень формализации и стандартизации велика; деятельность функциональных областей и их взаимодействие регулируются по определенным правилам и процедурам, определяющим разделение работы и власти, способы связи и разрешение конфликтов между функциональными участками. В ролевой культуре основным источником силы является сила положе-

ния. Для исполнения роли выбираются отдельные лица, к силе личности относятся с неодобрением, а сила специалиста ценится только в надлежащем ей месте. Влияние регулируется правилами и процедурами. Эффективность этой культуры зависит от рационального распределения работы и ответственности, а не от отдельных личностей. Этот тип организации, вероятно, будет успешно действовать в стабильном окружении, со стабильным рынком, предсказуемым и контролируемым, где “жизнь” продукта длительна. И наоборот, ролевая культура плохо адаптируется к изменениям, плохо “осознает” необходимость изменений и медленно на них реагирует. Ролевая организация обнаруживается там, где стабильность производства важнее гибкости или где техническая компетентность и глубина специализации важнее внедрения новой продукции или стоимости обслуживания.

Отдельному служащему ролевая культура дает защищенность и возможность стать компетентным специалистом; исполнительность в определенных пределах поощряется по соответствующей шкале оплаты и, возможно, продвижением по службе внутри функциональной области. Но эта культура является разрушительной для честолюбивых лиц, ориентированных на власть и стремящихся управлять своей работой, для тех, кого больше интересует результат, чем методы. Такие лица будут удовлетворены, только находясь в группе старших менеджеров. По-видимому, ролевая культура подойдет менеджерам, которые любят безопасность и предсказуемость, хотят достигнуть цели, исполняя роль, не делая выдающийся личный вклад, и для тех, кого интересует возможность квалифицированно применять принятую методологию, а не окончательный результат.

Культура задачи. Эта культура сориентирована на проект или работу, ее структуру лучше всего представить в виде сетки, некоторые нити толще и сильнее других, причем власть и влияние расположены в местах пересечения этой сетки, в узлах. Организация с “матричной структурой” является одним из примеров культуры задачи. Основное внимание в этой культуре уделяется скорому завершению работы. Организация с такой куль-

турой пытаются соединить соответствующие ресурсы и подходящих сотрудников на нужном уровне и дать им возможность хорошо завершить работу. Культура задачи зависит от способности коллектива повысить эффективность работы и объединить личные цели сотрудника с целями организации. Это культура команды, где результат команды важнее индивидуальных целей, положения и стилевых различий. Влияние базируется больше на силе эксперта, специалиста, а не на силе, положении или силе личности. Влияние здесь распространяется шире, чем в других культурах.

Культура задачи хорошо адаптируется. Группы, проектные бригады или специальные комиссии создаются для определенных целей и могут быть переформированы, распущены или оставлены. Организация может быстро реагировать, так как каждая группа в идеале содержит все необходимые элементы, позволяющие принимать решения. Отдельные личности находят, что для этой культуры характерны высокая степень автономии, оценка работы по результатам и легкие рабочие отношения внутри группы, причем обоюдное уважение основано на способностях, а не на возрасте или положении. Поэтому культура задачи подходит там, где есть культура рынка, где жизнь продукта скоротечна и где важна скорость реакции.

Этим преимуществам противостоят трудности управления большой подвижной организацией, трудности, связанные с созданием рациональной структуры, трудности достижения профессионализма. Управление в этих организациях является затруднительным. Основной контроль остается за высшим руководством, которое распределяет проекты, людей и ресурсы и сохраняет незначительный каждодневный контроль за работой без нарушений норм культуры. Это хорошо работает в благоприятных условиях и когда ресурсы доступны всем, кто в них нуждается. Если они менее доступны, высшее руководство начинает испытывать необходимость контролировать работу и результаты, а руководители группы могут начать конкуренцию за эти ресурсы, используя политическое влияние. Мораль группы

падает, работа приносит меньше удовлетворения, и сотрудники начинают действовать в своих личных интересах. Это делает необходимым установление определенных правил и процедур работы. Менеджер вынужден использовать выполнение работы. Таким образом, у культуры задачи есть тенденция перейти к ролевой культуре или культуре власти, когда ограничены ресурсы или предприятие функционирует плохо.

Большинство менеджеров, конечно, на среднем или низшем уровне, предпочли бы работать в организации с культурой задачи, когда делается акцент на группы, возможности специалиста (эксперта), вознаграждение по результату и объединение личных и групповых целей. Это хорошо согласуется с современными тенденциями к изменению и адаптации, индивидуальной свободой и низким различием статуса, но ко всем ситуациям эта культура не подойдет. Менеджер в такой культуре должен быть гибким и уверенным, имея дело с неустойчивой и, возможно, кратковременной работой. Он должен быть готов оцениваться по результатам и чувствовать себя на высоте, координируя работу коллег, каждый из которых, возможно, более компетентен, чем менеджер, в отдельных аспектах задачи. Каждый в группе может ожидать контроля за своей деятельностью. Предполагают, что этот тип культуры предпочитает большинство средних менеджеров.

Культура личности. Четвертый тип культуры необычен. Он обнаруживается не везде, однако многие отдельные лица придерживаются некоторых его принципов. В этой культуре личность находится в центре. Если есть некоторая структура и организация, она существует только для обслуживания и помощи личностям в этой организации, для содействия выполнению собственных интересов без какой-либо цели. Эту культуру лучше всего представить как пчелиный рой или “звездную галактику”. Очевидно, немногие организации могут существовать с таким видом культуры, так как организации склонны иметь некие корпоративные цели, возвышающиеся над личными целями участников организации. Для этой культуры невозможен контроль или

даже иерархия управления, за исключением обоюдного согласия. Организация подчиняется личности и обязана своим существованием этой личности. Личность может покинуть эту организацию, но в организации редко есть сила “выселить” личность. Влияние распределяется поровну, а основа власти при необходимости — это обычно сила специалиста: человек делает то, что хорошо умеет делать, поэтому к нему прислушиваются.

Адвокатские конторы, союз архитекторов и мелкие консультирующие фирмы часто сориентированы на “личность”. Кооператив может стремиться к культуре личности в организационной форме, но по мере развития он в лучшем случае приходит к культуре задачи, но гораздо чаще — к ролевой культуре или культуре власти. Хотя организации с культурой личности встречаются редко, вы часто будете сталкиваться с личностями, отдающими предпочтение личным интересам и подходящими под этот тип культуры, но работающими в более типичных организациях (консультанты в больницах, архитекторы в местных советах, университетские преподаватели). Они мало преданы своей организации и рассматривают ее как место совершения своих собственных дел с некоторой выгодой для работодателя. Такими личностями нелегко управлять. Являясь специалистом, легко найти другую работу; сила положения, не подкрепленная силой ресурсов, не работает. Эти личности не признают силу экспертов и не подчиняются силе принуждения. Остается только сила личности, но на таких людей вообще трудно повлиять. К тому же на них обычно не влияют групповые нормы и отношения с коллегами, что могло бы умирить их личностные амбиции.

Возможно, ни один менеджер не был бы счастлив, работая в организации с культурой личности. Данные “личности”, по-видимому, были бы буквально неуправляемыми. Но даже в культуре личности людям нужны средства для достижения своих целей, и личность, контролирующая доступ к этим средствам, может оказывать некоторое давление и настаивать на подопечности за использование этих ресурсов.

Однако две или более из этих культур могут существовать в одной организации наряду с подкультурами, все они усложняют жизнь организации, являются источниками тревог, радостей, разочарований и возможностей для тех, кто там работает.

Мы живем в век все возрастающего давления извне — давления глобального социально-экономического, политического и экономического кризиса, — и изнутри — давления духовного кризиса. И то, и другое оказывают влияние на жизнь организации. В тех из них, где жизнь вошла в полосу кризисов, культура носит фрагментарный характер и в значительной мере дискредитирована, она уже не может служить надежной связью между людьми, которым необходимо думать и действовать вместе.

5.3. Структура организационной культуры

Анализируя структуру организационной культуры, Э. Шайн (р. 1928) выделяет три ее уровня: поверхностный, внутренний и глубинный. Знакомство с организационной культурой начинается с поверхностного уровня, включающего такие внешние организационные характеристики, как продукция или услуги, оказываемые организацией, используемая технология, архитектура производственных помещений и офисов, наблюдаемое поведение работников, формальное языковое общение, лозунги и т. п. На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать в терминах организационной культуры.

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

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

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

1. *Мировоззрение* — представления об окружающем мире, природе человека и общества, направляющие поведение членов организации и определяющие характер их отношений с другими сотрудниками, клиентами, конкурентами и т. д. Мировоззрение тесно связано с особенностями социализации индивида, его этнической культурой и религиозными представлениями. Значительные различия в мировоззрениях работников серьезно затрудняют их сотрудничество. В этом случае имеется почва для серьезных внутриорганизационных противоречий и конфликтов. При этом очень важно понимать, что кардинально изменить мировосприятие людей очень сложно, и требуются значительные усилия, чтобы достичь некоторого взаимопонимания и принятия позиций лиц с иными мировоззрениями. Мировоззрение индивида трудно выразить в четких словесных формулировках, и далеко не каждый в состоянии объяснить основные принципы, лежащие в основе его поведения. Для понимания чьего-либо мировоззрения подчас требуется много усилий и времени, чтобы помочь человеку эксплицировать¹ базовые координаты его видения мира.

2. *Организационные ценности*, т. е. предметы и явления организационной жизни, существенные, значимые для духовной жизни работников. Ценности выступают связующим звеном между культурой организации и духовным миром личности, между организационным и индивидуальным бытием. Лич-

¹ Снабдить, сопроводить экспликацией.

ностные ценности отражаются в сознании в виде ценностных ориентаций, которые включают в себя также широкий круг социальных ценностей, признаваемых личностью, но не всегда принимаемых ею в качестве собственных целей и принципов. Поэтому возможно как неполное, неадекватное отражение личностных ценностей в сознании, так и ориентация в плане сознания на ценности, не являющиеся реальными мотивами поведения. Ценности могут сохраняться, даже если в организации произошли значительные кадровые изменения. В то же время может быть осуществлена определенная смена ценностей, которые скажутся и на поведении членов организации. Организационные ценности тесно связаны с организационной мифологией, выражающейся в системе историй, мифов и даже анекдотов, в которых заключена некоторая достойная уважения характеристика какого-либо члена организации, выгодно отличающая его от многих других.

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

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

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

Ни один из этих компонентов в отдельности не может быть отождествлен с культурой организации. Однако в совокупности они могут дать довольно полное представление об организационной культуре. Многие компоненты культуры трудно обнаружить постороннему человеку. Можно несколько недель провести в организации, но так и не понять основных положений культуры, управляющих поступками людей. Каждый сотрудник, приходя в организацию, проходит через определенную процедуру организационной социализации, в ходе которой он месяц за месяцем постигает все те мельчайшие нюансы, которые в совокупности и образуют организационную культуру.

5.4. Содержание организационной культуры

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- 1) прямая оппозиция ценностям доминирующей организационной культуры;
- 2) оппозиция структуре власти в рамках доминирующей культуры организации;
- 3) оппозиция к образцам отношений и взаимодействия, поддерживаемых доминирующей культурой.

Контркультуры в организации появляются обычно тогда, когда индивиды или группы находятся в условиях, которые, как они чувствуют, не могут обеспечить им привычного или желаемого удовлетворения потребностей. В определенном смысле организационные контркультуры являются выражением недовольства тем, как организационная власть распределяет организационные ресурсы. Особенно часто подобная ситуация возникает в период организационных кризисов или реорганизации. В этих условиях некоторые “контркультурные” группы могут стать достаточно влиятельными или даже доминирующими.

5.5. Формирование организационной культуры

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

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

- миссия и стратегия (определение миссии организации и ее главных задач; выбор стратегии исполнения этой миссии);
- цели (установление специфических целей и внутреннее принятие их работниками);
- средства (ресурсы, используемые для достижения целей; консолидация усилий в достижении выбранной цели; адаптация

организационной структуры, оптимизация систем стимулирования и отчетности);

- контроль (установление индивидуальных и групповых критериев эффективной деятельности; создание информационной инфраструктуры);

- корректировка поведения (создание системы поощрения и наказания, увязанной с выполнением или невыполнением поставленных задач).

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

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

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

Процесс внешней адаптации неразрывно связан с внутренней интеграцией, т. е. установлением и поддержанием эффективных отношений по работе между членами организации. Это процесс поиска наиболее эффективных способов совместной работы в организации. Среди проблем внутренней интеграции отметим следующие:

- общий язык и концептуальные категории (выбор методов коммуникации; определение значения используемого языка и концепций);

- границы организации и критерии вхождения и выхода из нее (установление критериев членства в организации и ее группах);

- власть и статус (установление правил приобретения, поддержания и потери власти; определение и распределение статусов в организации);

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

- награждения и наказания (определение базовых критериев желательного и нежелательно поведения и соответствующих им последствий);

- идеология и религия (определение значения и роли указанных феноменов в организационной жизни).

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

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

Организация растет за счет привлечения новых членов, входящих из организаций с другой культурой. Новые члены организации, хотя бы они этого или нет, приносят с собой груз прошлого опыта, в котором нередко таятся “вирусы” других культур.

Иммунитет организации от подобных “инфекций” зависит от силы ее культуры, которая определяется тремя моментами:

- 1) “глубиной”;
- 2) той степенью, в какой ее разделяют члены организации;
- 3) ясностью приоритетов.

“Глубина” организационной культуры определяется количеством и устойчивостью важнейших убеждений, разделяемых работниками. Культуры со многими уровнями убеждений и ценностей имеют сильное влияние на поведение в организации. В некоторых культурах разделяемые убеждения, верования и ценности четко ранжированы. Их относительная важность и взаимосвязь не уменьшают роли каждой из них. В других культурах относительные приоритеты и связи между разделяемыми ценностями носят размытый характер. Четкая приоритетность убеждений оказывает больший эффект на поведение людей, так как они твердо знают, какая ценность должна преобладать в случае ценностного конфликта.

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

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

Среди методов поддержания организационной культуры следует отметить следующие.

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

2. Роловое моделирование, выражающееся в ежедневном поведении менеджеров, их отношении и общении с подчинен-

ными. Лично демонстрируя подчиненным поведенческие нормы и концентрируя их внимание на этом поведении, например, на определенном отношении к клиентам или умении слушать других, менеджер помогает формировать определенные аспекты организационной культуры.

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

4. Истории, легенды, мифы и обряды, связанные с возникновением организации, ее основателями или выдающимися членами. Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются не только через легенды и мифы, становящиеся частью организационного фольклора, но и через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии. К обрядам относятся стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения. Ритуалы представляют собой систему обрядов; даже определенные управленческие решения могут становиться организационными обрядами, которые работники интерпретируют как часть организационной культуры. Такие обряды выступают как организованные и спланированные действия, имеющие важное “культурное” значение, их соблюдение влияет на самоопределение и лояльность работников своей организации.

5. Что (какие задачи, функции, показатели и т. д.) является предметом постоянного внимания менеджмента? — То, на что

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

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

7. Кадровая политика организации. Кадровая политика, включающая принятие на работу, продвижение и увольнение работников, является одним из основных способов поддержания культуры в организации. На основе каких принципов руководство регулирует весь кадровый процесс, сразу становится видно по движению сотрудников внутри организации. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению существующей в организации культуры. Так, присутствующая конвейерному производству текучесть кадров на сборочных линиях побудила многие компании перейти либо к групповому подходу в работе, либо к методам групповой работы, свой-

ственным японскому менеджменту. Важную роль играют критерии для поощрений и должностного роста. Постоянная демонстрация того, что организация неизменно связывает поощрения и должностной рост работников с их усердием и эффективностью, может иметь огромное значение для формирования поведения сотрудников. Некоторые исследователи считают именно систему поощрений и наказаний самой важной в формировании организационной культуры.

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

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

При всей важности организационной культуры для эффективного функционирования предприятия ее изучение, измерение и оценка представляют значительную сложность. Как правило, изучение и обобщение конкретных проявлений организационной культуры являются долгим и трудоемким процессом, который включает анализ всех семи указанных выше факторов. Нередко организационную культуру отождествляют с ценностями, предполагая, что те ценности, которые преобладают в индивидуальном сознании, в совокупности создают общую ценностную атмосферу в организации. Этот подход позволяет получить количественную характеристику представлений, доминирующих в организации. Действительно, ценности имеют непосредственное отношение к организационной культуре, однако растворять их в последней вряд ли правомерно, так как ценностные ориента-

ции прежде всего являются важнейшими элементами внутренней структуры личности. Поэтому рассмотрение ценностей в большей степени относится к индивидуальному уровню.

Контрольные вопросы и задания

1. Расскажите о влиянии социальной культуры на поведение, принятое в обществе, и на поступки человека; выделите две ее составляющие.

2. Какие роли в процессе учебы, труда, вне рабочей среды вы исполняете? Опишите ситуацию, в которой вы испытали ролевой конфликт. В чем, по-вашему, состояли его причины?

3. Поговорите со знакомыми вам менеджерами, руководителями предприятий и выясните, каким символам статуса они уделяют перво-степенное внимание?

4. Дайте характеристику организационной культуре вашего учебного заведения и (или) места работы. Каковы ее ценности, нормы и предпочтения?

5. Обозначьте ряд функций, выполняемых организационной культурой на предприятии.

Глава 6. ПОВЕДЕНИЕ В НЕФОРМАЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Когда ведешь себя правильно, то за тобой пойдут и без приказа; когда же ведешь себя неправильно, то не послушают, хоть и прикажешь.

Конфуций

6.1. Неформальные организации и неформальные лидеры

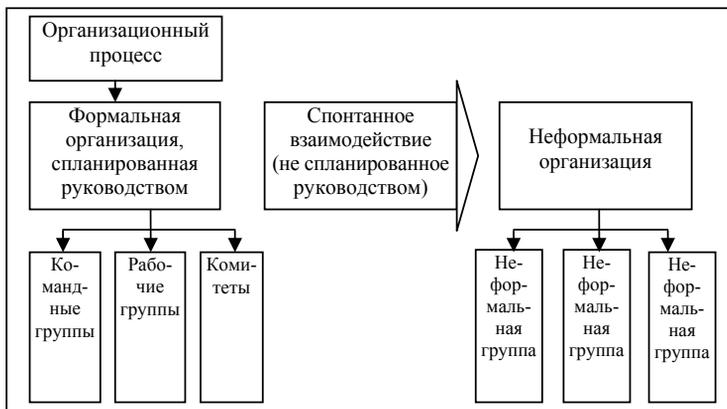
Формальная организация создается по воле руководства. Но как только она создана, она становится также и социальной средой, где люди взаимодействуют отнюдь не по предписаниям руководства. Люди из разных подгрупп общаются за чашкой кофе, во время собраний, за обедом и после работы. Из социаль-

ных взаимоотношений рождается множество дружественных групп, неформальных групп, которые все вместе представляют неформальную организацию.

Неформальная организация — это спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели. Как и у формальных организаций, эти цели являются причиной существования такой неформальной организации. Важно понять, что в большой организации существует не одна неформальная организация. Большинство из них свободно объединены в своего рода сеть. Поэтому некоторые авторы считают, что неформальная организация — это по существу сеть неформальных организаций. Для образования таких групп особенно благоприятна трудовая среда. Благодаря формальной структуре организации и ее задачам одни и те же люди обычно собираются вместе каждый день иногда на протяжении многих лет. Люди, которые в других условиях вряд ли бы даже встретились, часто вынуждены проводить больше времени в обществе своих коллег, чем в своей собственной семье. Характер задач, которые они решают, во многих случаях заставляет их часто общаться и взаимодействовать друг с другом. Члены одной организации во многих аспектах зависят друг от друга. Естественным результатом этого интенсивного социального взаимодействия является спонтанное возникновение неформальных организаций.

У неформальных организаций много общего с формальными, в которые они оказываются вписанными. Они в некотором роде организованы так же, как и формальные — у них имеется иерархия, лидеры и задачи. В спонтанно возникших (эмерджентных) организациях также имеются неписанные правила, называемые нормами, которые служат для членов организации эталонами поведения. Эти нормы подкрепляются системой поощрений и санкций. Специфика в том, что формальная организация создана по заранее продуманному плану. Неформальная же, скорее, является спонтанной реакцией на неудовлетворенные индивидуальные потребности. На рисунке показана

разница в механизмах образования формальных и неформальных организаций.



Механизм образования формальных и неформальных организаций

Структура и тип формальной организации создаются руководством сознательно с помощью проектирования, в то время как структура и тип неформальной организации возникают в результате социального взаимодействия. Описывая процесс развития неформальных организаций, Леонард Сейлис и Джордж Штраус говорят: “Сотрудники образуют дружественные группы на основе своих контактов и общих интересов, и эти группы возникают из самой жизни данной организации. Однако, как только эти группы образовались, они начинают жить собственной жизнью, почти полностью оторванной от трудового процесса, на основе которого они возникли. Это динамичный, самогенерирующийся процесс. Сотрудники, объединенные рамками формальной организации, взаимодействуют друг с другом. Все возрастающее взаимодействие способствует возникновению у них приятельских чувств по отношению к другим членам группы. В свою очередь, эти чувства образуют основу для все большего числа разнообразных видов деятельности, многие из которых отсутствуют в описании должностных обязанностей: совмест-

ные обеды, выполнение работы за приятеля, борьба с теми, кто не является членом группы, азартные игры с номерами на денежных чеках и т. д. Такие расширенные возможности взаимодействия способствуют созданию более крепких межличностных уз. Тогда группа начинает представлять собой нечто большее, чем простое собрание людей. Она создает традиционные способы выполнения тех или иных действий — комплекс устойчивых характеристик, которые с трудом поддаются изменению. Группа становится организацией”.

Процесс развития неформальных организаций и причины, по которым люди в них вступают, способствуют образованию у этих организаций свойств, которые делают их одновременно и похожими, и непохожими на формальные организации. Ниже приводится краткое описание основных характеристик неформальных организаций, которые имеют прямое отношение к управлению, так как оказывают сильное влияние на эффективность формальной организации.

Социальный контроль. Первым шагом к этому является установление и укрепление норм — групповых эталонов приемлемого и неприемлемого поведения. Чтобы быть принятым группой и сохранить в ней свое положение, личность должна соблюдать эти нормы. Вполне естественно, например, что у неформальной организации имеются свои четко сформулированные правила относительно характера одежды, поведения и приемлемых видов работы. Чтобы укрепить соблюдение этих норм, группа может применять довольно жесткие санкции, а тех, кто их нарушает, может ждать отчуждение. Это сильное и эффективное наказание, когда человек зависит от неформальной организации в удовлетворении своих социальных потребностей (а это случается довольно часто).

Социальный контроль, осуществляемый неформальной организацией, может оказать влияние и направить к достижению целей формальной организации. Он также может повлиять на мнение о руководителях и справедливости их решений.

Спротивление переменам. Люди могут также использовать неформальную организацию для обсуждения предполага-

ющихся или фактических перемен, которые могут произойти в их отделе или организации. В неформальных организациях наблюдается тенденция к сопротивлению переменам. Частично это объясняется тем, что перемены могут нести в себе угрозу дальнейшему существованию неформальной организации. Реорганизация, внедрение новой технологии, расширение производства и, следовательно, появление большой группы новых сотрудников и т. п. могут привести к распаду неформальной группы или организации либо к сокращению возможностей взаимодействия и удовлетворения социальных нужд. Подчас такие изменения могут дать возможность конкретным группам добиться положения и власти.

Поскольку люди реагируют не на то, что происходит объективно, а на то, что происходит по их представлению, предлагаемое изменение может показаться группе гораздо более опасным, чем оно есть на самом деле. Например, группа управляющих среднего уровня может сопротивляться внедрению вычислительной техники из опасения, что эта техника отнимет у них работу как раз в тот момент, когда руководство собирается расширить сферу их компетенции.

Сопротивление будет возникать всякий раз, когда члены группы будут усматривать в переменах угрозу дальнейшему существованию своей группы как таковой, их общему опыту, удовлетворению социальных нужд, общим интересам или положительным эмоциям. Руководство может ослабить это сопротивление, разрешая подчиненным и поощряя их участвовать в принятии решений.

Неформальные лидеры. Так же, как и формальные организации, неформальные имеют своих лидеров. Неформальный лидер приобретает свое положение, добываясь власти и применяя ее по отношению к членам группы, аналогично тому, как это делает лидер формальной организации. По существу нет никаких серьезных различий в средствах, применяемых лидерами формальных и неформальных организаций, для оказания воздействия. Их существенно отличает только то, что лидер формаль-

ной организации имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий и обычно действует в отведенной ему конкретной функциональной области. Опора неформального лидера — признание его группой. В своих действиях он делает ставку на людей и их взаимоотношения. Сфера влияния неформального лидера может выходить за административные рамки формальной организации. Несмотря на то, что неформальный лидер одновременно является одним из членов управленческого персонала формальной организации, очень часто он занимает там сравнительно невысокую ступень в организационной иерархии.

Существенные факторы, определяющие возможность стать лидером неформальной организации, включают: возраст, должностное положение, профессиональную компетентность, расположение рабочего места, свободу передвижения по рабочей зоне и отзывчивость. Точные характеристики определяются принятой в группе системой ценностей. Так, например, в некоторых неформальных организациях пожилой возраст может считаться положительной характеристикой, а в других — наоборот.

Неформальный лидер имеет две первостепенные функции: помогать группе в достижении ее целей и поддерживать и укреплять ее существование. Иногда эти функции выполняются разными людьми. Если это так, то в неформальной группе возникают два лидера: один для выполнения целей группы, другой — для социального взаимодействия.

6.2. Неформальные группы

Неформальные группы создаются не распоряжениями руководства и формальными постановлениями, а членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями, общими интересами, одинаковыми увлечениями, привычками и т. п. Данные группы существуют во всех организациях, хотя они не представлены в схемах, отражающих строение организации, ее структуру.

Неформальные группы обычно имеют свои неписанные правила и нормы поведения, люди хорошо знают, кто входит в

их неформальную группу, а кто нет. В неформальных группах складывается определенное распределение ролей и позиций. Обычно эти группы имеют явно или неявно выраженного лидера. Во многих случаях неформальные группы могут оказывать на своих членов влияние равное или даже большее, чем формальные структуры.

Неформальные группы представляют собой спонтанно (самопроизвольно) сложившуюся систему социальных связей, норм, действий, являющихся продуктом более или менее длительного межличностного общения.

Неформальная группа проявляется в двух разновидностях:

1) представляет собой внеформальную организацию, в которой неформализованные служебные отношения несут функциональное (производственное) содержание и существуют параллельно с формальной организацией. Например, оптимальная система деловых связей, стихийно складывающихся между работниками, некоторые формы рационализации и изобретательства, способы принятия решения и т. д.;

2) представляет социально-психологическую организацию, выступающую в виде межличностных связей, возникающих на основе взаимного интереса индивидов друг к другу вне связи с функциональными нуждами, т. е. непосредственная, стихийно возникающая общность людей, основанная на личном выборе связей и ассоциаций между ними, например, товарищеские отношения, любительские группы, отношения престижа, лидерства, симпатий и т. д.

Картина неформальной группы чрезвычайно пестра и изменчива по направленности интересов, характеру деятельности, по возрастному и социальному составу. В зависимости от идейной и нравственной направленности, стиля поведения неформальные организации можно классифицировать по трем группам:

1) просоциальные, т. е. социально-положительные группы. Это общественно-политические клубы интернациональной дружбы, фонды социальных инициатив, группы экологической защиты и спасения памятников культуры, клубные любитель-

ские объединения и др. Они имеют, как правило, позитивную направленность;

2) асоциальные, т. е. группы, стоящие в стороне от социальных проблем;

3) антисоциальные группы — самая неблагополучная часть общества, вызывающая у него тревогу. С одной стороны, нравственная глухота, неспособность понять других, иную точку зрения, с другой — часто собственные боль и страдания, выпавшие на долю этой категории людей, способствуют выработке крайних взглядов у отдельных ее представителей.

Люди, вступая в формальную организацию, как правило, либо хотят осуществлять цели организации, либо им нужно вознаграждение в виде дохода, либо ими руководят соображения престижа, связанные с принадлежностью к этой организации. У них также имеются причины и для вступления в группы и неформальные организации, к которым относится чувство принадлежности, взаимопомощи, взаимозащиты, тесное общение и заинтересованность, но люди часто не осознают их.

Самой первой причиной вступления в неформальную группу является удовлетворение потребности в чувстве принадлежности. Люди, чья работа не дает возможности устанавливать и поддерживать социальные контакты, склонны быть неудовлетворенными. Возможность принадлежать к группе, поддержка с ее стороны тесно связаны с удовлетворенностью сотрудника. И все же, несмотря на то, что потребность в принадлежности широко признается, большинство формальных организаций сознательно лишают людей возможностей социальных контактов. Поэтому люди часто вынуждены обращаться к неформальным организациям, чтобы эти контакты обрести.

В идеальном варианте подчиненные должны иметь возможность без всякого стеснения обращаться к своему непосредственному начальству за советом или для обсуждения своих проблем. Если этого не происходит, то начальнику следует внимательно разобраться в своих взаимоотношениях с подчиненными. Многие люди считают, что их начальник в формальной организа-

ции плохо о них подумает, если они будут спрашивать его, как им выполнить определенную работу. Другие бояться критики. В каждой организации есть множество неписаных правил, которые касаются мелких процедурных вопросов, как, например: каково отношение начальника к болтовне и шуткам, как следует одеваться, чтобы заслужить всеобщее одобрение, а также насколько все эти правила обязательны. В этих и других ситуациях люди часто предпочитают прибегать к помощи своих коллег. Например, новый рабочий скорее попросит другого рабочего объяснить ему, как произвести ту или иную операцию, чем обратится к руководителю. Это приводит к тому, что новые рабочие тоже стремятся участвовать в уже сформировавшейся социальной группе, где есть опытные рабочие. Получение помощи от коллеги полезно обоим: и тому, кто получил ее, и тому, кто ее оказал. В результате оказания помощи дающий ее приобретает престиж и самоуважение, а получающий — необходимое руководство к действию.

Потребность в защите также является важной причиной вступления людей в те или иные группы. Хотя сегодня редко можно говорить о существовании реальной физической опасности на рабочих местах, самые первые профсоюзы зародились именно в социальных группах, которые собирались в пивных и обсуждали свои претензии к начальству. И сегодня члены неформальных организаций защищают друг друга от причиняющих им вред правил. Эта защитная функция приобретает еще более важное значение, когда начальству не доверяют.

Необходимость в общении возникает потому, что люди хотят знать, что происходит вокруг них, особенно если это затрагивает их работу. И все же во многих формальных организациях система внутренних контактов довольно слабая, а иногда руководство намеренно скрывает от своих подчиненных определенную информацию. Поэтому одной из важных причин принадлежности к неформальной организации является доступ к неформальному каналу поступления информации — слухам. Это может удовлетворить потребности отдельной личности в психоло-

гической защите и принадлежности, а также обеспечить ей более быстрый доступ к нужной для работы информации.

Люди также часто присоединяются к неформальным группам просто для того, чтобы быть ближе к тем, кому они симпатизируют. Они могут ходить вместе обедать, обсуждать свои рабочие и личные дела во время перерывов или обращаться к начальству с просьбой о повышении зарплаты и улучшении условий работы. Люди, скорее, склонны устанавливать более тесные отношения с другими людьми, находящимися в непосредственной близости к ним, чем с теми, кто находится на расстоянии нескольких метров. На работе люди склонны взаимодействовать с теми, кто рядом. Людей обычно тянет к тем, кто, по их мнению, может удовлетворить их потребность в принадлежности, компетентности, защите, уважении и др.

Контрольные вопросы и задания

1. Что является основными условиями вступления в неформальные группы? Выделите наиболее важное для вас условие.
2. Расскажите о роли, нормах и статусе в неформальной группе.
3. Что представляют собой неформальные лидеры? Проанализируйте их отличия от других лидеров.
4. Как, по вашему мнению, ваша студенческая группа является командой? Свой ответ обоснуйте.

Глава 7. ПОГРАНИЧНЫЕ СИТУАЦИИ В ТРУДОВОМ ПОВЕДЕНИИ

Достоинство вести себя, когда судьба благоприятствует, труднее, чем когда она враждебна.

Франсуа Ларошфуко

7.1. Групповые конфликты, их типология

Как у многих понятий, у конфликта имеется множество определений и толкований. Одно из них определяет конфликт

как отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, войной и т. п. В результате бытует мнение, что конфликт — явление всегда нежелательное, что его необходимо по возможности избегать и немедленно разрешать, как только он возникнет. Такое отношение четко прослеживается в трудах авторов, принадлежащих к школе научного управления, административной школе и разделяющих концепцию бюрократии по Веберу. Эти подходы к эффективности организации в большей степени опирались на определение задач, процедур, правил, взаимодействий должностных лиц и разработку рациональной организационной структуры. Считалось, что такие механизмы в основном устранят условия, способствующие появлению конфликта, и могут быть использованы для решения возникающих проблем.

Авторы, принадлежащие к школе “человеческих отношений”, тоже были склонны считать, что конфликта можно и должно избегать. Они признавали возможность появления противоречий между целями отдельной личности и целями организации в целом, между линейным и штабным персоналом, между полномочиями и возможностями одного лица и между различными группами руководителей. Однако они обычно рассматривали конфликт как признак неэффективной деятельности организации и плохого управления. По их мнению, хорошие взаимоотношения в организации могут предотвратить возникновение конфликта.

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но даже могут быть и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организа-

ции в целом. Например, человек, который на заседании комитета спорит только потому, что не спорить он не может, вероятно, снизит степень удовлетворения потребности в принадлежности и уважении и, возможно, уменьшит способность группы принимать эффективные решения. Члены группы могут принять точку зрения спорщика только для того, чтобы избежать конфликта и всех связанных с ним неприятностей, даже не будучи уверенными, что поступают правильно. Но во многих ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т. д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на эти документы проходит до их фактического исполнения.

Таким образом, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации или дисфункциональным и приводить к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта в основном зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо понимать причины возникновения конфликтной ситуации. Слишком уж часто управляющие считают, что основной причиной конфликта является столкновение личностей. Однако последующий анализ показывает, что “виноваты” другие факторы.

Существует четыре основных типа конфликтов: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой и межгрупповой.

Внутриличностный конфликт. Этот тип конфликта не отвечает определению, данному выше. Однако его потенциальные дисфункциональные последствия аналогичны последствиям других типов конфликта. Он может принимать различ-

ные формы. Одна из самых распространенных форм — *ролевой конфликт*, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы. Например, заведующий секцией или отделом в универсальном магазине может потребовать, чтобы продавец все время находился в отделе и предоставлял покупателям информацию и услуги. Позже заведующий может выказать недовольство тем, что продавец тратит слишком много времени на покупателей и уделяет мало внимания пополнению отдела товарами, а продавец воспринимает указания относительно того, что делать и чего не делать, как несовместимые. Аналогичная ситуация возникла бы, если бы руководителю производственного подразделения его непосредственный начальник дал указание наращивать выпуск продукции, а руководитель по качеству настаивал бы на повышении качества продукции путем замедления производственного процесса. Оба примера говорят о том, что одному человеку давались противоречивые задания и от него требовали взаимоисключающих результатов. В первом случае конфликт возникал в результате противоречивых требований, предъявляемых к одному и тому же человеку. Во втором случае причиной конфликта было нарушение принципа единоначалия.

Внутриличностный конфликт может также возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Например, женщина-руководитель давно планировала в субботу и в воскресенье поехать отдохнуть с мужем, так как ее чрезмерное внимание работе стало плохо сказываться на семейных отношениях. Но в пятницу к ней в кабинет врывается ее непосредственный начальник с какой-то проблемой и настаивает, чтобы она занялась ее решением в выходные дни. Или агент по продаже рассматривает взятку как крайне неэтичный способ взаимодействия, но начальство дает ему понять, что продажа должна состояться во что бы то ни стало. Многие организации сталкиваются с тем, что некоторые руководители возражают против их перевода в

другой город, хотя это сулит им солидное повышение в должности и жаловании. Это особенно часто происходит в семьях, где и муж, и жена занимают руководящую должность или являются специалистами. Внутриличностный конфликт может также являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку. Исследования показывают, что такой внутриличностный конфликт связан с низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенностью в себе и организации, а также со стрессом.

Межличностный конфликт. Этот тип конфликта, возможно, самый распространенный. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее начальство выделить эти ресурсы именно ему, а не другому руководителю.

Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей отличаются в корне.

Конфликт между личностью и группой. Производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой и тем самым удовлетворить свои социальные потребности. Однако если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, может возникнуть конфликт. Например, кто-то захочет заработать больше, делая сверхурочную работу или перевыполняя нормы, а группа рассматривает такое чрезмерное усердие как негативное поведение.

Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. Например, обсуждая на собрании возможности увеличения объема продаж, большинство будет считать, что этого можно добиться путем снижения цены. А кто-то

один, однако, будет твердо убежден, что такая тактика приведет к уменьшению прибыли и создаст мнение, что их продукция по качеству ниже, чем продукция конкурентов. Хотя этот человек, мнение которого отличается от мнения группы, может принимать к сердцу интересы компании, его все равно можно рассматривать как источник конфликта, потому что он идет против мнения группы.

Аналогичный конфликт может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя: между необходимостью обеспечивать соответствующую производительность и соблюдать правила и процедуры организации. Руководитель может быть вынужден предпринимать дисциплинарные меры, которые могут оказаться непопулярными в глазах подчиненных. Тогда группа может нанести ответный удар — изменить отношение к руководителю и, возможно, снизить производительность труда.

Межгрупповой конфликт. Организации состоят из множества групп, как формальных, так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между группами могут возникать конфликты.

К сожалению, частым примером межгруппового конфликта служат разногласия между линейным и штабным персоналом. Штабной персонал обычно более молодой и образованный, чем линейный, и при общении любит пользоваться техническим жаргоном. Эти отличия приводят к столкновению между людьми и затруднениям в общении. Линейные руководители могут отвергать рекомендации штабных специалистов и выражать недовольство по поводу своей зависимости от них во всем, что связано с информацией. В экстремальных ситуациях линейные руководители могут намеренно выбрать такой способ выполнения предложения специалистов, что вся затея закончится провалом. И все это делается для того, чтобы поставить специалистов “на свое место”. Штабной персонал, в свою очередь, может возмущаться, что его представителям не дают возможности самим провести в жизнь свои решения, и стараться сохранить

информационную зависимость от них линейного персонала (рис. 7.1). Это яркие примеры дисфункционального конфликта.

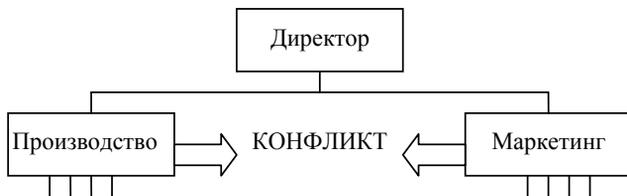


Рисунок 7.1 — Межгрупповой конфликт

Часто из-за различия целей начинают конфликтовать друг с другом функциональные группы внутри организации.

Например, отдел сбыта, как правило, ориентируется на покупателя, в то время как производственное подразделение больше заботится о соотношении затрат и эффективности, а также об экономии на масштабах. Держать большие товарные запасы, чтобы быстро выполнять заказы, как предпочитает отдел сбыта, значит увеличивать затраты, а это противоречит интересам производственных подразделений. Дневная смена медицинского персонала может обвинить ночную смену в том, что та плохо ухаживает за больными. В крупных организациях одно подразделение может попытаться увеличить свою прибыльность, продавая готовую продукцию внешним потребителям вместо того, чтобы удовлетворить потребности других подразделений компании в своей продукции по более низкой цене.

У всех конфликтов есть несколько причин. Основными причинами конфликта являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, представлениях, ценностях, в манере поведения, в уровне образования, а также плохие коммуникации.

Распределение ресурсов. Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Выделить боль-

шую долю ресурсов какому-то одному руководителю, подчиненному или группе означает, что другие получают меньшую долю от общего количества. Не имеет значения, чего касается это решение: за какой из четырех секретарей закрепить компьютер с программой-редактором, какому факультету университета дать возможность увеличить количество преподавателей, какой руководитель получит дополнительные средства для расширения своего производства или какое подразделение получит приоритет в обработке данных — люди всегда хотят получать не меньше, а больше. Таким образом, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.

Взаимозависимость задач. Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы. Например, руководитель производственного подразделения может объяснять низкую производительность своих подчиненных неспособностью ремонтной службы достаточно быстро ремонтировать оборудование. Руководитель ремонтной службы, в свою очередь, может винить кадровую службу, что не взяла на работу новых рабочих, в которых нуждались ремонтники. Аналогичным образом, если один из шести инженеров, занятых разработкой новой продукции, не будет работать как следует, другие могут почувствовать, что это отражается на их возможностях выполнять собственное задание. Это может привести к конфликту между группой и тем инженером, который, по их мнению, плохо работает. Поскольку все организации являются системами, состоящими из взаимозависящих элементов, при неадекватной работе одного подразделения или человека взаимозависимость задач может стать причиной конфликта.

Некоторые типы организационных структур и отношений как бы способствуют конфликту, возникающему из взаимозависимости задач. Причиной конфликта между линейным и штабным персоналом будет взаимозависимость производственных отношений. С одной стороны, линейный персонал зависит от штабного, потому что нуждается в помощи специалистов.

С другой стороны, штабной персонал зависит от линейного, так как нуждается в его поддержке в тот момент, когда выясняет неполадки в производственном процессе или когда выступает в роли консультанта. Штабной персонал при внедрении своих рекомендаций обычно зависит от линейного.

Определенные типы организационных структур также увеличивают возможность конфликта. Такая возможность возрастает при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия. Возможность конфликта также велика в функциональных структурах, поскольку каждая крупная функция уделяет внимание в основном своей собственной области специализации. В организациях, где основой организационной схемы являются отделы (по каким бы признакам они ни создавались: продуктовому, потребительскому или территориальному), руководители взаимозависимых подразделений подчиняются одному общему начальству более высокого уровня, тем самым уменьшая возможность конфликта, который возникает по чисто структурным причинам.

Различия в целях. Возможность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять больше внимания их достижению, чем целям всей организации. Например, отдел сбыта может настаивать на производстве как можно более разнообразной продукции и ее разновидностей, потому что это повышает их конкурентоспособность и увеличивает объемы сбыта. Однако цели производственного подразделения, выраженные в категориях “затраты — эффективность” выполнить легче, если номенклатура продукции менее разнообразна. Аналогичным образом отдел снабжения может захотеть закупить большие объемы сырья и материалов, чтобы снизить среднюю себестоимость единицы продукции. С другой стороны, финансовый отдел может захотеть воспользоваться деньгами, взятыми под товарно-материальные запасы и инвестировать их, чтобы увеличить общий доход на инвестированный капитал.

Различия в представлениях и ценностях. Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того чтобы объективно оценивать ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей. Эта тенденция была выявлена в исследовании, где руководителей отдела сбыта кадровые службы и службы связи с клиентами попросили решить одну проблему. И каждый считал, что с проблемой может справиться только его функциональное подразделение.

Различия в ценностях — весьма распространенная причина конфликта. Например, подчиненный может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчиненный имеет право выражать свое мнение только тогда, когда его спрашивают, и беспрекословно делать то, что ему говорят. Высокообразованный персонал отдела исследований и разработок ценит свободу и независимость. Если же их начальник считает необходимым пристально следить за работой своих подчиненных, различия в ценностях, вероятно, вызовут конфликт. Конфликты часто возникают в университетах между факультетами, ориентированными на образование (бизнес и техника). Конфликты также часто зарождаются в организациях здравоохранения между административным персоналом, который стремится к эффективности и рентабельности, и медицинским персоналом, для которого большей ценностью является качество оказываемой больным помощи.

Различия в манере поведения и жизненном опыте. Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность, враждебность и готовы оспаривать каждое слово. Такие “ершистые” личности создают вокруг себя атмосферу, чреватую конфликтом. Исследования показывают, что люди с чертами характера, которые делают их в высшей степени авторитарными, догматичными, безразличными к такому поня-

тию, как самоуважение, скорее вступают в конфликт. Другие исследования показали, что различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений.

Неудовлетворительные коммуникации. Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Если руководство не может довести до сведения подчиненных, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не “выжимать соки” из рабочих, а увеличить прибыль компании и ее положение среди конкурентов, подчиненные могут отреагировать таким образом, что замедлят темп работы. Другие распространенные проблемы передачи информации, вызывающие конфликт, — неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникнуть или усугубляться из-за неспособности руководителя довести до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.

Настоящий конфликт часто проявляется при попытке убедить другую сторону или нейтрального посредника, что “вот почему он не прав, а моя точка зрения правильная”. Человек может попытаться убедить других принять его точку зрения или заблокировать чужую с помощью первичных средств влияния, таких как принуждение, вознаграждение, традиция, экспертные оценки, харизма, убеждения или участие.

Следующая стадия конфликта как процесса — это управление им. В зависимости от того, насколько эффективным будет управление конфликтом, его последствия станут функциональными или дисфункциональными, что, в свою очередь, повлияет на возможность будущих конфликтов: устранил причины конфликтов или создаст их.

Функциональные последствия конфликта. Имеется несколько функциональных последствий конфликта. Одно из них заключается в том, что проблема может быть решена таким путем, который приемлем для всех сторон, и в результате люди будут больше чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Это сводит к минимуму или совсем устраняет трудности в осуществлении решений — враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли. Другое функциональное последствие состоит в том, что стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых конфликтом.

Конфликт может также уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности, когда подчиненные не высказывают идей, которые, как они считают, противоречат идеям их руководителей. Это может улучшить качество процесса принятия решений, так как дополнительные идеи и “диагноз” ситуации ведут к лучшему ее пониманию; симптомы отделяются от причин и разрабатываются добавочные альтернативы и критерии их оценки. Через конфликт члены группы могут проработать возможные проблемы в исполнении еще до того, как решение начнет выполняться.

Дисфункциональные последствия конфликта. Если не найти эффективного способа управления конфликтом, могут образоваться следующие дисфункциональные последствия, т. е. условия, которые мешают достижению целей:

- 1) неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности труда;
- 2) меньшая степень сотрудничества в будущем;
- 3) сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами организации;
- 4) представление о другой стороне как о “враге”; представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных;
- 5) сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами;

- 6) увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения;
- 7) смещение акцента: придание большого значения “победе” в конфликте, чем решению реальной проблемы.

7.2. Стресс на рабочем месте, его причины и последствия

Стресс — это совокупность защитных реакций организма, состояние напряжения, возникающее в трудных жизненных ситуациях. На рис. 7.2 отражено влияние интенсивности стресса на индивидуальную деятельность, выделены две зоны.

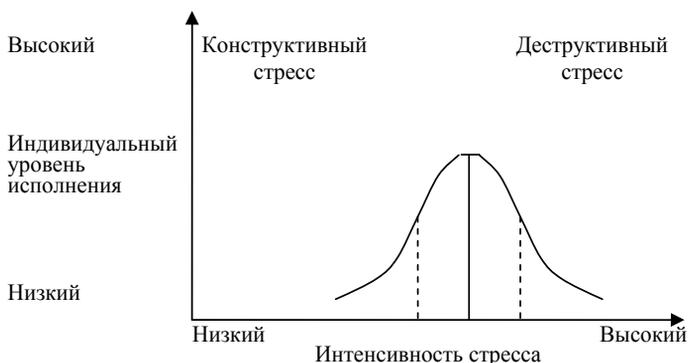


Рисунок 7.2 — Влияние стресса на индивидуальную деятельность

В зоне конструктивного стресса рост его интенсивности приводит к совершенствованию индивидуального уровня исполнения, в деструктивной зоне рост интенсивности приводит к обратному эффекту.

Вывод: существует оптимальный уровень стресса, который обеспечивает высокую эффективную деятельность.

Стресс часто является результатом нескольких причин, например, таких как психологическое давление на работе, плохие условия труда, неспособность эффективно организовать свое время и управлять им. Для того чтобы преодолеть стресс, необходимо выявить его причины. Этому способствует использо-

вание схемы, отражающей основные причины рабочего стресса (рис. 7.3).



Рисунок 7.3 — Основные факторы рабочего стресса

Выделяют несколько групп причин стресса.

Первая группа — *личностные причины*.

К стрессу могут привести взгляды, эмоциональные реакции и состояния, образ мышления и особенности поведения человека. Стресс может быть обусловлен нереалистичными ожиданиями и переоценкой своих возможностей, завышенными требованиями к себе. Иногда руководителей подводит неумение отказать кому-либо. К стрессу приводят также финансовые трудности и неэффективное управление собственным временем.

К межличностным и групповым причинам стресса относятся завышенные требования отдельных людей или группы, предъявляемые к человеку; зависимость от других; отсутствие уважения со стороны окружающих; отсутствие возможности участвовать в принятии решений и т. п. Источником стресса являются ролевые и межличностные конфликты.

Следующая группа причин — *организационные*. К ней можно отнести: неадекватные стиль и методы управления, низкий уровень координации совместной деятельности, неопределенность в области целеполагания, несоответствие других работников требованиям деятельности, сокрытие необходимой и достаточной информации, отсутствие в организации “корпоративного духа”. Стресс возникает в связи с отсутствием обратной связи,

особенно если подчиненный не знает, как руководитель оценивает результаты его деятельности. Высокая конкуренция внутри организации и достижение работником предела карьеры — дополнительные источники стресса.

Так называемая “социальная” группа причин включает неблагоприятные физические факторы рабочей среды (шум, освещенность, температура и т. п.). Для жителей городов большое значение имеет транспортная усталость, жилищные проблемы, высокий уровень преступности и т. п.

Группа причин стресса, связанных с культурой:

- расовые, религиозные, сексуальные предрассудки и дискриминация;
- жесткие ожидания определенного типа поведения от людей согласно их статусу или положению в обществе, ущемляющие их достоинство, и т. п.

В следующую группу входят *национальные причины*. Стрессовыми факторами в современной России являются экономический кризис, безработица, налоги. К этой группе относятся национальные катастрофы, война и угроза войны и т. п.

Международные причины стресса, с которыми в настоящее время приходится сталкиваться достаточно часто, связаны с трудностью понимания культурных различий и миграцией.

Причины стресса, свойственные для человека как вида, относят к *группе глобальных*. Традиционно выделяются четыре глобальные проблемы, которые имеют различную значимость для разных возрастных групп. Принятие несовершенства человеческого тела является стрессовым фактором в основном для подростков. К глобальным причинам относятся болезненное восприятие процесса старения, сравнительная незначимость человека в мире, осознание необратимости смерти.

Стресс может быть кратковременным или длительным, легким или тяжелым. Влияние стресса на работника прежде всего зависит от длительности действия факторов стресса, их силы и восстановительных способностей работника. Если стресс легкий

и кратковременный, большинство довольно быстро могут справиться с ним или, по крайней мере, восстановиться.

Правомерно предположить, что в случае длительного стресса проблемы индивида будут нарастать. В соответствии с теорией канадского ученого-медика Ханса Селье (1907–1982) истощенный стрессами человеческий организм постепенно утрачивает способность к восстановлению. Противостояние стрессу ослабляет людей как физически, так и психологически. Такое состояние называется истощением сил, когда эмоционально опустошенные работники отдаляются от работы, ощущают беспомощность. Некоторые виды работ, такие как профессии, связанные с оказанием различных видов помощи (консультанты, медицинские работники, социальные работники) или с постоянно высоким уровнем стресса (авиадиспетчеры, работники, обслуживающие клиентов и биржевые маклеры), чаще других приводят к истощению сил занятых ими индивидов.

Работники, силы которых на исходе, склонны к постоянным жалобам, связывают свои ошибки с действиями других людей, раздражительны. Отчуждение, которое они испытывают, побуждает их задуматься об уходе с работы, к поиску возможностей получения новой профессии. Помимо увеличения текучести кадров истощение сил приводит к повышению показателей невыходов на работу и снижению производительности труда.

В Японии эквивалентный истощению сил термин звучит как “кароши”, или “внезапная смерть” на работе. Считается, что ее причина — перегрузки в процессе труда, кульминацией которых становится сердечный приступ или паралич. Когда-то “кароши” были предметом гордости подобно харакири у самураев, но приблизительно 10 000 смертей в год потребовали применения профилактических мер. Японские корпорации все чаще заставляют работников уходить в заслуженные отпуска, пропагандируют диетическое питание, занятия физкультурой и управление уровнем стрессов.

Организациям следует выявлять как ведущие к раннему истощению сил виды работ, так и сотрудников, у которых проявля-

ются симптомы этого состояния. В каких-то случаях имеется возможность изменить характер требующих высоких затрат энергии работ (снизить частоту или интенсивность межличностных контактов), в других — фирма может помочь сотрудникам научиться справляться со стрессовыми ситуациями в процессе труда.

Другой неприятный результат стресса — моральные травмы, источник которых — непосредственная угроза безопасности работников (природное бедствие, кризис организации, оскорбление со стороны менеджера или потеря работы). Работникам расположенных в океане нефтяных платформ, подвергшимся воздействию урагана, иностранным рабочим, которых похитили террористы, членам бригады электриков, которым пришлось быть свидетелями поражения электрическим током своего сослуживца, — всем им нанесены моральные травмы. Широкое распространение получили три вида моральных травм: на рабочих местах, болезни сотрудников, переживших волну сокращений, и посттравматические расстройства в результате насилия на рабочих местах.

Моральная травма на рабочем месте означает разрушение самооценки работников, подрыв их веры в свои способности как результат предвзятого отношения на работе, несправедливого увольнения, дискриминации или ощущения сотрудником неспособности к достижению ожидаемых показателей. В каждом из подобных случаев такой работник может брать на себя нецелесообразную ответственность за такое событие, чувствовать себя жертвой обстоятельств и входить в эмоциональный штопор. Признаками моральной травмы на рабочем месте могут быть дурное расположение духа, трудности с концентрацией и отчужденность. Данные симптомы дополняют более явные виды поведения, такие как опоздания, прогулы и предрасположенность к несчастным случаям.

Как правило, причиной моральных травм на рабочем месте является внезапная потеря работы и ее потенциально разрушительное воздействие на самооценку работника. Это явление получило широкое распространение в 1990-е гг. вследствие вол-

ны сокращений персонала компаний, под которые попали более 9 млн человек. Большинство из них испытали по меньшей мере кратковременный “удар” по самооценке. Индивидуальное негативное воздействие нередко усиливается отсутствием предупреждения (когда увольнение происходит после того, как менеджмент выступил с заявлением о том, что “больше не будет никаких сокращений”) и отсутствием защищенности, ощущаемым даже высококвалифицированными профессионалами (безопасность работы быстро потеряла свое значение для многих работников, не только для отдельных сотрудников).

Но стресс пережили не только потерявшие работу в ходе массовых сокращений сотрудники, но и те, кто остался на своих местах. Некоторые из них перенесли болезнь сотрудников, переживших волну сокращений, характеризующуюся ощущением неопределенности, раздражения, вины и недоверия. Они одновременно испытывали чувство радости оттого, что у них есть работа, и вины перед своими уволенными сослуживцами. Вместе с тем выполняемый ими объем работ существенно увеличился, поскольку они обязаны выполнять задачи бывших коллег. А как быть с мыслями: “Не буду ли я следующим?”

Другой источник моральных травм (и результат стресса) — присутствие в момент насилия на рабочем месте. Часто находящийся в состоянии стресса сотрудник предпринимает действия, наносящие вред физическому здоровью сослуживцев, руководителей или причиняющие ущерб имуществу компании.

Акты насилия могут включать неспровоцированные драки, разрушение имущества, применение оружия. В США насилие на производстве привело к тому, что убийства “вышли” на третье место среди связанных с работой причин смерти.

Любой человек, которому пришлось стать свидетелем насилия, получил увечье в связи с актом насилия или живет под страхом повторения насилия в будущем, может страдать от нарушений, вызванных посттравматическим стрессом. Обычно шок, вызванный насилием, немедленно приводит к проявлению симптомов стресса. Его последствия требуют длительного лечения.

7.3. Агрессия на рабочем месте

Упоминания об агрессии в организационном поведении относительно редки. Однако существуют попытки исследований этого явления, согласно которым более 50% сотрудников хотя бы один раз в жизни переживали состояние так называемой *офисной агрессии* — неконтролируемых или контролируемых вспышек гнева, причинами которых становятся сложности, возникающие во время работы. По данным наблюдений в России подобные срывы редки относительно других стран, но в целом на работе россияне ведут себя гораздо агрессивнее.

Различают активную и пассивную форму офисной агрессии. *Активная форма агрессии* представляет собой вспышку неконтролируемой ярости, ее принято называть “офисным бешенством”.

По данным авторов исследования данной проблемы, чаще всего причиной “офисного бешенства” становится слишком шумное поведение коллег, мешающих человеку сосредоточиться на работе. Другие типичные причины вспышек агрессии — это неисправности в компьютере и ситуации, когда кто-то прерывает деловые телефонные разговоры.

По данным исследования, женщины больше, чем мужчины, склонны к оскорблениям и рукоприкладству в офисной обстановке. По словам специалистов, истинная причина офисной агрессии — это, конечно, не мелкие неприятности на рабочем месте, а нервное переутомление, которое возникает у людей, занимающихся сидячей, монотонной, но при этом ответственной и достаточно сложной работой.

В России, к сожалению, нет статистики на этот счет. Однако психологи, которые изучают трудовые отношения, утверждают, что внезапная неконтролируемая агрессия подобного рода у нас редкость. А поводом для рукоприкладства, как правило, становятся лишь достаточно серьезные конфликты. Например, причиной драки двух менеджеров в крупной российской торговой компании стал конфликт между отделами. Руководство компании инициировало некий проект, в котором участвовало три от-

дела. Однако один из отделов выполнил свою часть работы неправильно. В результате работа не была доведена до конца, а наказание понесли все участники проекта. Двое руководителей отделов начали выяснять отношения, это закончилось дракой. А вот испытывать сильные эмоции из-за шума или сбоев компьютера россиянам несвойственно. Кроме того, сама бизнес-среда в нашей стране обладает некоторыми специфическими чертами. “Россияне привыкли, что грубость и агрессия на работе не считаются недопустимыми, — говорит руководитель психологического центра “Команда” Григорий Крамской. — У нас считается возможным наорать на человека, а через пару дней извиниться, но не искренне, а в игривом тоне”. Кроме того, в российских компаниях широко распространено использование агрессивной лексики — мата. Часто он становится языком общения не только низшего и среднего персонала, но и высшего руководства. Поэтому в российских компаниях агрессия не копится месяцами, как у сдержанных европейцев, а постоянно изливается на коллег и подчиненных. “В Европе оскорбления, не говоря о побоях, считаются преступлением, а у нас это зона обычных человеческих отношений, — говорит директор по персоналу компании “Вимм-Билль-Данн” Дмитрий Куприянов. — Кроме того, у западных людей агрессия носит более индивидуалистический характер. У нас индивидуальная агрессия не так выражена. Люди более ориентированы на групповые действия”.

Яркий пример такого рода групповой агрессии — распространенные в российских компаниях конфликты подразделений, субкультур. В крупной IT-компании подрались два программиста — старый и новый сотрудники. Причиной стало то, что начальство всячески принижало заслуги старых сотрудников и публично превозносило роль новых. Это отражалось в том числе на зарплате. В результате вражда старых и новых программистов закончилась дракой представителей двух кланов. По словам Григория Крамского, чаще всего в подобных конфликтах виновато руководство компаний, которое с безразличием относится к противоречиям между сотрудниками. Как рассказал Рустам

Муртазин, консультант компании “RHR International Экопси”, чтобы избежать агрессии в офисе, руководству необходимо относиться к коллективу как к команде. Существует четыре основных фактора, определяющих здоровье любой команды:

- в команде есть четкие цели, и люди знают, что и зачем они делают;
- определены четкие формальные и неформальные нормы и правила работы и поведения;
- люди по уровню профессионализма и индивидуальным качествам соответствуют исполняемым ими функциям;
- существует хорошая система коммуникации, люди знают, что и почему в компании изменяется, что их ждет в будущем.

“Одна из возможных причин агрессивности — тревожность, которая возникает от неопределенности, неизвестности, — говорит Рустам Муртазин. — И это может стать причиной стресса и срывов команды”. По мнению Григория Крамского, против агрессии очень помогают популярные в западных компаниях “неформальные пятницы”, когда в конце недели люди могут прийти на работу в неофисной одежде, позволить себе неофициальный стиль общения, а в конце дня все вместе отправляются в бар. Самым же эффективным средством от агрессии специалисты признают занятия спортом.

Из всех пограничных ситуаций, происходящих в трудовой среде, *пассивную агрессию* труднее всего выявить. По мнению специалистов, пассивный агрессор никогда не станет вашим врагом. Он может быть вашим подчиненным, начальником или коллегой. Он будет мило улыбаться, однако внезапно вы обнаружите, что из-за его действий ваша работа недостаточно успешна, что вы излишне придирчивы и неуживчивы, и что вас давно пора заменить. “Избежать пассивной агрессии практически невозможно”, — говорит Лоуренс Левин, менеджер по связям внутри коллектива, которому удалось разработать типологию действий таких людей. “Единственный способ борьбы — вовремя распознать, что происходит”, — считает он.

Самый простой способ ненавязчиво подставить подчиненного, применяемый пассивно-агрессивными начальниками, — ска-

зять сотруднику заранее, что ему дают очень легкое поручение. Стив Венгроновитц, работавший в полиграфической компании, рассказывает об одном из своих начальников: “Он заранее занижал ценность работы. Если я справлялся с задачей, меня не за что было хвалить. Если не справлялся, — значит проваливал элементарное задание”.

Пассивный агрессор приходит на работу в таком состоянии, что к нему боятся подойти. Одна из секретарей, работавшая у консультанта по маркетингу Билла Хьюи, приходила на работу в совершенно расстроенных чувствах из-за семейных неурядиц, и ее предпочитали обходить стороной. “Если я просил ее что-нибудь сделать, она делала это так долго, что я жалел, что вообще попросил ее, — говорит он. — Она изображала поразительную беспомощность и не работала вовсе”.

Сотрудник, ненавидящий начальника, легко и безнаказанно может совершить акт пассивной агрессии, нарушив субординацию и обратившись “через голову”. Для этого надо просто дожидаться, когда начальник-жертва уйдет из офиса. Затем он выдумывает причину, которая “вынуждает” его обратиться за помощью к вышестоящему начальству. Венгроновитц не раз наблюдал такие случаи на своей бывшей работе. У такой модели двойная опасность: агрессор сигнализирует начальнику начальника, мол, смотрите, его нет, когда он нужен, он манкирует своей работой.

Однажды Венгроновитц наблюдал за коллегой, которая за несколько раундов деловых встреч, продолжавшихся в общей сложности 16 часов, не произнесла ни слова. Даже когда к ней обращались с прямым вопросом, она просто улыбалась и пожимала плечами. “Вы можете жаловаться на отношение человека к работе, его нежелание брать на себя ответственность, но не можете поймать его на слове, — говорит он. — И если вы жалуетесь на его поведение, то выглядите глупо”.

Разновидность пассивной агрессии — воспринимать любое начинание в штыки. Они могут задавать, на первый взгляд, невинные вопросы вроде “Интересно, что бы сказали члены совета

директоров, если бы узнали, что он делает?” и ждать, когда к новатору начнут относиться с подозрением.

7.4. Манипулирование личностью

Сущность манипуляций людьми определяется как скрытое психологическое принуждение личности.

К совокупности понятий, используемых для обозначения способов и проявлений тайного принуждения человека, сформировавшихся и используемых в повседневном языке, можно отнести следующие: “афера”, “махинация”, “мошенничество”, “блеф”, “интрига”, “жульничество”, “плутовство”, “манипуляция”, “обман” и т. п. Кратко рассмотрим, как раскрывается в словарях содержание этих понятий, какие характеристики отражают их сущность.

Афера (от фр. affaire — дело) — “жульническое предприятие, мошенничество; сомнительная сделка”. “Недобросовестное, противозаконное или сомнительное с точки зрения законности предприятие”, “темное дело”, “махинация”.

Блеф [англ. bluff] — первоначально название приема в карточной игре в покер, когда игрок, имеющий плохие карты, действует так, чтобы соперники сочли его карты выигрышными. В переносном значении “выдумка, обман, имеющий целью запугать, внушить преувеличенное представление о себе”; “выдумка, обман из хвастовства или рассчитанный на запугивание, введение в заблуждение кого-либо”; “выдумка, ложь с целью запугать или внушить другому преувеличенное представление о чем-либо”.

Жульничество — “плутовство, мошенничество”. Жульничать — “прибегать к недобросовестным, мошенническим приемам; плутовать”.

Плутовство — “нечестный, мошеннический поступок, обман”.

Обман — “слова, поступки, действия и т. п., намеренно вводящие других в заблуждение”.

Интрига — “происки, скрытые действия, обычно неблагоприятные для достижения чего-либо”; “неблаговидные действия для достижения какой-либо цели”; “коварные, скрытые действия, направленные против кого-либо”; “скрытые действия неблагоприятного характера для достижения какой-либо цели; происки, козни”. В литературе интрига означает схему развития событий, раскрывающая борьбу действующих лиц между собой в драматическом или эпическом произведении.

Манипуляция (от лат. *manipulus* — горсть) — в переносном значении “махинация, мошенническая ловкая проделка”.

Махинация — (от лат. *machinatio* — хитрость, уловка) — “недобросовестный способ достижения цели; нечестная, хитрая проделка”.

Мошенничество: 1. Поведение, образ действий мошенника; жульничество, плутовство (мошенник — нечестный человек, плут, жулик, обманщик). 2. Лишение индивидуума части его достояния путем обмана, заставив действовать во вред себе. 3. Преступление, заключающееся в завладении чужим имуществом или правом на него, а также в получении иных благ путем обмана или злоупотребления доверием. 4. Преднамеренное искажение правды, с тем чтобы, используя ложную версию или обман либо злоупотребляя доверием, завладеть ценным имуществом индивидуума или организации (в американском законодательстве).

Хитрость: 1. Свойство по значению прилагательного хитрый — хитрость ума; хитрость механизма. 2. Притворство с каким-либо умыслом. 3. Изобретательность, мастерство, искусность в чем-либо. 4. Что-либо неясное, непонятное, скрытый смысл чего-либо”.

Хитрый: 1. Скрывающий свои истинные намерения, идущий непрямыми, обманными путями к достижению чего-либо; лукавый. 2. Изобретательный, искусный в чем-либо. 3. Искусно, затейливо сделанный, выполненный. 4. Не простой, мудреный, замысловатый. Требующий особой проницательности, смекалки, сообразительности.

При раскрытии содержания в описании данных понятий используется ряд общих признаков, выступающих в качестве основных их характеристик. Зачастую это приводит к тому, что значение одного из них определяется через значение другого. Так, например, манипуляция определяется как махинация, жульничество как плутовство и мошенничество и т. п.

У данных понятий можно выделить ряд общих и специфических характеристик. Для нашего исследования наибольший интерес представляют общие характеристики данных понятий, составляющие основное значение, в качестве которых в первую очередь целесообразно отметить следующие:

- сокрытие истинных целей действий, суть которых заключается, как правило, в получении односторонней или большей выгоды для инициатора этих действий;
- использование приемов, маскирующих истинные цели и побуждающих совершать действия, выгодные для инициатора их применения;
- опасность для окружающих действий, обозначаемых данными понятиями, которая выражается в общей негативной моральной оценке или как неодобрение поведения лиц, применяющих такие действия (аферист, мошенник, жулик, плут, манипулятор, махинатор, обманщик и т. п.).

К сожалению, чуть ли не нормой для современного бизнеса в России считается широкое распространение афер и мошенничества. Причин называют множество: к объективным относят несовершенство законодательной базы, арбитражной и налоговой систем, к субъективным — неумение или нежелание многих новоиспеченных предпринимателей и “околопредпринимательской” публики зарабатывать цивилизованным путем. Не вызывает сомнения тот факт, что на характер рыночных отношений оказывают значительное влияние моральные качества людей, включенных в эту сферу, а это, в свою очередь, вынуждает специально выделять проблему межличностных манипуляций и обмана в ходе планирования и осуществления коммерческой деятельности. В отличие от плановой экономики при осуществ-

влени рыночной хозяйственной деятельности гораздо большее значение имеет оценка делового партнера как с экономической, так и с психологической точки зрения, на предмет возможности нанесения им ущерба при совершении совместных сделок.

Известны разнообразные формы недобросовестного сотрудничества в предпринимательской деятельности. Это мошенничество, аферы, нарушение условий заключенных контрактов, подделки финансовых документов и многие другие. Технологии осуществления большинства из этих операций на определенных этапах предполагают непосредственные контакты участников махинаций с представителями стороны, которая становится жертвой обмана. Таким образом, введение в заблуждение другого человека с помощью приемов манипулятивного воздействия является составной частью операций недобросовестного предпринимательства.

Средствами обмана становятся не только вербальные компоненты общения, а также действия, мимика, жесты, позы, определенные символы, несущие смысловую нагрузку, ограничение информации с целью сокрытия намерений ввести в заблуждение другого человека, создание обстановки и условий, способствующих реализации нечистоплотных замыслов. К достаточно распространенным формам обмана и манипуляций недобросовестного предпринимательства можно отнести следующие.

Преувеличение или преуменьшение возможностей, т. е. создание “ложного имиджа” относительно собственной персоны, деловых связей, финансового положения фирмы, характера предоставляемых товаров и услуг. Преувеличение возможностей прежде всего характерно для начального этапа взаимодействия, когда стоит задача вовлечь в сотрудничество. Так, в начале 1990-х гг. два представителя итальянской фирмы, прибыв в Москву, предложили поставить в Россию большую партию компьютеров. Молодые люди выглядели очень презентабельно, их бумажники, кейсы и чемоданы блистали фирменной символикой, телефонные переговоры из Москвы они вели исключительно с членами итальянского правительства. На со-

гласование условий проекта ушел целый месяц, в течение которого итальянцев возили к морю, организовывали развлечения и массу протокольных мероприятий. Сведения о самой фирме, которую они представляли, были получены лишь тогда, когда иностранцы пропали. Оказалось, что их “фирма” была зарегистрирована накануне поездки молодых людей в Россию (вероятно, они решили таким образом организовать себе отдых) и на ее счету находилось несколько долларов.

Ложный имидж преуменьшения возможностей создают в случаях, когда стремятся уйти от налогов, скрыть имеющиеся финансовые и материальные ресурсы, избежать расчетов с вкладчиками и кредиторами.

Предложение заманчивых условий сотрудничества. Риск и азарт заложены в природе человека, а если к этому добавить авантюризм и то, что в России называется положиться на “авось”, то понятно, почему так много людей сами идут навстречу проблемам, создаваемым “заманчивыми предложениями”. В результате люди теряют последнее состояние, закладывают собственные квартиры, продают свои документы. Впрочем, что касается последнего, то бабушки и дедушки, отдавшие паспорта за деньги мошенникам для создания подставных фирм, не всегда хорошо представляют, зачем “хлопцам” из города понадобились их документы, за которые еще и деньги можно получить в период, когда задерживают и без того маленькие пенсии.

В предпринимательстве заманчивое предложение обычно включает возможность заработать, не прилагая особых усилий, более низкую стоимость товара или услуги, выгодные условия поставок, гарантию качества и надежности, особые эффективность и свойства товара (отсюда масса “чудодейственных” лекарств) и т. д. В конечном счете оказывается, что у дешевых продуктов питания просрочен срок реализации, лекарство не прошло необходимую сертификацию, на дешевой водке фальшивые акцизные марки. На переговорах, предваряющих подобные сделки, в ход идут разные манипулятивные приемы. В одном случае, продавая большую партию видеокассет, посредники

показали покупателю собственный договор с японской фирмой, апеллируя к тому, что их собственный выигрыш от этой сделки незначителен и контракт с ними выгоден. Подобная открытость не принята в бизнесе, ведь зная, откуда поступит товар, покупатель видеокассет может выйти на прямые контакты с фирмой-производителем. “Подкуп доверием” удался, и только после получения товара бизнесмен понял, на чем его провели, — видеокассеты были изготовлены по лицензии фирмы на одном из ее многочисленных филиалов, но вовсе не в Японии. Отсюда и относительно выгодные условия контракта, после заключения которого фирма-покупатель “прогорела”.

“Игра на конъюнктуре”. Этот весьма распространенный в бизнесе прием построен на следующей закономерности переговорного процесса: “переговорная сила больше у той стороны, которая меньше заинтересована в заключении сделки”. Проще это звучит следующим образом: “Ну, если не получается с вами, значит будем договариваться с другими”. Манипулирование партнером с помощью этого приема создается путем создания у него ложного представления о наличии других возможностей у стороны, демонстрирующей бóльшую “переговорную силу”. В данном случае риск для манипулятора заключается в том, чтобы не переиграть со своим блефом и не оттолкнуть потенциального клиента.

В качестве частного приема использования игры на конъюнктуре может служить демонстрация заключенных договоров с другими коммерческими партнерами на условиях более выгодных, чем те, которые обсуждаются на данный момент. Так, при подготовке контракта с одной из арабских стран представителя отечественного внешнеторгового объединения убеждали в том, что такую же зубную пасту немцы предлагают дешевле. При этом был показан договор, в котором совпадали характеристики товара, количество упаковок и другие условия. Только после внимательного изучения текста договора наш представитель обратил внимание, что объем самого тюбика с пастой (напечатанный мелко в самом конце договора) был меньшим, чем отечественный.

Подтасовка информации для убеждения в эффективности коммерческого предложения, осуществляемая в самых разных формах, является одним из самых распространенных приемов манипулятивного воздействия в бизнесе. В ходе реализации этого приема в коммерческие проекты недобросовестными предпринимателями изначально закладываются с предварительной маскировкой невыгодные или невыполнимые условия. Это касается заключения договоров, получения кредитов под сомнительные операции, убеждения вкладчиков пользоваться услугами определенных банков. Во всех случаях основа одна — побудить к вложению ресурсов в конкретный проект или другими путями создать условия, когда средства физических лиц (организаций) окажутся под контролем мошенников.

Одна отечественная компания в середине девяностых годов заявила о владении мощностями Новороссийского порта и широко разрекламировала свои возможности по транспортировке грузов, хранению, таможенным услугам и т. д. Переговоры с потенциальными партнерами были организованы в Москве в Центре международной торговли и окружены атрибутами успеха: дорогие машины, охрана, рассматривались коммерческие проекты только на большие объемы поставок разнообразных товаров. Желающие пообщаться с президентом компании буквально выстроились в живую очередь. Толчком к наведению справок о компании в вышеприведенном примере послужило хамское поведение инициатора переговоров, — на любой вопрос контрольного или уточняющего характера он реагировал откладыванием коммерческого проекта и приглашением более сговорчивого клиента. В результате представитель фирмы, усомнившийся в реальности происходящего, позвонил знакомому, работавшему в администрации Новороссийска, и выяснил, что вся коммерческая деятельность данной компании сводится к осуществлению разовой сделки по продаже партии мужских рубашек, а транспортными и иными возможностями эта компания не располагает.

Вовлечение в сделку путем завоевания доверия на первом этапе. Для преодоления чувства осторожности, которое, как

правило, присутствует на начальном этапе делового сотрудничества, и завоевания доверия у своей жертвы нечистоплотный партнер может достаточно точно выполнять свои обязательства, например, брать займы под большие проценты, которые благополучно возвращает несколько раз, а затем, когда сумма достаточно велика, заемщик неожиданно пропадает. В связи с этим следует помнить, что подчеркнутая деловитость и обязательность на начальном этапе сотрудничества не является полной гарантией и может пропасть после достижения недобросовестным партнером желаемой цели. Поэтому, завершив переговоры и перейдя к практическим действиям, нельзя забывать о промежуточном контроле за выполнением договоренностей. Для снижения возможных рисков можно предусмотреть в договоре поэтапные расчеты с клиентом по мере выполнения отдельных видов работ. В финансовой деятельности подобная процедура называется “револьверным аккредитивом”, когда каждая новая сумма выплачивается после полного выполнения предыдущего этапа договора.

В качестве рекомендаций по изучению делового партнера на предварительном этапе и в ходе непосредственного взаимодействия можно выделить следующие: выяснить то, какие сделки уже совершались, с кем, финансовое положение фирмы, сведения о других участниках сделки; обратиться к справочным изданиям, в которые вносится информация о существующих фирмах и предприятиях, а также обратиться к организациям, специализирующимся на добывании и накоплении информации о положении дел в коммерческих структурах; выяснить в ходе предварительного знакомства характер совершенных сделок и обратиться затем с просьбой дать оценку эффективности сотрудничества к партнерам, состоявшим ранее в деловых отношениях с данной фирмой.

В процессе непосредственных контактов с деловыми партнерами оценке подлежат многие параметры, начиная от характеристик и манер поведения, кончая впечатлениями об обстановке, сотрудниках, дизайне помещения. Так, темп речи и сила

звука в деловом общении воспринимаются следующим образом: слишком громкая речь как давление; слишком тихая — как неуверенность; слишком быстрая — как несконцентрированность; слишком медленная — как незаинтересованность. Возникновение пауз при ответах на простые вопросы, например, характере поставляемой продукции, свидетельствует о недостаточно полном владении информацией; слишком быстрые ответы на сложные вопросы свидетельствуют о заранее подготовленном варианте ответа, который желательно перепроверить.

Анализ мимики, движений глаз, жестов и поз, т. е. того, что психологи называют невербальными компонентами общения, помогает судить об отношении говорящего к содержанию высказывания. Так, фраза “мне это очень интересно” в сочетании с несфокусированным на партнере взглядом, скрещенными руками и ногами, откинувшейся на спинку кресла фигурой или иронической интонацией позволяет сделать вывод о возможности отсутствия подлинного интереса. Однако следует помнить о национально-психологических особенностях деловых партнеров: представители скандинавских стран могут быть сдержанны в общении, но это не обязательно свидетельствует об отсутствии заинтересованности в деловых контактах; при общении с представителями азиатских стран не всегда удается контролировать “сигналы глазного доступа”, т. е. определенные движения глаз, свидетельствующие о том, что в момент высказывания человек имеет мысли, которые хочет скрыть.

Следует осторожно относиться к заверениям в том, что “только мы можем удовлетворить ваши запросы”. Многократные ссылки на добропорядочность и честность также могут быть следствием того, что партнер “переиграл” в стремлении выглядеть лучше, чем есть на самом деле.

7.5. Эмоциональное насилие на работе (моббинг)

Эмоциональное насилие — плохое обращение, которое прямо или косвенно осуществляется группой сотрудников в отношении кого-либо из работников. В мировом менеджменте

эмоциональное насилие называется *моббингом* (от английского слова mob — толпа). Моббинг — это серьезная проблема на рабочих местах, которая в большинстве случаев приводит к увольнению по собственному желанию работника. Социальные и экономические последствия синдрома под названием “моббинг” еще предстоит подсчитать в количественном выражении. Моббинг может продолжать свое существование ровно столько, сколько ему позволяет. Руководство организации играет важнейшую роль в предотвращении этого явления. Если настаивать на соблюдении правил хорошего тона, вежливом обращении, высоких нравственных нормах на рабочих местах и создавать атмосферу заботы о сотрудниках, то появление моббинга можно предотвратить. Миллионы руководителей разного звена и тысячи компаний поступают именно так. Они служат хорошим примером и настоящим пристанищем для своих работников.

Моббинг — это коллективный психологический террор, травля в отношении кого-либо из работников со стороны его коллег, подчиненных или начальства, осуществляемые с целью заставить его уйти с места работы. Средством достижения цели является распространение слухов, запугивание, социальная изоляция и в особенности унижение. В результате этого непрекращающегося крайне выраженного враждебного отношения психическое и физическое состояние человека, ставшего жертвой такого преследования, может сильно ухудшиться.

Миллионы мужчин и женщин всех возрастов, национальностей и рас ненавидят ходить на работу, постепенно впадают в отчаяние и часто серьезно заболевают. Некоторым приходится спасаться бегством именно с той работы, которую они когда-то любили, другие терпят такую ситуацию, не в состоянии найти выход.

Слово “моббинг” означает такое поведение коллег, руководства или подчиненных по отношению к кому-либо из работников, когда они периодически, на протяжении недель, месяцев и даже лет, осуществляют целенаправленное преследование, нападки, ущемляющие его чувство собственного достоинства, подрываю-

щие репутацию и профессиональную компетентность. Человек прямо или косвенно подвергается эмоциональному насилию, его постоянно унижают и часто предъявляют несправедливые обвинения. Результатом всегда является психологическая травма и увольнение. Психолог и ученый-медик доктор Ханц Лейман впервые провел исследование такого явления на рабочих местах в Швеции в начале 1980-х гг. Он назвал такое поведение моббингом и охарактеризовал его как “психологический террор”, который включает “систематически повторяющееся враждебное и неэтичное отношение одного или нескольких людей, направленное против другого человека, в основном одного”. Лейман определил 45 вариаций поведения, типичных для моббинга: утаивание необходимой информации, социальная изоляция, клевета, непрекращающаяся критика, распространение необоснованных слухов, высмеивание, крики и т. д. Поскольку организация оставляет без внимания такое поведение своих сотрудников, поощряет или даже провоцирует эти действия, можно сказать, что жертва, судя по всему, беспомощная против силы и численности, на самом деле затравлена. Здоровье и психическое состояние человека, подвергнутого таким нападкам, сильно страдают, появляются заболевания на нервной почве и чувство социальной неполноценности.

Моббинг является одной из разновидностей насилия, это эмоциональное насилие. И хотя моббинг может показаться вполне безобидным по сравнению с изнасилованием или другими проявлениями физического насилия, эффект, который он производит на жертву, особенно если это длится достаточно долго, имеет такую разрушительную силу, что некоторые люди подумывают о том, чтобы покончить жизнь самоубийством. Не исключено, что некоторые случаи приступов немотивированной агрессии могут являться следствием тех чувств, которые испытывали люди, подвергавшиеся эмоциональному насилию на работе. Последствия моббинга в первую очередь сказываются на здоровье и психическом состоянии человека. В зависимости от жесткости, периодичности и длительности такого воздействия

и от того, насколько человек психологически к нему устойчив, люди могут страдать от целого ряда расстройств психологического и физического характера: от случающихся время от времени проблем со сном до нервных срывов, от раздражительности до депрессии, от трудностей с концентрацией внимания до панических состояний или даже инфарктов. Если сотрудник только изредка отсутствовал на работе, то в случае моббинга это может превратиться в частые и длительные уходы на больничный.

У многих, кто стал объектом моббинга, настолько сильно подрывается здоровье, что они больше не могут выполнять свои служебные обязанности. В конце концов они увольняются по собственному желанию или против него, с ними расторгают контракт или они вынуждены выходить раньше на пенсию. Как ни странно, жертв делают самих в этом виноватыми, представляют их людьми, которые сами навлекли на себя эти несчастья. И во многих случаях, после того как человека уволили или он сам ушел, возникшие проблемы со здоровьем могут остаться и даже усилиться и привести к такому диагнозу, как посттравматический стресс. Но не только психическое состояние и здоровье человека подвергаются сильному отрицательному воздействию. Последствия также серьезно сказываются на семьях этих людей и организациях, в которых они работают. Страдают отношения, падает уровень производительности труда в компании, так как энергия людей направляется на осуществление моббинга, а не на выполнение важных ежедневных задач.

Часто все начинается с конфликта, причем любого. Такой конфликт часто возникает из-за разного рода перемен. И никакого значения не имеет, как сильно человек старается решить проблему, — конфликт неразрешим. Такому человеку кажется, что неоткуда получить помощь. Конфликт не исчезает, а постепенно обостряется до такой степени, когда уже нет пути назад. То, что можно было бы решить, проявив хоть чуточку доброй воли и с помощью соответствующих механизмов управления на местах, теперь превращается в спор “кто прав, а кто виноват”.

Некоторые обвинения и унижения работника могут быть вызваны нездоровой психологической атмосферой, которая царит в организации и требует найти своего “козла отпущения”, а также жаждой власти над другими и личной злобой, продиктованной страхами или завистью. Здесь вступает в действие психология группы и сложное переплетение социальных процессов организации.

Почему так происходит и почему допускаются такие преследования на рабочих местах, в то время как сегодня создано больше структур и законов для защиты работников, чем когда-либо? Мы считаем, что существует три причины, по которым это происходит. Первая из них — игнорирование проявлений моббинга, терпимость к нему, неверное толкование или фактически его намеренное провоцирование самой компанией или руководством организации. Вторая причина — то, что такие действия до сих пор не расцениваются как действия на рабочих местах, абсолютно отличающиеся от сексуального преследования или дискриминации. Третья причина — в большинстве случаев жертвы просто обессилены. Они измучены и не в состоянии защищать себя, не говоря уже о том, чтобы начинать судебный процесс.

Контрольные вопросы и задания

1. Опишите крайние формы реакции на стресс, их воздействие на здоровье человека и деятельность организации.

2. Выделите основные, связанные с процессом труда, причины стресса. Что у вас вызывает неблагоприятное напряжение эмоций?

3. Охарактеризуйте фрустрацию как одну из причин возникновения стресса. Что является наиболее типичной реакцией на нее?

4. Дайте определение конфликту как процессу. Охарактеризуйте три вида конфликтов, опишите причины их возникновения.

5. Что можно отнести к числу функциональных последствий конфликта; к числу дисфункциональных?

6. Выделите пять основных стратегий разрешения конфликта. Какая из них зачастую наиболее приемлема для вас?

7. Что представляет собой “ассертивное поведение”? В каких случаях оно наиболее эффективно?

Часть II. МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОВЕДЕНИЕМ

Мы запрограммированы двигаться, стремиться и искать, а душевное и телесное здоровье — награда за исполнение программы.

Игорь Губерман

Глава 8. УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ

8.1. Основы коммуникаций

Коммуникации — это передача информации от одного человека к другому, один из способов доведения человеком до других людей идей, фактов, мыслей, чувств и ценностей.

Цель коммуникации — добиться от принимающей стороны точного понимания отправленного сообщения. В коммуникациях всегда участвуют по крайней мере два человека — отправитель и получатель. Коммуникации — это то, что осознает получатель сообщения, а не то, что имеет в виду его отправитель.

Организаций без коммуникаций не существует. В отсутствие коммуникаций работники не имеют информации о том, что делают коллеги, менеджмент не получает первичных данных, а руководители и лидеры команд не в состоянии отдавать указания. Следовательно, невозможными оказываются координация различных видов деятельности и сотрудничество работников. Коммуникации обеспечивают реализацию всех основных функций управления — планирования, организации, руководства и контроля.

Эффективные коммуникации способствуют повышению показателей деятельности организации и уровня удовлетворенности работников трудом, формированию чувства причастности к работе компании.

Большая часть связей в коммуникативной цепи организации соединяет именно управленцев. Количество уровней руководства в некоторых компаниях варьируется от двух до десяти и более; количество уровней работников, как правило, равно единице. Поскольку каждая связь может привести к утрате определенной информации, самыми большими “возможностями” в этом смысле обладают руководители. Вероятность информационных потерь возрастает прямо пропорционально длине коммуникативной цепочки.

Двусторонний коммуникативный процесс представляет собой способ, посредством которого сообщение отправителя достигает получателя. Данный процесс вне зависимости от того, разговаривают ли собеседники, обмениваются ли люди жестами или общаются по электронной почте, всегда включает в себя восемь шагов.

Шаг первый — *Рождение идеи*, которую хотел бы передать получателю отправитель, без нее не может быть самого сообщения, а значит, остальные шаги не имеют смысла.

Шаг второй — *Кодирование*. На этом шаге идея зашифровывается (преобразуется в удобную для передачи форму) с помощью подходящих слов, диаграмм, других символов, используемых для передачи информации, а также определяется и наиболее адекватный способ ее передачи.

Шаг третий — *Передача*. После того, как определена форма сообщения, выбирается коммуникативный канал и осуществляется передача сообщения, учитывая фактор времени, например, в виде служебной записки, телефонного звонка или беседы.

Шаг четвертый — *Получение*. Осуществление передачи позволяет адресату принять сообщение. На этом этапе инициатива переходит к получателю, который должен настроиться на восприятие сообщения.

Шаг пятый — *Декодирование*. Отправитель стремится к тому, чтобы получатель адекватно воспринял посланное ему сообщение. Понимание может быть реализовано только в сознании получателя. Отправитель может заставить другую сторону выслушать его сообщение, но не имеет возможностей заставить понять его.

Шаг шестой — *Принятие*. После получения и расшифровки сообщения получатель может принять его или отвергнуть.

Шаг седьмой — *Использование*. Получатель сообщения может никак на него не отреагировать; выполнить задачу в соответствии с указаниями; сохранить информацию на будущее или сделать что-нибудь еще. Данный шаг является решающим и зависит прежде всего от адресата.

Шаг восьмой — *Обеспечение обратной связи*. В том случае, когда получатель осознает сообщение и отвечает отправителю, между ними возникает обратная связь, замыкающая коммуникативный контур, поскольку между сторонами происходит обмен информацией.

Двусторонние коммуникации, возникающие при наличии обратной связи, предполагают диалог получателя и отправителя. Они обеспечивают высокую степень удовлетворения отправителя и получателя, позволяют минимизировать искажения, достоверность сообщений существенно повышается.

Это взаимодействие является лучшим механизмом обратной связи, позволяющим верхним слоям оценивать эффективность их сообщений сверху вниз и функционирование в целом организации “под ними”. Хотя взаимодействие снизу вверх выглядит как спутник взаимодействия сверху вниз, на практике с ним возникают определенные сложности.

Осуществление двусторонних коммуникаций в некоторых случаях сопряжено со значительными трудностями. Если два человека значительно расходятся во мнениях по какому-то вопросу, осознать это позволяет только установление двусторонних коммуникаций.

При вступлении в контакт отправитель должен проявлять особую осторожность, поскольку коммуникации являются как мощ-

ной формой самораскрытия перед другими людьми, так и источником возможной оценки отправителя сообщения окружающими.

Коммуникативные барьеры. Даже если принимающая сторона получает сообщение и честно пытается его декодировать, понимание может быть ограничено целым рядом помех или барьеров, которые могут возникать либо в физическом окружении — отвлекающий шум, расстояния между людьми, стены или статические помехи (физические барьеры), либо в сфере эмоций человека (личностные барьеры).

Во избежание информационных проблем применяется несколько способов как на индивидуальном, так и на организационном уровне, помогающих преодолеть эти проблемы.

На индивидуальном уровне:

- необходимо использовать язык четкий, краткий и в наибольшей степени приложимый к теме сообщения;
- устанавливать доверие;
- создать условия, чтобы сообщение было не только понято, но и принято;
- избегать использования штампов и ненужных классификаций;
- сообщать как можно больше фактической информации;
- активно искать обратную связь, с тем чтобы удостовериться в правильной интерпретации информации.

При передаче информации недостаточно просто спросить человека “ты понял?”, так как ответ “да” будет означать лишь, что человек думает, что он понял, а не что он действительно понял. Можно, например, попросить человека пересказать полученное сообщение своими словами, чтобы убедиться, что оно им понято.

На организационном уровне необходимо следующее:

- установление организацией каналов обратной связи;
- внедрение компьютерной технологии передачи данных;
- обучение своих работников искусству общения.

Тренировки могут включать в себя различные типы ролевых игр и служат для улучшения способностей говорить, писать или слушать, а главное — понимать чужую точку зрения. Хотя

такие тренировки не всегда оказываются очень эффективными, но часто они помогают.

8.2. Нисходящие и восходящие коммуникации

Нисходящие организационные коммуникации представляют собой поток информации от высших уровней руководства к нижним. Почти половина контактов менеджеров приходится на подчиненных, а вторая — делится между начальниками, коллегами и внешними субъектами.

Для построения эффективных нисходящих коммуникаций менеджеры, во-первых, должны развивать положительное отношение к коммуникациям, убедить себя, что общение с подчиненными — важнейшая часть их работы. Во-вторых, необходимо работать над получением информации, которая будет интересна работникам. В-третьих, менеджеры должны сознательно планировать коммуникации. И, наконец, менеджеры призваны завоевать доверие, которое является важнейшим условием коммуникаций всех видов.

Для того чтобы вовремя получать информацию от работников организации, менеджеру следует провести ряд предупредительных мероприятий.

1. Рабочий инструктаж по поводу выполнения рабочих заданий. Он предполагает формулировку указаний менеджерами в рамках объективных требований.

2. Обратную связь по результатам деятельности. Работники остро нуждаются в ответной реакции менеджеров по поводу результатов выполнения рабочих заданий. Устойчивая обратная связь позволяет им оценить правильность выбранного направления и отслеживать движение к собственным целям; показывает, насколько заинтересованы в результатах их деятельности другие люди.

3. Новости. Нисходящие сообщения должны носить характер оперативных новостей, а не запоздалых подтверждений полученной из других источников информации.

4. Социальная поддержка. К коммуникативным потребностям сотрудников организации относится и социальная поддержка, т. е. стремление человека к ощущению заботы, уважения со стороны окружающих, их высокой оценке.

Модель управления двусторонними коммуникациями в организации отражена на рисунке.



Схема управления коммуникациями в организации

Если двусторонний информационный поток ослабевает в силу ограниченности восходящих коммуникаций, руководство компании начинает испытывать нехватку данных, необходимых для принятия взвешенных решений, утрачивает представление о потребностях сотрудников, а значит утрачивает возможность обеспечить эффективное выполнение своих функций и социальную поддержку.

Осуществление восходящих коммуникаций сопряжено с преодолением ряда трудностей:

1) медленное восхождение информации на высокие уровни организации, когда менеджеры не рискуют поднимать проблемы, поскольку опасаются негативной реакции руководства;

2) фильтрация работниками нижних коммуникационных уровней той информации, которую, как им кажется, не хотел бы услышать их начальник;

3) искажения или сознательные изменения сообщения таким образом, чтобы оно способствовало достижению чьих-то личных целей.

Кроме программных заявлений на каких-либо официальных мероприятиях, необходимо разработать практические методы улучшения восходящих коммуникаций:

- конкретные вопросы менеджеров сотрудникам организации, демонстрирующие интерес руководства к мнениям работников;

- собрания работников — проведение встреч менеджеров с небольшими группами сотрудников, на которых работники имеют возможность высказаться по актуальным рабочим проблемам, методам управления и т. д.;

- политика открытых дверей, предполагающая обращение сотрудников компании к непосредственным их начальникам по любым волнующим вопросам. Это позволяет разблокировать восходящие коммуникации.

К другим формам коммуникаций следует отнести горизонтальные коммуникации, электронные коммуникации и неформальное общение.

8.3. Горизонтальные и другие формы коммуникаций

Организационные коммуникации не ограничиваются передачей информации в вертикальной плоскости иерархии, не все они осуществляются через официально утвержденные каналы, люди общаются не только на рабочих местах или при личном взаимодействии.

Горизонтальные коммуникации. Значительную часть рабочего дня менеджера занимают горизонтальные (перекрестные) коммуникации, соединяющие между собой командные цепочки организации и позволяющие координировать взаимодействие ее различных отделов и подразделений. Кроме того, нередко сотрудники компании предпочитают неформальное общение на одном и том же уровне вертикальным коммуникациям (нередко они доминируют в среде руководства) формальной цепочки

инстанций. В горизонтальных коммуникациях существует такое понятие, как “сеть”.

Сеть — это группа людей, развивающих и поддерживающих неформальный обмен информацией, обычно по представляющим взаимный интерес вопросам. Сети могут существовать как внутри, так и вне компании, но чаще всего они создаются на базе внешних интересов.

Участие в различных сетях способствует расширению круга интересов сотрудников, повышению их авторитета в глазах других людей, позволяет им оперативно получать информацию о новых технических достижениях. Обращаясь к сети, сотрудник вступает в контакт с теми, кто имеет интересующую его информацию, или узнает о тех, кто ею обладает. Движимая общими интересами, дружескими связями, вспомогательной ролью в организации или узами сообщества, такая сеть может получить доступ к влиятельным лицам и центрам власти. Получая через них информацию о работе и развивая продуктивные трудовые отношения, работники приобретают ценные навыки, способствующие повышению эффективности их деятельности.

Ответственный за разрешение трудовых споров. Еще один способствующий горизонтальным коммуникациям инструмент — назначение ответственного за разрешение трудовых споров сотрудника, в обязанности которого входит работа с запросами, жалобами, требованиями трудящихся, разъяснение политики руководства компании и т. д. Обычно все такого рода контакты носят конфиденциальный характер. Уполномоченный расследует дело и принимает необходимые меры для исправления ситуации и недопущения подобных ошибок в будущем. Таким образом, в организации создается альтернатива командной цепочке, появляется возможность честного и беспристрастного решения проблем сотрудников.

Электронная почта представляет собой коммуникативную компьютерную систему. Электронная почта позволяет практически мгновенно отправить сообщение конкретному получателю или сотне адресатов, которое будет храниться в их персональных

компьютерах до тех пор, пока его не прочтут. Некоторые системы электронной почты позволяют рассылать сообщения в различных режимах, переводить их на иностранные языки. Основными преимуществами систем электронной почты являются высокая скорость передачи и удобство пользования, а самый существенный их недостаток — отсутствие непосредственного личного контакта и связанные с этим трудности точной передачи и интерпретации эмоций и тонких чувств в кратких печатных сообщениях.

Телекоммуникационные системы. В последнее время многие люди работают в коммуникационных системах, т. е. выполняют всю свою работу или часть ее на дому, а связь с офисами поддерживается посредством компьютерных линий связи.

Преимущества телекоммуникаций заключаются в отсутствии отвлекающих моментов, уменьшении затрат времени и денег на общение, возможности снизить расходы на рабочую одежду, проводить больше времени с членами семьи и обеспечить уход за ними. Выгоды для предприятий состоят в повышении производительности труда (иногда на 15–25%), в снижении потребности в рабочих площадях, в возможности привлечения талантливых людей, которые живут в отдаленных городах, в повышении уровня лояльности работников, поскольку работодатель предоставляет работу и инвалидам или людям с хроническими заболеваниями. Выигрыш общества — снижение интенсивности транспортных потоков и вредных выбросов, уменьшение числа безработных из числа людей, не имеющих возможностей для работы вне дома. Более того, в “обмен” на домашний комфорт некоторые индивиды увеличивают свой рабочий день и интенсивность труда.

К недостатку телекоммуникаций относится то, что вследствие физической изоляции работающие в телекоммуникационных сетях работники нередко чувствуют себя оторванными от обычных (социальных) сетей. Они лишаются интеллектуальных стимулов со стороны равных по положению коллег, неформальных каналов общения и чувствуют себя изолированными от большинства источников социальной поддержки.

Виртуальные офисы. Технический прогресс в коммуникативных процессах имеет как положительные, так и отрицательные последствия. Некоторые предприятия создают виртуальные, не нуждающиеся в помещениях и рабочих столах, офисы, в которых основными средствами производства являются компактные коммуникативные средства — электронная почта, сотовые телефоны, диктофоны, системы звуковой почты, портативные компьютеры, факсимильные аппараты, модемы и системы проведения видеоконференций. “Вооруженные” ими сотрудники могут выполнять работу не только на дому, но практически в любом месте — в автомобилях, в ресторанах, в офисах заказчиков или в аэропортах. Коммуникации, осуществляемые посредством электронных средств, позволяют работодателям значительно уменьшить рабочие площади, приходящиеся на одного работника, когда дюжину столов заменяет один “производственный центр”, используемый для проведения встреч, ответов на корреспонденцию и выполнения текущих заданий. Однако не стоит забывать о риске утраты возможностей социальных взаимодействий, так как сотрудникам необходимо общение в неформальной обстановке, обмен идеями и опытом при личных встречах, определение новых направлений командной работы.

Параллельно с официальной формальной системой коммуникаций сосуществует и неформальная. Неофициальная информация распространяется, как правило, устно, однако встречаются и коммуникации в письменной форме. Иногда используются написанные вручную или напечатанные записки, но в современном электронном офисе эти сообщения обычно высвечиваются на экранах компьютеров, создавая новую эру “электронного неформального общения”, существенно повышая скорость распространения информации. К характерным особенностям неформального общения относятся: большая часть передаваемой по нему информации является достоверной; данное общение является устойчивым каналом обратной связи, по которому к управленцам поступают значительные объемы информации о

сотрудниках организации и их деятельности, а работникам оно позволяет интерпретировать поведение руководства.

Основной проблемой неформального общения является передача слухов. Слух — это информация, которая распространяется без предоставления общепринятых свидетельств достоверности. Иногда она подтверждается, но в большинстве случаев оказывается ложной. Слухи являются результатом заинтересованности в информации и неопределенности ситуации.

Менеджерам для эффективного управления слухами можно дать следующие рекомендации:

- устраняйте причины появления слухов;
- обратите особое внимание на противодействие серьезным слухам;
- опровергайте слухи фактами;
- начинайте противодействие слухам как можно раньше;
- уделите особое внимание личному предоставлению фактов, если необходимо, в письменной форме;
- предоставляйте факты из надежных источников;
- воздерживайтесь от пересказа слуха при его опровержении;
- поощряйте помощь неформальных и профсоюзных лидеров, если они выражают желание сотрудничать;
- прислушивайтесь ко всем слухам, чтобы понять, что они могут означать.

Контрольные вопросы и задания

1. Какие коммуникационные барьеры препятствуют вашему общению с коллегами, преподавателями, друзьями и т. д.?
2. Проанализируйте в контексте коммуникационных процессов систему электронной почты. В какой степени она соответствует коммуникативному процессу?
3. Какие действия должен осуществить менеджер организации для обеспечения построения эффективных нисходящих коммуникаций в ней?
4. С какими трудностями может столкнуться менеджер при установлении восходящих коммуникаций в организации?

5. Что входит в круг обязанностей “ответственного за разрешение трудовых споров”?

6. Дайте характеристику телекоммуникационным системам. Ответьте их позитивные и негативные стороны по сравнению с традиционными коммуникациями.

7. С какими проблемами в ходе неформального общения вам приходилось сталкиваться?

Глава 9. УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ РАБОТНИКОВ

В очень многих случаях поведение людей только потому кажется смешным, что причины его, вполне разумные и основательные, скрыты от окружающих.

Франсуа Ларошфуко

9.1. Процесс мотивации и его структурные элементы

Процесс мотивации — это процесс формирования, функционирования внутренних побудительных сил, определяющих трудовое поведение.

Трудовое поведение определяется взаимодействием различных внутренних и внешних побудительных сил. Внутренние побудительные силы:

- потребности;
- интересы;
- желания;
- стремления;
- ценности;
- ценностные ориентации;
- идеалы;
- мотивы.

Глубинным источником мотивации трудового поведения человека являются *потребности*, под которыми понимаются необходимость, нужда работника, коллектива в чем-либо. Существо-

ет традиция деления потребностей на первичные (естественные и материальные) и вторичные (социальные и моральные).

Личные потребности предстают в следующем виде:

1) материальные потребности (в пище, одежде, жилье, личной безопасности, отдыхе);

2) духовные (интеллектуальные) потребности (в знаниях, в приобщении к культуре, науке, искусству);

3) социальные потребности, связанные с взаимоотношениями человека с другими членами общества.

Личные потребности могут быть осознанными и неосознанными.

Только осознанная потребность становится побудителем и регулятором трудового поведения. В этом случае потребности приобретают конкретную форму интереса к тем или иным видам деятельности, объектам и предметам. Любая потребность может породить многообразие интересов.

Потребность показывает, что нужно человеку, а интерес — как действовать, чтобы удовлетворить эту потребность. В процессе трудовой деятельности постоянно сталкиваются коллективные (групповые) и личные интересы. Задача любого коллектива — обеспечить оптимальное сочетание интересов. Разновидностями коллективных интересов являются *корпоративные и ведомственные интересы*.

Рассогласование интересов наблюдается в том случае, когда корпоративные интересы преобладают над общественными интересами (в этом случае возникает ведомственный (коллективный, групповой) эгоизм).

Другими важными элементами процесса трудовой мотивации являются ценности и ценностная ориентация.

Ценности — представление человека о значимых для него явлениях и предметах, о главных целях жизни, труда, а также о средствах достижения цели. Ценности могут соответствовать содержанию потребности интересов, а могут не соответствовать. Ценности не слепок с потребностей и интересов, а идеальное представление, которое не всегда им соответствует.

Направленность личности на те или иные ценности материальной, духовной культуры характеризуют ее ценностные ориентации, которые служат ориентиром в поведении личности. Различают ценности-цели (терминальные) и ценности-средства (инструментальные). Первые отражают стратегические цели существования человека (здоровье, интересная работа, любовь, материальная обеспеченность). Вторые представляют собой средства достижения цели (чувство долга, сильная воля, умение держать слово и т. д.), а также убеждения личности (нравственно — безнравственно, хорошо — плохо). Среди внутренних побудителей мотив является звеном, предшествующим действию.

Под *мотивом* понимается состояние предрасположенности, готовности, склонности человека действовать тем или иным способом.

Предрасположенность — внутренняя позиция работника по отношению к различным объектам и ситуациям.

Первичные и вторичные потребности. Социальные технологии, основанные на различном сочетании первичных и вторичных потребностей.

1. Первичные потребности весомее вторичных потребностей. Наиболее известной подобной теорией является теория потребностей Маслоу, в которой все потребности делятся на 5 уровней:

- физиологические потребности;
- потребность в безопасности (первичные);
- потребность в социальных связях;
- потребность в самоуважении;
- потребность в самовыражении (вторичные).

2. Первичные и вторичные потребности равноценны, одинаково весомы. Их одновременная реализация дает эффективные и приемлемые мотивы к труду.

3. При отсутствии возможности удовлетворения первичной потребности их мотивационные функции переносятся на вторичные потребности (вне мотивов деятельность человека невозможна).

4. В реальном механизме мотиваций трудовой деятельности первичные и вторичные потребности трудноразличимы, часто совпадают друг с другом.

Так, заработная плата — это условие не только материального, но и духовного потребления. Ориентация на авторитет и карьеру зачастую является превращенной формой стремления к материальным перспективам.

5. Вторичные потребности весомее первичных потребностей. В ряде случаев материальное не может заменить и компенсировать моральное.

Материальный стимул значительно преломляется через моральную природу человека.

Мотив — средство, с помощью которого личность объясняет и обосновывает свое поведение. Мотивы придают трудовой ситуации личностный смысл.

Стабильная готовность к определенным действиям выражается понятием “установка”.

Функции мотивов:

1) ориентирующая (мотив направляет поведение работника в ситуации выбора вариантов этого поведения);

2) смыслообразующая (мотив определяет собой субъективную значимость данного поведения для работника, выявляя его личностный смысл);

3) опосредующая (мотив рождается на стыке внутренних и внешних побудительных сил, опосредуя их влияние на поведение);

4) мобилизующая (мотив мобилизует силы работника для реализации значимых для него видов деятельности);

5) оправдательная (человек оправдывает свое поведение).

Различают следующие виды мотивов:

1) мотивы побуждения (истинные реальные мотивы, активизирующие к действиям);

2) мотивы суждения (провозглашаемые, открыто признаваемые, несут в себе функцию объяснения себе и другим своего поведения);

3) мотивы тормоза (удерживают от определенных действий, деятельность человека обосновывается одновременно несколькими мотивами или мотивационным ядром).

Структура мотивационного ядра различается в зависимости от конкретных условий трудовых ситуаций:

- 1) ситуация выбора специальности или места работы;
- 2) ситуация повседневной работы;
- 3) ситуация перемены места работы или профессии;
- 4) инновационная ситуация, связана с изменением характеристик трудовой среды;
- 5) конфликтная ситуация.

Например, для повседневного трудового поведения в мотивационное ядро входят следующие мотивы: а) мотивы по обеспечению первоочередных наиболее важных социальных потребностей; б) мотивы признания, т. е. стремление человека соединить свою функциональную активность с определенным родом занятий; в) мотивы престижа, стремление работника реализовать свою социальную роль, занять достойный социальный статус.

9.2. Управление мотивационным процессом

Мотивация человеческого поведения является объектом управления. Мотивы или система мотивов выступают в качестве важнейших факторов, актуализирующих поведение индивида в той или иной конкретной социальной ситуации, придающих ему лично значимый смысл и определенную направленность.

Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации, основанные на различных теориях мотивации. Они позволили поставить управление мотивацией на научную основу. Благодаря им руководители различных организаций стали понимать, что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. *Для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует*

достижению целей всей организации. Еще не так давно руководители могли мотивировать подчиненных почти только экономически, поскольку поведение людей определялось в основном их потребностями низших уровней. Сегодня ситуация изменилась. Благодаря высоким заработкам и социальным благам даже люди, находящиеся на низших ступенях иерархической лестницы организации, стоят на относительно высоких ступенях иерархии.

Каждая теория мотивации пытается найти универсальный подход, применимый к любому человеку в любой организации (не будучи предназначенной для этого), но этим лишь приоткрывает новый пласт человеческой психики, доказывая ее космическую неизученность и неклассифицируемость. Так, например, в концепции Маслоу потребности расположены иерархически и восхождение по ним идет снизу вверх. В теории, разработанной в 1972 г. К. Альдерфером, психологом из Йельского университета, также имеется определенная иерархия, но движение по ней может осуществляться как снизу вверх, так и обратно. Исследуя выкладки Герцберга, можно увидеть, что один и тот же мотивационный фактор может вызвать удовлетворение работой у одного человека и неудовлетворение у другого, и наоборот.

Наиболее подробно мотивационные факторы (потребности) изложены А. Маслоу. Все другие подходы умещаются в рамки, заданные его теорией, и мотивационные факторы, которые выделяют авторы этих теорий, не выходят из этих рамок, лишь устанавливают новые связи между ними.

Например, потребность успеха в теории Д. Мак-Клелланда (р. 1917) созвучна потребностям самовыражения в пирамиде А. Маслоу, потребностью роста в теории К. Альдерфера и группе мотивационных потребностей Ф. Герцберга (1923). Подобные параллели можно провести и между другими группами потребностей.

В каждой теории есть ядро, которое позволяет сделать некоторые выводы о механизме мотивации человека, но применение этих выводов будет действенным лишь для определенной

категории людей, находящихся в определенном состоянии на определенном этапе развития. Эффективность знаний о мотивационной сущности человека всегда находится в зависимости от эмпирических способностей руководителей.

Применение любой теоретической разработки на практике требует изучения не только внешней среды, на базе которой она будет разворачиваться, но и внутренней среды, т. е. самого человека.

Вот некоторые переменные, которые следует детерминировать, прежде чем выбрать конкретную теорию.

1. Реальные жизненные и производственные условия, которые обуславливают устойчивость или динамику доминирующих мотивов.

2. Структура и направленность жизненной позиции личности, ее мировоззрения, ценностных ориентаций и установок.

3. Базисные характеристики личности, зависящие от временных фаз и состояний ее жизненного, трудового и семейного циклов.

4. Многообразные социальные институты и организации, регулирующие и определяющие основные параметры жизненного и трудового пути личности на всех стадиях.

5. Интеллектуальный потенциал, функциональные способности и энергетические возможности личности, определяющие вектор ее притязаний и достижений.

6. Качественные характеристики производственно-экономических, материально-технических и организационно-нормативных условий труда.

7. Ситуативные обстоятельства, складывающиеся в пространственно-временных пределах и границах конкретной социально-производственной среды и системы общения.

Чтобы избежать неполноценности каждой теории, руководители должны быть знакомы со всеми пятью содержательными теориями мотивации, и применять их, исходя из своего опыта и эвристических выкладок.

Как побудить людей работать хорошо, добросовестно, энергично, как повысить энергию подчиненных и направить ее на

достижение целей организации, как повысить мотивацию? Эти вопросы всегда встают перед руководителем, и он должен иметь в виду две цели:

1) снизить уровень неудовлетворенности подчиненных, улучшив положение с регуляторами мотивации;

2) увеличить уровень удовлетворенности, усилив главные мотиваторы (которые реально увеличивают выделение энергии у подчиненных) (см. таблицу).

Регуляторы мотивации

<p>1. Рабочая среда</p> <p>удобное рабочее место; низкий уровень шума; эргономика; дизайн; столовая; чистота; хорошие физические условия работы</p>	<p>2. Вознаграждения</p> <p>хорошая зарплата; справедливое вознаграждение по результатам работы (премии, акции, дивиденды от прибыли); социальные блага (жилье, медобслуживание, детские сады, санатории, спорт и культурный отдых, оплаченное питание и проч.)</p>	<p>3. Безопасность</p> <p>ощущение своей принадлежности, нужности для фирмы; уважение, признание, одобрение со стороны коллег и руководителя; хорошие отношения в коллективе</p>
<p>4. Личный рост</p> <p>возможности для обучения; возможность карьеры; рост ответственности и влияния; возможность эксперимента, творчества, самовыражения</p>	<p>5. Чувство причастности</p> <p>ощущение полезности своей работы; информированность о делах, планах, перспективах фирмы; интерес и учет руководством личных мнений работников; совместное принятие решений</p>	<p>6. Интерес и вызов</p> <p>интересная работа; усложняющаяся работа, требующая роста мастерства; возрастающая ответственность; соревновательный эффект (быть лучше другого) постановка трудных интересных трудовых целей</p>

В современном менеджменте используются следующие мотивационные средства:

1. Многообразие предъявляемых работой требований к мастерству. Это, можно сказать, самый крупный и самый значимый фактор (из серии высших факторов), располагающий человека трудиться. Иначе его называют “самовыражение”.

2. Ясность содержания задачи. Не последнее место среди факторов, определяющих эффективность, с которой служащий возьмется за выполнение поставленной задачи, занимает простота и доступность ее условий, а также передаваемое постановкой задачи чувство отождествления с работой (работа как она есть). Если первое место можно считать структурным фактором, то отождествление представляется активизирующим фактором.

3. Представление о значении задачи для организации. Работнику необходимо собственное ощущение важности работы и предположение о том, как другие представляют себе его работу. Это образует в совокупности центральный фактор мотивации.

4. Обратная связь. Положительное или отрицательное подкрепление, полученное от начальника, коллег по работе или подчиненных и связанное с успешностью работы, увеличивает удовлетворенность работой. Необходимо отметить, что мнение о работе других само по себе увеличивает мотивацию, в то время как молчание снижает чувство удовлетворенности.

5. Самостоятельность. Возможность работать самостоятельно, сбалансированность власти и ответственности является еще одним фактором, влияющим на удовлетворенность работой. То же самое можно выразить и другими словами: самодисциплина — это цена свободы. Обычно люди готовы заплатить эту цену.

6. Систематические горизонтальные подвижки. Чтобы стабилизировать непрерывный рост персонала, а также для обеспечения кругозора служащего, чтобы он был в курсе всех проблем организации, нужно следить за сроком нахождения его на одной должности. Для этого следует проводить управляемое горизонтальное перемещение по службе с интервалом примерно в пять лет.

7. Внимание к внеурочному труду. В организационной среде существуют перегрузки, связанные с ненормированным рабочим днем, т. е. занятостью во внеслужебное время, а также жесткостью требований, предъявляемых в административной иерархии. Причем нагрузка и требования к государственному служащему возрастают с продвижением его вверх по служебной лестнице.

8. Стимулирование обучения и творческого подхода. Этот способ будет полезным и для организации, и для работника. Работник будет находить все больше хороших черт в своей деятельности и получать удовлетворение от положительного воплощения результатов своего труда (результаты второго уровня в теории ожидания), а организация получит увеличившуюся отдачу от работника.

9. Карьерный рост. Следует обращать внимание на формирование нужного настроения у работников, стремиться создать для них специфическую атмосферу, в которой они ощущали бы себя защищенными и опекаемыми, а также способными реализовать свои жизненные намерения.

10. Забота о здоровье сотрудников (одна из форм морального стимулирования).

11. Забота о психическом состоянии. Уставший и апатичный человек уходит в себя и больше не может интересоваться другими. Если такая ситуация продолжается долго, есть опасность, что психическое равновесие будет полностью потеряно. Поэтому важно, чтобы расстройства в психике были выявлены уже на ранней стадии, тогда не потребуются серьезного вмешательства.

12. Развитие физической формы. Оно оказывает укрепляющее влияние на психическую структуру. Физическая активность предлагает хороший путь для снятия психического давления. Активно занимающиеся оздоровительным спортом обожествляют свой энтузиазм тем, что они чувствуют, как физическое утомление делает более яркой и четкой умственную деятельность. Психический настрой возрастает, и находится новый угол зрения для трудных и не дающих покоя вопросов.

13. Увлечения и досуг. Если на рабочем месте в специально отведенные часы человек может немного отвлечься (компьютерные игры, шахматы, спортивный зал), то эти часы дадут душевную бодрость. Резервируя время для себя и для своих увлечений, человек делает свою жизнь богаче. Свободное время от-

даляет нас от работы и помогает расслабиться. Таким образом, служащие получают заряд бодрости для будущей работы.

14. Этапы трудовой деятельности. Решающим моментом является длительность выполнения человеком одной и той же работы, не меняющейся по содержанию.

Во время первого года работы в определенной должности (будь то первое или шестое место работы) представление о значении задачи и наличие обратной связи являются мотиваторами. Самостоятельность не интересует. В интервале между вторым и пятым годом самостоятельность является важнейшим фактором мотивации. Наличие обратной связи представляет интерес в течение первых лет. Работник находится “в расцвете сил” после двух-трех лет работы на одном месте.

После пяти лет работы на одном и том же месте ни один фактор не обеспечивает удовлетворенности работой и, как следствие этого, достижения в работе существенно снижаются. Вместо факторов мотивации, связанных с работой, мотивация рождается из эгоистических мотиваторов, как-то: путешествия, представительские мероприятия, хобби в рабочее время.

Контрольные вопросы и задания

1. Дайте определение “мотивационным побуждениям” человека. Кратко охарактеризуйте четыре группы побуждений и выделите наиболее важную для менеджмента организации.

2. На ваш взгляд, какими потребностями (в соответствии с теорией А. Маслоу) мотивируется ваша учеба в высшем учебном заведении? Как изменится ваша мотивация после его окончания?

3. Какой из факторов двухфакторной модели Ф. Герцберга является для вас наиболее мотивирующим? Обоснуйте свой ответ.

4. Осветите основные аспекты ERG-теории К. Альдерфера.

5. В чем состоит сходство и в чем заключаются различия моделей А. Маслоу, Ф. Герцберга и К. Альдерфера?

6. Вспомните моменты и людей, которые вас эффективно мотивировали к чему-либо. Какие методы при этом они использовали (на основе трех моделей мотивации)?

Глава 10. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

Принять решение, совершить поступок и нести за него ответственность — этого мы не любим. Наш любимый вид спорта — плавание по течению. Вид искусства — пение жалоб. Вид работы — околачивание груш.

Михаил Веллер

10.1. Методы разрешения конфликта

Управление конфликтом — это целенаправленное воздействие с целью устранения (минимизации) причин, породивших конфликт, или коррекции поведения участников конфликта.

Существует множество методов управления конфликтом. Укрупненно их можно представить в виде нескольких групп, каждая из которых имеет свою область применения:

- 1) внутриличностные, т. е. методы воздействия на отдельную личность;
- 2) структурные, т. е. методы по устранению организационных конфликтов;
- 3) межличностные методы или стили поведения в конфликте;
- 4) переговоры;
- 5) ответные агрессивные действия. (Эту группу методов применяют в крайних случаях, когда исчерпаны возможности всех предыдущих групп.)

1. **Внутриличностные методы** заключаются в умении правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны другого человека. Некоторые авторы предлагают использовать способ “*я-высказывание*”, т. е. способ передачи другому лицу вашего отношения к определенному предмету, без обвинений и требований, но так, чтобы другой человек изменил свое отношение.

Этот способ помогает человеку удержать свою позицию, не превращая другого в своего врага. “Я-высказывание” может быть полезно в любой обстановке, но оно особенно эффективно, когда человек рассержен, раздражен, недоволен. Следует сразу оговориться, что применение данного подхода требует навыков и практики, но это бывает оправданным в дальнейшем. “Я-высказывание” построено так, чтобы позволить высказать личности свое мнение о создавшейся ситуации, выразить свои положения. Оно особенно полезно, когда человек хочет передать что-то другому, но не хочет, чтобы тот воспринял это негативно и перешел в атаку.

2. Структурные методы, т. е. методы воздействия преимущественно на организационные конфликты, возникающие из-за неправильного распределения полномочий, организации труда, принятой системы стимулирования и т. д. К таким методам относятся: разъяснение требований к работе, координационные и интеграционные механизмы, общеорганизационные цели, использование систем вознаграждения.

Разъяснение требований к работе является одним из эффективных методов управления и предотвращения конфликтов. Каждый специалист должен четко представлять, какие результаты от него требуются, в чем состоят его обязанности, ответственность, пределы полномочий, этапы работы. Метод реализуется в виде составления соответствующих должностных инструкций (описаний должности), распределения прав и ответственности по уровням управления.

Координационные и интеграционные механизмы — это еще один метод управления конфликтной ситуацией. Один из самых распространенных механизмов — цепь команд. Установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-либо вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к общему начальнику, предлагая ему принять решение.

Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный знает, чьи решения он должен исполнять.

Не менее полезны средства интеграции, такие как межфункциональные группы, целевые группы, межотдельские совещания. Например, когда в одной из компаний назрел конфликт между взаимозависимыми подразделениями — отделом сбыта и производственным отделом, то была организована промежуточная служба, координирующая объемы заказов и продаж.

Общеорганизационные комплексные цели. Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, отделов или групп. Идея, лежащая в основе этой методики — направить усилия всех участников на достижение общей цели.

Структура системы вознаграждений. Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтом, оказывая влияние на людей для избежания дисфункциональных последствий. Люди, вносящие свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим организациям и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Систематическое скоординированное использование системы вознаграждений для поощрения тех, кто способствует осуществлению общеорганизационных целей, помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

3. Межличностные стили разрешения конфликтов.

Уклонение. Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Его позиция — не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не при-

дется приходиться в возбужденное состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы.

Сглаживание. При таком стиле человек убежден, что не стоит сердиться, потому что “мы все — одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку”. Такой “сглаживатель” старается не выпустить наружу признаки конфликта, апеллируя к потребности в солидарности. Но при этом можно забыть о проблеме, лежащей в основе конфликта. В результате может наступить мир и покой, но проблема останется и в конечном итоге произойдет “взрыв”.

Принуждение. В рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других, обычно ведет себя агрессивно, для влияния на других пользуется властью путем принуждения. Такой стиль может быть эффективным там, где руководитель имеет большую власть над подчиненными, но не может подавить инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что будет принято неверное решение, так как представлена только одна точка зрения. Он может вызвать возмущение, особенно у молодого и более образованного персонала.

Компромисс. Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность, что часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важной проблеме, может сократить время поиска альтернатив.

Решение проблемы. Данный стиль — признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто использует такой стиль, не старается добиться своей цели за счет других, а скорее, ищет

наилучший вариант решения. Данный стиль является наиболее эффективным в решении проблем организации.

Переговоры представляют широкий аспект общения, охватывающий многие сферы деятельности индивида. Как метод решения конфликтов переговоры представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон.

Для того чтобы переговоры стали возможными, необходимо выполнение определенных условий:

- существование взаимозависимости сторон, участвующих в конфликте;
- отсутствие значительного различия в возможностях (силе) субъектов конфликта;
- соответствие стадии развития конфликта возможностям переговоров;
- участие в переговорах сторон, которые реально могут принимать решения в сложившейся ситуации.

Каждый конфликт в своем развитии проходит несколько этапов. На некоторых из них переговоры могут быть не приняты, так как еще рано, а на других будет уже поздно их начинать, и тогда возможны только ответные агрессивные действия.

Считается, что переговоры целесообразно вести только с теми силами, которые имеют власть в сложившейся ситуации и могут повлиять на исход события. Можно выделить несколько групп, чьи интересы затрагиваются в конфликте:

- первичные группы — затронуты их личные интересы, они сами участвуют в конфликте, но не всегда от этих групп зависит возможность успешного ведения переговоров;
- вторичные группы — затронуты их интересы, но эти силы не стремятся к открытому проявлению своей заинтересованности, их действия скрыты до определенного времени. Могут существовать еще и третьи силы, также заинтересованные в конфликте, но еще более скрытые.

Правильно организованные переговоры проходят последовательно несколько стадий:

- подготовка к началу переговоров (до открытия переговоров);
- предварительный выбор позиции (первоначальные заявления участников об их позиции в данных переговорах);
- поиск взаимоприемлемого решения (психологическая борьба, установление реальной позиции оппонентов);
- завершение (выход из возникшего кризиса или переговорного тупика).

Для снижения интенсивности и разрешения конфликтов могут быть использованы методы, связанные:

- с усилением административного давления (давления власти) на конфликтующих со стороны высшего руководства;
- с изменением порядка расходования или перераспределения ресурсов;
- с изменением в технологиях производства или декомпозиции (разделении) технологий и их распределении между структурными подразделениями;
- с изменением структуры организации с последующим перераспределением функций (в том числе объединением или разделением подразделений на части);
- с введением специального интеграционного звена: общий руководитель, куратор и т. п.

Управляющий в состоянии существенно повысить шансы совместного разрешения конфликтов, если при обсуждении конфликтов своим поведением он дает понять, что он считает конструктивные конфликты нормальным явлением и, участвуя в их решении, выступает не в качестве доминирующей силы, а на равных основаниях со всеми.

Приведенный ниже перечень правил дает ориентиры для линии поведения, которая противодействует возникновению конфликтов. Основные правила:

- признать друг друга;
- слушать, не перебивая;
- демонстрировать понимание роли другого;
- выяснить, как другой воспринимает конфликт, как он себя при этом чувствует;

- четко формулировать предмет обсуждения;
- находить общие точки зрения;
- выяснить, что вас разъединяет;
- после этого снова описать содержание конфликта;
- искать общее решение;
- принять общее “коммюнике”.

Общие рекомендации по разрешению конфликтной ситуации могут быть сведены к следующему.

1. Признать существование конфликта, т. е. признать наличие противоположных целей, методов у оппонентов, определить самих этих участников. Практически эти вопросы не так просто решить, бывает достаточно сложно сознаться и заявить вслух, что ты находишься в состоянии конфликта с сотрудником по какому-то вопросу. Иногда конфликт существует уже давно, люди страдают, а открытого признания его нет, каждый выбирает свою форму поведения и воздействия на другого, однако совместного обсуждения и выхода из создавшейся ситуации не происходит.

2. Определить возможность переговоров. После признания наличия конфликта и невозможности его решения “с ходу” целесообразно договориться о возможности проведения переговоров и уточнить, каких именно переговоров: с посредником или без него и кто может быть посредником, равно устраивающим обе стороны.

3. Согласовать процедуру переговоров. Определить, где, когда и как начнутся переговоры, т. е. оговорить сроки, место, процедуру ведения переговоров, время начала совместной деятельности.

4. Выявить круг вопросов, составляющих предмет конфликта. Основная проблема состоит в том, чтобы определить в совместно используемых терминах, что является предметом конфликта, а что нет. Уже на этом этапе вырабатываются совместные подходы к проблеме, выявляются позиции сторон, определяются точки наибольшего разногласия и точки возможного сближения позиций.

5. Разработать варианты решений. Стороны при совместной работе предлагают несколько вариантов решений с расчетом затрат по каждому из них, с учетом возможных последствий.

6. Принять согласованное решение. После рассмотрения ряда возможных вариантов при взаимном обсуждении и при условии, что стороны приходят к соглашению, целесообразно это общее решение представить в письменном виде: коммюнике, резолюции, договоре о сотрудничестве и др. В особо сложных или ответственных случаях письменные документы составляются после каждого этапа переговоров.

7. Реализовать принятое решение на практике; если процесс совместных действий заканчивается только принятием проработанного и согласованного решения, а дальше ничего не происходит и не меняется, то такое положение может явиться детонатором других, более сильных и продолжительных конфликтов. Причины, вызвавшие первый конфликт, не исчезли, а только усилились невыполненными обещаниями. Повторные переговоры проводить будет намного сложнее.

10.2. Ассертивное поведение и выявление психологических стандартов

Стратегия разрешения конфликтов требует специфических личностных качеств участвующих в них субъектов. Столкнувшись с необходимостью ведения переговоров, кто-то ощущает превосходство другой стороны, некую зависимость, недостаток необходимых навыков, что приводит к подавлению чувств менеджера (как часть стратегии уходов) или вспышке немотивированного, с точки зрения окружающих, гнева. Ни одна из этих реакций не является продуктивной.

Конструктивной альтернативой является ассертивное поведение. *Ассертивность* — это процесс выражения чувств, предложений о легитимных изменениях и установлении обратной связи. Обучение ассертивному поведению предполагает ознакомление и освоение эффективных образцов поведения в вызывающих тревогу человека ситуациях.

Ассертивные люди отличаются прямоотой, честностью и экспрессивностью, уверены в себе, имеют высокую самооценку и стремятся завоевать уважение других людей. Ассертивное поведение включает в себя пять стадий (см. таблицу).

Стадии ассертивного поведения

Стадия	Пример
1. Описание поведения	“В том случае, если вы поступите...”
2. Выражение ваших чувств	“Я чувствую...”
3. Сопереживание	“Я понимаю, почему вы...”
4. Предложение альтернативного решения	“Я посоветовал бы рассмотреть другой вариант...”
5. Информация о последствиях	“Если вы сделаете (не сделаете) именно так, я...”

Реализуя стратегию интеграции, ассертивный человек стремится объективно описать причины конфликта, адекватно выразить свои эмоции, уделяя особое внимание позиции другой стороны. Затем он предлагает возможные варианты разрешения проблемы, указывая как позитивные, так и негативные их последствия. В некоторых ситуациях число стадий может быть уменьшено, но все равно необходимо описать текущее положение и предложить варианты его изменения. Целесообразность использования остальных шагов зависит от важности проблемы и взаимоотношений участников конфликта.

Ассертивное поведение наиболее эффективно в тех случаях, когда осуществляются как устные, так и письменные коммуникации. Личный контакт с глазу на глаз означает искренность и веру в себя участвующих в нем людей, причем большое значение здесь имеют жесты и мимика, голос и его модуляции.

Важным для управления конфликтом является понимание человека с точки зрения его соответствия психологическим стандартам. Считается, что конструктивное разрешение конфликта зависит от следующих факторов:

- адекватности восприятия конфликта, т. е. достаточно точной, не искаженной личными пристрастиями оценки поступков, намерений — как противника, так и своих собственных;

- открытости и эффективности общения, готовности к всестороннему обсуждению проблем, когда участники честно высказывают свое понимание происходящего и пути выхода из конфликтной ситуации;

- создания атмосферы взаимного доверия и сотрудничества.

Для руководителя также полезно знать, какие черты характера, особенности поведения человека свойственны конфликтной личности. Обобщая исследования различных ученых, можно сказать, что к таким качествам могут быть отнесены следующие:

- неадекватная самооценка своих возможностей и способностей, которая может быть как завышенной, так и заниженной. И в том, и в другом случае она может противоречить адекватной оценке окружающих — и почва для возникновения конфликта готова;

- стремление доминировать во что бы то ни стало там, где это возможно и невозможно;

- консерватизм мышления, взглядов, убеждений, нежелание преодолеть устаревшие традиции;

- излишняя принципиальность и прямолинейность в высказываниях и суждениях, стремление во что бы то ни стало сказать правду в глаза;

- определенный набор эмоциональных качеств личности: тревожность, агрессивность, упрямство, раздражительность.

Как же себя вести руководителю с “конфликтной личностью”? Существует единственное средство — “подобрать ключик”. Для этого попытайтесь увидеть в нем друга и лучшие черты (качества) его личности, поскольку вы уже не сможете изменить ни систему его взглядов и ценностей, ни его психологические особенности и особенности нервной системы. Если же не смогли “подобрать к нему ключ”, то остается одноединственное средство — перевести такого человека в разряд стихийного действия.

Таким образом, в конфликтной ситуации или в общении с трудным человеком следует использовать такой подход, который в большей степени соответствовал бы конкретным обстоя-

тельствам, и при котором вы могли бы чувствовать себя наиболее комфортно. Наилучшими советчиками в выборе оптимального подхода разрешения конфликта являются жизненный опыт и желание не усложнять ситуацию и не доводить человека до стресса. Можно, например, добиться компромисса, приспособившись к нуждам другого человека (особенно партнера или близкого человека); настойчиво добиваться осуществления своих истинных интересов в другом аспекте; уклониться от обсуждения конфликтного вопроса, если он не очень важен для вас; использовать стиль сотрудничества для удовлетворения наиболее важных интересов обеих сторон. Поэтому лучшим способом разрешения конфликтной ситуации является сознательный выбор оптимальной стратегии поведения.

Контрольные вопросы и задания

1. Выявите круг вопросов, составляющих предмет конфликта.
2. При каком стиле человек убежден, что не стоит сердиться, потому что “мы все — одна счастливая команда”?
3. В чем заключается умение правильно организовать свое собственное поведение?
4. Какие черты характера, особенности поведения человека свойственны конфликтной личности?

Глава 11. УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ В ГРУППАХ

Пассивная отдача течению гибельна для живого организма. Даже если нет вредоносных внешних обстоятельств — болезни покарают за пассивность изнутри.

Игорь Губерман

11.1. Управление групповой динамикой

Управление группой имеет очень большое значение в современном менеджменте. Поскольку организации любого размера

состоят из групп, менеджеру необходимо хорошо разбираться в особенностях возникновения и развития формальных и неформальных групп. Современный менеджер должен понимать важность существования неформальных групп. Он должен стремиться к обеспечению тесного взаимодействия между формальными и неформальными организациями, поскольку неформальные организации динамично взаимодействуют с формальными организациями, влияют на качество выполнения работы и на отношение людей к труду и к начальству.

В число проблем, связанных с неформальными организациями, входят: снижение эффективности, распространение ложных слухов и тенденция сопротивляться переменам. К потенциальным выгодам относятся: большая преданность организации, высокий дух коллективизма и более высокая производительность труда. Эти качества наблюдаются в тех случаях, когда групповые нормы превосходят официально установленные. Чтобы справиться с потенциальными проблемами и овладеть потенциальными выгодами неформальной организации, руководство должно признать неформальную организацию и работать с ней, прислушиваться к мнению неформальных лидеров и членов группы, учитывать эффективность решений неформальных организаций, разрешать неформальным группам участвовать в принятии решений и гасить слухи путем оперативного предоставления официальной информации.

Хорошо зная групповую динамику, руководство сможет эффективно управлять формальными группами, проводить эффективные собрания, разумно использовать в деятельности своего предприятия такие структуры, как комитеты.

Распространенное негативное отношение к работе в группах привело к “разделению труда” менеджеров: “Ты идешь на заседание, а я охраняю лавочку”, так как кто-то должен заниматься и производством. Некоторые совмещения непродуктивны, но исключения лишь подтверждают правило, не так ли? Заседания комитетов — существенная необходимая производительная часть управленческой деятельности. Нередко про-

блема заключается в завышенных ожиданиях менеджеров. Но ведь мы не критикуем теннисный корт за то, что он уже и короче футбольного поля? Правильно проводимые совещания способствуют прогрессу организации, обеспечивают участие сотрудников в управлении, формируют общность интересов, способствуют совершенствованию методики принятия решений, мотивируют сотрудников к действиям, развивают креативное мышление, открывают новые перспективы и изменяют установки. Вопрос не в том, целесообразны ли комитеты, а в том, как наилучшим образом использовать работу в группах. Следовательно, нам необходимо проанализировать их основные потенциальные недостатки (медлительность и высокие издержки, групповое мышление, поляризация, эскалация участия и разделение ответственности).

Медлительность и высокие издержки. Как заметил один менеджер: “Комитеты экономят минуты и тратят часы”. Встречи любого типа, изначально предполагающие высокие затраты времени и ресурсов — способ движения к цели. В некоторых случаях действительно необходимо тщательно обдумать проблему, объективно рассмотреть различные варианты действий. Но когда “время не терпит”, когда пришла пора принимать решение, более эффективен индивидуальный подход. Нет необходимости собирать совещание только для того, чтобы обсудить целесообразность выполнения срочного заказа на поставку продукции.

Групповое мышление. Один из наиболее страшных “грехов” постоянных участников совещаний и заседаний — склонность к конформизму и неоправданным компромиссам. Как правило, тесно связанные между собой члены небольших групп не рискуют высказывать противоречащие воззрениям большинства мнения либо с готовностью присоединиться к точке зрения наиболее влиятельных (пользующихся авторитетом, доверием или просто упорно отстаивающих свои доводы) ее участников. Данная тенденция получила название группового мышления, или эффекта выравнивания. В отсутствие противодействия она обуславлива-

ет существенное снижение качества коллективного “продукта”. Одно из наиболее эффективных “профилактических” средств борьбы с групповым мышлением — введение в группе должности “адвоката дьявола”, в обязанности которого вменяется конструктивная критика предлагаемых идей. Кроме того, неплохо зарекомендовали себя такие методы, как привлечение в группы новых членов, приглашение на совещание “зрителей” и принятие окончательного решения только после того, как участники группы получили достаточное время для его анализа.

Поляризация. Альтернатива группового мышления — так называемая групповая поляризация, когда индивиды приходят в группу с устойчивыми воззрениями (положительными или отрицательными) на проблему. По мере работы в группе они привлекают новых сторонников. Постепенно установки принимают экстремальные формы (прежде всего в случаях агрессивной конфронтации). Принято считать, что установки членов группы могут поляризоваться в любом направлении (в сторону риска или проявлений консерватизма), но некоторые исследователи придерживаются мнения о существовании тенденции к преобладанию сдвига в сторону рискованных решений (члены группы в большей степени склонны к “экспериментам” с ресурсами организации, чем если бы они принимали индивидуальные решения).

Эскалация участия. С проблемой группового мышления тесно связано упорное отстаивание некоторыми членами группы принятого курса, даже в тех случаях, когда объективные данные свидетельствуют о том, что он ведет в глубокую “пропасть”. Стремление доказать свою “непогрешимость” приводит к тому, что на реализацию проекта направляются дополнительные ресурсы (имеет место эскалация участия). Например, автомобильная компания продолжает выпускать не пользующуюся спросом модель, фармацевтическая — инвестирует миллионы долларов в производство лекарства, хотя получение разрешения на его использование весьма проблематично.

Причины эскалации участия весьма разнообразны. Кто-то становится жертвой селективного восприятия, не обращая внимания на противоречащую избранному курсу информацию, кто-то всеми силами защищает самооценку до тех пор, пока фиаско не становится очевидным. Публичное выступление с аргументами в защиту предложения впоследствии затрудняет признание его ошибочности (из-за боязни “потери лица”). Кроме того, СМИ неустанно воспевают смело идущих на риск, постоянно балансирующих на краю пропасти менеджеров (забывая о том, что артистов цирка у нас — сотни, а простых управленцев — миллионы). Очевидно, что члены группы должны проявлять особую осторожность в отношении феномена эскалации, не отрицая права на риск и возможности фиаско в определенных ситуациях.

Разделение ответственности. Разделение ответственности — “вечная” проблема групповых решений, или, как говорят: “Общая ответственность означает безответственность”. Групповые решения действительно ослабляют чувство личной ответственности, ибо члены комитетов нередко рассуждают: “Почему я должен участвовать в реализации этого решения? Ведь на заседании я выступал против его принятия”.

11.2. Методы управления неформальной группой

Для увеличения эффективности работы организации в целом руководители должны использовать потенциальные выгоды неформальных организаций, стараясь одновременно уменьшить их отрицательное воздействие. Для этого в процессе функционирования организации могут применяться различные методы воздействия на неформальные группы.

Консультации. Обычно индивидуумы и группы лучше реагируют на затрагивающие их решения, если с ними заранее советуется. Консультации с группой вместо попытки навязать ей произвол говорят об уважении к достоинству группы и отдельного человека, а также ослабляют сопротивление переменам со стороны неформальной организации.

Коллективные обсуждения также способствуют укреплению сотрудничества и в других отношениях:

- они дают возможность группе и ее членам взять на себя часть заслуг в принятии решения — это неосязаемая ценность, которая порой имеет очень важное значение;
- удовлетворяют желание группы и ее лидеров получить определенный статус;
- консультации зачастую улучшают взаимопонимание между группой и высшим руководящим составом организации.

Когда решения спускаются сверху, работники могут приписывать указаниям самые разные мотивы и скрытые намерения и неправильно их толковать. С помощью консультаций руководители и рабочие группы имеют возможность убедить друг друга в обоюдных добрых намерениях, и это может способствовать разрушению представления о неизбежном между ними конфликте интересов. Конечно, когда реальный конфликт интересов существует, например, по вопросу о заработной плате, то, может быть, консультация и не поможет его устранить. Но даже в этом случае, получив возможность поставить себя на место руководителя и понять, как данная проблема выглядит с точки зрения его обязанностей, группа может с большей готовностью согласиться с неприятным решением.

Консультации — это важный механизм защиты групповых ценностей, потому что они позволяют группе заранее изложить свои цели и воспрепятствовать решениям, которые в случае принятия были бы затем обязательно отменены, но уже с ущербом для престижа предложивших их кругов. Подобным же образом консультации, позволяя заранее оценить реакцию участвующей в них группе, помогают избежать непопулярных решений, способных оказать столь разрушительное воздействие на моральный дух, что оно свело бы на нет любые возможные выгоды от этих решений.

В последние годы совещательные методы приобретают все большую популярность, однако во многих организациях кон-

сультативной практики до сих пор избегают как высшие, так и низовые руководители, которые полагают, что она повлечет за собой снижение их статуса, ограничив их “права” в реализации властных полномочий.

Обучение и внушение. Организации необходимо сформировать у своих служащих лояльность посредством обучения или пропаганды. Для этой цели необходимо “рекламироваться” перед всеми ее членами либо с помощью специальных учебных курсов и общих собраний, либо другими способами. Организации нужно стараться убедить своих сотрудников в том, что все содействующее целям организации наилучшим образом содействует и целям отдельного человека, даже если в конкретных случаях это и не очевидно. Устраивая вечеринки, клубы и спортивные соревнования, организация может попытаться создать у своих служащих ощущение принадлежности к “одной большой семье”. Некоторые учреждения стараются информировать всех своих работников обо всех важных решениях и о том, что за ними стоит. Обычно этот прием создает у человека ощущение, что он — часть организации и что ее удачи — это и его удачи.

На низовом уровне этот прием сводится к объяснению людям причин, по которым осуществляется то или иное назначение на должность, или того, как их скромная работа соотносится с важными целями организации. Использование этого метода, бесспорно, влияет на позицию многих людей и поэтому служит важным механизмом управления.

Контрольные вопросы и задания

1. Какие проблемы связаны с управлением неформальными организациями?
2. Как коллективное обсуждение проблем способствует сотрудничеству?
3. Почему с проблемой группового мышления тесно связано упорное отстаивание некоторыми членами группы принятого курса?
4. Что является одним из наиболее страшных “грехов” постоянных участников совещаний и заседаний?

Глава 12. НАУЧЕНИЕ ПОВЕДЕНИЮ И АДАПТАЦИЯ РАБОТНИКОВ

Доктор Ротенберг (Москву сменивший на Израиль) совместно с физиологом Аршавским выдвинули интересную гипотезу. Они предположили, что у живого организма есть некое особое свойство (они называли его поисковой активностью), понуждающее этот живой организм избегать пассивности и покорства, непрерывно и настойчиво искать — выхода, перемен, новизны. Так замечательно устроены мы Творцом.

Игорь Губерман

12.1. Научение поведению и модификация поведения человека в организации

Очевидно, последствия действий зависят от того, как вел себя человек, что он делал. Однако непосредственно они зависят от тех, кто, оценивая действие человека, осуществляет компенсацию за его действия и усилия. В данном случае компенсация понимается в самом широком смысле 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 в форме определенного поведения 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 закрепление осуществленного поведения или же наступает отказ от него. Если отсутствует компенсация, вызывающая у человека представление о последствиях его действий, то фактически не происходит за-

метной модификации поведения, так как не происходит научения поведению. Поэтому компенсация в управлении людьми играет не только роль вознаграждения за произведенный труд либо же роль средства удовлетворения потребностей работников, 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 к закреплению либо к отказу от осуществленного поведения.

Типы компенсации. Первый тип — это *положительная компенсация*. Суть данного типа состоит в том, что осуществляется вознаграждение, форма которого может быть совершенно различной, приводящее к приятным для человека последствиям. 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 *отрицательная компенсация*. Суть этого типа состоит в том, что желаемое для окружения поведение сразу же приводит к устранению не желаемых для человека обстоятельств или раздражителей. Например, человек, который не ведет себя должным образом, подвергается бойкоту окружающих. Как только он начинает себя вести верно с точки зрения окружающих, они прекращают бойкот. При втором типе компенсации, так же как и при первом, важно, чтобы реакция окружения 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 неверное, нежелательное для руководства или организации поведение.

Если при первых двух типах закрепляется желательное поведение, то в данном случае устраняется нежелательное поведение. Компенсация в виде наказания состоит в том, что человек получает негативные, неприятные для него последствия его поведения. Например, он может быть оштрафован, лишен премии или продвижения по работе, может получить замечание и т. п. Задача наказания — сузить или же устранить нежелательное для организации поведение ее членов. Хотя наказание внешне выглядит полной противоположностью положительной компенсации (там награждают, здесь забирают), с точки зрения научения поведению человека это не так. Данный тип компенсации менее действен, чем положительная компенсация. Это связано с тем, что наказание имеет менее предсказуемый и устойчивый эффект, чем поощрение, зачастую приводит к косвенным негативным последствиям, таким как личная обида на наказавшего руководителя, потеря интереса к работе, изменение отношения к своей деятельности и т. п. 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*. Данный тип компенсации исходит из того, что человек, осуществляющий какие-то нежелательные действия, особенно если эти действия ранее поощрялись, через некоторое время прекратит их, если на эти действия не будет поступать положительной компенсации. Иначе говоря, если прекратить положительно реагировать на какие-то действия, то через некоторое время они начнут сокращаться. Например, молодой человек, успешно учившийся в университете и получавший похвалу преподавателей за активное выступление на занятиях и за комментарии по поводу выступления своих коллег, придя на работу в организацию, будет также пытаться встречать во все обсуждения и разговоры и давать свои комментарии и оценки заявлениям других. Однако если на это не обращать внимания, то через некоторое время он начнет избавляться от этой дурной привычки.

Частота компенсации. Выбор типа и конкретной формы компенсации играет очень важную роль для успешной модификации поведения человека в желаемом для организации направлении. Однако не менее важную роль играет и выбор *частоты компенсации* с целью направленного научения поведению. В целом может быть два подхода к выбору времени компенсации. Один подход — компенсация после каждого случая действия человека. Этот подход называется *непрерывной компенсацией*. Другой, принципиально отличный подход к выбору времени и частоты компенсации состоит в том, что компенсация наступает не после каждого совершенного действия. Это периодическая компенсация.

Хотя между этими двумя подходами есть принципиальная разница, нельзя сказать, какой из них более эффективен, потому что их действенность принципиально зависит от ситуации, в которой они применяются. В то же время отмечается, что первый подход лучше действует в том случае, когда он применяется к новому сотруднику, обучающемуся своей роли в организации. Второй же подход лучше применять тогда, когда организация хочет сделать устойчивым определенное поведение ее члена.

В рамках периодической компенсации выделяется четыре различных типа.

Первый тип — это компенсация через *фиксированный интервал времени*. Данный подход страдает тем недостатком, что желательное поведение работников проявляется неравномерно, нарастая в те моменты, когда осуществляется фиксация или компенсация, и уменьшаясь в промежутках между ними.

Второй тип — компенсация через *переменный интервал*. В этом случае интервал между возможной компенсацией и частота компенсации не фиксированы. 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 вести себя, хотя после наступления компенсации может произойти резкий спад в желательном для организации поведении ее членов.

Третий тип в отличие от первого и второго за основу берет 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 число действий. Практика показывает, что данный тип компенсации дает лучшие результаты в формировании поведения, чем первый и второй типы периодической компенсации.

Четвертый тип в основе также имеет компенсацию в зависимости от объема действий. Однако это компенсация в зависимости от *переменной нормы*.

Такой подход считается высокоэффективным, поскольку компенсация может наступить после каждого отдельного действия, что побуждает работников постоянно осуществлять правильные действия. Для того чтобы этот подход давал настоящему высокий результат в модификации поведения, важно, чтобы временные интервалы между компенсациями были не очень большими. В то же время необходимо знать, что данный подход имеет ограниченное использование. Например, он мало применим к такой форме компенсации, как заработная плата.

Рассмотренные в данной главе вопросы научения поведению говорят о том, что человек, опираясь на свой опыт, адаптируется к организационному окружению, меняя свое поведение. Организация и ее руководство могут активно воздействовать на модификацию поведения человека. Однако и средства, используемые для влияния на процесс научения поведению, и частота их использования зависят от ситуации, в которой находится человек, и должны подбираться менеджером с учетом всего многообразия факторов, влияющих на поведение человека, в первую очередь, с учетом потребностей и мотивов человека к деятельности.

12.2. Поведенческая адаптация в коллективе

В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работника в новые профессиональные

и социально-экономические условия труда. Выделяют два направления адаптации:

- *первичная*, т. е. приспособление молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, в данном случае речь идет о выпускниках учебных заведений);
- *вторичная*, т. е. приспособление работников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или профессиональную роль, например, при переходе в ранг руководителя).

Успешная программа по адаптации кадров способствует созданию рабочей силы, обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией. Естественно, что это должно вести к росту производительности труда, а значит и к увеличению ценности людских ресурсов организации. Если, например, в результате реализации такой программы производительность труда рабочих на сборке возрастает на 10% без увеличения заводской стоимости изделий, то доход на капитал, вложенный организацией в развитие людских ресурсов, гораздо выше этого показателя.

Первым шагом к тому, чтобы сделать труд работника как можно более производительным, является профессиональная адаптация в коллективе. Если руководство заинтересовано в успехе работника на новом рабочем месте, оно должно всегда помнить, что организация — это общественная система, а каждый работник — это личность. Когда новый человек приходит в организацию, он приносит с собой ранее приобретенные опыт и взгляды, которые могут вписаться или не вписаться в новые рамки. Если, например, последний начальник нового работника был человеком властным и предпочитал общаться только путем переписки, работник будет считать, что ему лучше послать бумагу, чем просто поднять телефонную трубку, хотя его новый босс в действительности предпочитает устное общение. С. Кэррол и Г. Тоси замечают по этому поводу:

“Таким образом, типичный член организации зачастую имеет определенные ожидания по поводу своей работы, которые до неко-

торой степени нереалистичны с точки зрения тех надежд, которые имеет организация в отношении этого работника. Проходит какой-то период притирки и адаптации, и постепенно человек лучше понимает, что ожидает от него организация, а руководство начинает понимать стремления и надежды своего нового работника”.

Во время этого периода приспособления у человека через адаптацию вырабатывается новое отношение к работе. Эдгар Шайн определяет адаптацию “как процесс познания нитей власти, процесс постижения доктрин, принятых в организации, процесс обучения, осознания того, что является важным в этой организации или ее подразделениях”.

Организации используют целый ряд способов, как официальных, так и неофициальных, для того чтобы ввести человека в свое общество. Формально во время найма на работу организация дает человеку информацию о себе с тем, чтобы ожидания кандидата были бы реалистичны. За этим обычно идет обучение специальным трудовым навыкам и собеседование на тему, что считается эффективной работой. Правила, процедуры и наставления со стороны старших по должности представляют собой дополнительные формальные методы адаптации работников в коллективе организации. Некоторые зарубежные организации, такие как “Ай Би Эм”, “Тандем Компьютерз”, “Пак Белл”, разработали официальные программы для воспитания нужной им корпоративной культуры в своих организациях. В этих программах указывается, чего же ждет организация от своих служащих, чтобы все они, независимо от своего положения или должности, вели себя соответственно имиджу корпорации.

В ходе неофициального общения новые работники узнают неписанные правила организации, кто обладает реальной властью, каковы реальные шансы на продвижение по службе и рост вознаграждения, какой уровень производительности считают достаточным коллеги по работе. Нормы, отношение к работе и ценности, принятые в неформальных группах, могут работать либо в поддержку, либо против официальных целей и установок организации.

И какое бы название не имел процесс адаптации, значение его неоспоримо в силу еще целого ряда аргументов и фактов:

- статистические данные многих предприятий указывают на особенно высокую долю увольнений за первый месяц работы сотрудника;

- большинство несчастных случаев происходит в первые дни работы, а не тогда, когда работник освоится на новом месте. Значительное количество несчастных случаев приходится на период нахождения людей в состоянии стресса. (Новые сотрудники, которые испытывают неуверенность в массе вещей, скорее всего, будут ощущать стресс.) Люди, находящиеся в состоянии стресса, будут ощущать и неудовлетворенность работой. А это низкие производственные показатели или уход с работы;

- с другой стороны, если с самого начала уделяется большое внимание формированию у новичка чувств, что он является членом вашей команды, то это положительным образом отразится на деятельности всего коллектива.

Специалисты говорят, что обучение имеет два аспекта — “то, чему обучают” и “то, что постигается при обучении побочно”. Если новые сотрудники предоставляются самим себе, то организация не сможет влиять на то, что они случайно узнают, и потеряет возможность сформировать у них положительное отношение к работе и преданность традициям фирмы. Они поймут, что организация либо недостаточно компетентна, либо недостаточно ответственна, либо просто не желает заботиться о новых сотрудниках. В любой организации найдутся “доброжелатели”, которые без вашего участия проведут “введение в должность” и помогут сформировать у новичка такое отношение к организации, которое вы бы не одобрили. Это особенно относится к выпускникам вузов, не имеющим опыта и собственного отношения к работе.

Большое значение имеет осознание того, что работа, которую должен делать новичок, вписывается в общее выполнение задач организации. Если он поймет значимость своего вклада, появится желание выполнить работу как можно лучше. Если

есть понимание “философии” организации, то мероприятия и административные меры, которые в противном случае могут показаться просто бюрократическими препонами, становятся более понятными.

Большинство людей, приступая к новой работе, хотят быстрее ее освоить и показать, что они могут справляться с ней хорошо. Однако независимо от того, первая это их работа или нет, новые члены коллектива приходят в первый рабочий день с множеством естественных опасений.

Например, Питер Хамфри, основатель консалтингового агентства Chinawhys, считает, что главное опасение большинства людей связало со страхом потерпеть неудачу на новой работе. Он указывает на некоторые примеры:

- потерять работу (т. е. быть уволенным по какой-либо причине);

- не суметь завоевать уважение коллег;
- не справиться с новой работой;
- обнаружить недостаток опыта или знаний;
- показаться некомпетентным;
- “не полюбить” трудовому коллективу;
- “невзлюбить” самому трудовой коллектив;
- не суметь найти общего языка с руководителем;
- не быть воспринятым в целом.

Принципиальные цели адаптации можно свести к следующему:

- уменьшение стартовых издержек, так как на первых порах новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;

- снижение озабоченности и неопределенности у новых работников; сокращение текучести рабочей силы, поскольку если новички чувствуют себя неудобно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;

- экономия времени руководителя и коллег по работе, поскольку проводимая по программе адаптация помогает экономить время каждого из них;

- развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Следует сказать, что в отечественных организациях наблюдается неотработанность механизма управления процессом адаптации. Этот механизм *требует решения важнейших проблем:*

- структурного закрепления функций управления адаптацией в системе управления организацией;
- организации информационного обеспечения адаптации.

Решение проблемы структурного закрепления функции управления адаптацией может проходить по следующим направлениям:

1. Выделение соответствующего подразделения (бюро, отдела) в оргструктуре системы управления персоналом. Чаще всего функции по управлению адаптацией входят в состав подразделения по обучению персонала.

2. Направление специалистов, занимающихся управлением адаптацией, в подразделения организации при проведении сокращения, координация их деятельности со стороны службы управления персоналом.

3. Развитие наставничества, которое в последние годы в наших организациях незаслуженно забыто.

Информационное обеспечение процесса адаптации заключается в сборе и оценке показателей ее уровня и длительности. Сбор и обработку информации рекомендуется проводить в рамках процедуры текущей деловой оценки персонала. Для отечественных организаций главная проблема информационного обеспечения адаптации состоит в необходимости накопления нормативных показателей уровня и длительности адаптации.

Изучение отечественного опыта показало, что специальной службы, которая бы занималась вопросами профориентации и адаптации в организации, как правило, не существует. Формально функции по профориентации выполняет менеджер по подготовке кадров.

Вопросами адаптации занимаются отдельные работники из различных подразделений: инспектор отдела кадров, линейные

руководители или коллега по работе. Они стремятся сделать процесс адаптации, приспособления молодых работников к организации как можно более коротким и безболезненным.

Необходимо отметить, что процессы как первичной, так и вторичной адаптации похожи друг на друга. Они происходят следующим образом. Процесс адаптации непосредственно начинается в отделе кадров при приеме и оформлении на работу. Инспектор отдела кадров проводит небольшую беседу, в которой в общих чертах знакомит с организацией, с отделом или цехом, где предстоит работать новичку.

Затем он провожает нового работника на его рабочее место и представляет непосредственно руководителю. Тот, в свою очередь, знакомит новичка с коллективом, с коллегами по работе, с рабочим местом. По своему усмотрению руководитель может прикрепить к новичку наставника из числа более опытных и старших работников.

Как правило, руководитель проводит периодические беседы с новым работником еще в течение месяца, справляясь о трудностях, которые у него возникают, его успехах, и регулярно делает оценку работы. Контроль за ходом процесса адаптации со стороны отдела кадров не проводится. В некоторых организациях выдаются специальные брошюры (если они имеются) с описанием того или иного вида производства, рабочего места, профессии или должности.

Целесообразно в отечественных организациях иметь программы адаптации, в которой затрагивались бы следующие вопросы.

1. Общее представление об организации: приветственная речь; тенденции развития, цели, приоритеты, проблемы организации; традиции, нормы; продукция и ее потребители; виды деятельности; организация, структура, взаимосвязи между подразделениями; информация о высшем руководстве; внутренние отношения.

2. Оплата труда.

3. Дополнительные льготы: виды страхования; пособия по временной нетрудоспособности; выходные пособия; пособия по

болезни работника и членов семьи, пособия по материнству; размер пенсии; возможности обучения на работе.

4. Охрана труда и техника безопасности: меры предосторожности; правила противопожарной безопасности и контроля; правила поведения при несчастных случаях; места оказания первой медицинской помощи.

5. Отношения работников с профсоюзом: сроки и условия найма; назначения, перемещения, продвижения; права и обязанности работника; постановления профсоюзов; дисциплина и взыскания.

6. Служба быта: питание; комната отдыха; другие службы быта.

7. Функции подразделения: цели и приоритеты; организация и структура; взаимоотношения с другими подразделениями.

8. Права, обязанности и ответственность: детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов; разъяснение, почему эта конкретная работа важна, как она соотносится с другими работами в подразделении и в организации в целом.

9. Длительность рабочего дня и его распорядок; требования к качеству выполняемой работы.

10. Правила, предписания: правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения; правила техники безопасности; отношения с работниками других подразделений; питание, курение на рабочем месте; телефонные переговоры личного характера в рабочее время.

11. Осмотр подразделения: кнопка пожарной тревоги; входы и выходы; места для курения; места оказания первой помощи;

12. Представление сотрудникам подразделения.

Данную программу адаптации можно использовать как для первоначальной, так и для вторичной адаптации. Адаптация молодых работников, которые еще не имеют профессионального опыта, отличается тем, что она заключается не только в усвоении информации об организации, но и в обучении самой работе. Поэтому в программу адаптации обязательно должно входить обучение. Особые потребности в адаптации испытывают сотруд-

ники старшего возраста. Они также нуждаются в обучении, и их потребности где-то схожи с потребностями молодых работников, им зачастую трудно вписаться в новый коллектив. Свои особенности имеет адаптация женщин, возвратившихся на работу после отпуска по уходу за детьми, инвалидов, сотрудников, вернувшихся после прохождения учебных курсов. Все это нельзя оставлять без внимания и необходимо учитывать при составлении программ по адаптации персонала.

Если рассматривать адаптацию как некую формальную процедуру, то вполне можно ограничиться работой с новичками, пришедшими в организацию извне. Если, напротив, вы понимаете важность самого процесса адаптации и прохождения переходного периода, в ходе которых новичок становится эффективно работающим, полноправным членом коллектива, то вы придете к заключению, что старые работники при переходе на новую работу (независимо от того, сколько они проработали в компании) также нуждаются во введении в новую должность.

Вышеприведенный план относится к формальным аспектам вводного обучения. А что же делать со стрессами, формированием отношения к работе, формированием коллектива и его сплоченности? Здесь снова акцент в значительной степени переносится с содержания на процесс адаптации.

Передача информации может осуществляться различными способами — с помощью лекций, бесед, обсуждений. В больших организациях, возможно, имеются фильмы или слайды, которые могут быть эффективно использованы для информирования по различным аспектам деятельности организации. Полезным способом проведения части процесса адаптации является так называемый патронаж. (Не следует путать с “наставничеством” — непрерывным процессом, который может включать в себя как компоненты консультирования, так и оценку деятельности. Это неформальная, нацеленная на будущее деятельность, без намека на критику. Его основное предназначение — помочь людям в решении их текущих рабочих проблем, но таким способом, чтобы они обучались во время работы.) Здесь же речь идет

о том, что кто-то (вы сами или кто-нибудь назначенный вами) принимает новичка (причем только одного) под свое покровительство на испытательный срок или меньший период времени. Выбор такого человека имеет принципиальное значение. Полезнее, чтобы “патрон” не занимал руководящего поста. Лучше всего выбрать равного новичку, например, сотрудника, последним приступившего к аналогичной работе или начавшего работать в вашем коллективе. Имейте в виду, однако, что в этот период формируется отношение к работе, и выбирайте такого помощника тщательно.

Хорошо организованная программа адаптации выполняет две одинаково важные функции: производственный инструктаж и построение организационного поведения. Для ответственного работника менее высокого уровня использование, например, ротации работы при введении в должность может быть жизненно важным решением, т. е. провести несколько дней в каждом из основных подразделений организации, где ему будет оказана поддержка и предоставлена необходимая информация.

В любых случаях полезной является организация последующих встреч с новыми сотрудниками с разумной периодичностью. Приведение встреч входит в функциональные обязанности менеджера, и это можно делать ежедневно, еженедельно или в большие промежутки времени, в зависимости от характера выполняемой работы.

Контрольные вопросы и задания

1. Каковы принципиальные цели адаптации?
2. В чем заключается информационное обеспечение процесса адаптации?
3. Почему выбор типа и конкретной формы компенсации играет очень важную роль для успешной модификации поведения человека в желаемом для организации направлении?
4. Почему процессы как первичной, так и вторичной адаптации похожи друг на друга?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Область организационного поведения начинает развиваться и приобретать черты зрелой академической дисциплины. Однако, как и в других молодых областях знания, здесь тоже встречаются трудности и отклонения. Кроме научных проблем по теоретическим подходам к поведению персонала, существуют проблемы практического характера.

Организационное поведение как учебная дисциплина имеет свое содержание. В ней рассматриваются специфические вопросы стратегии и тактики поведения самой организации как сознательного субъекта общечеловеческой деятельности, ее взаимоотношения с внешним окружением, с поведением формальных и неформальных групп и отдельных личностей. Познав организационное поведение, менеджер может влиять на взаимодействие организации и индивидуума, сохранять здоровый психологический климат в коллективе, способствовать эффективному достижению корпоративных целей.

Рассмотренные вопросы научения поведению говорят о том, что человек, опираясь на свой опыт, адаптируется к организационному окружению, меняя свое поведение. Организация и ее руководство могут активно воздействовать на модификацию поведения человека.

Организационное поведение не формируется самопроизвольно, а является продуктом глубокого анализа и оптимального проектирования организационных отношений, постоянного их совершенствования и развития.

“Организационное поведение” является необходимым учебным курсом для общепрофессиональной подготовки менеджеров и по своей значимости занимает ведущее место среди управленческих дисциплин.

ЗАДАНИЯ

ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ

1. Сущность и главные особенности организационного поведения в условиях информационной экономики. Организационное поведение и другие поведенческие дисциплины.

2. Анализ основных исторических корней формирования организационного поведения.

3. Научные основы организационного поведения.

4. Общие основы управления индивидуумами в современной организации.

5. Общие основы управления трудовыми коллективами в современной организации.

6. Общие основы и закономерности процесса управления современными организациями.

7. Общие основы процесса управления собственно организационным поведением в организации: оптимизация подхода.

8. Общие основы процесса управления в условиях динамично меняющейся окружающей среды и их влияние на организационное поведение.

9. Основные психологические характеристики личности и их использование в практике управления организационным поведением.

10. Развитие личности в современной организации и применение базовых теорий личности.

11. Основные психологические портреты и типы темперамента.

12. Социально-психологические аспекты мотивации и современной управленческой практика.

13. Оптимизация методов мотивации сотрудников в современной организации.

14. Процессы целеполагания (планирования) на уровне рабочего места в современной организации.

15. Процессы разработки индивидуальных рабочих мест.

16. Базовые характеристики трудовых коллективов в организации и проблемы управления ими.

17. Психологические особенности процесса принятия коллективных решений.
18. Обеспечение психологической совместимости в рабочих группах.
19. Анализ процесса делегирования полномочий в современной организации.
20. Процессы формирования и управления современной организационной культурой.
21. Эффективное управление процессом организационного поведения на основе лидерства.
22. Черты и поведение лидеров: основные теории и их практическое применение.
23. Психологический портрет современного руководителя и основные рекомендации по самосовершенствованию.
24. Место и роль делового имиджа в эффективном управлении организационным поведением.
25. Процесс принятия эффективных управленческих решений в современной организации.
26. Рациональная модель принятия управленческих решений и основные практические рекомендации.
27. Процесс эффективного управления коммуникациями в современной организации.
28. Основные формы и методы эффективного осуществления деловых коммуникаций.
29. Деловое общение на вербальном и невербальном уровне: основные закономерности.
30. Практика управления проблемными сотрудниками.
31. Нейролингвистическое программирование как подход к изучению общения людей.
32. Управление конфликтными ситуациями: основные виды стратегии и тактики организационного поведения.
33. Базовые подходы к процессу переговоров.
34. Проблемы власти и политики в современной организации и пути оптимизации подходов к ним.
35. Управление организационными изменениями и процессом развития.
36. Управление рабочим временем и стрессами.

ТЕСТЫ

Тест “Ваши успехи на работе”

В качестве ответов на приведенные девять вопросов вам надо выбрать более подходящие из трех вариантов.

1. *Завтра вы должны уехать в отпуск, а надо еще собраться и сделать массу дел. Неожиданно начальник поручает вам срочную работу. Как вы поступите?*

- а) садитесь и работаете, пусть даже ночь напролет, лишь бы закончить в срок и уехать с чистой душой;
- б) откладываете отъезд на несколько дней;
- в) “восстааете” и категорически требуете, чтобы работа была передана кому-то другому.

2. *На лотке перед универмагом началась продажа модных и дешевых блузок. Решитесь ли вы купить блузку “с ходу”?*

- а) да;
- б) нет, потому что блузка может не подойти, а примерить негде;
- в) да, при условии, что возможна замена.

3. *В большой компании вы встретили человека, который вас чем-то заинтересовал. Как вы поступите?*

- а) тут же найдете повод, чтобы с ним заговорить;
- б) будете ждать подходящего случая, чтобы быть ему представленной;
- в) не сделаете никаких попыток.

4. *На появившуюся вакансию с заработком выше, чем у вас, претендуете не только вы, но еще двое ваших сослуживцев. Что вы примете в этой ситуации?*

- а) будете спокойно продолжать работать, полагая, что ваши деловые качества не требуют “рекламы”;

- б) отнесетесь ко всему равнодушно;
- в) сделаете все, чтобы доказать окружающим, что вы лучше других претендентов.

5. *Ваш муж любит классическую музыку, вы — легкую. Как примирить эти столь разные вкусы?*

- а) попробуете сами полюбить классическую музыку;
- б) будете покупать пластинки с легкой музыкой и стараться “перевоспитать” мужа;
- в) оставите мужа в покое вместе с его привязанностью.

6. *Полиция ищет свидетеля уличного происшествия, которое произошло в вашем присутствии. Намерены ли вы объявить об этом и стать свидетелем?*

- а) конечно, иначе и быть не может;
- б) нет, так как не любите ввязываться в какие бы то ни было “истории”;
- в) нет, так как не уверены, что точно знаете, что произошло.

7. *Вы выиграли крупную сумму денег. Как вы ими распорядитесь?*

- а) начнете с наслаждением тратить на вещи, которые давно хотели купить, но не было возможности;
- б) на семейном совете решите, как поступить с выигрышем;
- в) часть денег положите на сберкнижку, часть потратите по своему усмотрению.

8. *Вы с кем-то столкнулись на улице. Ваша реакция:*

- а) ледяным тоном говорите: “Извините!”;
- б) бросаете нелестный комплимент встречному;
- в) “Бывает”, — говорите сами себе и молча следуете дальше.

Обработка результатов теста “Ваши успехи на работе”

Подсчитайте количество баллов.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
а	3	1	3	2	2	3	3	1	2
б	2	2	2	1	3	1	1	3	1
в	1	3	1	3	1	2	2	2	3

До 9 баллов (включительно). Почти наверняка вам не приходит в голову мысль о карьере. По природе вы человек покладистый, застенчивый, стараетесь не обращать на себя внимания. Успехи и громкая слава других не вызывают у вас зависти, вы давно смирились со своей незаметной ролью. Не стоит, однако, расстраиваться из-за такой характеристики. Главное ведь в том, чтобы эти качества не породили у вас лености души, не привели к равнодушному созерцанию жизни вместо активного участия в ней.

10–15 баллов. Время от времени вам случается помечтать об успехах на работе, о продвижении по службе, но почти тут же, усомнившись в своих возможностях, вы убеждаете себя, что это потребует слишком много усилий и жертв. Наверное, значительно больше вы цените удовлетворение своих желаний в личной жизни. Ваши скромные успехи на работе серьезно вас не огорчают. “Каждому свое”, — говорите вы. Однако бывает, что и упрекнете себя в вялости, позавидуете достижениям коллег. Но в целом это ненадолго выводит вас из душевного равновесия.

16–23 балла. Вы не относитесь к служебным обязанностям как к тяжелой ноше. Работа доставляет вам удовлетворение, она для вас — осознанная необходимость, а успехи в работе стали важной жизненной целью. Несмотря на это, вам чужды качества карьериста. Нет, вы не считаете, что для достижения поставленной цели все средства хороши. Вы неплохой дипломат и в трудных ситуациях умеете вести себя гибко и тактично. Скорее всего, вам удастся трезво и разумно сочетать служебные интересы с личной жизнью.

Свыше 24 баллов. Похоже, что вы принадлежите к честолюбивым оптимистам, к хорошим организаторам, которые прекрасно знают, чего хотят и чего должны достигнуть. Вы имеете достаточную силу воли и намного настойчивее других. Но чтобы успех был полным, нужны еще и иные качества: собранность, кругозор, объективность, сдержанность и не в последнюю очередь — умение работать с людьми, находить с ними общий язык. Обладаете ли вы всем этим? Если только в зародыше — всячески развивайте эти качества, без них успеха не будет. И еще совет: опасайтесь самовлюбленности, не верьте в свою непогрешимость. Не забывайте и о том, что жизнь имеет и много других привлекательных сторон.

Тест “Мы и конфликты”

Конфликты, споры, столкновения мнений и взглядов... Эти явления пронизывают все сферы жизни современного человека: работу, быт, семейные отношения, и, естественно, никого не оставляют равнодушным. Слишком хорошо каждый из нас знает, какой дорогой ценой приходится оплачивать свое участие в подобных ситуациях, как трудно бывает найти в них правильную линию поведения, взаимоприемлемое решение. Не случайно мы даже после того, как конфликтная ситуация, казалось бы, исчерпана, долгое время мысленно продолжаем возвращаться к ней, проигрывая ее “сценарий” и стараясь найти более удачные решения, способные в будущем избавить нас от повторения подобных трудностей и трений с окружающими. Попробуйте выполнить предлагаемый психологический тест, и вы узнаете, какие способы решения конфликтных ситуаций свойственны вам. Для этого в каждой паре приведенных ниже суждений выберите и отметьте то, которое в большей степени соответствует вашему поведению в спорных или конфликтных ситуациях. Выбор делайте без долгих раздумий, скорее подчиняясь первому движению души, подобно тому как мы и поступаем в конфликтных ситуациях.

1. а) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса;

б) чем обсуждать, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.

2. а) Я стараюсь найти компромиссное решение;

б) я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов другого и моих собственных.

3. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего;

б) я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

4. а) Я стараюсь найти компромиссное решение;

б) иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

5. а) Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого;

б) я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6. а) Я пытаюсь избежать неприятностей для себя;

б) я стараюсь добиться своего.

7. а) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно;

б) я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться своего.

8. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего;

б) я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

9. а) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий;

б) я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10. а) Я твердо стремлюсь достичь своего;

б) я пытаюсь найти компромиссное решение.

11. а) Первым делом я стараюсь ясно определить, в чем состоят все затронутые спорные вопросы;

б) я стараюсь успокоить другого и главное сохранить наши отношения.

12. а) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры;

б) я даю возможность другому в чем-либо остаться при своем мнении, если он также идет навстречу мне.

13. а) Я предлагаю среднюю позицию;

б) я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.

14. а) Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах;

б) я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

15. а) Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения;

б) я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.

16. а) Я стараюсь не задеть чувств другого;

б) я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17. а) Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего;

б) я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18. а) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем;

б) я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

19. а) Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые вопросы и интересы;

б) я стремлюсь отложить решение спорного вопроса, с тем чтобы со временем решить его окончательно.

20. а) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия;

б) я стараюсь найти лучшее сочетание выгод и потерь для обеих сторон.

21. а) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого;

б) я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22. а) Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и точкой зрения другого человека;

б) я отстаиваю свои желания.

23. а) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас;

б) иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24. а) Если позиция другого кажется мне очень важной, постараюсь пойти навстречу его желаниям;

б) я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.

25. а) Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов;

б) ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

26. а) Я предлагаю среднюю позицию;

б) я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

27. а) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызывать споры;

б) если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего;

б) улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.

29. а) Я предлагаю среднюю позицию;

б) думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

30. а) Я стараюсь не задеть чувств другого;

б) я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим человеком могли добиться успеха.

Обработка результатов теста “Мы и конфликты”

Каждый ответ в предлагаемом тесте соответствует одному из пяти вариантов поведения в конфликтной ситуации:

Избегание: 1а, 5б, 6а, 7а, 9а, 12а, 15б, 17б, 19б, 23а, 27а, 29б.

Уступки: 1б, 3б, 4б, 11б, 15а, 16д, 18а, 21а, 24а, 25б, 27б, 30а.

Агрессия: 3а, 6б, 8а, 9б, 10а, 13б, 14б, 16б, 17а, 22б, 25а, 28а.

Компромисс: 2а, 4а, 7б, 10б, 12б, 13а, 18б, 20б, 22а, 24б, 26а, 29а.

Сотрудничество: 2б, 5а, 8б, 11а, 14а, 19а, 20а, 21б, 23а, 26б, 28б, 30б.

Сопоставьте ваши ответы с данными, приведенными в “ключе” к тесту по каждому из пяти способов реагирования на конфликтную ситуацию. Подсчитайте, какое количество ваших ответов приходится на каждый из них.

Полученные числа умножьте на 3,33%, и вы увидите, как часто приходится вам прибегать к каждому из способов решения конфликтов. Результаты, близкие к 20% по всем пяти позициям, свидетельствуют о равномерной представленности всех приведенных стилей в вашем поведении, т. е. о достаточной гибкости, необходимой для успешного разрешения конфликтов в конкретных ситуациях.

Числа, превышающие 20%, говорят о соответствующем преобладании того или иного способа реагирования в вашем поведении, о том, что этому типу решения конфликтов вы отдаете предпочтение.

В условиях разного рода конфликтов, когда наши интересы сталкиваются с интересами другого человека, многое определяется тем, в какой степени каждый из нас склонен проявлять два решающих личностных свойства: 1) напористость, направленную на достижение собственных целей и 2) кооперативность, направленную на учет интересов другого, на то, чтобы идти навстречу удовлетворению его потребностей. Сочетание этих качеств при разной степени их выраженности и определяет пять возможных способов реагирования на конфликтные ситуации, пять вариантов поведения в условиях противоречия интересов.

Рассмотрим эти варианты в порядке возрастания их эффективности.

Избегание (слабая напористость сочетается с низкой кооперативностью). При выборе этой стратегии действия направлены на то, чтобы выйти из ситуации не уступая, но и не настаивая на своем, воздерживаясь от споров и возражений оппоненту, переводя разговор в другое русло, на другую тему. Это стремление игнорировать спорные вопросы, закрывать на них глаза, не придавать значения реальным разногласиям, отрицать само наличие конфликта, не брать ответственность за его решение на себя. Иногда таким путем, не подливая масла в огонь вспыхнувшего конфликта, удастся притушить или вовсе ликвидировать его, но, к сожалению, гораздо чаще подобное поведение приводит к тому, что незаметно для нас конфликт начинает “набирать обороты”, и ситуация может стать неуправляемой.

Уступки (слабая напористость и высокая кооперативность). Эта стратегия направлена на сохранение нормальных отношений с пар-

тнером ценой отказа от своих интересов и сглаживания разногласий. Обычно это проявляется как подчеркивание общих интересов и сходства позиций при одновременном замалчивании различий, отказе обсуждать спорные вопросы при демонстративном принятии любых претензий и обвинений. Преобладающая ориентация на уступки в конфликтных ситуациях свидетельствует не только о недостаточной самостоятельности и излишней податливости, но и вообще часто оказывается присущей людям, несколько идеализирующим человеческую природу. Излишнее злоупотребление уступками девальвирует их; в конце концов их перестают ценить и замечать.

Агрессия (высокая напористость и низкая кооперативность). Эта стратегия соответствует поведению человека, воспринимающего решение конфликта строго однозначно — как вопрос своей победы или своего поражения, проигрыша. Это путь открытой и жестокой борьбы за свои интересы, непримиримого антагонизма и давления на партнера, противостоять которому достаточно трудно, путь безудержного стремления к своей победе. Но человеку, избравшему подобный путь, следует помнить, что есть победы, которые нам не прощают. Насильно вырванная победа может навсегда разрушить возможность доверия, нормальных человеческих отношений с окружающими, оттолкнуть их. Агрессор может добиться от людей боязливое уважения, но любви — никогда.

Компромисс (средняя кооперативность и средняя напористость). Этот путь ведет к взаимным уступкам, обмену ими, поиску промежуточных решений, частично устраивающих обе стороны. Обычно этот путь получает высокую оценку окружающих, но стороннику компромиссов необходимо помнить, что частичная победа — это и частичный проигрыш обеих сторон, сохраняющий известное напряжение между ними. Это подспудно сохраняющееся напряжение, накапливаясь, может с течением времени привести к новому обострению отношений, породить целую череду возобновляющихся конфликтов.

Сотрудничество (высокая напористость и не менее высокая кооперативность). Это, пожалуй, самый эффективный, но и самый редко встречающийся способ разрешения конфликтных ситуаций, направленный на поиск решения, полностью, а не частично удовлетворяющего интересы обеих сторон в ходе откровенного обмена мнениями. Только этот подход позволяет полностью исчерпать конфликт, избавляет от опасности его возобновления, но чтобы пойти по этому пути, надо избежать соблазнов, предоставляемых другими способами решения, отказаться от них.

Тест “Повлияем?”

Каждый из нас в той или иной степени поддается влиянию других людей, а иногда и сам влияет на них в различных целях. Политики, педагоги, врачи или актеры делают это в рамках своих профессиональных интересов. Если у вас есть желание проверить свою силу воздействия на окружающих, воспользуйтесь этим тестом. Необходимо ответить “Да” или “Нет”.

1. Выбрали бы вы профессию актера или политика?
2. Раздражают ли вас экстравагантно одевающиеся люди?
3. Разговариваете ли вы с посторонними на тему своих интимных отношений.
4. Ощущаете ли вы себя неуютно, если начинающий с вами коллега добился больших успехов по службе?
5. Быстро ли вы реагируете на оскорбление?
6. Взялись бы вы за очень трудную работу только для того, чтобы доказать, что сможете это сделать?
7. Всегда ли принцип “цель оправдывает средства” верен для вас?
8. Любите ли вы часто находиться в кругу друзей?
9. Есть ли у вас график на весь день?
10. Любите ли вы переставлять мебель в квартире?
11. Нравится ли вам каждый раз пользоваться разными средствами для достижения одной и той же цели?
12. Иронизируете ли вы над человеком, если видите, что он слишком самоуверен?
13. Любите ли вы уличать свое начальство в том, что у него дутый авторитет?

Обработка результатов теста “Повлияем?”

Подсчитайте сумму баллов.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Да	5	0	5	5	5	5	5	0	0	5	5	5	5
Нет	0	5	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0

35–65 баллов. Вы обладаете уникальными способностями влиять на других, изменять их. Вы можете их чему-то научить, вам легко работать с окружающими, советовать. В таких случаях вы сами получаете

огромное удовольствие. Вы считаете, что человек никогда не должен замыкаться в себе, избегать людей. Наоборот, есть смысл работать для других, управлять в трудных ситуациях, помогать обрести душевное спокойствие. Вы человек, который стремится оказать поддержку. Однако если вы будете слишком уверены в своих убеждениях, то, потеряв контроль над собой, рискуете стать тираном.

До 30 баллов. К сожалению, вас мало в чем удастся убедить. Вы считаете, что ваша жизнь и жизнь других людей должна быть строго расписана и предусмотрена заранее. Вы исповедуете здоровый образ жизни и придерживаетесь старых обычаев. Вы не любите ничего делать из-под палки. Иногда бываете преувеличенно нерешительны, что зачастую мешает вам достигать своих целей. А жаль.

Тест “Оценка стиля управления”

Предлагается в утвердительной форме объективно ответить на вопросы, касающиеся вашего характера, отношений, привычек, склонностей. Если утверждение соответствует вашему поведению и отношению к людям, то поставьте знак “+”, если не соответствует — “-”. Если вы никогда не сталкиваетесь с некоторыми из этих ситуаций, постарайтесь представить, как бы вы себя повели в них.

1. В работе с людьми я предпочитаю, чтобы они беспрекословно выполняли мои распоряжения.

2. Меня легко увлечь новыми задачами, но я легко охлаждаю к ним.

3. Люди часто завидуют моему терпению и выдержке.

4. В трудных ситуациях я всегда думаю о других, а потом о себе.

5. Мои родители редко заставляли делать меня то, что я не хотел.

6. Меня раздражает, когда кто-то проявляет слишком много инициативы.

7. Я очень напряженно работаю, так как не могу положиться на своих помощников.

8. Когда я чувствую, что меня не понимают, я отказываюсь от намерения доказать что-либо.

9. Я умею объективно оценить своих подчиненных, выделив среди них сильных, средних и слабых.

10. Мне приходится часто советоваться со своими помощниками, прежде чем отдать ответственное распоряжение.

11. Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызвать у людей раздражение.
12. Уверен, что мои оценки успехов и неудач подчиненных точны и справедливы.
13. Я всегда требую от подчиненных неукоснительного соблюдения моих приказаний и распоряжений.
14. Мне легче работать одному, чем кем-то руководить.
15. Многие считают меня чутким и отзывчивым руководителем.
16. Мне кажется, что от коллектива нельзя ничего скрывать, ни хорошего, ни плохого.
17. Если я встречаю сопротивление, у меня пропадает интерес к работе с людьми.
18. Я игнорирую коллективное руководство, чтобы обеспечить эффективность единоначалия.
19. Чтобы не подорвать свой авторитет, я никогда не признаю своих ошибок.
20. Мне часто для эффективной работы не хватает времени.
21. На грубость подчиненного я стараюсь найти ответную реакцию, не вызывающую конфликта.
22. Я делаю все, чтобы подчиненные охотно выполняли мои распоряжения.
23. С подчиненными у меня очень тесные контакты и приятельские отношения.
24. Я всегда стремлюсь любой ценой быть первым во всех начинаниях.
25. Я пытаюсь выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций.
26. Мне легче подстроиться под мнение всего коллектива, чем выступить против него.
27. Мне кажется, что подчиненных надо хвалить за каждое пусть даже незначительное достижение.
28. Я не могу критиковать подчиненного в присутствии других людей.
29. Мне приходится чаще просить, чем требовать.
30. Я часто от возбуждения теряю контроль над своими чувствами, особенно когда мне надоедают.
31. Если бы я имел возможность чаще бывать среди подчиненных, то эффективность моего руководства значительно бы повысилась.

32. Я иногда проявляю спокойствие и равнодушие к интересам и увлечениям подчиненных.

33. Я предоставляю более грамотным подчиненным больше самостоятельности в решении сложных задач, особо не контролируя их.

34. Мне нравится анализировать и обсуждать с подчиненными их проблемы.

35. Мои помощники справляются не только со своими, но и с моими функциональными задачами.

36. Мне легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными, которых всегда можно поставить на место.

37. Я всегда добиваюсь выполнения своих распоряжений наперекор обстоятельствам.

38. Самое трудное для меня — вмешиваться в ход работы людей, требовать от них дополнительных усилий.

39. Чтобы лучше понять подчиненных, я стараюсь представить себя на их месте.

40. Я думаю, что управление людьми должно быть гибким — подчиненным нельзя демонстрировать ни железной непреклонности, ни панибратства.

41. Меня больше волнуют собственные проблемы, чем интересы подчиненных.

42. Мне приходится часто заниматься текущими делами и испытывать от этого большие эмоциональные и интеллектуальные нагрузки.

43. Родители заставляли меня подчиняться даже тогда, когда я считал это неразумным.

44. Работу с людьми я представляю себе как мучительное занятие.

45. Я стараюсь развивать в коллективе взаимопомощь и сотрудничество.

46. Я с благодарностью отношусь к предложениям и советам подчиненных.

47. Главное в руководстве — распределить обязанности.

48. Эффективность управления достигается тогда, когда подчиненные существуют лишь как исполнители воли руководителя.

49. Подчиненные — безответственные люди, и потому их нужно постоянно контролировать.

50. Лучше всего предоставлять полную самостоятельность коллективу и ни во что не вмешиваться.

51. Для более качественного руководства нужно поощрять наиболее способных подчиненных и строго взыскивать с нерадивых.

52. Я всегда признаю свои ошибки и выбираю более правильное решение.

53. Мне приходится часто объяснять неудачи в управлении объективными обстоятельствами.

54. Нарушителя дисциплины я строго наказываю.

55. В критике недостатков подчиненных я беспощаден.

56. Иногда мне кажется, что в коллективе я лишний человек.

57. Прежде чем упрекать подчиненного, я стараюсь его похвалить.

58. Я хорошо взаимодействую с коллективом и считаюсь с его мнением.

59. Меня часто упрекают в чрезмерной мягкости к подчиненным.

60. Если бы мои подчиненные делали так, как я требую, я бы достиг гораздо большего.

Обработка результатов теста “Оценка стиля управления”

За каждый “+” поставьте себе один балл. Определите сумму баллов по каждому из трех стилей управления (см. таблицу).

Оценка стиля управления

	Стиль управления		
	Авторитарно-единоличный	Пассивно-попустительский	Единолично-демократический
Номера утверждений	1	2	3
	6	5	4
	7	8	9
	12	11	10
	13	14	15
	18	17	16
	19	20	21
	24	23	22
	25	26	27
	30	29	28
	31	32	33
	36	35	34
	37	38	39
	42	41	40
43	44	45	

	Стиль управления		
	Авторитарно-единоличный	Пассивно-попустительский	Единолично-демократический
Номера утверждений	37	38	39
	42	41	40
	43	44	45
	48	47	46
	49	50	51
	54	53	52
	55	56	57
	60	59	58

В зависимости от полученных сумм ответов степень выраженности стиля будет различной: минимальной (0–7), средней (8–13) и высокой (14–20). Если оценки минимальны по всем трем показателям, то стиль считается неустойчивым, неопределенным. У опытного руководителя наблюдается комбинация различных стилей управления. Более предпочтительно сочетание авторитарного и демократического стилей, когда руководитель применяет гибкие методы работы с людьми и ориентирован на деловой стиль управления.

Характеристика индивидуального стиля управления

Степень выраженности авторитарно-единоличного стиля управления

До 7 баллов. Минимальная: проявляется в слабом желании быть лидером, неустойчивых командных навыках, самоуверенности, упрямстве, стремлении доводить начатое дело до конца, критиковать отстающих и неспособных подчиненных.

8–13 баллов. Средняя: отражает хорошие лидерские качества, умение командовать действиями подчиненных, требовательность и настойчивость, стремление воздействовать на коллектив силой приказа и принуждением, целеустремленность и эгоизм, поверхностное отношение к запросам подчиненных, нежелание слушать предложения заместителей.

14–20 баллов. Высокая: раскрывает ярко выраженные лидерские качества и стремление к единоличной власти, непреклонность и решительность в суждениях, энергичность и жесткость, требовательность, неумение учитывать инициативу подчиненных и предоставлять им самостоятельность, чрезмерную резкость в критике и предвзятость в оценках, честолюбие и низкую совместимость с заместителями, злоупотребление наказаниями, игнорирование общественным мнением.

*Степень выраженности
пассивно-попустительского стиля управления*

До 7 баллов. Минимальная: проявляется в неустойчивом желании работать с людьми, неумении ставить перед подчиненными задачи и решать их совместно, в неуверенности и нечеткости в распределении обязанностей, импульсивности в критике недостатков подчиненных, слабой требовательности и ответственности.

8–13 баллов. Средняя: отражает стремление переложить свои обязанности на заместителей, пассивность в руководстве людьми, нетребовательность и доверчивость, податливость постороннему влиянию и страх перед необходимостью самостоятельно принимать решения, чрезмерную мягкость к нарушителям дисциплины, склонность к уговариванию.

14–20 баллов. Высокая: показывает полное безразличие к интересам коллектива, нежелание брать на себя ответственность и принимать сложные решения, нетребовательность и самоустранение от управления, повышенную внушаемость и слабОВОлие, беспринципность и неумение отстаивать свою точку зрения, отсутствие целей деятельности и конкретных планов, попустительство, заискивание, панибратство.

*Степень выраженности
единолично-демократического стиля управления*

До 7 баллов. Минимальная: свидетельствует о слабом стремлении быть ближе к подчиненным, сотрудничать и выслушивать советы помощников, о попытках направлять деятельность коллектива через заместителей и актив, некоторой неуверенности в своих командно-организаторских качествах.

8–13 баллов. Средняя: раскрывает устойчивое стремление жить интересами коллектива, проявлять заботу о подчиненных, оказывать доверие заместителям и поощрять их инициативу, реагировать на критику и опираться на актив, умение убеждать и разъяснять приказы, со-

читать поощрение и принуждение, использовать просьбы и прислушиваться к предложениям подчиненных, развивать коллективное мнение.

14–20 баллов. Высокая: отражает умение координировать и направлять деятельность коллектива, предоставлять самостоятельность наиболее способным подчиненным, всемерно развивать инициативу и новые методы работы, убеждать и оказывать моральную поддержку, быть справедливым и тактичным в споре, изучать индивидуальные качества личности и социально-психологические процессы коллектива, развивать гласность и критику, предупреждать конфликты и создавать высоконравственную атмосферу в коллективе.

Тесты для проверки знаний

1. *Цели изучения дисциплины “Организационное поведение”:*

- а) описание, анализ, понимание, объяснение, предсказание, корректировка поведения индивидов, групп, организаций;
- б) манипуляция поведением конкурентов на рынке;
- в) манипуляция поведением сотрудников в организации;
- г) реализация целей деятельности организации;
- д) изучение взаимоотношений работающих лиц и поведения групп работников для выявления их влияния на функционирование организации.

2. *Методы исследования каких дисциплин использует “Организационное поведение”:*

- а) теории организации, менеджмента;
- б) психологии, социологии, политологии;
- в) высшей математики;
- г) культурологии.

3. *Критерии оценки эффективности деятельности организации в длительной перспективе:*

- а) номенклатура выпускаемых изделий;
- б) уровень конкурентоспособности продукции;
- в) выживание;
- г) стохастическое моделирование;
- д) анкетирование, опросы, эксперименты, наблюдения;
- е) балансовый метод;
- ж) экономико-математическое моделирование.

4. Назовите признаки организации:

- а) наличие двух и более человек, организационная структура, взаимодействие с внешней средой;
- б) наличие цели существования, организационная среда;
- в) наличие множества лиц, использование ресурсов, взаимодействие с внешней средой.

5. Что такое жизненный цикл организации?

- а) период времени существования организации на рынке;
- б) период времени, в течение которого организация проходит этапы своего функционирования;
- в) период активности организации;
- г) период продвижения своего товара;
- д) период завоевания рынка.

6. Между какими этапами жизненного цикла организации находятся точки перелома:

- а) рост и зрелость;
- б) создание и рост;
- в) зрелость и спад.

7. Определите последовательность этапа получения послания:

- а) восприятие послания;
- б) интерпретация послания;
- в) оценка послания;
- г) принятие значения послания.

8. Как называется тенденция чувствовать или вести себя определенным образом по отношению к чему-либо или кому-либо?

- а) установка;
- б) восприятие;
- в) взаимоотношения.

9. Что сравнивает индивид согласно теории справедливости?

- а) свои усилия и полученное вознаграждение с усилиями и вознаграждениями других сотрудников;
- б) свои усилия и усилия руководителя;
- в) свои результаты и результаты других сотрудников;

- г) свои вклады (усилия) с вкладами других сотрудников;
- д) настоящие результаты с прошлыми достижениями.

10. *Что позволяют процессуальные теории мотивации?*

- а) понять то, как поведение индивида получает импульс, направляется, поддерживается и прекращается;
- б) выявить зависимость поведения и его последствия;
- в) определить, что движет в организации поведением сотрудников;
- г) представить характер зависимости поведения и потребностей индивида;
- е) понять, почему происходит повторение определенных действий индивидом.

11. *В чем заключаются особенности содержательных теорий мотивации?*

- а) содержат перечень потребностей индивида;
- б) позволяют управлять поведением индивида на основании различных классификаций потребностей личности;
- в) сфокусированы на внутренних факторах активности индивида;
- г) используют только некоторые виды потребностей индивида;
- д) раскрывают последствия поведения индивида.

12. *В чем основная причина различий в поведении работников?*

- а) разные потребности, ценности и цели;
- б) половые и культурные различия;
- в) наследственность;
- г) различия в уровне образования;
- д) работоспособность;
- е) ответственность за решаемые проблемы;
- ж) разделение полномочий с другими лицами;
- з) ответственность за решение проблем, связанных с большим риском.

13. *Как называется теория мотивации, разработанная Мак-Клелландом?*

- а) теория доминирующих потребностей;
- б) теория приобретаемых потребностей;

- в) теория вытесняемых потребностей;
- г) теория ожиданий;
- д) содержательная теория мотивации;
- е) состояние недостатка в чем-либо, стимулирующее деятельность, направленную на восполнение этого недостатка.

14. Согласно ARG-теории К. Альдерфера, какие потребности из культуры общества приобретает индивид?

- а) только некоторые факторы и характеристики трудового процесса отражаются на мотивации, остальные же влияют на удобства работы, но не мотивируют служащих;
- б) находят удовольствие в жизни, несмотря на боль, печаль и разочарование;
- в) они не позволяют надеждам, страхам, а также попыткам защитить свое “Я” разрушить те представления, которые они вынесли из своих наблюдений и замыслов.

15. Согласно теории А. Маслоу:

- а) актуализация высших потребностей происходит только после удовлетворения низших потребностей;
- б) низшие потребности удовлетворяются одновременно с высшими;
- в) возможна регрессия, т. е. возврат к потребностям, которые были уже удовлетворены;
- г) порядок удовлетворения потребностей носит случайный характер;
- д) для удовлетворения высших потребностей удовлетворение низших не обязательно.

16. “Самоактуализирующейся” личностью, согласно А. Маслоу движет:

- а) денежное вознаграждение;
- б) личностный рост;
- в) потребность самоутверждения;
- г) потребность в принадлежности;
- д) служение идеалам или целям.

17. *Что не является способом восстановления социальной справедливости:*

- а) изменение вкладов;
- б) изменение результатов;
- в) изменение позиции;
- г) изменение эталона сравнения;
- д) изменение целей.

18. *Согласно теории Д. Мак-Клелланда:*

- а) потребности в достижении, принадлежности и во власти являются врожденными;
- б) потребностям в достижении, принадлежности и во власти можно “научиться”;
- в) потребности в достижении приобретаются в детстве и весьма тяжело поддаются изменениям в зрелом возрасте;
- г) потребности в достижении существуют у людей с комплексом неполноценности;
- д) потребности во власти существуют у людей с комплексом неполноценности.

19. *Теория постановки целей:*

- а) ориентирована на производственную среду, фактически игнорирует понятие индивидуальных потребностей и установок;
- б) подчеркивает познавательный процесс и роль сознательного поведения в мотивации;
- в) акцентирует внимание на индивиде, работе и факторах внешней среды;
- г) является способом построения дерева целей организации снизу вверх;
- д) анализирует главным образом взаимосвязь между оценками вклада работников и их вознаграждением.

20. *В чем заключается потребность в самовыражении А. Маслоу?*

- а) в получении титулов;
- б) продвижении по службе;
- в) высокой оплате труда;
- г) личностном росте, реализации потенциала;
- д) оригинальности поведения.

21. *Содержательные теории мотивации — это:*

- а) теории, фокусирующиеся на внутренних факторах индивида, дающие импульс, направляющие, поддерживающие и прекращающие данное поведение;
- б) теории, описывающие и анализирующие то, как поведение получает импульс, направляется, поддерживается и прекращается;
- в) теории, определяющие специфические способности, потребности, мотивирующие людей;
- г) теории системы целей, согласно которым сознательные цели и намерения определяют поведение;
- д) теории равновесия, базирующиеся на сравнениях, которые делает индивид.

22. *Как называется содержательная теория мотивации, разработанная В. Врумом?*

- а) теория доминирующих потребностей;
- б) теория приобретаемых потребностей;
- в) теория вытесняемых потребностей;
- г) теория ожиданий;
- д) содержательная теория мотивации.

23. *Кто является автором теории ожиданий?*

- а) С. Адамс;
- б) Д. Аткинсон;
- в) В. Врум;
- г) Б. Скиннер;
- д) Д. Мак-Клелланд.

24. *Кто автор теории иерархических потребностей?*

- а) С. Адамс;
- б) Д. Аткинсон;
- в) В. Врум.

25. *Как называется процесс, в котором перед личностью встают немедленные альтернативные отклики, приводящие к различным последствиям, и она выбирает или модифицирует поведение?*

- а) процессом постановки целей;

- б) самоуправлением поведением;
- в) процессом определения значимости результатов;
- г) процессом принятия управленческого решения;
- е) процессом адаптации.

26. *Что не подразумевает позитивное подкрепление?*

- а) увеличение силы отклика;
- б) повторение поведения, предшествовавшего подкреплению;
- в) финансовые и моральные стимулы;
- г) устранение неприятных стимулов;
- д) дисциплинированность и ответственность.

27. *Дайте определение понятию “восприятие”:*

- а) процесс установления структурно-логических закономерностей между событиями, происходящими во внешней среде;
- б) творческий процесс, в ходе которого индивид вскрывает скрытые на первый взгляд особенности объекта;
- в) процесс, посредством которого человек придает значение элементам и явлениям окружающей среды, включающий отбор, организацию, хранение и интерпретацию в психологическом опыте различных стимулов, переходящий в значащую и логически последовательную картину мира.

28. *Как называется процесс восприятия причин поведения людей и его результатов?*

- а) социальным познанием;
- б) атрибуцией (приписыванием);
- в) абстракцией;
- г) коммуникацией;
- д) наблюдением.

29. *Назовите критерии приписывания причин поведения личности или ситуации по Г. Келли?*

- а) принципиальность;
- б) пунктуальность;
- в) согласованность;
- г) необычность;

- д) последовательность;
- е) оригинальность.

30. *Предпочтение одного объяснения причин поведения человека другому — это:*

- а) эффект атрибутивной дифференциации;
- б) эффект выученного диссонанса;
- в) эффект атрибутивной лояльности;
- г) фундаментальная ошибка атрибуции (атрибуционное предубеждение);
- д) эффект зашоренности.

31. *Дайте определение когнитивному диссонансу:*

- а) активизация поведения в связи с ощущением достижимости целей организации;
- б) беспокойство, связанное с конфликтом между познавательными компонентами индивида после того, как решение было принято;
- в) активизация поведения в связи с получением новых знаний по проблеме;
- г) беспокойство, связанное с ощущением несоответствия квалификации занимаемому положению в организации;
- д) состояние психологического дискомфорта личности при несоответствии компонентов важной установки.

32. *Что такое “стереотип”?*

- а) устоявшееся представление группы индивидов об окружающем мире;
- б) устоявшееся представление группы индивидов о себе;
- в) устоявшееся представление кого-либо об отдельном предмете;
- г) устоявшееся представление, которое имеет кто-либо о группе других индивидов;
- д) устоявшееся представление человека о себе.

33. *Дайте определение понятию “атрибуция”:*

- а) процесс восприятия человеком поведения других людей;
- б) процесс восприятия причин своего поведения;
- в) процесс восприятия человеком чего-либо;
- г) процесс восприятия индивидом группы, к которой он принадлежит;

д) процесс восприятия (объяснения и приписывания) причин поведения человека и его результатов.

34. *Как большинство людей склонны оценивать других?*

- а) позитивно;
- б) негативно;
- в) объективно;
- г) ниже себя;
- д) выше себя.

35. *Какие типы личности выделяются в зависимости от ощущения людьми места нахождения источника контроля над их судьбой?*

- а) экстравертов и интровертов;
- б) флегматиков и меланхоликов;
- в) экстерналов и интерналов;
- г) лодырей и трудоголиков;
- д) лживых и честных.

36. *Функцией каких переменных является поведение индивида?*

- а) восприятия;
- б) окружающей среды;
- в) особенностей индивида;
- г) типа предприятия;
- д) функциональной роли;
- е) стажа работы;
- ж) сформированного в процессе восприятия образа ситуации.

37. *Устоявшееся представление кого-либо о группе других индивидов — это:*

- а) способ группировки собственных мнений о людях;
- б) установки;
- в) паттерны восприятия;
- г) стереотип;
- д) социальное отражение.

38. *Что такое установка личности?*

а) постоянная тенденция обучать определенным образом кого-либо;

б) постоянная тенденция чувствовать или вести себя определенным образом по отношению к какому-либо предмету, личности, ситуации;

в) возможность понять какой-либо предмет, личность, ситуацию;

г) следование собственным принципам исследования жизни;

д) положительные эмоции относительно какого-либо объекта.

39. *Каковы функции установки “защита своего “Я”?*

а) отрицание знания о событии;

б) отрицание информации или нежелание менять установки;

в) агрессивное поведение относительно другого индивида;

г) отрицание информации или нежелание менять установки, если это нарушает сформировавшийся образ;

д) отрицание самих установок, так как они нарушают сформировавшийся образ.

40. *Какие методы изменения установок личности являются наиболее действенными?*

а) предоставление большей информации;

б) влияние коллег, привлечение к сотрудничеству;

в) воздействие при помощи страха низкого уровня;

г) воздействие при помощи страха среднего уровня;

д) воздействие при помощи страха высокого уровня.

41. *Назовите компоненты установки:*

а) аффективный (эмоциональный);

б) когнитивный (информационный);

в) конативный (волевой, поведенческий);

г) сознательный;

д) мыслительный.

42. *Как объясняются положения теории когнитивного диссонанса?*

а) личность меняет свои установки из-за противоположных понятий, знаний, мнений об одном объекте;

б) можно влиять на поведение индивида при помощи когнитивных (познавательных) элементов;

в) личность адаптируется к противоречивым внешним условиям;

г) личность может приспособиться к возникшему препятствию в достижении поставленных целей;

д) личность может выйти из состояния психологического дискомфорта в результате получения негативной информации после принятия решения.

43. *На что не влияет удовлетворенность работой?*

- а) текучесть кадров;
- б) качество выполнения работы;
- в) поведение сотрудников;
- г) абсентеизм;
- д) отношение к профсоюзам.

44. *Что является функциями установки?*

- а) функция выражения ценностных ориентаций;
- б) функция защиты собственного эго;
- в) функция приспособления;
- г) познавательная функция;
- д) рефлексивная функция;
- е) регулирующая функция.

45. *Какого лидера в организации считают негативным неформальным лидером?*

- а) добивается своих целей путем неявного воздействия на коллег;
- б) способствует решению задач руководителя, несмотря на собственные цели;
- в) свою деятельность направляет на отрицание работы руководителя;
- г) способствует работе группы;
- д) призван заменить официального руководителя.

46. *Дайте определение власти в организации:*

- а) социальные отношения, которые предполагают обязательное выполнение воли руководителя, обусловленное наличием у него прав и возможности принуждать;
- б) возможность и способность оказывать определяющее воздействие на поведение других людей и групп;
- в) возможность и способность подчинять своей воле деятельность других людей;

- г) пожелания подчиненных;
- д) поведение подчиненных.

47. *Чем определяются полномочия руководителя?*

- а) правом давать указания отдельным подчиненным;
- б) возможностью выполнять задания;
- в) правом принимать решения на своей должности без запроса его одобрения более высоким руководителем;
- г) правом принимать решения по всем вопросам;
- д) желаниями руководителя.

48. *Через что осуществляется влияние власти, основанной на принуждении и подкреплении отличной системой контроля?*

- а) пример;
- б) страх;
- в) положительное подкрепление;
- г) традиции;
- д) разумная вера.

49. *Через что влияет власть, основанная на вознаграждении и дающая положительные стимулы для более качественного выполнения работы?*

- а) пример;
- б) страх;
- в) положительное подкрепление;
- г) традиции;
- д) разумная вера.

50. *Назовите основные типы власти:*

- а) принуждение;
- б) вознаграждение;
- в) компетенция;
- г) пример и традиции;
- д) призвание.

51. *Что такое референтная власть?*

- а) способность личности оказывать влияние на деятельность других людей благодаря своему служебному положению;

- б) способность человека вознаградить поведение других;
- в) способность наказывать сотрудников за неподчинение;
- г) власть, которая влияет на других посредством высокого профессионализма;
- д) власть, основанная на харизме, присущей личности или стилю поведения.

52. *Что такое манипулирование?*

- а) форма влияния, предполагающая управление волей других людей;
- б) форма влияния, предполагающая управление действиями других людей;
- в) форма влияния, предполагающая использование людей в личных целях;
- г) форма влияния, предполагающая маскировку настоящих намерений и целей;
- д) макиавеллизм.

53. *В организации сложнее всего заменить специалиста, который имеет власть:*

- а) принудительную;
- б) поощрительную;
- в) референтную;
- г) экспертную.

54. *От чего зависит наличие власти у подчиненных?*

- а) от компетентности;
- б) стажа работы в организации;
- в) служебного положения;
- г) структуры организации;
- д) финансового положения.

55. *Какое поведение находится в противоречии с властной системой и рассчитано на получение выгод для лица или подразделения?*

- а) политическое;
- б) экономическое;
- в) оппозиционное;
- г) организованное;
- д) противоправное.

56. Как называется подход к исследованию лидерства с позиций определения соотношения между наличием конкретных личных качеств и эффективностью руководства?

- а) системный;
- б) поведенческий;
- в) ситуационный;
- г) атрибутивный;
- д) с позиций личных качеств.

57. Как называется стиль управления, при котором руководитель навязывает свою волю подчиненным путем принуждения, вознаграждения или ссылки на традицию?

- а) демократический;
- б) авторитарный;
- в) либеральный;
- г) авторитарно-благожелательный;
- д) произвольный.

58. Межличностной ролью лидера является:

а) предприниматель (лидер выступает с инициативой относительно разработки проекта или объединяет необходимые ресурсы для его реализации);

б) устранитель неприятностей (реакция на проблемы и возникшие обстоятельства);

в) формальный руководитель (лидер играет представительскую роль, являясь своего рода символом организации, выполняет церемониальные обязанности);

г) распространитель ресурсов (решает, кому и что достанется в отделе).

59. Какой руководитель дает практически полную свободу действий подчиненным?

- а) авторитарный;
- б) либеральный;
- в) демократический;
- д) авторитарно-благожелательный;
- е) анархический.

60. Как называется теория Мак-Грегора, соответствующая демократическому стилю руководства?

- а) теория Z;
- б) теория X;
- в) теория F;
- г) теория Y;
- д) теории X и Y.

61. Какой эмпирический параметр не включается в ситуационную теорию лидерства?

- а) степень структурированности задачи;
- б) время, затрачиваемое лидером на принятие решения;
- в) позиционная власть лидера;
- г) взаимоотношения между лидером и членами группы.

62. Что утверждает групповая теория лидерства?

- а) подчиненные могут влиять на лидера так же, как и он на них;
- б) стиль лидерства оказывает большее влияние на эффективность группы, чем производительность группы на стиль лидерства;
- в) те, у кого сложились хорошие отношения с лидером, принимают на себя меньшую ответственность, вносят меньший вклад в работу своего подразделения;
- г) лидер независим и не поддается влиянию;
- д) лидером выступает только сама группа, а не отдельная личность.

63. Какие характеристики различий между лидерами и менеджерами, на ваш взгляд, являются правильными?

- а) лидеры терпимо относятся к хаосу и отсутствию структуры и готовы держать ответ в ситуациях неопределенности;
- б) менеджеры терпимо относятся к хаосу и отсутствию структуры и готовы держать ответ в ситуациях неопределенности;
- в) лидеры добиваются порядка и контроля и стремятся избавиться от проблемы еще до того, как поняли ее смысл;
- г) менеджеры добиваются порядка и контроля и стремятся избавиться от проблемы еще до того, как поняли ее смысл;
- д) менеджеры и лидеры являются взаимозаменяемыми понятиями.

64. Укажите правильное определение харизматического лидерства:

а) лидер устанавливает, что предпочитают и чего хотят ведомые, и помогает им добиться уровня результативности, который обеспечивает удовлетворяющее их поощрение;

б) способность влиять на ведомых, основываясь на сверхъестественном даре и притягательной силе;

в) способность вдохновлять и стимулировать ведомых для достижения результатов, превышающих первоначально планируемые и обеспечивающих внутреннее поощрение;

г) способность неординарным поведением привлекать к себе внимание людей;

д) необычайная эмоциональная подпитка вдохновения ведомых энергией людей, обладающих сверхъестественным даром.

65. Какие характеристики являются общими во всех ситуационных моделях лидерства? Фокус внимания на динамике лидерства?

а) рассмотрение каждого проявления лидерских качеств и корректировка поведения лидеров с указанием характерных ошибок;

б) наличие общих четко сформулированных методов и методик, большого багажа знаний и исследований;

в) проблематичность и противоречивость в области измерений, оценок;

г) недостаточность количества исследований и неоднозначность результатов исследований.

66. От чего зависит имидж организации?

а) этапа жизненного цикла организации;

б) мнений потребителей;

в) ситуации на рынке;

г) настроений акционеров;

д) настроения владельца.

67. Укажите составляющие корпоративной культуры:

а) культурная сеть;

б) корпоративные убеждения и ценности;

в) система ценностей;

г) внешний вид персонала;

- д) церемонии и ритуалы;
- е) герои организации;
- ж) стиль руководства.

68. *Какие факторы формируют корпоративную культуру:*

- а) миссия и цели деятельности, национальные особенности;
- б) внешняя среда;
- в) организационная структура управления;
- г) разделение и кооперация труда в организации;
- д) личность руководителя, его принципы, ценности поведения.

69. *Что такое стресс индивида?*

- а) состояние общего напряжения организма;
- б) общее успокоение индивида;
- в) эмоциональное состояние;
- г) состояние общего напряжения организма, возникающее под воздействием различных факторов;
- д) приспособительная реакция организма;

70. *Укажите фазы развития стресса индивида:*

- а) тревога, сопротивление, истощение организма;
- б) возрастание напряжения, истощение, завершение;
- в) возрастание напряжения, мобилизация, сопротивление, истощение;
- г) истощение, тревога, сопротивление;
- д) мобилизация, дезаптация, дезорганизация.

71. *Что включают процессы управления стрессом на уровне организации?*

- а) организацию консультационной помощи сотрудникам, внедрение программ оздоровления;
- б) организацию социальной поддержки, проведение психологического консультирования, реализацию программы оздоровления, использование диет;
- в) проведение различных тренингов;
- г) невмешательство в дела сотрудников;
- д) реализацию программ оздоровления, внедрение программ релаксации.

72. Что включают процессы управления стрессом на уровне личности?

- а) использование навыков индивидуального планирования своей деятельности;
- б) обращение к психотерапевту;
- в) выработку индивидуальных приемов сопротивления стрессам;
- г) индивидуальное планирование своей деятельности, физические упражнения, диеты, психотерапию;
- д) игнорирование возникающего раздражения.

73. Как называется психологический процесс, который обусловлен неослабевающим стрессом на производстве, приводящим к эмоциональному истощению, деперсонализации и возникновению чувства ущербности?

- а) апатия;
- б) депрессия;
- в) комплекс неполноценности;
- г) сгорание;
- д) непрофессионализм.

74. Укажите характеристики стресса, который полезен для индивида:

- а) непродолжительный и небольшой;
- б) постоянное состояние;
- в) периодически возникающее напряжение в подразделении по поводу выполняемой работы;
- г) является следствием выполнения работы, несоответствующей квалификации;
- д) перегрузка в результате выполненной работы.

75. Формальная власть личности, занимающей определенное положение в иерархии организации, называется:

- а) авторитет;
- б) аттракция;
- в) харизма;
- г) полномочия;
- д) социальный статус.

76. Укажите основные элементы процесса коммуникации:

- а) сообщение;
- б) канал передачи информации;
- в) коммуникативный барьер;
- г) отправитель;
- д) коммуникационный стиль;
- е) получатель.

77. Кто должен присутствовать в процессе коммуникации, чтобы он стал двусторонним?

- а) получатель;
- б) передача сообщения;
- в) обратная связь;
- г) декодирование сообщения;
- д) полученное сообщение;
- е) каналы передачи сообщения.

78. Укажите признаки классификации коммуникаций в организации:

- а) каналы общения;
- б) мотивы коммуникаций;
- в) средства коммуникаций;
- г) реальность существования коммуникаций;
- д) пространственное расположение каналов;
- е) тип коммуникационной сети.

79. С помощью чего осуществляются вербальные коммуникации?

- а) взгляда;
- б) установления угла общения партнеров;
- в) поцелуев;
- г) устной речи;
- д) громкости голоса;
- е) информационных технологий.

80. Укажите невербальные средства общения:

- а) рукопожатие;
- б) телефон;

- в) похлопывание по плечу;
- г) электронная почта;
- д) мимика.

81. *Какие барьеры являются коммуникативными барьерами?*

- а) организационные;
- б) экономические;
- в) языковые;
- г) личностные;
- д) экологические.

82. *Укажите тип взаимозависимости рабочих групп, минимизирующей вероятность возникновения конфликта между группами?*

- а) вертикальная взаимозависимость;
- б) пуловая взаимозависимость;
- в) последовательная взаимозависимость;
- г) соответственная взаимозависимость;
- д) параллельная взаимозависимость.

83. *Каковы последствия дисфункционального межгруппового конфликта для внутригрупповых отношений?*

- а) стремление к активности и усиление тенденций к лояльности;
- б) искаженное восприятие и негативные стереотипы, ослабление связей;
- в) усиление тенденций к авторитарному руководству;
- г) усиление сотрудничества в рамках группы;
- д) припоминание “старых обид”, взаимные обвинения среди сотрудников.

84. *Какие методики разрешения и урегулирования межгрупповых конфликтов применяются чаще?*

- а) решение задач, суперординарные цели, увеличение доступных ресурсов;
- б) уклонение, сглаживание;
- в) авторитарность руководства и замена людей или организационной структуры;
- г) компромисс;
- д) полное расформирование организации.

85. Какой конфликт является дисфункциональным?

- а) один из видов конфликтов, свойственных индивидам;
- б) конфликт, вызванный структурной перестройкой организации;
- в) вид конфронтации или взаимодействия между группами;
- г) конфликт, который может нанести вред организации или послужить препятствием для достижения ее целей;
- д) конфликт, благотворно влияющий на функционирование организации.

86. Чем характеризуются низкий уровень межгруппового конфликта и низкий уровень организационной результативности организации?

- а) хаосом;
- б) творческим подходом и быстрой адаптацией к изменениям;
- в) неординарными целями;
- г) суперординарными целями;
- д) сглаживающими целями;
- е) миротворческими целями.

87. Укажите факторы возникновения межгрупповых конфликтов:

- а) рабочая взаимозависимость;
- б) готовность к компромиссу;
- в) совместное решение задачи;
- г) занижение предложений;
- д) сила конкуренции;
- е) манипуляция.

88. Что характеризует рабочую группу как разновидность формальной группы?

- а) наличие сильного, ярко выраженного лидера;
- б) совместное принятие и выполнение решения;
- в) только личная ответственность;
- г) стремление к достижению общей цели и постоянное координирование своих усилий;
- д) включение в группу работников всех уровней управления.

89. Укажите характеристики группового эгоизма:

- а) преобладание групповых интересов и потребностей одной группы над интересами и потребностями других групп;

- б) преобладание интересов и потребностей других групп над интересами и потребностями данной группы;
- в) достижение баланса интересов групп;
- г) постепенный учет интересов других групп при формировании направлений деятельности данной группы;
- д) учет интересов только одной данной группы.

90. *Какая группа создается для долговременного выполнения определенной функции?*

- а) социально-экономическая;
- б) по интересам;
- в) функциональная;
- г) производственная;
- д) управленческая.

91. *Какая группа формируется для достижения определенной цели?*

- а) функциональная группа;
- б) постоянная группа;
- в) неформальная группа;
- г) целевая группа;
- д) референтная группа.

92. *В каждой организации персонал всегда создает:*

- а) временную группу;
- б) неформальную группу;
- в) условную группу;
- г) высокоразвитую группу;
- д) референтную группу.

93. *Назовите этапы развития группы:*

- а) планирование;
- б) нормирование;
- в) организация;
- г) бурление;
- д) контроль;
- е) расформирование.

94. *Чем определяются групповые нормы?*

- а) задачами группы;
- б) структурами группы;
- в) статусом членов группы;
- г) поведением членов группы;
- д) ролью членов группы;
- е) лидерством в группе.

95. *Что требуют от членов группы сложные и взаимосвязанные задачи?*

- а) конкуренции;
- б) сотрудничества;
- в) соперничества;
- г) тесного взаимодействия;
- д) невысокой сплоченности.

96. *Назовите формы взаимодействия человека и группы:*

- а) кооперация;
- б) интеграция;
- в) слияние;
- г) конфликт;
- д) сплочение;
- е) конкуренция.

97. *Какие типы групп являются формальными?*

- а) рабочие группы;
- б) самоуправляемые команды;
- в) команды менеджеров;
- г) дружеские группы;
- д) комитеты.

98. *Основные отличительные признаки управленческой команды:*

- а) в команде каждый ее член стремится к лидерству;
- б) все члены команды — единомышленники;
- в) команда включает оптимальный состав по распределению ролей: генераторы — критики — организаторы;
- г) в команде присутствует культ власти;
- д) высокое доверие и уважение членов команды друг к другу;
- е) в команде важны вертикальные связи и формальные правила.

99. Как называется организационный набор правил поведения, которые ожидаются от индивида в определенной ситуации?

- а) норма поведения;
- б) предписание;
- в) роль;
- г) статус;
- д) правила этикета.

100. Признаками группы не являются:

- а) архитектура;
- б) иерархия;
- в) мотивация членов группы;
- г) роли;
- д) структура.

101. Когда возникает конфликт “личность — роль”?

- а) когда требование роли нарушает основные ценности индивида;
- б) когда различные индивиды определяют роль, руководствуясь различными требованиями, что не позволяет личности, выполняющей эту роль, удовлетворить все требования;
- в) при столкновении многочисленных ролей;
- г) при возникновении несоответствия масштабов личности и выполняемой роли;
- д) при возникновении чувства несоответствия масштабу новой роли личности.

102. Укажите направления воздействия на группу для предотвращения сплоченности членов группы:

- а) сделать группу меньше;
- б) расформировать группу;
- в) выдавать вознаграждение отдельным членам группы;
- г) назначить нового руководителя;
- д) изолировать группу.

103. В чем источник сплоченности группы?

- а) в совместимости ее членов;
- б) в сильном лидере;

- в) в чувстве привязанности членов;
- г) в материальном стимулировании;
- д) в угрозах внешней среды.

104. *Что такое групповые нормы?*

- а) строго установленные правила межгруппового взаимодействия;
- б) точки зрения групп при взаимодействии с другими группами;
- в) общепризнанные стандарты индивидуального и группового поведения, сложившиеся с течением времени в результате взаимодействия членов группы;
- г) тенденция чувствовать и вести себя определенным образом по отношению к чему-либо;
- д) тенденция воспринимать кого-либо через его принадлежность к определенной группе.

105. *Какие потребности позволяют людям удовлетворить нахождение их в группе?*

- а) безопасности;
- б) социальной принадлежности;
- в) достижении целей;
- г) уважении;
- д) росте.

106. *Нахождение людей в группе позволяет им удовлетворить потребности в уважении, безопасности и набор убеждений, ценностей и норм, разделяемых всеми членами организации:*

- а) элемент внутренней среды организации;
- б) образ жизни, мышления, действий и существования;
- в) “дух” организации;
- г) философские положения и идеи, принятые в организации.

107. *Что является началом социализации человека?*

- а) выход ребенка из младенческого возраста;
- б) поступление в школу;
- в) первый рабочий день;
- г) первый контакт между матерью и рожденным ею младенцем;
- д) достижение половой зрелости.

108. *За счет чего осуществляется социализация в процессе становления личности?*

- а) расширения ее видов деятельности, осмысления каждого вида, выделения главного;
- б) осуществления становления “Я-образа”, осмысления своей социальной принадлежности, социальной роли;
- в) расширения круга общения, развития навыков общения, расширения содержания общения;
- г) процесса адаптации личности к внешним условиям, накопления информации о ее месте в системе социальных отношений;
- д) единовременной адаптации личности к внешним условиям.

109. *Какие проявления говорят о девиантном поведении индивида?*

- а) форма дезорганизации поведения индивида;
- б) четкое следование установленным инструкциям;
- в) некоторые нарушения в дисциплине поведения индивида;
- г) непослушание работников;
- д) нарушение официально установленных норм поведения.

110. *Что является причинами девиантного поведения сотрудников организации?*

- а) отсутствие корпоративной культуры в организации;
- б) наклонности личности;
- в) создавшаяся ситуация;
- г) недостатки воспитания личности, плохо поставленная работа по подбору персонала;
- д) нежелание работников следовать требованиям организации.

111. *Что предполагают процессы вхождения индивида в организацию?*

- а) изменение установок, ценностей и форм поведения индивида;
- б) изменение установок, ценностей и форм поведения его коллег;
- в) изменение установок руководителей;
- г) требование изменений действующих в организации норм поведения;
- д) принятие существующих в организации стандартов поведения, должностных обязанностей, правил взаимоотношений.

ГЛОССАРИЙ

Адамецки Кароль (1866–1933) — окончил Технологический институт в Петербурге; в феврале 1903 г., на месяц раньше Ф. Тейлора, выступил с публичным докладом о применении научного метода в производстве (в Южно-российском центре горнометаллургической промышленности).

Адаптация работника (в управлении персоналом) — процесс приспособления работника к новому месту работы (при переходе в новую фирму, на новую должность и др.).

Аксиология — теория ценностей; исследование обобщенных устойчивых представлений о предпочитаемых материальных и духовных благах, о стремлении достичь более высокого социального положения в обществе.

Активная кадровая политика — наличие у руководства организации обоснованных прогнозов ее развития и соответствующих им методов и средств воздействия на персонал.

Анализ — 1. Разложение, один из методов научного исследования. Самый распространенный вид анализа — классификация: черный — белый, большой — средний — маленький. 2. Кадровые мероприятия, направленные на выявление целей, задач и компонентов работы, а также условий ее эффективного выполнения. Информация, полученная в процессе анализа, используются для составления описания работы и личностной спецификации.

Анализ анкетных данных — этап отбора персонала, позволяющий получить полную картину о личности потенциального сотрудника и его профессиональном опыте. Форма и содержание анкеты определяются организацией-работодателем.

Анализ потребностей работы — изучение информации о задачах, которые должны быть выполнены на каждом рабочем месте, и навыках, необходимых для выполнения этих задач.

Анализ работы — это процедура, посредством которой определяются обязанности и характер работ, а также тип людей (в терминах

знаний и умений), которых следует нанять. Анализ позволяет получить данные о требованиях к работе, которые затем используются при создании описания работы (в чем заключается работа) и спецификации работы (каких людей на нее нанимать).

Анализ требований работы — определение требований к физическим, психическим, социальным и интеллектуальным качествам работника, вытекающих из объективных характеристик рабочего задания.

Аналитик — специалист, хорошо владеющий методами научно-го анализа.

Аналитик работы — сотрудник, в обязанности которого входят: 1) изучение и анализ работы; 2) составление описания обязанностей и ответственности, а также физических и интеллектуальных требований к работникам; 3) сбор, анализ и обобщение данных, характеризующих профессии и квалификацию работников; 4) оценка работы; 5) определение соответствующего оклада или зарплаты с учетом степени сложности и ответственности поручаемой работы.

Аналитика (“личная аналитика”, “упростить аналитику” и т. п.) — совокупность способов анализа личной деятельности (расходуемых ресурсов и достигаемых результатов), дающих информацию для принятия решений. Может включать в себя коэффициенты, графики, правила учета и т. п.

Аналитическая оценка видов работ — совокупность методов сравнения и группировки различных видов работ в зависимости от сложности и других факторов, определяющих качественные различия труда.

Анкета — инструмент исследования, состоящий из перечня вопросов и обеспечивающий относительно быстрый сбор информации о рынке (опрос потребителей и др.), о выполняемой работе (опрос на рабочих местах с целью сбора информации для составления должностной инструкции и др.). До начала составления любой анкеты следует четко сформулировать цель исследования.

Анкета для приема на работу — опросный лист для получения сведений о человеке, желающем поступить на работу в организацию. Обычно анкета включает в себя: 1) раздел общих биографических данных; 2) сведения о полученном образовании и специальных знаниях; 3) данные о предшествующей профессиональной деятельности. Анкета заполняется лично соискателем.

Анкетирование — социологический метод получения информации о психологической реакции населения на (экономические) новации с помощью анкеты.

Анкетирование работников — письменный заочный опрос работников с целью изучения их мнения и оценок тех или иных сторон действительности, мотивов их поведения. Анкетирование работников применяется при изучении: причин и мотивов текучести; степени удовлетворенности трудом; уровня притязаний работника; эффективности организации труда; отношения к труду; психологического климата в коллективе и других проблем.

Ассесмент-центр — метод оценки, который основан на наблюдении специально обученных ассессоров (оценщиков) за поведением оцениваемых сотрудников в реальных рабочих ситуациях или при выполнении ими различных заданий. Содержание заданий отражает основные аспекты и проблемы деятельности в рамках той или иной должности. Каждый конкретный ассесмент-центр включает ряд процедур и разрабатывается с учетом требований, предъявляемых к работникам. Важная составляющая этого метода — измерение. Ассесмент-центр близок к тестам, поскольку предполагает стандартизацию, т. е. наличие определенных нормативов проведения процедур и системы оценок (критериев и шкал оценки). Иногда помимо специальных заданий ассесмент-центр включает структурированное интервью и тестирование.

Аттестация рабочих мест — комплексная оценка рабочих мест на соответствие техническим, технологическим и организационным решениям, требованиям охраны и условий труда. Основными задачами аттестации рабочих мест являются: а) обеспечение сбалансированности их количества с численностью персонала; б) повышение производительности труда; в) рациональное использование основных фондов; г) создание благоприятных условий труда для работающих.

Аудит персонала — оценка соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития; диагностика причин возникновения проблем по вине персонала; выработка конкретных рекомендаций для руководства и службы управления персоналом. Предметом аудита персонала являются все составляющие процесса управления персоналом.

Аутплейсмент — форма расторжения трудового договора между предприятиями и работниками, предусматривающая привлечение специализированных организаций в целях оказания заинтересованным лицам помощи при трудоустройстве. Услуги посреднической организации оплачивает предприятие, с которым увольняемый сотрудник

расторгает соглашение. Участие в процедуре расторжения трудового договора независимой третьей стороны позволяет снять напряженность и найти компромиссное решение.

Бездефицитность сил — принцип, согласно которому соотношение работы и отдыха должно строиться так, чтобы к концу естественного периода (день, неделя, год) достигался нормальный уровень работоспособности. Это возможно в том случае, когда за повышенным расходом сил (“авральной” работой и т. п.) следует адекватное снижение нагрузки и отдых. Несоблюдение принципа бездефицитности ведет к накоплению долговременной усталости, могущей быть источником срывов и резкого падения уровня работоспособности.

Безопасность на рабочем месте — комплекс технических, организационных мероприятий, снижающих вероятность угрозы опасных происшествий на рабочем месте.

Блага — средства удовлетворения человеческих потребностей. Блага разделяются: 1) по натуральным характеристикам — на продукты и услуги; 2) по степени удаленности от конечного потребления — на потребительские блага и ресурсы; 3) по длительности использования — на кратковременные и долговременные; 4) по характеру потребления — на частные и общественные.

Благосостояние — степень удовлетворения определенных потребностей человека. Благосостояние: а) характеризует обеспеченность населения необходимыми материальными и духовными благами; б) зависит от уровня развития производительных сил и производственных отношений; в) выражается системой показателей, характеризующих уровень жизни населения.

Богатство мотивации в широком смысле — количество потребностей и благ, значимых для индивида и удовлетворяемых им посредством собственной трудовой деятельности. В узком смысле — количество и разнообразие мотивов, образующих мотивационное ядро личности.

Борьба за время — в отличие от организации времени (управления временем) совокупность технологий, позволяющих эффективно строить деятельность при наличии активно противоборствующих вашим намерениям внешних или внутренних обстоятельств.

Быстро адаптирующийся менеджмент — менеджмент, должным образом оценивающий взаимоотношения между организацией и ее окружением путем реагирования на складывающиеся в этом окружении условия и (или) их преодоление.

Бюджет при полной занятости — расчетное соотношение государственных расходов и доходов (активное или пассивное сальдо бюджета) при допущении, что экономика в течение года функционировала в условиях полной занятости.

Вакансия — наличие незанятого рабочего места или должности, на которую может быть принят новый работник.

Вертикальное замещение — выполнение определенной профессиональной функции представителями одной специальности, имеющими различный уровень квалификации.

Видение стратегическое — представление о фирме в достаточно далеком будущем. Разработка стратегического видения — мощный инструмент современного управления, позволяет создать необходимые ориентиры, помогающие высшему руководству организации разработать программу конкретных действий и на настоящий период.

Виды консультирования — *экспертное, процессное, обучающее консультирование*. В чистом виде встречаются крайне редко. Выполняя работу *эксперта* (специалиста в каких-то вопросах), консультант при выдаче даже готовых рекомендаций вынужден знакомить клиента хотя бы с применяемой терминологией, т. е. проводить *обучение*. В свою очередь, в процессе *обучающего* консультирования соответствующий специалист всегда представляется как *эксперт*, например по вопросам теории управления. В *процессном* консультировании, например, когда идет обсуждение вариантов решения проблем или иных вопросов, два других вида консультирования всегда присутствуют в явном или неявном виде.

Вице-президент по планированию и развитию (директор по развитию) — в российских компаниях это должностное лицо чаще всего отвечает за строительство в фирме, в то время как на самом деле данная должность предполагает в первую очередь наличие предпринимательских способностей у такого руководителя в фирме.

Власть — зависимость одного объекта (человека, механизма, обстоятельств и проч.) от другого.

Влияние (в менеджменте) — прямое и (или) косвенное воздействие на людей (индивидуумы, группы), вызывающее изменение их поведения. При этом влияющий субъект может осознавать или не осознавать цели и последствия своего влияния. Один из главных инструментов влияния — *власть*: в этом случае влияние выступает в качестве промежуточной цели (конечная цель — ожидаемый результат влияния), а *власть* — в качестве средства достижения этих целей. Есть и другие

инструменты влияния, например обращение к потребностям объекта влияния (человека, группы). *Влияние, власть и потребности* тесно взаимосвязаны.

Внешняя мотивация — мотивация, не связанная с содержанием определенной деятельности, но обусловленная внешними по отношению к субъекту обстоятельствами.

Внимание — 1) оперативное (психологическое): способность человека удерживать в мышлении (оперативной памяти) задачу, достаточная для ее выполнения, а также объем соответствующих ресурсов мышления; 2) стратегическое: способность обеспечить в заданный отрезок времени усилия (ресурсы времени, энергии и т. п.), необходимые для выполнения какого-либо проекта; а также сам объем этих усилий и ресурсов. Примеры употребления термина: внимание рассеяно между задачами (проектами); внимание сконцентрировано на задаче; высокая переключаемость внимания (способность оперативно “перебрасывать” психологические или деятельностные ресурсы на решение другой задачи или реализацию другого проекта).

Внутренняя мотивация — мотивация, связанная не с внешними обстоятельствами, а с самим содержанием деятельности.

Вознаграждение наемных работников — в статистике заработной платы — расходы работодателя на вознаграждение работников.

Восприятие времени — субъективное представление о времени, могущее быть различным в зависимости от психотипа человека. Например, в нейролингвистическом программировании выделяют “ассоциированное” (нахожусь “внутри” линии времени, движусь в реке времени, переживаю события) и “диссоциированное” (вижу “стрелу времени” со стороны) восприятия времени. Восприятие времени может также зависеть от специфики профессиональной деятельности человека: например, исполнитель в механистической структуре, скорее, будет представлять время как линейную шкалу, менеджер инновационного интеллектоемкого проекта — как “пазл”, элементы которого в ходе проекта он должен “состыковать”.

Восстановление на работе — восстановление работника на прежней работе и в прежней должности в случае его незаконного увольнения.

Временная работа — работа, предоставляемая на ограниченный срок, обычно составляющий несколько месяцев.

Временное увольнение — увольнение работника с обязательством взять его обратно на работу по истечении определенного времени. Временные увольнения характерны для сезонных производств.

Время — 1) физическое явление, ключевым свойством которого для целей организации деятельности является необратимость; 2) измеримый ресурс, допускающий осуществление по отношению к нему операций распределения, обмена, структурирования, “конвертации” в другие ресурсы (например деньги, информацию, энергию).

Время “нетто”/“брутто”. “Брутто” — общее учтенное время; “нетто” — “чистый” расход времени на задачи. “Нетто” = “Брутто” минус мелкие поглотители времени. Автор термина — А. А. Любичев.

Время реализации кадровых нововведений — временной интервал процесса реализации кадровых нововведений.

Вторичная занятость — дополнительная работа, основанная на временной или постоянной добровольной трудовой деятельности в свободное от основной работы время.

Вторичные потребности — потребности, выработанные в ходе развития и обретения жизненного опыта. Вторичные потребности имеют психосоциальную природу и зависят от психологической развитости личности, условий жизни, социальных норм, принятых в обществе, коллективе или группе. Вторичными потребностями являются: 1) потребность в принадлежности к той или иной социальной группе; 2) потребность в уважении; 3) потребность в самовыражении.

Выдвижение кадров — процедура перемещения работника, уже работающего в трудовом коллективе, на более высокую должность в случае соответствия его квалификации, уровня знаний, практических навыков и деловых качеств требованиям, предъявляемым к кандидатам на вакантную должность.

Высвобождение персонала — 1) увольнение или отстранение от работы на длительный срок одного или большого числа работников по причинам экономического, структурного или технологического характера с целью уменьшения количества занятых либо изменения их профессионально-квалификационного состава; 2) комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников. Работа с увольняющимися сотрудниками базируется на разделении видов увольнений.

Выходное пособие — денежная сумма, выплачиваемая работнику в случае его увольнения по сокращению штатов. Выходное пособие включается в фонд заработной платы, но не облагается подоходным налогом.

Гармонизация (совокупности задач; деятельности) — установление равновесия, гармонии, баланса между задачами сходного уровня приоритетности, равно требующими выполнения в заданный период. Осуществляется с помощью сознательно управляемого распределения между ними ограниченных ресурсов (в первую очередь ресурсов времени), например, в форме нормирования доли расходов ресурса на каждую из задач. Гармонизация взаимодополнительна к приоритизации.

Гибкая система формирования персонала организации — система управления персоналом, ориентированная на создание коллектива с высоким потенциалом развития, включающая: увольнение той части работников, для которых в ближайшее время не найдется работы;ощереение работников, способных развиваться, и увольнение работников, не способных работать по-новому; активное привлечение новых работников, отбор суперкадров; объяснение работникам всех действий в увязке с будущим предприятия.

Гибкое планирование — планирование, в которое заложены механизмы оперативного изменения планов в зависимости от обстоятельств. Под этим названием можно обобщить методики планирования различной степени “гибкости” — обычный план с заложенными в него резервами по времени; план с вариантами реагирования на различные варианты развития ситуации; контекстный план (список задач, “привязанных” к контекстам, а не к астрономическому времени).

Гибкие режимы рабочего времени — форма организации рабочего времени, при которой для отдельных работников или коллективов в определенных пределах допускается саморегулирование общей продолжительности рабочего дня, рабочей недели, рабочего года при обязательном соблюдении общей нормы рабочего времени. К гибким режимам рабочего времени относятся: гибкий рабочий год, сжатая рабочая неделя, гибкие графики рабочего времени.

Гибкие формы занятости — формы трудоустройства рабочей силы, основанные на применении нестандартных организационно-правовых условий занятости работников. К гибким формам занятости относятся: 1) занятость, связанная с гибкими режимами рабочего времени; занятость, связанная с социальным статусом работников: самостоятельные работники и помогающие им члены семьи; 2) занятость на работах с нестандартными рабочими местами и организацией труда: домашний труд, работники по вызовам, вахтово-экспедиционная форма; занятость по нестандартным организационным формам: временные работники, сезонные работники.

Гипотеза толпы — гипотеза, согласно которой рабочие представляют собой неорганизованную массу отдельных личностей, причем каждый из них действует исходя из своих личных интересов.

Глобальные программы улучшения качества — имеют целью улучшение ориентирования фирмы на клиента посредством обращения к высшему уровню потребностям служащих. В основе дерева целей лежат потребности покупателей. Далее выполняется обширная программа обучения, мотивации, кружков качества и изменений в культуре, чтобы сформировать чувство ответственности у служащих.

Гонорар — плата за услугу, за которую обычай или приличия не разрешают назначить цену.

Горизонтальное замещение — выполнение определенной профессиональной функции представителями различных специальностей, имеющими один и тот же уровень образования.

Горизонтальные связи — коммуникативные связи между различными подразделениями одного уровня или людьми в организации, занимающими неподчиненное отношение друг к другу.

Государственная кадровая политика — общегосударственная стратегия формирования, развития и рационального использования трудового потенциала страны.

Государственное управление — стандартная управленческая деятельность (принятие решений, разработка стратегий и др.) по координации различных субъектов национальной экономики, проводимая в условиях повышенной неопределенности и при большом количестве внутренних и внешних факторов, слабо поддающихся управленческому воздействию, что снижает предсказуемость ожидаемых результатов.

Грамотность действий — их соответствие распространенным, хорошо апробированным, дающим некоторую гарантию результата образцам (типовым приемам и схемам деятельности). Как правило, в управленческом обиходе вместо этого термина употребляется менее точный “правильность”.

График Гантта упрощенный — применяется для планирования в личной работе, отличается от обычного нечеткой привязкой задач к времени (типовой вариант — вертикальные колонки означают периоды, например недели; галочка на пересечении задачи и вертикальной колонки означает необходимость выполнить эту задачу в соответствующий период).

Групповой эгоизм — своекорыстная мотивация деятельности коллектива, объединения или совокупности лиц, которая наносит ущерб общественным интересам.

Дедлайн, критический срок (deadline) — дата и (или) время, к которому должна быть выполнена задача; получение результата после этого срока, как правило, снижает его ценность до нуля.

Делегирование — передача задачи на выполнение подчиненным, коллегам, внешним поставщикам; покупка услуги, заменяющей “собственноручное” выполнение задачи.

Делегирование полномочий — передача прав и ресурсов, необходимых для выполнения задачи.

Делегирование проблемы подсознанию — отказ на некоторое время от сознательного обдумывания проблемы, радикальное переключение внимания на что-то другое. Позволяет подсознанию более “спокойно”, без отвлечения, поработать над проблемой и “родить” необходимый результат. Способом вывода рожденного решения из подсознания в сознание могут быть возвращение к размышлениям над проблемой и (или) творческая лень.

Деловые качества персонала — личностные особенности сотрудников, отражающие их готовность выполнять определенную работу. Деловые качества включают: конкретные способности; мотивационные стремления и психические свойства, необходимые для выполнения определенной работы.

Депривация — социальный процесс сокращения и (или) лишения возможностей удовлетворения основных жизненных потребностей индивидов или групп.

Депроблематизация — превращение проблемной ситуации в задачу, уточнение обстановки и проекта наших действий в ней, переход от абстрактного проекта действий или результата (например от надцели) к конкретному (например SMART-цели).

Дерзкие цели — цели, по степени “проблемности” достижения эквивалентные надцелям (нет четкого описания конечной ситуации и пути движения к ней); по степени конкретности описания сходные со SMART-целями, задающие в конкретных, осязаемых терминах и образах некоторый “знаковый” элемент желаемой будущей ситуации.

Деривации — по В. Парето рациональные объяснения нелогичных действий, являющиеся следствием противоречивых чувств, испытываемых индивидом, которые он пытается рационализировать и аргументировать самому себе и другим.

Действие — набор внутренних и внешних импульсов личности, обеспечивающих движение человека к заданной цели.

Деятельность — специфическая для человека форма активности, направленная на целесообразное преобразование окружающего мира. Цель деятельности определяется потребностями личности или общества. Исходя из вида потребности, различают материальную и духовную деятельность. Основными элементами деятельности являются: осознание деятельности в виде мотива; оценка наличной ситуации; формулирование цели; выработка решения как цепи последовательных преобразований наличной ситуации в целевую ситуацию; выбор средств деятельности; реализация решения.

Диверсификация — появление у фирмы новых направлений деятельности, ориентированных на новые рынки.

Диверсификация аналитики — “дробление” аналитики в зависимости от характера анализируемых работ и расходов времени. Например, усложнение и детализация коэффициентов для анализа ответственных проектов; упрощение — для типовых регулярных задач, не содержащих больших резервов повышения эффективности.

Динамическая психология — совокупность направлений в психологии, изучающих мотивы в качестве главных регуляторов психики как целостного внутреннего процесса.

Динамические стереотипы — устойчивые схемы действия, полезные с точки зрения эффективности деятельности и нуждающиеся в постоянном критическом пересмотре с точки зрения ее развития. Также устойчивые схемы мышления, отлаженные механизмы принятия решений.

Дисквалификация — абсолютная или относительная утрата индивидом профессиональных знаний, навыков, квалификации и качеств, необходимых для выполнения определенных задач.

Дисциплинарная неделя — небольшой период времени (например, одна неделя в квартал), в течение которого инструменты тайм-менеджмента применяются более интенсивно по сравнению с обычным уровнем. Позволяет поддерживать “тонус” в области личного тайм-менеджмента, своевременно совершенствовать систему управления личной деятельностью, при этом не перегружая деятельность постоянным активным и времязатратным применением ТМ-инструментов.

Дисциплинарные действия — поощрение служащих вести себя на работе достойно, где “достойное” поведение определено как соблюдение правил и инструкций компании.

Дневник — инструмент самоуправления, наименее широко используемый элемент необходимой и достаточной системы “органайзер — дневник — картотека”. Служит для фиксации событий и выводов по ним с целью последующего ретроспективного анализа деятельности.

Доброжелательность — стремление человека быть открытым другим людям.

Добросовестность — честное соблюдение обязательств и нравственных норм. Добросовестность с положительной стороны характеризует работников, старательно и ответственно выполняющих обязанности, и предпринимателей, тщательно следящих, чтобы не преступить закон, не причинить вреда интересам других.

Долговременные конкурентные преимущества — то, чем владеет фирма и что невозможно “отнять” за короткий промежуток времени (имидж, система распределения, доступ к сырью и др.). Есть смысл рассматривать *долговременные конкурентные преимущества* как результат достижения главных целей организации.

Должностная инструкция — внутренний документ предприятия, регламентирующий права и обязанности сотрудников фирмы.

Должностной оклад — ежемесячный размер оплаты труда работника, зависящий: от занимаемой должности; требований к квалификации, предъявляемых содержанием выполняемых работ; деловых качеств работника. Размеры должностных окладов могут изменяться по результатам периодической аттестации работников. Должностной оклад служит основой для начисления премий, доплат и надбавок.

Должность — 1) служебное место, связанное с исполнением определенных служебных обязанностей и определенной ответственностью; 2) установленная социальная роль, выполняемая человеком в государственных, общественных, частных организациях, предприятиях и учреждениях.

Доктрина сравнимой ценности — концепция, согласно которой женщины должны получать равное с мужчинами жалование, когда уровень их квалификации, напряженность труда и ответственность на занимаемых рабочих местах такие же, как у мужчин.

Дополнительные выплаты — для работников — вознаграждения, помимо заработной платы, которые получают работники от своих работодателей: пенсии; пособия по медицинскому и стоматологическому страхованию; оплата очередных отпусков и отпусков по болезни.

Дополнительные выплаты — для работодателей — часть издержек на рабочую силу: платежи в фонды социального страхования, пен-

сионные фонды, фонды страхования на случай болезни и благотворительные фонды для рабочих. В США дополнительные выплаты составляют около 3/8 от средних издержек на рабочую силу.

Достойные цели (ДЦ) — достойные цели жизни — глобальные цели жизни, носящие не меркантильный характер, связанные со значительным вкладом личности в развитие общества. Термин введен в теории развития творческой личности (ТРТЛ) Г. С. Альтшуллером и И. М. Верткиным.

Доход — поток денег или общая сумма денег, поступающих экономическим агентам в виде заработной платы, жалования, ренты, дивидендов, процентов, предпринимательской прибыли в течение определенного периода (за год).

Единица сделки — группа служащих, которые уполномочивают профсоюз представлять их интересы при заключении коллективно-соглашения.

Ежедневник — органайзер, основным элементом которого является система бланков планирования на календарный год (как правило, одна страница на день либо один разворот на неделю). Обычно не содержит механизмов работы с целями и по этой причине удобен только для оперативного и тактического планирования, при наличии большого количества задач, привязанных к точному времени исполнения (например встреч).

Желание — потребность, принявшая конкретную форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивида; исторически, географическими и другими факторами страны или региона.

Железный закон заработной платы — по Ф. Лассалю — теория, предполагавшая, что заработная плата определяется минимумом средств существования. Железный закон заработной платы восходит к теории народонаселения Т. Мальтуса, фактами не подтверждается.

Женевская схема оценки работ — универсальная схема оценки работы, учитывающая основные факторы оценки: квалификацию; физические и умственные усилия; ответственность; условия труда.

Жесткая заработная плата — заработная плата, которая не изменяется в ответ на изменение цены на конечную продукцию и услуги. Жесткость предопределяется системой контрактов, которыми закрепляется сумма заработной платы. В экономической теории считается, что заработная плата отстает в своем движении от цен на конечную продукцию. Причем движение в сторону понижения происходит более медленно, чем в сторону повышения.

Жизненный цикл фирмы (ЖЦФ) — этапы развития коммерческого предприятия от зарождения до упадка. Один из вариантов ЖЦФ предлагает экономист А. Юданов, ассоциируя каждый этап ЖЦФ с животными: *ласточка* — инновационная фирма, *мышка* — мелкая фирма без выраженной специализации, *лиса* — узко специализированное коммерческое предприятие, *лев* — мощная фирма массового производства продукции, *слон* — диверсифицированный бизнес, *бегемот* — этап снижения поворотливости крупной корпорации.

Жизнеобеспечение — совокупность действий, направленных на оптимальное удовлетворение духовных и материальных потребностей человека.

Задача/проблема. Различные формы описания исходной ситуации, задающего направление движения. Различаются уровнем конкретности и точности; задача эквивалентна SMART-цели, проблема — надцели.

Задачная/проблемная ситуации. Отличаются степенью понимания субъектом желаемого результата. Задачная ситуация — четко понятно, чего необходимо достигнуть и как это сделать; проблемная ситуация — нет четкого понимания ни того, ни другого.

Заключительное интервью — в кадровой работе — метод работы администрации с сотрудниками, увольняющимися по собственному желанию. Заключительное интервью позволяет организации и сотруднику более взвешенно оценить факт увольнения. При проведении заключительного интервью сотруднику предлагается назвать истинные причины увольнения и оценить различные аспекты производственной деятельности.

Закон убывающей отдачи — согласно этому закону при достижении определенного объема производства товаров или услуг наступает момент, когда издержки производства начинают увеличиваться вследствие двух возможных причин, одна из которых связана с необходимостью восстановления затраченной энергии.

Закон убывающей предельной полезности — согласно этому закону полезность каждой новой единицы потребляемого товара или услуги уменьшается в результате насыщения потребностей. Данный закон (обычно изучаемый в рамках микроэкономики) — один из первых, доказывающий существование научного самоменеджмента.

Закон эффекта — концепция теории мотивации; сформулированный Э. Торндайком принцип инструментального обучения, согласно которому из множества реакций на одну и ту же ситуацию отбира-

ются и закрепляются те, за которыми непосредственно следует удовлетворение потребности животного, и ослабляются те, за которыми следует дискомфортное состояние.

Закрытая кадровая политика — кадровая политика, ориентированная на включение нового персонала только с низшего должностного уровня. Все последующие замещения работников происходят только из числа сотрудников организации.

Замысел проекта — ключевая идея проекта, в ходе сбора информации и обдумывания “обрастающая” подробностями, касающимися ее реализации. Фиксация в органайзере замысла проекта и постепенное наращивание объемов и качества относящейся к нему информации и мыслей — наиболее простой и естественный способ депроблематизации в личной работе, постепенного органичного самопревращения проблемы в задачу (проект). Наличие в органайзере значительного количества замыслов проектов позволяет своевременно отреагировать на представившиеся возможности для осуществления какого-либо из них. Для наиболее эффективного использования представляющихся возможностей целесообразно иметь в органайзере значительно больше замыслов проектов, чем мы реально можем выполнить. (Этот подход является антитезисом предлагаемой в классическом тайм-менеджменте “реалистичности” планирования.)

Занятость — участие населения в трудовой деятельности, включая учебу, службу в армии, ведение домашнего хозяйства, уход за детьми и престарелыми. В экономической науке занятость описывается системой показателей, отражающих: полноту включения в общественное производство активной части населения; уровень сбалансированности рабочих мест и трудовых ресурсов; соответствие занятости социально-экономическим запросам населения.

Запреты и ограничения на увольнения — правовая норма, предусматривающая гарантии и льготы в случае сокращения для определенных категорий работников. По законодательству РФ к таким категориям относятся: беременные женщины и женщины, имеющие детей в возрасте до трех лет; лица, воспитывающие детей без матери; работники моложе 18 лет и др.

Заработная плата — 1. Доход от труда. 2. Форма денежного вознаграждения работника за труд. 3. На рынке труда — цена рабочей силы с учетом складывающегося соотношения между спросом и предложением рабочей силы.

Заработок — в статистике заработной платы — денежная сумма, полученная наемным работником за фактически отработанное или оплаченное время. $\text{Заработок} = \text{ставка заработной платы} \times \text{объем затраченного труда}$.

“Здоровый пофигизм” — подход к управлению личной работой (в первую очередь в области чистки и расстановки приоритетов), исходящий из психологической установки “всех дел не переделаешь”, “накажут, но не убьют же”, “подожди выполнять, отменяют” (армейский “принцип ПВО”) и т. п. Принцип позволяет сохранять спокойствие и выдержку в хаосе, аврале и непредсказуемости управленческой деятельности.

Значимость работы — степень, в которой конкретная работа оказывает влияние на жизнь других людей.

“Золотое рукопожатие” — метод стимулирования добровольного увольнения лишних работников, при котором намеченным к увольнению работникам предлагают дополнительные компенсационные выплаты и выходные пособия, размеры которых значительно выше официально положенных при увольнении. При этом предприниматель избегает необходимости проводить консультации с профсоюзами и получать разрешения от властей.

Иерархия потребностей (по мере усложнения): витальные потребности, обусловленные биологическим происхождением человека; социальные потребности; потребности в творческой деятельности, как высшее проявление социальных потребностей. По К. Альдерферу удовлетворение потребностей идет в обе стороны. По Мак-Клелланду потребности не исключают друг друга и не расположены иерархически.

Иерархия потребностей А. Маслоу — потребностная модель, объясняющая поведение человека исходя из его побуждения различными внутренними потребностями (в безопасности, в уважении, в самовыражении и др.)

Иерархия ценностей персонала — ступени подчинения мотивов, побуждающих работников к эффективной деятельности. Иерархия ценностей зависит от периода развития страны. Для промышленно развитых стран типовая иерархия ценностей имеет вид: интересная работа и сознание полезности личного вклада; справедливость оценки труда со стороны руководителя; возможность участия в принятии решений; стабильность занятости в компании и перспективы служебного роста; размер оплаты труда.

Издержки производства — затраты на производство продукции, издержки обычно выражаются в денежной форме. Различают постоянные издержки, переменные издержки, общие (валовые) издержки, а также альтернативные (вмененные) издержки. См. также: *точка безубыточности*.

Излишек рабочей силы — ситуация, когда в производственном процессе задействовано больше рабочей силы, чем это действительно необходимо для эффективного осуществления экономической деятельности.

Изменение персонала — необходимая мера при количественном или качественном несовпадении наличия персонала и потребности в нем, реализуемая в виде: привлечения персонала, высвобождения персонала и (или) развития персонала.

Имитационный тест управления персоналом (сокращенный) (ИТУПС) обеспечивает экспресс-диагностику управленческих умений менеджеров (и соискателей на менеджерские позиции) с целью выявления общего уровня готовности к руководству людьми и взаимодействию. Данный тест знаменует новый подход в компьютерной психодиагностике.

Импульсивность — особенность поведения человека, заключающаяся в склонности действовать по первоначальному побуждению, под влиянием внешних обстоятельств или личного настроения.

Инвентаризация квалификаций — сбор информации относительно квалификаций сотрудников.

Инвестиционное решение — выбор одного из нескольких вариантов использования дорогостоящих ресурсов любого субъекта (человека, фирмы или даже государства) для достижения целей этого субъекта. Наилучшее инвестиционное решение, оценка которого осуществляется с помощью вмененных (альтернативных) *издержек*, обеспечивает более эффективное достижение поставленных целей этого субъекта по сравнению с другими возможными вариантами.

Инвестиционный подход в личном тайм-менеджменте — рассмотрение задач, связанных с развитием, созданием новых возможностей как инвестиционных проектов, для которых можно оценить “окупаемость”, “рентабельность вложений” и т. п. и таким образом сопоставить значимость этих задач с задачами, приносящими непосредственный результат.

Индивидуальное рабочее место — пространственно обособленная трудовая зона со своим работником, набором функций, кругом обязанностей, оборудованием и инструментами.

Инертность человека — свойство постепенно (за время, большее нулевого) “втягиваться” в работу (доходить до максимального уровня производительности) и постепенно выходить из нее (мозг не может моментально “забыть” о выполненной работе). Свойство инертности необходимо учитывать при планировании и оперативном управлении личной деятельностью, особенно при работе с интеллектоемкими сложными задачами.

Инновационно-кадровый маркетинг — комплексная система организации, управления и анализа нововведений, связанных с появлением новых профессий, развитием рекламы рабочих мест, работой с биржами труда и фирмами по подбору кадров.

Инновационный менеджмент — в кадровой работе — пограничная область между инновационным менеджментом и управлением персоналом. В кадровой работе объектом инновационного менеджмента являются процессы обновления и развития, потребности и параметры кадров и кадровых систем предприятий и других социально-экономических структур. Субъектом инновационного менеджмента являются инновационные составляющие кадровых и трудовых служб предприятий и других структур.

Инновационный потенциал кадров организации — способность кадров: к позитивно-критическому восприятию новой информации; к приращению общих и профессиональных знаний; к выдвижению новых конкурентоспособных идей; к нахождению решений нестандартных задач и новых методов решения традиционных задач; к использованию знаний для практической реализации новшеств.

Инструментальные потребности — потребности, вытекающие из структуры действий, ведущих к достижению определенной цели.

Интеллигентность — совокупность личностных качеств индивида, отличающихся высоким уровнем развития интеллекта, образованностью и культурой.

Интервьюирование работников — очный опрос работников с целью изучения их мнения и оценок тех или иных сторон действительности, мотивов их поведения.

Информационная потребность — потребность, возникающая, когда цель, стоящая перед пользователем в процессе его профессио-

нальной деятельности либо в его социально-бытовой практике, не может быть достигнута без привлечения дополнительной информации.

Информация к размышлению — информация, которую можно обнаружить в старых книгах по управлению. Для менеджера много полезней размышлять над тем, что очень давно сказали классики научной организации труда, чем поглощать в неограниченных количествах плодятся в геометрической прогрессии литературу по современному управлению.

Информация по кадрам — информация, обеспечивающая решение организационно-экономических задач кадровой службы: экономическая, социальная, юридическая, демографическая и другая.

Использование рабочей силы — уровень занятости трудоспособного населения общественно полезным трудом с учетом распределения трудоспособного населения между отраслями, сферами хозяйства и по территории страны.

Кадровая квота — централизованно устанавливаемая численность определенной категории персонала, подлежащего приему в организацию в обязательном порядке, а также подлежащего увольнению, досрочному уходу на пенсию и т. д.

Кадровая политика — генеральное направление кадровой работы; совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала; на создание высокопроизводительного, сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка. Основными направлениями кадровой политики являются: а) прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий; б) разработка программ развития персонала с целью решения текущих и будущих задач предприятия; в) разработка мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом; г) создание современных систем подбора и отбора персонала; д) проведение маркетинговой деятельности в области персонала; е) разработка программ занятости; ж) усиление стимулирующей роли оплаты труда; з) разработка социальных программ и т. д.

Кадровая практика — система приемов, навыков, способов, форм и методов кадровой работы, разработанных и применяемых в практике государственных органов и отдельных организаций.

Кадровая работа — деятельность государственных органов, органов управления отдельных организаций, кадровых служб и должност-

ных лиц, направленная на реализацию кадровой политики. Направлениями кадровой работы являются: формирование системы управления персоналом и ее стратегии; планирование кадровой работы, найм, отбор и прием кадров; деловая оценка, профориентация и адаптация персонала; обучение, управление карьерой и продвижением кадров; мотивация, организация труда и обеспечение безопасности деятельности персонала; создание нормальной психологической обстановки в коллективе и т. п.

Кадровая реформа — крупномасштабное кадровое нововведение, направленное на кардинальное изменение или обновление кадрового потенциала в соответствии с качественно новыми целями и задачами развития социально-экономических систем и структур.

Кадровое планирование — целенаправленная деятельность, ориентированная на предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями и склонностями работников и требованиями организации.

Кадровые нововведения — целевая деятельность по внедрению кадровых новшеств, направленная на повышение уровня и способности кадров решать задачи эффективного функционирования и развития социально-экономических структур организации и ее подразделений.

Кадровый менеджмент — менеджмент, направленный на развитие и эффективное использование кадрового потенциала организации. В кадровом менеджменте различают: а) оперативный уровень управления, на котором доминирует кадровая работа; б) тактический уровень управления, на котором доминирует управление персоналом; в) стратегический уровень управления, на котором доминирует управление человеческими ресурсами; г) политический уровень управления корпорацией — разработка и контроль за реализацией кадровой политики.

Календарно-приоритетное планирование — технология планирования, заключающаяся в разметке времени на периоды, предшествующие критическим срокам, и в упорядочении задач внутри этих периодов методом “планирования через приоритеты”, т. е. составлении приоритизированных списков задач для этого периода.

Картина мира — отражение мира на “экране” нашего сознания. Понятие “адекватность картины мира” (соответствие отражения реальности) является одним из ключевых для персонального стратегического планирования.

Картотека, творческая картотека — инструмент управления мыслями, замыслами, интересной информацией (скорее всего, не привязанной к точным целям), темами для обдумывания. По мере того как растет роль творческого труда в работе менеджера, повышается и потенциальная польза творческой картотеки. Творческую картотеку как элемент управления местом хаоса в личной информации следует отличать от картотеки контактов, источников информации и т. п. — т. е. хорошо структурированных инструментов управления местом порядка в информации.

Картотечность — принцип организации информации, предполагающий, что каждая единица информации “материализуется” на своем отдельном носителе. Применение этого принципа позволяет существенно облегчить ориентацию в информации за счет возможности упорядочивать ее произвольным образом. При этом понятие “единица информации” является относительным, неделимым “атомом” информации можно считать разное ее количество в зависимости от специфики функционирования информационной системы.

Карточка проекта — способ создать простой обзор для поправочной аналитики: бумажная или электронная карточка (файл, форма и т. п.), в которой фиксируется значимая “тайм-менеджерская” информация по личному проекту. Например, цель проекта, сроки исполнения, плановые и фактические расходы времени, результаты, производительность труда и т. п.

Кастомизация методов управления — дифференциация методов управления людьми в зависимости от их склонностей и предпочтений, поиск “индивидуального подхода” к каждому сотруднику. Термин введен нами по аналогии с кастомизацией товаров и услуг, приходящей на смену господствовавшей в XX в. стандартизации.

Категории персонала — группы персонала организации, распределяемые в соответствии с выполняемыми функциями.

Качественная сбалансированность рабочих мест и работников — соответствие структуры рабочих мест по технико-технологическим признакам профессионально-квалификационной структуре работающих.

Качественные характеристики персонала — совокупность профессиональных, нравственных и личностных свойств, являющихся конкретным выражением соответствия персонала тем требованиям, которые предъявляются к должности или рабочему месту. Различа-

ют три основные группы качественных характеристик: способности, мотивации и свойства персонала.

Качество продукции — технический уровень товаров или услуг, определяемый в реальных условиях эксплуатации самим потребителем.

Качество труда — характеристика конкретного труда, отражающая степень его сложности, интенсивности, условия и значимость для развития экономики. Качество труда находит выражение в заработной плате работников. Качество труда измеряется посредством тарифной системы, позволяющей дифференцировать заработную плату в зависимости от характеристик труда.

Квалификационная характеристика — краткое изложение требований к знаниям, умениям и навыкам, а также прав и обязанностей, предъявляемым к различным специальностям в организации.

Квалификационное разделение труда — разделение труда исполнителей в зависимости от сложности, точности и ответственности выполняемых работ. Квалификационное разделение труда регулируется тарифно-квалификационными справочниками. Из квалификационного разделения труда складывается квалификационная структура персонала организации.

Квалификационный разряд — показатель квалификационного уровня рабочего той или иной профессии или сложности выполняемой работы. С учетом квалификационного разряда осуществляется оплата труда, подбор и расстановка кадров на производстве.

Квалификационный состав персонала — показатель качественного уровня персонала организации, определяемый наличием и удельным весом в общей численности персонала должностей служащих и професий рабочих с конкретными характеристиками.

Квалификация — степень профессиональной подготовленности к выполнению определенного вида работы. Различают квалификацию работы и квалификацию работника.

Квалификация работника — степень профессиональной обученности, выражающаяся уровнем подготовки, опыта, знаний и навыков, необходимых для выполнения конкретного вида работы. Квалификация работника устанавливается в виде разряда или категории.

Квалификация работы — характеристика определенного вида работы, устанавливаемая по степени ее сложности, точности и ответственности. Обычно квалификация работы определяется разрядом в соответствии с тарифно-квалификационным справочником.

Квотирование рабочих мест — определение минимальной численности граждан, подлежащих трудоустройству в той или иной организации. Для организаций муниципальной собственности право на квотирование принадлежит местным органам управления. Для организаций иных форм собственности квоты устанавливаются на основе договоров работодателей со службой занятости.

Классический (постклассический) тайм-менеджмент. Классический тайм-менеджмент, сложившийся в 1970-е гг. XX в., можно охарактеризовать жесткостью (негибкостью) предлагаемых систем, акцентом внимания на планирование и структурирование деятельности. В конце XX в. этот подход был подвергнут активной критике как в отечественных, так и в западных работах. Суть критики сводится к неадекватности классических подходов: 1) непредсказуемости среды, 2) психологии людей, спонтанных и эмоциональных по типу личности. Системный подход к созданию технологий работы с хаосом и неопределенностью (как внутренними, так и внешними) является логическим следующим шагом после эмоциональной критики классического тайм-менеджмента, характерной для современных некомпильтивных западных работ в этой области.

Классическое (“жесткое”) планирование — составление списка дел, “привязанных” к определенному времени (“хроносу”, четко определенному астрономическому времени).

Ключевые области — основные направления деятельности. Схема ключевых областей (как правило, древовидная) позволяет создать стратегический обзор деятельности, поддерживать ее гармонию. Аналог ключевых областей у Ст. Кови называется “ролями” (человек выступает одновременно как “глава семьи”, “руководитель” и т. п.).

Количественная сбалансированность числа рабочих мест и численности работников — равенство между количеством рабочих мест и численностью работников с учетом нормативного коэффициента сменности использования рабочих мест.

Командный тайм-менеджмент — дисциплина на пересечении личного тайм-менеджмента и общего менеджмента, рассматривающая вопросы взаимосвязи систем личного тайм-менеджмента работников, не находящихся в отношении подчиненности, т. е. командный тайм-менеджмент отличается от корпоративного меньшей возможностью применения инструментов принуждения и большей необходимостью применения инструментов согласования планов.

Коммуникабельность — способность человека к коммуникации, установлению контактов и связей.

Компенсационный дифференциал — разница в заработной плате, призванная компенсировать непривлекательность определенно-го вида труда.

Конкуренция в кадровой политике — вид конкурентного соперничества организаций на рынке труда. Конкуренция в кадровой политике является фактором, определяющим направления маркетинга персонала в организациях.

Контекст — совокупность внешних и (или) внутренних обстоятельств, обеспечивающих наиболее благоприятные условия для выполнения какого-либо дела.

Контекстное планирование — структурирование списка дел в соответствии с оптимальными для их выполнения контекстами; отслеживание в ходе деятельности “появления” или “приближения” различных контекстов и выполнение в эти моменты соответствующих дел.

Контролинг персонала — концепция управления персоналом, интегрированная с ориентированным на качественный анализ контроллингом экономического и социального компонентов эффективности. Основными функциями контроллинга персонала являются: а) анализ задействования персонала и достигнутых за счет этого результатов; б) координация планирования персонала с другими сферами планирования; в) создание и поддержание целеориентированной интегрированной базы данных по персоналу.

Контроль — создание обзора указателей на личные либо делегированные задачи, позволяющего обеспечить их своевременное исполнение либо заблаговременное стимулирование исполнителя.

Концентрация внимания — на оперативном уровне — сосредоточение психологического внимания на какой-либо задаче; на стратегическом уровне — уделение задаче или проекту значительной доли ресурсов времени.

Концентрируемость задачи во времени — отношение необходимых на выполнение задачи затрат времени к календарной длительности ее выполнения (количеству дней от начала до завершения). Как правило, чем выше “проблемность”, интеллектоемкость задачи, тем ниже ее “концентрируемость”, так как любым сильным мыслям и нетривиальным решениям требуется некоторое время на “вызревание”. Учет концентрируемости задач во времени — один из возможных шагов от механистического планирования к органическому.

Концепция — система взглядов, которой придерживаются в настоящий момент, определенный способ понимания, трактовки каких-либо явлений, основная точка зрения, руководящая идея для их освещения; или же ведущий замысел, конструктивный принцип различных видов деятельности.

Концепция управления персоналом — система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом.

Корпоративный стандарт организации времени персонала (КСОВП) — совокупность принципов и правил, регламентирующих вопросы личного и командного тайм-менеджмента сотрудников, а также вопросы взаимодействия личных систем самоменеджмента сотрудников с системой регулярного менеджмента компании. Например, стандарт может указывать, какие сотрудники в силу частых командировок, когда их заменяют коллеги, обязаны содержать свой рабочий стол и документы в порядке, и по какой общеизвестной системе должен строиться этот порядок; а какие сотрудники в силу специфики их функций в компании этими правилами не связаны. КСОВП может воплощаться как в формальных регламентах (в том числе разрабатываемых в рамках системы менеджмента качества по стандартам ISO, включаемых в виде “системы персональных сбалансированных показателей для такой-то должности” в корпоративный Balanced Scorecard и т. п.), так и в любых инструментах организации деятельности. Например, “материальным воплощением” стандарта командного тайм-менеджмента может быть доска, на которую собирающийся куда-либо сотрудник прикрепляет стикер — “тогда-то буду там-то”, а другие сотрудники имеют возможность прикрепить стикеры “осведомись, пожалуйста, у Иванова из соседнего отдела о том-то”, “забери у Петрова для меня такие-то документы” и т. п. Одним из ключевых элементов КСОВП является формализация языка, которым сотрудники пользуются для организации и координации деятельности. Реальные (из практики юридической фирмы) примеры такой формализации: “Сегодня означает “сегодня до 18:00”; “В течение недели означает “работа должна быть представлена до 15:00 пятницы” и т. п. Пример формулировки: “Принцип единичности информации. В каждом сообщении должна быть одна мысль, недопустимо составление сообщений, проведение совещаний и т. д. по широкому спектру вопро-

сов. Один вопрос легче решать, передавать, анализировать. Помогает концентрироваться и решать вопрос, а не трепаться”.

Корпоративный тайм-менеджмент в широком смысле слова — любые комплексные технологии организации деятельности фирмы, тесно связанные с оптимизацией временных ресурсов. Например, управление проектами, тотальное управление качеством. В узком смысле слова — дисциплина на пересечении личного тайм-менеджмента и общего менеджмента, рассматривающая связь личного тайм-менеджмента работников с системой управления фирмой.

Коэффициент внутренней мобильности персонала — процентное отношение числа работников, сменивших должности в течение периода, к среднесписочной численности работников организации за период.

Коэффициент загрузки персонала — показатель, характеризующий долю превышения численности персонала при многосменном режиме работы по сравнению с численностью в наиболее загруженную смену. Коэффициент загрузки персонала вычисляется как: а) отношение общего количества отработанных оборудованием машиносмен к количеству машиносмен, отработанных оборудованием за тот же срок в наиболее загруженную смену; б) отношение общего отработанного персоналом времени к отработанному персоналом времени за тот же срок в наиболее загруженную смену.

Коэффициент интенсивности текучести кадров — отношение доли определенной группы работников в числе выбывших по причинам текучести к доле этой группы в числе работающих.

Коэффициент пересчета численности персонала — показатель, который: а) вычисляется как отношение количества календарных рабочих дней к количеству фактических рабочих дней; б) характеризует долю плановых невыходов персонала в общей сумме календарных рабочих дней; в) служит для пересчета явочной численности персонала в списочную.

Коэффициент текучести кадров — отношение числа работников, уволившихся по причинам, относимым к текучести (по собственному желанию), к среднесписочной численности работников организации за определенный период.

Кривая опыта — модель, объясняющая, что при накоплении опыта фирма неуклонно повышает эффективность своего производства.

Критерии оценки кадровых нововведений — признаки, на основании которых происходит отбор кадровых нововведений; финансовое, социологическое и общественное обоснования.

Критерий выполнения работы — объемы или другие показатели, используемые для оценки качества выполнения работы.

Кружок качества предполагает создание группы из 5–10 специально тренируемых служащих, которые встречаются на 1 час один раз в неделю с целью выяснить и решить проблемы в области их деятельности.

Лайф-менеджмент (life-management), самоменеджмент (self-management) — комплексная технология управления собой, управления своей жизнью. Отличие от тайм-менеджмента: тайм-менеджмент — технология организации. Самоменеджмент — более конкретная, предметная технология самоуправления, могущая включать в себя, например, “управление эмоциями”, “навыки переговоров” и т. п. Тайм-менеджмент можно сравнить с рефлексивными, системообразующими дисциплинами типа тотального управления качеством, реинжиниринга бизнес-процессов, проджект-менеджмента; самоменеджмент — с дисциплинами и техниками общего менеджмента, необходимыми для “наполнения” каркаса, создаваемого системообразующими дисциплинами.

Лестница тайм-менеджмента — модель управления собой, разбивающая личный тайм-менеджмент на три уровня: эффективность (управление сроками, задачами, ресурсами времени, производительностью труда и т. п.), стратегия (определение личной стратегии и долгосрочных целей), философия (определение личных ценностей). Модель позволяет связать мировоззренческий и оперативный уровни в деятельности и управлении личным временем.

Линейные менеджеры уполномочены направлять работу подчиненных, они всегда чьи-то боссы. Кроме того, линейные менеджеры отвечают за выполнение основных задач компании.

Липкая заработная плата — заработная плата, не снижающаяся в краткосрочном периоде: а) в связи с инертностью рынка труда, на котором цены изменяются достаточно медленно; б) с контрактной системой найма; в) с коллективными договорами профсоюзов с администрацией; г) с правительственными ограничениями на свободное формирование заработной платы.

Личное время сотрудника. Термин употребляется в контексте темы корпоративного тайм-менеджмента для обозначения индивидуальных ресурсов времени сотрудника. Термин отражает двойственное состояние этого “индивидуального времени”: с одной стороны, оно продано работодателю (и в этом смысле термин “личное” условен), с другой — это время остается временем жизни человека, его основным и

невосполнимым ресурсом, экономить который у него существуют личные (не связанные с интересами фирмы) причины. Такая двойственность является основой механизма действия ТМ-бациллы, когда интерес сотрудника к экономии времени его жизни приводит к его стремлению более эффективно организовать свое индивидуальное время как работника и, соответственно, стимулировать необходимые для этого преобразования менеджмента на уровне фирмы.

Личностные качества персонала — индивидуальные особенности сотрудников, включающие их деловые качества и свойства личности, не имеющие непосредственного отношения к выполняемой профессиональной деятельности.

Ловушка активности — в менеджменте — лишняя трата времени и сил на работу, которая должна быть сделана по-другому и с другим результатом.

Локаут — массовое увольнение работников при банкротстве предприятия либо с целью подавления или предотвращения забастовки. Локаут является одним из основных методов борьбы работодателя с профсоюзом.

Лояльность персонала — характеристика персонала, определяющая его приверженность организации, одобрение ее целей, средств и способов их достижения, открытость своих трудовых мотивов для организации.

Малоподвижность заработной платы — тенденция медленного снижения заработной платы при избыточности предложения на рынке труда.

Маркетинг персонала — 1) вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале; 2) в широком смысле — философия и стратегия управления человеческими ресурсами. При этом персонал рассматривается в качестве внешних и внутренних клиентов фирмы; 3) в узком смысле — особая функция службы управления персоналом, включающая: а) анализ внешних и внутренних факторов, определяющих направления маркетинговой деятельности; б) разработку и реализацию мероприятий по направлениям маркетинга персонала.

Маркетинговая концепция управления персоналом — утверждение, согласно которому важнейшим условием достижения целей организации является четкое определение требований к персоналу, его социальных потребностей в профессиональной деятельности и

обеспечение удовлетворения этих требований и потребностей более эффективными, чем у конкурентов, способами.

Масштаб (проекта, задачи) — приблизительный (нечетко формулируемый) объем работ по проекту, учитывающий как длительность проекта, так и расходы времени на него. В личной работе удобно различать проекты дневного, недельного и годового масштабов.

Материализация информации — принцип организации личной работы, заключающийся в “вынесении” любой информации на внешние носители (бумажные, электронные, сознание других людей, и т. п.), с целью разгрузить внимание и память, направив сэкономленные ресурсы на решение задач, вместо того, чтобы тратить их на хранение информации.

Менеджер — руководитель, обеспечивающий эффективную координацию ресурсов организации (в первую очередь людских ресурсов). Менеджеры по персоналу призваны помогать и советовать *линейным менеджерам* для наилучшего достижения основных целей.

Менеджмент — деятельность, направленная на преобразование исходной ситуации в желаемую. Из этого определения следует, что мы все постоянно занимаемся менеджментом, часто сами того не подозревая.

“Место хаоса”/“место порядка” — элементы пространства, структурируемого с помощью метода ограниченного хаоса. В “место хаоса” поступает информация (“единицы хранения” и т. п.); по мере снижения полезности хаоса в этой информации выделяются некоторые классы (кластеры, однородные группы), выносимые как элементы в “место порядка”. Понятия “место хаоса” и “место порядка” применимы как к материальным объектам и информации, так и к нормам, например, возможно выделение “места хаоса” в системе целей, системе управления ресурсами (“10% бюджета сотрудник имеет право тратить по своему усмотрению на разработки, представляющиеся ему наиболее перспективными”) и т. п.

Метод — способ достижения какой-либо цели, решения конкретной задачи или совокупность приемов освоения действительности.

Метод “аутплейсмент” — консультации подпадающих под увольнение сотрудников, проводимые (внешними) консультантами. При этом преследуются две цели: помочь увольняемому сотруднику; облегчить начальнику процесс увольнения.

Метод балльной оценки видов работ — метод аналитической оценки видов работ по совокупности факторов в соответствии со шкалой оценки этих факторов по степени сложности и удельным весом каждого фактора.

Метод безумной мечты — заключается в постановке и достижении “безумной”, иррациональной, не обоснованной разумными соображениями цели. Позволяет прояснить собственные ценности в условиях отсутствия целей, ясно ощущаемых как “родные”, органичные. Механизм действия метода, по всей видимости, состоит в избавлении от навязанных внешним миром целей за счет обращения к иррациональной (не поддающейся на “пропаганду” извне) части собственной личности.

Метод ограниченного хаоса — метод управления, заключающийся в постепенном “выращивании” оптимального уровня порядка с помощью внесения элементов упорядоченности в начальный хаос. Является альтернативой классическому “методу полного упорядочения”, предполагающему создание полного порядка (“каждая вещь должна знать свое место”) и непрерывное поддержание этого порядка на протяжении деятельности. Метод ограниченного хаоса приложим как к материальным объектам и единицам информации, так и к нормам, т. е. элементам порядка в организации деятельности.

Метод структурирования внимания — метод привязки задач к времени, заключающийся в создании системы структурирования внимания, обеспечивающей появление указателей на задачи “в поле зрения” (приближение их к фокусу внимания) по мере приближения оптимального времени (контекста) для их выполнения. Является альтернативой классическому планированию, предполагающему определять время выполнения задач заранее и не предусматривающему механизмов привязки задач к могущему быть непредсказуемым заранее оптимальному контексту для их выполнения. Метод является технологическим воплощением одного из важнейших концептуальных шагов в тайм-менеджменте (ТМ): расширения базовой модели времени с управляемого в классическом ТМ “хроноса” до чрезвычайно актуального в современной непредсказуемой динамично изменяющейся бизнес-среде “кайроса”.

Метод швейцарского сыра — прием, заключающийся в “выгрызании” из неприятной задачи небольших кусочков, постепенном “подтачивании” неприятной задачи с разных сторон. Автор термина — А. Лакейн.

Методы анализа работы — способы исследования работы, включающие: а) сплошное или выборочное наблюдение; б) собеседование (простое или групповое интервью); в) составление вопросников.

Методы мотивации персонала — совокупность приемов и способов мотивирующих персонал на результативный труд. В кадровой работе различают методы мотивации персонала: а) экономические методы; б) психологические поощрения; в) методы партисипативности; г) методы расширения и обогащения работы; д) методы устранения отрицательных стимулов; е) целевой метод; ж) дисциплинарные методы.

Методы повышения квалификации работников аппарата управления — способы расширения знаний, развития навыков и умения работников аппарата управления в процессе практической работы при обучении в специализированных учреждениях или путем самообразования.

Методы расчета потребности в персонале — способы определения плановой численности персонала организации или ее подразделения. Для расчета потребности в персонале используют: а) методы трудоемкости; б) методы расчета по нормам обслуживания; в) стохастические методы; г) методы экспертных оценок.

Методы управления персоналом — способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. Исходя из технологической цепочки цикла работы с персоналом, различают методы: а) найма, отбора и приема персонала; б) деловой оценки, профориентации и трудовой адаптации персонала; в) мотивации трудовой деятельности; г) организации системы обучения; д) управления конфликтами и стрессами; е) управления безопасностью; ж) организации труда; з) управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением; и) высвобождения персонала.

Механизм добровольного увольнения — уход рабочего с одного места работы и поиск другого с целью улучшения условий найма.

Механизм формирования мотивации трудовой деятельности — совокупность закономерных связей и отношений, обуславливающих: а) процесс усвоения социальных ценностей, норм и правил поведения; б) выработку специфических для индивида ценностных ориентаций и установок в труде. В формировании механизма мотивации труда существенную роль играет возможность получения и качество общекультурной и профессиональной подготовки по избранному виду деятельности.

Механизм функционирования мотивации — совокупность закономерных связей и отношений, определяющих переход от актуализированных потребностей (интересов), реализуемых посредством трудовой деятельности, к трудовому поведению.

Механистический/органический подходы к планированию — планирование деятельности, исходящее из предположения механистичности ее компонент (можно структурировать, менять местами, уплотнять во времени, при необходимости выполнить быстрее) либо, соответственно, из предположения об органическом характере деятельности (необходимо учитывать внутренние законы ее развития, выделять время на “созревание” результатов и т. п.). Чем выше интеллектоемкость и “проблемность” деятельности, тем более целесообразно применение органического подхода.

Минимальная заработная плата — официально устанавливаемый государством минимальный уровень оплаты труда на предприятиях любой формы собственности в виде наименьшей месячной ставки или почасовой оплаты. Значение минимальной заработной платы определяется в каждый период времени финансовыми возможностями государства. Минимальная заработная плата используется для исчисления размеров государственных налогов, платежей, штрафов.

Миссия — главная общая цель предприятия, понимаемая в первую очередь как долговременная задача по отличному от конкурентов и желательно лучшему удовлетворению потребностей основных покупателей производимых товаров и услуг.

Младший обслуживающий персонал — работники, выполняющие в организации функции по уходу за служебными помещениями, обслуживанию рабочих, инженерно-технических работников и служащих.

Мобильность персонала — способность персонала к изменению своего положения в системе занятости внутри организации.

Модальная типология мотивации — классификация типов личности по типам мотивации труда: а) ценностная ориентация, выражающаяся в стремлении к самореализации, к содержательности и общественной полезности труда; б) прагматическая ориентация на заработную плату и нетрудовые ценности; в) нейтральная ориентация, характеризующаяся сбалансированностью ценностей.

Моделирование предельных ситуаций — метод выявления личных ценностей и приоритетов, заключающийся в моделировании,

мысленном проживании ситуаций совершения поступка, жизненно важного выбора между взаимоисключающими возможностями.

Модель “менеджмента услуг” — разработана американским специалистом Р. Норманном. Модель “менеджмента услуг” включает в себя пять составляющих — сегмент рынка, концепцию услуги, систему оказания услуг, образ фирмы, ее философию и культуру. Модель значительно облегчает продвижение услуги потребителям.

Модель обмена/иерархическая модель в корпоративном тайм-менеджменте. Иерархическая модель управления временем персонала — классические технологии управления временем, централизованное распределение ресурсов времени. Модель обмена — рассмотрение командного и корпоративного тайм-менеджмента с точки зрения “рыночных” механизмов.

Модель согласования/подчинения во “встраивании” личной работы в систему управления фирмой. Модель подчинения — “я продаю свое рабочее время и в рамках проданного времени и оговоренных обязанностей подчиняюсь фирме (в лице руководителя)”. Модель согласования — “Корпорация Я” и “Фирма X” заключают договор о сотрудничестве, в рамках которого происходит постоянное взаимосо-гласование целей и совместных действий обеих высоких договаривающихся сторон”. Вторая модель является развитием первой, в отличие от нее, учитывающей наличие у “винтика”, элемента корпоративной иерархии, собственных целей.

Модель характеристик работы — тип оформления работы, базирующийся на точке зрения, согласно которой заинтересованность и уровень удовлетворенности определяют три психологических состояния: испытываемая осмысленность, испытываемая ответственность, знание результатов.

Монотонный труд — однообразный труд; работа, состоящая из простых, но многократно повторяющихся операций.

Мотив — внутренняя устойчивая психологическая причина поведения или поступка человека.

Мотиваторы — внешние по отношению к человеку раздражители, которые (если они соответствуют его потребностям, мотивам) побуждают человека к определенному поведению.

Мотивации персонала — в кадровой работе — группа качественных характеристик персонала и требований, предъявляемых к должности или рабочему месту. Эта группа характеристик включает: а) сфе-

ру профессиональных и личных интересов; б) стремление сделать карьеру; в) стремление к власти; г) готовность к дополнительной ответственности и дополнительным нагрузкам и т. п.

Мотивационная ригидность — неспособность изменить систему мотивов в обстоятельствах, требующих от субъекта гибкости и изменения поведения.

Мотивационное ядро личности — совокупность мотивов, связанных и обусловленных смыслообразующим мотивом деятельности. Мотивационное ядро определено для каждого человека и характеризуется устойчивостью.

Мотивация (функция) — процесс внутреннего или внешнего психологического управления поведением, сочетающий интеллектуальные, физиологические и психологические подпроцессы, заключающийся в стимулировании самого себя или других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных целей или общих целей организации.

Мотивация группы — влечение или потребность, побуждающие действовать группу с определенной целью.

Мотивация достижения — мотивация, связанная с присвоением новых благ, развитием потребностей.

Мотивация кадровых инноваций — в кадровой работе — система экономических, моральных и социальных рычагов и стимулов с механизмом их взаимодействия, при которой исполнитель заинтересован как в собственных, так и в привнесенных в организацию кадровых новациях.

Мотивация по принципу “кнута и пряника” — намеренное и интенсивное использование внешних поощрений и наказаний для мотивации сотрудников.

Мотивация сохранения — мотивация, направленная на поддержание достигнутого уровня. Мотивация сохранения поддерживает активность на том уровне, который позволяет избегать санкций, связанных с ограничением или сокращением получаемых благ.

Мотивация трудовой деятельности — совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности и придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

Мотивы текучести кадров — непосредственные причины увольнений отдельных работников или профессиональных групп. В управлении

персоналом различают следующие мотивы увольнений: а) неудовлетворенность производственно-экономическими условиями внутри организации; б) неудовлетворенность качеством жизни; в) профессионально-квалификационные мотивы; г) мотивы личного характера и проч.

Мотивы трудовой деятельности — причины, определяющие поведение человека в процессе труда: а) отражение человеком своих потребностей, удовлетворение которых возможно посредством труда; б) отражение тех благ, которые человек может получить в качестве вознаграждения за труд; в) отражение того процесса, посредством которого осуществляется связь между потребностями и теми конечными благами, которые их удовлетворяют.

Мысли о делах — соображения по поводу изменений в деятельности, по масштабу и характеру не являющиеся ни задачами, ни замыслами проектов. Хранить этот тип информации лучше в органайзере, а не в творческой картотеке, но при этом способы управления приближаются к “картотечным” — наличие для таких мыслей “мест хаоса” в органайзере и т. п.

Мышление, направленное на эффективность (краткая, но несколько неточная замена — “эффективное мышление”). Результат применения хронометража и вообще организации времени, “шестое чувство”, позволяющее обладателю отслеживать и ощущать эффективность любых процессов как в личной, так и в окружающей деятельности. После выработки такого мышления неэффективные процессы и действия создают ощущение почти физического дискомфорта. “Эффективное мышление” не только позволяет выявлять неэффективные “участки” деятельности и резервы ее совершенствования, но и побуждает, мотивирует “носителя” это делать.

Мягкие (жесткие) привязки (задач к времени; возможное сокращение — “мягкие (жесткие) задачи” — соответственно нечеткие (например, “в конце сентября”, “к завтрашнему вечеру”, “в ближайшие два дня”) и точные (“25 сентября”, “завтра в 18:00”, “во вторник”) привязки по срокам.

Наблюдение — метод исследования по сбору информации, предполагающий минимальное вторжение в реальную действительность, составная часть *научного метода*.

Набор персонала — один из подпроцессов *специальной функции управления* — *управления персоналом*, включающий в себя определение требований к вакантной должности, привлечение кандидатов и

т. д., определяется политикой фирмы по отношению к персоналу (или “выращивание” своих кадров, или привлечение молодых специалистов, или переманивание профессионалов из конкурирующих фирм и др.).

Навязанные цели — цели, принимаемые субъектом за свои, но не соответствующие его реальным ценностям, навязанные внешней средой (ближайшим окружением, социальными стереотипами и ожиданиями и т. п.).

Надцели — абстрактные цели, задающие общее направление движения, но не связывающие субъекта конкретным описанием желаемого результата.

Назначение встречи самому себе — прием, позволяющий выделить время на “обделяемые” высокоприоритетные задачи, связанные с личным развитием. Механизм действия приема основан на том, что договоренности о встречах психологически воспринимаются как более приоритетные по сравнению с другими запланированными делами.

Наименьшая приемлемая заработная плата — наименьшая заработная плата, на которую еще согласился бы безработный. При этой заработной плате уровень полезности дохода в точности равен денежной оценке тягот труда.

Наем по желанию — доктрина, в соответствии с которой работодатель может окончательно уволить любого работника в любое время и по любой причине.

Научный метод — известный метод исследования, включающий в себя такие подпроцессы, как *наблюдение, анализ и синтез*.

Немедленное увольнение — ситуация, когда работодатель мгновенно разрывает контракт с работником из-за серьезного нарушения дисциплины.

Неоднородность времени — термин для обозначения свойства времени быть благоприятным или неблагоприятным для совершения тех или иных действий. В термине заложена та же условность, что и в термине “управление временем”: неоднородно не время, а обстоятельства, задающие благоприятные или неблагоприятные условия для совершения различных действий.

Неполная занятость — наличие в стране или в регионе лиц, обладающих возможностью и желанием работать, но не имеющих работы. Система трудоустройства, при которой продолжительность рабочего времени значительно ниже нормативной, установленной для данного вида деятельности или профессии в данной организации или в отрасли.

Нетрудовые доходы — доходы, полученные не от трудовой деятельности, в частности за счет спекуляции или другой деятельности, признаваемой незаконной.

Несправедливое увольнение — ситуация, когда работодатель разрывает контракт с работником без достаточных на то причин или действует не в соответствии с официально установленным порядком.

Неформальная организация — спонтанно организовавшаяся группа людей, у которой есть хотя бы одна общая цель, “членство” в неформальной организации обычно связывается с разделением ее участниками общих, выработанных в процессе взаимодействия, ценностей. В связи с последним поведение каждого участника такой организации в определенной степени обусловлено выработанными неформальной группой нормами. Неформальная организация служит удовлетворению различных потребностей ее членов — потребности в общении, защите и др.

Нечеткий подход к планированию и организации деятельности является прямым следствием нечеткой логики (fuzzy logic), дающей математические инструменты работы с нечеткостью (“хотим продавать побольше арбузов” вместо “повысить продажи на 10% к 15 июня”). В личном тайм-менеджменте нечеткий подход позволяет, например, отказаться от привязки задач к жестким срокам (“25 сентября, 15:00”) и заменить их на более адекватные жизненным реалиям нечеткие привязки (“примерно в конце сентября”). Технологическим воплощением нечеткого подхода к планированию являются понятия “масштаб” и “уровень” задачи, заменяющие “четкие” “затраты времени (длительность)” и “срок исполнения”. Важнейшее применение нечеткого подхода в разработке средств организации деятельности — представление о том, что не существует “правильных” способов организации деятельности; что для каждых двух диаметрально противоположных подходов (“планирование/спонтанность”, “рациональность/эмоции” и т. п.) можно наметить некую шкалу (типа “регулятора громкости”), на которой противоположности находятся в крайних позициях, а между ними — бесконечное количество оттенков и вариантов, каждый из которых наиболее адекватен тем или иным ситуациям и проблемам. Этот подход позволяет “снять” противоречия между огромным количеством конкурирующих технологий управления и создать системы и методы, интегрирующие достоинства противоположных технологий.

НЛП — нейролингвистическое программирование — набор техник, применяемых для повышения эффективности общения, личностного совершенствования в различных областях, в частности в сфере творчества и др. Родоначальниками НЛП считаются американские специалисты Дж. Гриндер и Р. Бэндлер. Существует мнение, что НЛП — это всего лишь раскрученный бренд проведения семинаров в сфере самоменеджмента.

Номинальная заработная плата — зафиксированная в расчетной ведомости или в иных документах величина заработной платы в денежном выражении, характеризующая уровень оплаты труда вне связи с ценами на товары и услуги и денежными расходами работника.

Норма выработки — установленный объем работы, который работник или группа работников соответствующей квалификации должны выполнить в единицу рабочего времени. Норма выработки обратно пропорциональна норме времени.

Норма соотношений — число работников той или иной квалификации или должности, которое должно приходиться на одного работника другой квалификации или должности. С помощью нормы соотношений устанавливаются оптимальные пропорции между численностью основных категорий управленческого персонала внутри структурных подразделений организации.

Норма численности — число рабочих или других категорий работающих соответствующего профессионально-квалификационного состава для обслуживания крупных агрегатов, складов и других объектов или для выполнения определенного объема работ.

Носители функций управления персоналом — подразделения и должностные лица организации, выполняющие функции управления персоналом. Носителями функций управления персоналом являются: а) руководители организации; б) заместители руководителя организации; в) линейные руководители производственных и функциональных подразделений; г) руководитель службы управления персоналом; д) подразделения по управлению персоналом; е) специалисты, занимающиеся проблемами управления персоналом.

Обзор (“создание обзора”, “классический ежедневник не дает достаточного обзора”) — представление информации (задач, сроков, справочных данных и т. п.), позволяющее легко видеть всю совокупность значимых элементов и их взаимосвязи, дающее таким образом возможность эффективно принимать решения при просмотре этой информации. В классических источниках (например пособиях ТМІ) ча-

сто употребляется в сочетании “обзор и контроль совокупности задач”, при этом имеется в виду не столько “обозримость” задач, сколько их структурированность, упорядоченность, возможность найти нужную.

Область ближайшего внимания — область рабочего пространства или органаizersа, близкая к фокусу внимания, содержащая дела, “кайрос” для исполнения которых может наступить в ближайшей перспективе.

Область далекого внимания — часть органаizersа или рабочего пространства, находящаяся за пределами фокуса внимания и области ближайшего внимания. Содержит задачи, концентрация внимания на которых в ближайшей перспективе не предполагается.

Оборот персонала — число принятых или выбывших работников за отчетный период.

Обратная связь — важнейшая часть любой системы управления, обеспечивающая поступление информации о состоянии объекта управления, наличие такой информации — залог своевременности управляющего воздействия. Суть маркетинга — обеспечение обратной связи.

Обучение — получение новыми и действующими сотрудниками навыков, необходимых для успешного выполнения работы.

Объекты управления персоналом — работники организации, на которых направлено воздействие функций управления персоналом. Объектами управления персоналом являются все сотрудники организации, включая носителей функций управления персоналом.

Ожидание (в теории менеджмента) — способность предвосхищения человеком будущих событий, играет важную роль в мотивации и самомотивации человека, в менеджменте популярна теория ожиданий Виктора Врума (см. Мескон М. и др. Основы менеджмента. 1992).

Окончательное увольнение — расторжение организацией договора найма с работником без обещания принять его вновь.

Оперативное управление — управление текущими событиями; совокупность мер, позволяющих воздействовать на конкретные отклонения от установленных заданий производства. Оперативное управление подразделяется на оперативное планирование, оперативный учет и оперативный контроль.

Описание работы — письменный документ, в котором содержится информация о том, что реально делает работник, как он это делает и в каких условиях выполняется данная работа.

Описание рабочего места — документ, содержащий: а) наименование и классификационную группу рабочего места; б) количество

работников на рабочем месте; в) характеристику и подчиненность органов управления рабочим местом; г) схему замещения должностей на рабочем месте; д) содержание работы на рабочем месте; е) технические характеристики рабочего места; ж) требования к квалификации работника; з) требования к работнику физического и психического характера. В кадровой работе описание рабочего места используется при подборе, отборе и найме персонала, при проведении аттестации рабочих мест и работников.

Оплата труда — основной мотив трудовой деятельности и денежный измеритель стоимости рабочей силы. Оплата труда обеспечивает связь между результатами труда и его процессом и отражает количество и сложность труда работников различной квалификации.

Опрос — метод сбора первичной информации посредством обращения с вопросами к определенной группе людей. Различают: а) письменные опросы (анкетирование); б) устные опросы (интервьюирование); в) очные опросы; г) заочные опросы: почтовые, телефонные и др.; д) экспертные, массовые, выборочные, сплошные и др.

Опрос работников — способ получения социологической информации о различных аспектах удовлетворенности работников работой в организации. Опросы могут проводиться методом анкетирования или методом интервьюирования.

Органайзер — средство фиксации и структурирования целей и задач, привязки их к времени выполнения. Кроме классических бумажных и электронных органайзеров возможны нетривиальные варианты, например разграфленный каким-либо содержательным образом лист ватмана на стене, на который прикрепляются стикеры с задачами.

Организационная стратегия фирмы — совокупность основных принципов и целей, касающихся развития и совершенствования системы управления фирмой. Таким образом, если другие стратегии (продуктовая, финансовая, маркетинговая...) регулируют отдельные аспекты деятельности фирмы, организационная стратегия регулирует вопросы организации этой деятельности, являясь таким образом “рефлексивной надстройкой” над системой управления фирмой.

Организационное окружение — часть организации, с которой человек сталкивается во время своей работы. Обычно организационное окружение включает: а) рабочее место; б) производственный профиль организации; в) систему оплаты; г) систему социальных гарантий, д) трудовые отношения и т. д.

Организационное поведение (англ. organization behavior) — наименование учебной дисциплины, которая охватывает широкий спектр вопросов, касающихся поведения людей и групп в организациях. Она аккумулирует опыт практического менеджмента, управленческого консультирования; в научном плане основывается на концепциях и теориях психологии, социологии, теории организаций и других областей знания. Появление понятия О. п. обычно связывают с докладом американских психологов Р. Гордона и Д. Хауэла (1959), в котором авторы на основе анализа результатов опросов студентов и преподавателей бизнес-школ пришли к выводу, что будущим менеджерам-практикам недостаточно изучения психологии и что необходимо создание такой учебной дисциплины. По определению Стивена Коссена О. п. — это дисциплина, изучающая поведение людей и их взаимоотношения в организации с целью объединения нужд и устремлений каждого сотрудника в отдельности с нуждами и целями организации в целом” (Kossen, 1994). Структура дисциплины “О. п.” предложена Г. Левиттом в книге “Managerial Psychology” (1958). Оглавление книги, затем многократно переизданной, фактически воспроизводится в большинстве учебников и пособий. Логика изложения Левитта носит простой и ясный характер и дана в такой последовательности: психологические явления, связанные с индивидуальным поведением человека и могущие иметь отношение к его жизни в организации; феномены общения и взаимодействия в парах; малые группы (до 20 человек) и взаимодействие между ними; группы, в которых может участвовать до сотни человек; явления, характерные для больших групп, насчитывающих сотни и тысячи человек. Поведение людей в организации не случайно. Каждый человек уникален, но отношения и поведение сотрудников можно объяснить и даже предсказать, если анализировать его на трех уровнях: индивидуальном, групповом и организационном. О. п. — это предмет, который возник на пересечении многих дисциплин, внесших достаточный вклад в его становление: социологии, психологии, теории организации, управления персоналом (см. *Управление персоналом*), физиологии труда, научной организации труда. Многие распространенные в настоящее время макроконцепции менеджмента (обучающейся, адаптивной, креативной организации) составляют важные разделы (Е. Б. Моргунов).

Организационное развитие — это программа, нацеленная на изменение отношения, ценностей и убеждений, служащих так, чтобы

они могли понять и осуществить требуемые изменения, которые проводятся обычно с помощью внешнего консультанта.

Организационно-распорядительные технологии — способы формирования мотивов поведения людей: а) осознанной необходимости общественной и трудовой дисциплины; б) чувства долга и ответственности; в) причастности к принятию решений на производстве и т. д. Организационно-распорядительные технологии опираются на нормативно-правовые документы, и их базой служат организационные воздействия.

Организация/управление. Организация — создание, структурирование некоторого “самодвижущегося”, самостоятельно функционирующего объекта (фирмы, системы личной работы, саморазвивающейся деятельности); *управление* — влияние на курс его движения, имеющее целью привести объект в нужную точку или по нужной траектории. (Различение по П. Г. Щедровицкому.)

Организация кадровых нововведений — совокупность структурных подразделений, групп и лиц, постоянно или временно входящих в систему кадрового управления, а также способов и норм их взаимодействия при разработке и реализации кадровых нововведений.

Организация труда — приведение трудовой деятельности людей в систему, обеспечивающую достижение максимально возможного полезного эффекта с учетом конкретных условий этой деятельности.

Организация работ — определение рабочих мест и установление функциональных и технологических связей между рабочими местами.

Организация рабочего места — комплекс мероприятий, обеспечивающих: а) создание на рабочем месте необходимых условий для высокопроизводительного труда и выпуска продукции высокого качества; б) наиболее полное использование оборудования; в) соблюдение правил техники безопасности; г) повышение содержательности и привлекательности труда; д) сохранение здоровья работников.

Органы управления — организации и их подразделения, обладающие правом принимать управленческие решения в пределах их компетенции и следить за исполнением принятых решений.

Ориентация служащих — предоставление новым сотрудникам общих сведений о работе, необходимых для эффективного выполнения своих обязанностей.

Основная оплата труда — оплата, начисляемая работникам за отработанное время, количество и качество выполненных работ: опла-

та по сдельным расценкам, тарифным ставкам, окладам, премии сдельщикам и повременщикам, доплаты в связи с отклонением от нормальных условий работы и т. п.

Отбор персонала — процесс приведения в соответствие к требованиям должности качеств кандидатов, желающих занять эту должность. (В соответствии с концепцией *управления персоналом* лучше всего это делать путем переподготовки уже работающих сотрудников.) “Новомодный” подход к отбору персонала — подбор должности под качества кандидата, а не наоборот. Однако общепринятый на сегодня подход — проведения отбора кандидатов на должность путем оценки по критериям, важным для вакантной должности. На Западе такую работу проводят специальные центры оценки, в качестве одного из проверенных инструментов отбора применяют тестирование.

Отдел человеческих ресурсов — функциональное подразделение организации, занимающееся вопросами управления персоналом. Другие названия — отдел персонала, отдел кадров, отдел трудовых ресурсов.

Отделение планирования работы от исполнения — один из постулатов “отцов” научной организации труда (например Ф. Тейлора), подвергнутый критике П. Друкером, давшим примеры роста эффективности в результате делегирования сотрудникам или коллективам сотрудников права самостоятельно организовывать процесс своей работы. Принцип является крайне важным для рассмотрения темы роли и места тайм-менеджмента (т. е. технологии самостоятельной организации сотрудником своей работы) в менеджменте фирмы.

Отечественная (западная) школы организации времени. К основным отличительным признакам отечественной (в широком смысле “бывшего СССР”) школы организации времени можно отнести: 1. Большой акцент на хронометраж времени по сравнению с планированием, в частности такое ноу-хау, как выработка “эффективного мышления” с помощью хронометража. 2. Широчайшее применение к задачам личного тайм-менеджмента подходов и методов других дисциплин, не свойственное западным специалистам по тайм-менеджменту, как правило, чрезвычайно узко специализирующимся на этой тематике и не способным привлекать к ее развитию другие дисциплины. 3. Взгляд на управление личным временем в широком общественном и государственном контексте как на инструмент преобразования людей, бизнеса и общества, а не просто технику управления задачами. “Отказаться

ся от контроля, чтобы добиться контроля” — принцип, сформулированный Питерсом и Уотерменом, состоящий в отказе от контроля за процессом с целью получения контроля за результатом (уверенности в его появлении за счет того, что вы не стесняли свободу и инициативу сотрудников, осуществляющих процесс).

Открытая кадровая политика — кадровая политика, характеризующаяся готовностью принять на работу любого работника, если он обладает соответствующей квалификацией.

Отношение — сложившаяся на основе имеющихся знаний устойчивая благоприятная или неблагоприятная оценка индивидом некоторого объекта или идеи. Отношения позволяют индивиду сравнительно стабильно вести себя по отношению к схожим друг с другом объектам.

Отношение к труду — социальная, эмоционально-волевая установка личности, представляющая собой сложившуюся готовность человека действовать определенным образом в процессе трудовой деятельности, по отношению к предметам, средствам и результатам труда на своем рабочем месте.

Отношение объема продаж к численности персонала — соотношение, характеризующее величину объема продаж (в денежном выражении), приходящуюся на каждого работника; рассчитывается путем деления общего объема продаж на численность наемного персонала.

Оценка личностных качеств персонала — составная часть оценки результативности труда. На этом этапе учитываются: 1) общие свойства личности; 2) специфические свойства личности, определяемые характером конкретной профессиональной деятельности.

Оценка проектов кадровых нововведений — установление значимости или результативности кадровых нововведений. Различают два подхода к оценке проектов кадровых нововведений: а) человеческие ресурсы рассматриваются как текущие затраты на производство продукции; б) человеческие ресурсы рассматриваются как активы организации.

Оценка работы — определение относительной сложности различных видов работ. Оценка работы выполняется специалистами по управлению персоналом совместно с руководителями подразделений организации. Полученные оценки работ служат основой для дифференциации тарифных ставок рабочих и окладов служащих.

Оценка сложности работ — технология разделения работы на уровни по степени квалификации, условиям труда, ответственности. На основании такого разделения устанавливаются оклады.

Оценка труда — определение относительно ценности труда, формальное и систематическое сравнение различных видов труда для определения ценности одного вида труда по сравнению с другим.

Пассивная кадровая политика — отсутствие у руководителей организации четко выраженной программы действий в отношении персонала.

Пассивная текучесть кадров — движение рабочей силы, вызванное неудовлетворенностью предприятием-работодателем конкретным работником.

Первичная занятость — основная занятость, имеющая место наряду с производной, дополнительной, вторичной занятостью.

Первичные потребности — потребности, которые по своей природе являются физиологическими и, как правило, врожденными. Первичными потребностями являются: потребность в пище, потребность во сне и другие, потребность в безопасности.

Первичный отбор — процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия определенной должности. Осуществляется отделом человеческих ресурсов и служит основой отбора персонала на индивидуальной основе. Другие названия — преселекция, скрининг.

Перемещение персонала — изменение места сотрудников в организационной структуре управления. Перемещение персонала: а) является способом повышения эффективности использования персонала; б) позволяет покрыть потребность в персонале, не прибегая к внешним источникам; в) осуществить структурирование рабочего процесса.

Перестройка работы — процесс переформулирования целей и задач путем расширения должностных и функциональных обязанностей для обеспечения больших внутренних вознаграждений.

Персонал управления — персонал организации, осуществляющий непосредственное руководство управляемым объектом, выработку необходимых решений и подготовку информации.

Персональная миссия, декларация о личной миссии — инструмент личного стратегического позиционирования и планирования, аналогичный миссии фирмы. Краткая декларация субъекта, формулирующая и выражающая его уникальное место в мире, основную задачу в жизни.

Персональное “корпоративное управление” — расстановка приоритетов с помощью определения основных “держателей акций” “персонального ЗАО” и моделирования их “голосования” при принятии какого-либо решения.

Персональное оперативное управление — совокупность технологий, обеспечивающих реализацию решений в личной работе. Включает методики самомотивации, управления рабочей нагрузкой и т. п.

Персональное стратегическое планирование — совокупность технологий построения моделей личной деятельности и ее взаимосвязей с окружающей средой, обеспечивающих обозримую и управляемую деятельность. Включает методики обзора, принятия решений, расстановки приоритетов, формулирования ценностей, целеполагания, бюджетирования и планирования времени и т. п.

Персональное “тотальное управление качеством” — подход к налаживанию “регулярного менеджмента” в личной работе, как и TQM в управлении фирмой, акцентирующий внимание на качестве продукта и стремящийся обеспечить это качество комплексом мер, включающих формализацию и стандартизацию деятельности, ее непрерывное совершенствование и т. п. “Клиентами”, “потребителями” продуктов личной работы, обеспечение качества для которых ставится во главу угла, в данном случае выступают все, с кем субъект взаимодействует и кого касается его умение грамотно организовывать свою работу и “стыковать” ее с деятельностью других людей.

Персональный информационный менеджер — программа для структурирования информации в личной работе, как правило, позволяющая создавать удобный обзор единиц информации, контекстный поиск по ключевым словам и т. п. Информационный менеджер может быть самостоятельной программой либо совмещенной с органайзером.

Персональный менеджмент — область знаний, изучающая организацию личного труда работника с точки зрения используемых методов, принципов и приемов работы. Персональный менеджмент позволяет наилучшим образом установить взаимодействие между работником и используемыми техническими средствами в процессе выполнения должностных обязанностей.

Персональный реинжиниринг — критическое рассмотрение деятельности и поиск более эффективных способов ее осуществления, аналогичный реинжинирингу бизнес-процессов (BPR) в “большом” менеджменте.

Персональный управленческий учет — совокупность технологий получения и анализа информации о личной работе и личной эффективности, необходимой для принятия решений. Включает хронометраж времени, количественную фиксацию результатов деятельности, построение различных коэффициентов и т. п.

Пинарик (календарик-пинарик; от слова “пинать”) — календарь года, в котором ежедневно вычеркивается проходящий день. Является способом “материализации” времени, привлечения внимания к его ограниченности. Автор метода и термина — участник ТМ-сообщества Дмитрий Литвак.

План работ — намеченная на определенный период работа с указанием ее целей, содержания, объемов, методов, последовательности и сроков выполнения.

Планирование — процесс выбора целей и решений, необходимых для их достижения, см. также *функция планирования*.

Планирование (привязка задач к времени) — планирование предполагает создание модели будущих действий (как правило, в форме их последовательности с привязкой к более или менее точному времени исполнения) и максимальное следование этой модели. Привязка задач к времени — более широкое понятие, включающее в себя способы реагирования на неожиданно возникающие обстоятельства, в частности технологии выбора в ходе деятельности оптимального времени выполнения для задач, по своей специфике ни к какому точному времени (заранее) не привязанных.

Планирование и развитие карьеры — предоставление возможностей и содействие, которые позволяют работникам ставить реальные цели и достигать их в области карьеры.

Планирование обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала — мероприятия по внутриорганизационному, внеорганизационному обучению и спецподготовке. Такое планирование: 1) создает условия для мобильности, мотивации и саморегуляции работника; 2) ускоряет процесс адаптации работника к изменяющимся условиям деятельности на том же самом рабочем месте.

Планирование человеческих ресурсов — процесс определения потребностей организации в персонале, т. е. определение когда, где, сколько, какие сотрудники потребуются организации. План человеческих ресурсов служит основой набора персонала.

“Планирование через приоритеты” — технология планирования, заключающаяся в составлении списка дел на период и упорядочении их по приоритетности с целью последующего выполнения в порядке убывания приоритетов.

Планирование численности персонала — определение потребной численности работающих по основным категориям, специальностям, профессиям, квалификациям и источникам ее пополнения.

Планировка рабочего места — рациональное размещение на определенном участке производственной площади всех элементов его оснащения и создание безопасных и удобных условий труда.

“Плановое время” / “время становления” — время, являющееся базовым для, соответственно, механистического и органического подходов к планированию. Э. Шейн, автор различения этих типов времени, приводит пример: “...биолог будет исходить из того, что ребенок должен вынашиваться в течение девяти месяцев, менеджер же будет настаивать на сокращении этого срока до шести месяцев, обусловленном экономическими интересами компании”. В примере биолог мыслит в терминах “времени становления”, менеджер — “планового времени”.

Поглотители времени — обстоятельства (люди, задачи, особенности внешней среды и т. п.), приводящие к неэффективной трате времени. Важно понимать, что как определение эффективности использования времени, так и отнесение каких-либо обстоятельств к поглотителям являются субъективными и зависящими от системы ценностей конкретного лица, анализирующего свою деятельность.

Подбор персонала — установление идентичности характеристик работника и требований организации, должности. Подбор персонала может осуществляться в виде набора, выдвижения или ротации.

Подсистема — составная часть системы более высокого уровня.

Подсистема мотивации поведения персонала — в системе управления персоналом — подсистема, отвечающая: 1) за управление мотивацией трудового поведения; 2) нормирование и тарификацию трудового процесса; 3) разработку систем оплаты труда; 4) разработку форм участия персонала в прибылях и капитале; 5) разработку форм морального поощрения персонала; 6) организацию нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

Подходы “сверху вниз” и “снизу вверх” в корпоративном тайм-менеджменте (вариант: “системная” и “человеческая” “сюжетные линии” в методах корпоративного тайм-менеджмента). Подход “сверху вниз” — оптимизация систем управления с целью более эффективного использования времени сотрудников. Подход “снизу вверх” — вдохновение сотрудников на управление личным временем, “цепляющее” за личный интерес (ограниченность времени жизни) и постепенно приводящее к предпринятию сотрудниками самостоятельных усилий по оптимизации корпоративных схем деятельности и управления.

Подходящая работа — по законодательству РФ — постоянная или временная работа, соответствующая: а) профессиональной пригодности работника с учетом уровня его профессиональной подготовки; б) условиям последнего места работы; в) состоянию здоровья; г) транспортной доступности рабочего места.

Пожизненный найм — в Японии — форма гарантированной занятости, применяемая в крупных компаниях и государственных учреждениях. При пожизненном найме: 1) организация нанимает работников один раз в год, когда молодежь оканчивает учебные заведения; 2) продвижение по службе производится из числа собственных работников организации; работник не может быть уволен, если он не совершил тяжкого уголовного преступления; 3) работник работает в компании до официального выхода на пенсию. Считается, что стабильность служит стимулом для рабочих и служащих, улучшает отношения рядовых сотрудников с руководством и помогает получать информацию от опытных рабочих.

Полезность хаоса/полезность порядка. Условные показатели суммарных выгод и потерь, которые несет, соответственно, сохранение хаоса либо создание порядка в рассматриваемом пространстве.

Политика в области заработной платы и цен — государственная политика воздействия на поведение профсоюзов и администраций предприятий с целью побудить их принимать в области заработной платы и цен решения, более совместимые с задачами обеспечения полной занятости и стабильного уровня цен.

Политика оплаты труда — распределение фонда заработной платы среди различных категорий работников в соответствии с текущими и стратегическими целями предприятий.

Полная занятость — состояние занятости, при котором спрос на рабочие руки равен предложению. Полная занятость — уровень занятости, при котором все лица, вышедшие на рынок труда, способные трудиться и активно ищущие работу, могут получить ее.

Полномочия — право принимать решения, направлять работу других и отдавать приказы. В менеджменте мы обычно различаем линейные и кадровые полномочия.

Помощь при увольнении — организационная, юридическая и психологическая поддержка сотрудников со стороны администрации при увольнении. Помощь может осуществляться в различных формах в зависимости от вида увольнения. При увольнении по инициативе работ-

ника или по истечении срока контракта используется метод заключительного интервью. При увольнении по инициативе администрации реализуется специальная программа работ. При выходе сотрудников на пенсию используется метод скользящего пенсионирования.

Портрет идеального сотрудника — описание характеристик (качеств, навыков, компетенций), которыми должен обладать “идеальный сотрудник”, т. е. необходимых для успешной работы в определенной должности. Другие названия — карта компетенций, “профиль идеального сотрудника”.

Поступок — выбор по жизненно важному вопросу между взаимоисключающими альтернативами (обстоятельства не допускают компромисса между ними). Поступок является основным способом реализации, предъявления ценностей (в отличие от декларирования, провозглашения).

Потенциальная занятость — показатель, характеризующий верхний предел занятости, который может быть достигнут при определенных условиях в том или ином районе.

Потенциальная текучесть кадров — готовность работников к смене места работы.

Потребитель — тот, кто кормит акционеров, работников и менеджмент компании.

Потребление — заключительная фаза процесса воспроизводства, состоящая в использовании продукта труда в процессе удовлетворения потребностей человека, производства и непроектируемой сферы общества.

Потребность — 1. Состояние нужды организма, индивида, личности в чем-то, необходимом для их нормального существования. Неудовлетворенная потребность вызывает в организме человека определенную психологическую напряженность, спадающую при полном удовлетворении потребности. Понимание потребности людей — половина успеха для любого бизнеса. 2. Внутреннее состояние психологического или функционального ощущения недостаточности чего-либо. Потребности по-разному проявляются в зависимости от ситуационных факторов. Потребности различают: а) по сферам деятельности: потребности труда, познания, общения, отдыха; б) по объекту потребностей: материальные, духовные, этические, эстетические и др.; в) по функциональной роли: доминирующие (второстепенные), центральные (периферические), устойчивые (ситуативные); г) по субъекту потребностей: групповые, индивидуальные, коллективные, общественные.

Потребность в уважении — одна из высших потребностей человека в модели иерархии потребностей А. Маслоу. Если к персоналу относятся уважительно, люди в организации, скорее всего, будут трудиться с высокой самоотдачей.

Правильность действий — их соответствие правилам. Некорректно употребляемый термин “правильно” — любимый (и достаточно вредный) кумир менеджеров, происходящий из смешения “научной” (“каковы вещи “на самом деле”?)” и “инженерной” (“как оптимально действовать с вещами для достижения нужных результатов?”) реальностей, что приводит к представлению о существовании “правильных” и “неправильных” способов действия. Более корректным является применение термина “грамотные” действия; термин “правильные” уместен в тех и только в тех случаях, когда существуют правила (например, можно “правильно” или “неправильно” заполнить форму заказа, но нельзя “правильно” или “неправильно” сформулировать миссию фирмы).

Правильный менеджмент — жаргон, речь идет о применении современной теории управления в практике менеджмента.

Прагматизм — отрицание необходимости познания объективных законов действительности и признание истинным лишь того, что дает практически полезные результаты.

Предельные издержки на оплату рабочей силы — прирост общих издержек на труд в случае, если фирма использует дополнительную единицу труда, причем количество других используемых ресурсов остается неизменным. Предельные издержки на оплату рабочей силы равны изменению общих издержек на труд, деленному на изменение количества используемого труда.

Предприниматель — человек-творец (см. *творчество*), чья деятельность направлена на создание новых товаров или услуг, применение новых методов управления и т. п., предприниматель — это создатель новых потребностей у покупателей, удовлетворение которых приносит новое удовольствие или избавление от существующих мучений.

Предпринимательские способности — главный ресурс, ответственный за развитие бизнеса. Современная экономика исходит из посыла, что все ресурсы (фирмы национальной экономики) — капитал, труд, земля, предпринимательские способности — ограничены, поэтому организациям приходится совершать выбор, куда эти ресурсы на-

править. В современном информационном обществе последний тезис ставится под сомнение.

Предъявление ценностей — проявление в деятельности реальных, а не декларируемых ценностей, происходящее при совершении поступков, т. е. необратимых жизненно важных выборов.

Привлечение персонала — мероприятия по найму и приему персонала с целью удовлетворения в перспективе потребности организации в кадрах за счет внутренних и внешних источников.

Привычка побеждать — навык, являющийся результатом выработки “чувства уверенного победителя”, не описанный в классических руководствах по тайм-менеджменту, являющийся одним из технологических проявлений перехода в тайм-менеджменте от технологий организации к технологиям борьбы. Автор термина — участник ТМ-сообщества Андрей Томилин.

Привязка — договоренность или событие (как правило, жестко “привязанное” к определенному времени), создающее пространственные и временные ограничения при планировании.

Приказ — инструмент самоуправления, задающий ограничение на процесс деятельности, как правило, не связанное с конкретными проектами или целями. Например, “перестать курить”.

Приказ об увольнении — в РФ — приказ, в соответствии с которым отдел кадров оформляет соответствующие записи в трудовой книжке работника и его личной карточке, бухгалтерия производит полный расчет с работником.

Принуждение — один из наиболее распространенных методов “мотивации” подчиненных, основанный на их страхе перед возможным наказанием за неповиновение руководителю.

Принцип “первое — вперед” (Put first things first). Простой и удобный способ повысить совокупную полезность деятельности: выполнение наиболее приоритетных задач в первую очередь. Может действовать как на стратегическом, так и на оперативном уровнях деятельности (например, порядок выполнения проектов в течение года; порядок обсуждения вопросов на совещании). Принцип сформулирован Ст. Кови в работе “Семь привычек высокоэффективных людей”.

Принятие решений — процесс выбора альтернативы. Следуя специальному алгоритму, можно повысить эффективность принятия решений.

Приоритет (“устанавливать приоритеты”) — 1) степень важности одних действий по сравнению с другими. Правильное установление приоритетов — одно из главных умений любого менеджера; 2) критерии, влияющие на определение сравнительной важности задач, и, соответственно, на выбор при наличии между ними “конфликта интересов”, обусловленного ограниченностью ресурсов.

Приоритизация (совокупности задач) — упорядочение задач (дел, проектов...) по приоритетности. Взаимодополнительна к гармонизации.

Проведение изменений — преодоление сопротивления отдельных лиц и групп в процессе проведения каких-либо нововведений на предприятии.

Прожективный (“платонический”)/непрожективный подход к организации деятельности. В прожективном подходе делается акцент на исполнение некоторого разработанного до осуществления деятельности проекта, на “подгонке” деятельности под этот проект; в непрожективном — на отслеживании естественных закономерностей развития деятельности, присоединении к тенденциям ее развития, гибком реагировании на представляющиеся возможности. Прожективный подход наиболее уместен в задачах ситуациях и в ситуациях организации более или менее косных, малоподвижных объектов; непрожективный — в проблемных ситуациях и в ситуациях борьбы, неопределенности, высокой непредсказуемости среды.

Проект — совокупность действий, ограниченная во времени и имеющая целью создание некоторого уникального продукта. В личной работе проекту можно противопоставить регулярно повторяющуюся задачу, результат решения которой не уникален.

Проектная/функциональная аналитика. В классических технологиях хронометража, как правило, осуществляется анализ показателей за период, например за месяц, — такую аналитику уместно назвать функциональной. Проектная (либо “попроектная”) аналитика является одной из технических реализаций проектного подхода к личной работе и заменяет показатели “за период” показателями “по проекту”. Например, не доля таких-то расходов времени в бюджете времени за месяц, а доля в расходах времени на проект; результаты не за период, а достигнутые в проекте и т. п.

Проектная/функциональная система целей. “Функциональная” система целей (по аналогии с функциональной системой управ-

ления фирмой) — принятый в классическом тайм-менеджменте способ структурирования деятельности, при котором она разбивается на ключевые области; в них ставятся цели; цели разбиваются на задачи и мероприятия. “Проектная” система целей предполагает разделение модели деятельности на абстрактный (ключевые области, надцели, “дерзкие цели”) и конкретный (задачи, проекты) уровни, не находящиеся в жесткой взаимосвязи (проекты вносят вклад в достижение надцелей, движение в задаваемом ими направлении, но не являются элементами декомпозиции надцелей).

Производительность (“*производительность труда*”) — “результат делить на время”, показатель результативности процесса в единицу времени.

“Производство” / “Удовлетворение потребителя” / “Реализация ценностей” — последовательно сменяющие друг друга принципы организации деятельности бизнеса, находящиеся в отношении “предыдущее является одной из подзадач, частных случаев последующего”. Последний подход переносит в деятельности фирмы акцент с удовлетворения потребностей клиента на реализацию ценностей собственника бизнеса. “Технологическим воплощением” первого подхода является классическая научная организация труда, второго подхода — тотальное управление качеством, третьего подхода — (тотальное) управление временем.

Профессиональная инфраструктура управления персоналом — внешние по отношению к некоторой организации специализированные организации или государственные органы, занимающиеся вопросами управления персоналом и оказывающие по этим вопросам помощь или услуги организациям.

Профессиональная карьера — последовательность должностей, занимаемых сотрудником в одной организации.

Профессиональная пригодность — совокупность и структура психических и психофизиологических особенностей человека, необходимых для достижения общественно приемлемой эффективности в профессиональном труде. Профессиональная пригодность формируется в процессе труда при наличии положительной профессиональной мотивации

Процессный подход — управленческая концепция, согласно которой управление есть непрерывная серия взаимосвязанных действий или функций управления. Методология процессного подхода имеет более широкое применение (если не универсальное).

Процессуальные теории мотивации — теории мотивации, исходящие из поведения людей с учетом их восприятия и познания. Процессуальные теории исходят из того, что индивиды оценивают различные виды поведения через полученные результаты, которые можно измерить. К процессуальным теориям мотивации относятся: теория ожиданий, теория справедливости, модель мотивации Портера–Лоулера и др.

Психологическое состояние личности — эмоциональное состояние индивида.

Психология труда — отрасль психологии, изучающая психологические аспекты трудовой деятельности: 1) проблемы научной организации труда; 2) вопросы профессионального отбора и профессиональной ориентации; 3) методы борьбы с профессиональным утомлением, несчастными случаями и т. д. В рамках психологии труда развивается психология профессий: авиационная психология, психология конвейерного труда и др.

Работа — осуществление трудовой деятельности; совокупность задач и функции: а) которые способен выполнять один человек; б) которые могут быть поручены одному человеку.

Работник — лицо, работающее по трудовому договору и подчиняющееся внутреннему трудовому распорядку организации. В РФ общие права и обязанности работников установлены трудовым законодательством.

Работоспособность — состояние физиологических и психических функций индивида, характеризующее его способность выполнять определенную деятельность с заданной эффективностью, требуемым качеством и в течение требуемого времени.

Рабочее время — 1) в широком смысле — время, служащее мерой оценки затрат труда; 2) время участия в трудовой деятельности, измеряемое продолжительностью рабочего дня, недели, месяца или года. Продолжительность ежедневной работы определяется правилами внутреннего трудового распорядка или графиком сменности, утвержденным работодателем по согласованию с представительными органами работников.

Рабочее задание — документ, которым устанавливается производственное задание непосредственным исполнителям. Рабочее задание выдается до начала работы и содержит: а) перечень работ; б) место и нормы расходования времени на выполнение работ; в) расценки, формы и общую сумму оплаты.

Рабочее место — пространственная зона трудовой деятельности: 1) оснащенная необходимыми основными и вспомогательными средствами; 2) определенная на основании трудовых и других норм; 3) закрепленная за одним работником или группой работников для выполнения определенных производственных или управленческих работ. Рабочие места различаются: 1) по категориям работников и профессиям; 2) по числу исполнителей: индивидуальные и коллективные рабочие места; 3) по виду производства: основные и вспомогательные; 4) по типу производства: массовые, серийные и единичные; 5) по степени специализации: универсальные, специализированные и специальные; 6) по уровню механизации: механизированные, автоматизированные, для ручной работы; 7) по количеству оборудования: одностаночные, многостаночные.

Рабочее место руководителя — место приложения труда руководителя, оснащенное соответствующим оборудованием и другими принадлежностями, необходимыми для эффективного выполнения возложенных на него обязанностей. Рабочее место руководителя оборудуется в отдельном кабинете и, как правило, состоит из трех функциональных зон: рабочей зоны, зоны совещаний и зоны отдыха.

Рабочий “запой” — неосознанно или сознательно организованное многочасовое (или многодневное) “погружение” в задачу. Оптимально при решении задач, связанных с созданием сложных систем, поскольку расходы на истощение организма окупаются экономией времени на “раскачке”, которая при работе со сложными системами и проблемами занимает значительное время (сложная проблема требует высокой степени “втянутости” в процесс решения, втянутости как рациональной, с точки зрения “пропитанности” мозга информацией, так и психологической, с точки зрения мотивации на преодоление возникающих по пути объективных и субъективных препятствий).

Развитие кадровой работы — направленное изменение в кадровой работе в соответствии с новыми целями, функциями, субъектом и методами управления. Развитие кадровой работы носит циклический характер, вызванный циклическим характером развития экономики в целом.

Развитие менеджмента — это любая попытка улучшения существующего или будущего управления путем предоставления знаний, изменения взаимоотношений или укрепления навыков.

Развитие персонала — совокупность организационно-экономических мероприятий службы управления персоналом: 1) по об-

учению, переподготовке и повышению квалификации персонала; 2) по организации изобретательской и рационализаторской работы; 3) по профессиональной адаптации; 4) по оценке кандидатов на вакантную должность; 5) по текущей периодической оценке кадров; 6) по планированию деловой карьеры; 7) по работе с кадровым резервом.

“Разгребание завалов” — выполнение накопившихся незаконченных дел (как правило, незначительных). Регулярное проведение этой процедуры является своеобразным перенесением метода ограниченного хаоса с управления информацией на управление деятельностью (“местом хаоса” в данном случае являются периоды, в которые завалы накапливаются, “местом порядка” — периоды их разгребания). Помимо экономии времени и усилий на поддержание порядка (в качестве которого в данном случае выступает отсутствие “завалов”), метод позволяет облегчить выполнение неприятных или неинтересных дел за счет их уничтожения не поодиночке на протяжении всей деятельности, а большими группами — в четко определенные моменты “разгребания завалов”.

Разделение работ — модель гибкого рабочего времени, при которой двое или более сотрудников по взаимной добровольной договоренности делят между собой рабочее место, занятое в итоге полное рабочее время, и под общую ответственность осуществляют разделение рабочего времени, рабочих обязанностей, оплаты и социальных услуг.

Разделение труда — обособление различных видов трудовой деятельности в процессе общественного труда. Различают: 1) общее разделение труда по отраслям общественного производства; 2) частное разделение труда внутри отраслей; 3) единичное разделение труда внутри организаций по технологическим, квалификационным и функциональным признакам.

Ранжирование видов работ — метод соизмерения оценки различных работ по степени сложности или по другим критериям. Метод предусматривает составление рядов, в которых различные работы рассматриваются по мере возрастания или убывания их сложности без количественной оценки.

Распределение работы — план справедливого распределения работы среди всех работников в том случае, когда производство падает.

Расходы на персонал — общий размер кадровых расходов организации, включающий: 1) повременную и сдельную заработную плату; 2) все виды премиальных выплат; 3) стоимость социальных льгот; 4) издержки на спецодежду, оборудование бытовых помещений и т. п.; 5) взносы орга-

низации в фонды государственного социального страхования; б) издержки организации на уплату налогов на заработную плату и занятость.

Расходы на содержание рабочей силы — в статистике заработной платы — издержки работодателя, связанные с использованием рабочей силы.

Расходы на текучесть кадров — потери, вызванные: 1) простоями оборудования вследствие образования пустующих рабочих мест; 2) снижением качества производимой продукции; 3) ухудшением обслуживания оборудования; 4) снижением выработки работников перед их уходом из организации.

Расчет — увольнение с полной выплатой заработанного.

Расчет численности персонала по трудоемкости работ — метод определения численности персонала (производственных рабочих) на основе расчета времени, необходимого для выполнения работы.

Расчет численности управленческого персонала — расчет численности управленческого персонала по формуле Розенкранца.

Рациональная занятость — 1) в широком смысле — занятость, обоснованная с точки зрения процессов формирования, распределения и использования трудовых ресурсов с учетом их половозрастной структуры, режимов воспроизводства трудоспособного населения и его размещения по территории страны; 2) в узком смысле — доля продуктивно занятых в общей численности экономически активного населения.

Реактивная кадровая политика — кадровая политика, характерная для предприятий, руководство которых осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом и предпринимает меры по локализации проблем.

Реальная заработная плата — 1. Учитывающая покупательную способность денег. 2. Заработная плата, исчисленная в виде количества благ, потребительских товаров и услуг, которые можно на нее приобрести. Реальная заработная плата определяется размером номинальной заработной платы и уровнем цен на потребительские товары и услуги, а также налогов, выплачиваемых из заработной платы.

Редлайн — внутрикорпоративный “критический срок”, задающий резерв по времени между “приемкой” продукта внутри компании и моментом его передачи заказчику (дедлайном). (Термин введен в широкое употребление Николаем Павленко, управляющим партнером компании “Георг Консалтинг”, в докладе на секции “Корпоративный тайм-менеджмент”.)

Редукция труда — приведение видов труда разной сложности к единой мере посредством введения коэффициентов сложности, тяжести труда.

Режим деятельности — определенный ее тип, характер, объединяющий некоторую систему норм, стереотипов, типовых действий и т. п. Например, “Иванов сейчас работает в режиме аврала”, “фирма в связи с требованиями кредиторов живет в режиме военного времени”, “после двух месяцев пребывания в режиме проектного “напряга” крайне необходимы две-три недели послепроектного “отходняка” для восстановления сил”. Концепция режимов позволяет от представления о стабильной и постоянной корпоративной культуре (“плановой”, “предпринимательской”, “демократической”, “авторитарной” и т. п.) перейти к управлению “переключениями” “текущей корпоративной культуры” в зависимости от актуальных на соответствующий момент задач.

Резервы (в планировании). Запасы по срокам и ресурсам, закладываемые при планировании. Чем выше непредсказуемость ситуации и ниже вероятность осуществления первоначального плана, тем выше должны быть резервы, закладываемые в план. Популярный пример резервов по ресурсу “время”: “планировать не более 60% рабочего дня”; резервов по сроку и бюджету: “умножай плановый бюджет проекта на два, плановые сроки — на три, получишь реальные цифры как все произойдет” (народная мудрость проджект-менеджеров).

Резервы (эффективности). Потенциальный прирост эффективности, который можно получить при совершенствовании процесса. Задача субъекта, совершенствующего систему, состоит в том, чтобы выбрать направления приложения усилий (процессы, элементы системы), которые дадут наибольший прирост эффективности.

Резидуа — по В. Парето — скрытые чувства или эмоции, нормы и ценности, лежащие в основе мотивации нелогичного или нерационального поведения индивида или группы.

Результат труда — итог целенаправленной трудовой деятельности отдельного работника.

Результативность — способность производить результаты — одно из важнейших различий в тайм-менеджменте, позволяющее создать в деятельности баланс между получением результатов (“золотые яйца”, которые несет курица) и созданием будущей способности их производить (“кормежка курицы”). Термины и аналогия принадлежат Ст. Кови. Это различие можно сопоставить с различием

“*функционирование/развитие*”, позволяющим от оперативных терминов перейти к более философским.

Ресурсная концепция стратегического управления основана на системе взглядов на управление, согласно которой разработка долгосрочной программы действий фирмы на рынке начинается не с изучения рынка, а с анализа внутреннего потенциала фирмы (оценки ресурсов и компетенций фирмы), с учетом которого уже затем подбираются наиболее оптимальные рыночные возможности для фирмы.

Ресурсно-календарное планирование — технология планирования и бюджетирования расходов времени, заключающаяся в “раскрылке” бюджета времени, представленного в виде поля (дни по горизонтали, часы по вертикали), с учетом календарных привязок и приоритетности задач (на более приоритетные ресурс времени “выкраивается” в первую очередь). При этом ресурсно-календарный график задает не время выполнения задач в течение дня, но количество времени, которое необходимо на них выделить, являясь, таким образом, скорее инструментом бюджетирования времени, чем планирования. График является примером перенесения в личную работу инструментов управления проектами (календарного и ресурсного графиков, объединенных в один график), упрощенных с учетом отличий организации личной работы от корпоративной деятельности.

Ресурсы — измеримые, организуемые, управляемые материальные и нематериальные “субстанции”, необходимые для достижения целей. К наиболее универсальным ресурсам, выступающим в качестве “универсального эквивалента”, мерила при обмене, можно отнести время, деньги, информацию, энергию.

Рефлексия (“отражение”) — взгляд на себя и свою деятельность “со стороны”, анализ своей деятельности и поиск способов ее совершенствования. Центральный процесс для системы личного тайм-менеджмента; большинство ТМ-техник являются конкретизацией, практической реализацией философского понятия рефлексии.

Решение — выбор между несколькими различными вариантами действия. Принятие решения — поиск оптимального варианта из имеющихся альтернатив. Реализация решения — осуществление избранного варианта действия.

Ротация кадров — горизонтальные перемещения работников с одного рабочего места на другое, предпринимаемые с целью ознакомления работников с различными производственными задачами организации.

Самоменеджмент — относительно недавно выделившийся самостоятельный раздел теории управления; управленческая деятельность, обеспечивающая повышение эффективности управления собой и своими действиями.

Самомотивация — чувство долга, ответственности, внутренняя установка на качественный, производительный труд; осознанное желание быстрее достичь результата.

Самообладание — способность индивида к сознательной волевой организации психических процессов и осуществлению деятельности в критических ситуациях.

Самостоятельная занятость — трудовая активность без формальных трудовых отношений с работодателем или в качестве работодателя.

Сверхурочная работа — работа, выполненная сверх установленной продолжительности рабочего времени. В трудовом законодательстве предусмотрен перечень исключительных случаев, когда сверхурочные работы разрешаются. Сверхурочные работы оплачиваются в повышенном размере. Отказ работника без уважительных причин от сверхурочной работы, введенной на законных основаниях и в установленном порядке, рассматривается как нарушение трудовой дисциплины.

Свойства персонала — группа качественных характеристик персонала и требований, предъявляемых к должности или рабочему месту. Эта группа характеристик включает: а) способность воспринимать определенный уровень физических, психических и интеллектуальных нагрузок; б) способность концентрации внимания, памяти; в) другие личностные свойства.

“Сгорание” — истощение физических и умственных ресурсов, вызванное чрезмерным стремлением достичь некоторой нереальной цели, связанной с работой (термин д-ра Г. Фройденберга).

Сезонная работа — работа, выполняемая в определенные периоды, времена года в связи с природными и климатическими условиями.

Семинар по менеджменту — кратковременное учебное мероприятие, имеющее целью закрепление теоретических знаний или изучение нового. Формы проведения семинара — проверка знаний путем опроса слушателей, творческое обсуждение новой для слушателей управленческой ситуации, мастер-классы и др.

Сертификация персонала — установление соответствия качественных характеристик персонала требованиям отечественных и (или) международных стандартов.

Сила мотивации — суммарная интенсивность стремления удовлетворить значимые потребности. При оценке уровня силы мотивации различают *мотивацию сохранения и мотивацию достижения*.

Сильные цели — цели, не навязанные субъекту социумом, ярко выражающие его индивидуальность, прочно базирующиеся на его ценностях, в результате хорошо мотивирующие на активные действия по их достижению.

Синтез — творческий процесс созидания целого из составных элементов.

Система — единство, состоящее из взаимозависимых частей, каждая из которых привносит что-то конкретное в уникальные характеристики целого. В то же время любая часть системы испытывает на себе влияние целого.

Система взглядов на менеджмент, парадигма управления — концепция, разрабатываемая теоретиками менеджмента, которой руководствуются на практике высшие управляющие при построении системы управления предприятием.

Система структурирования внимания — система организации, структурирования задач, основанная на разделении рабочего пространства или органайзера на три основных области внимания и позволяющая вводить задачи в поле зрения (приближать к фокусу внимания) при приближении “кайросов”, благоприятных контекстов для их выполнения.

Система работы с персоналом — совокупность логически и организационно взаимосвязанных практических действий, процессов и операций, призванных обеспечить реализацию целей и принципов, выдвигаемых кадровой политикой.

Система управления — подсистема более крупного образования (образованного целого — системы), обеспечивающая достижение осознанных или неосознанных целей этого образованного целого. Система управления предприятием включает в себя: организационную структуру, людей, которые занимаются руководящими функциями, методы управления, которые эти люди применяют, и другие переменные организации (одна из них — корпоративная культура), от которых зависит движение организации к ее целям.

Система управления персоналом — система, в которой реализуются функции управления персоналом организации. Система управления персоналом включает: 1) подсистему общего и линейного руководства; 2) подсистему планирования и маркетинга персонала;

3) подсистему найма и учета персонала; 4) подсистему трудовых отношений; 5) подсистему условий труда; 6) подсистему развития персонала; 7) подсистему мотивации поведения персонала; 8) подсистему социального развития; 10) подсистему развития организационных структур управления; 11) подсистему правового обеспечения; подсистему информационного обеспечения. В крупных организациях функции этих подсистем выполняются различными подразделениями по работе с кадрами организации.

Системный подход — общеметодологический подход, концепция, согласно которой любая организация рассматривается как система взаимосвязанных элементов, выполняющая какую-либо функцию и взаимодействующая с внешней средой.

Ситуационный анализ — процесс сопоставления потенциала субъекта (фирмы, личности и др.) с характеристиками внешней среды, в которой этот субъект функционирует.

Ситуационный подход — концепция управления, утверждающая, что оптимальное решение есть подбор факторов внутри организации, соответствующих ситуации в окружающей среде.

Ситуационный подход в теориях лидерства. Согласно этому подходу эффективное лидерство предполагает необходимость учета ситуации — требуется разное поведение руководителя по отношению к своим подчиненным в зависимости от ситуации. Факторы ситуации — зрелость коллектива, количество времени для совершения действий по решению проблемы и др.

Скользящее планирование — технология планирования, предполагающая после прохождения определенного этапа деятельности изменять планы на будущее, “отдаляя” их границу на длину пройденного этапа. Например, ежегодно составлять план на ближайшие 5 лет. При этом, как правило, детальность планов уменьшается пропорционально “удаленности” соответствующего периода от точки планирования.

Скользящее проектирование — технология проектирования, предполагающая “запараллеливание” процессов проектирования и создания продукта, т. е. изменение проекта (в том числе его уточнение, углубление проработки деталей) по мере производства и осмысления очередных произведенных шагов по созданию продукта. Является альтернативой классическому подходу к проектированию, при котором предполагается сначала разработка полного подробно-

го проекта и затем его воплощение. Скользящее проектирование более адекватно проблемным ситуациям и является более ресурсоемкой технологией, чем обычное проектирование. Дополнительные затраты ресурсов при этом являются “платой за понимание”, за уточнение картины мира, происходящее в ходе создания продукта.

“Слоновая задача” — задача, которую невозможно выполнить сразу и каждый маленький шаг в выполнении которой не дает заметного результата. Типичный пример — изучение иностранного языка. Типовой способ решения — “разрезать” слона на измеримые, доступные ежедневному поеданию “бифштексы”.

Служба управления персоналом — совокупность подразделений организации, выполняющих функции системы управления персоналом.

Собеседование по отбору (интервью) — интервью, обмен информацией между представителем организации и кандидатом на замещение с целью оценки квалификации и потенциала последнего для работы в вакантной должности.

Совет по кадровой политике при Президенте РФ — консультативный орган Президента РФ по вопросам разработки и обеспечения реализации кадровой политики в системе исполнительной власти РФ.

Совместительство — выполнение работником помимо своей основной другой регулярно оплачиваемой работы на условиях трудового договора в свободное от основной работы время.

Совместная ответственность — концепция взаимодействия между отделом человеческих ресурсов и линейными руководителями, в соответствии с которой они несут ответственность за эффективное использование человеческих ресурсов организации, причем отдел человеческих ресурсов организации решает эту задачу за счет создания системы управления персоналом, а линейные руководители — путем использования этих систем в ежедневной практике управления своими сотрудниками.

Содержательные теории мотивации — теории мотивации, базирующиеся на идентификации потребностей, которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Различают теорию потребностей А. Маслоу, двухфакторную теорию Ф. Герцберга и другие теории.

Создание дополнительных рабочих мест — мероприятия, проводимые работодателем с целью создания возможностей для дополнительного трудоустройства зарегистрированных в службе занятости безработных граждан, которые не могут быть трудоустроены обычным путем.

Сокращение численности — мероприятия, проводимые организацией для сокращения численности своих сотрудников, сокращение производства, как правило, вследствие изменения потребностей организации в персонале. Другие названия — адаптация численности, реструктуризация.

Соответствие квалификации требованиям рабочего места — система требований, которым должен отвечать работник на конкретном рабочем месте. Эта система требований зависит: 1) от сложности выполнения работ; б) от сущности рабочего процесса; в) от физических и социальных условий труда и других условий.

Сопrotивление кадровым нововведениям — противодействие кадровой системы нововведениям в процессе их возникновения, разработки и реализации. Сопrotивление вызывает непредвиденные отсрочки, дополнительные расходы и нестабильность процесса реализации кадровых нововведений. В кадровой работе различают: а) индивидуальное сопротивление отдельных работников; б) сопротивление, оказываемое группой работников.

Сохранение рабочих мест — создание работодателем условий для гарантированной занятости работников, находящихся под риском увольнения на тех производствах, на которых по объективным причинам произошло ухудшение финансово-экономического положения. Служба занятости в целях расширения возможностей трудоустройства граждан, испытывающих наибольшие трудности в поиске работы, оказывает целевую финансовую помощь в интересах сохранения рабочих мест.

Социальная мотивация — внутреннее побуждение к активности и деятельности личности или социальной группы, вызываемое их потребностями и определяющее направленность этих активности и деятельности.

Социальная работа — совокупность различных видов деятельности работников социальных служб, ориентированная на помощь социально депривированным группам населения: безработным, престарелым, инвалидам, малоимущим, многодетным. Основными функциями социальной работы являются: а) социальная помощь; б) социальная коррекция; в) социальная реабилитация; г) социальная терапия.

Социальная политика организации — часть политики управления персоналом, включающая в себя все цели и мероприятия, связанные с добровольными социальными услугами фирмы.

Социальная эффективность кадровых нововведений — социальный результат внедрения кадровых нововведений: 1) изменение количества рабочих мест в регионе; 2) улучшение жилищных и культурно-бытовых условий работников; 3) изменение условий труда работников; 4) изменение структуры производственного персонала; 5) изменение уровня здоровья работников и населения; 7) экономия свободного времени населения.

Социальное управление — сознательное, целенаправленное воздействие на социальную систему в целом или ее отдельные элементы на основе использования присущих системе объективных закономерностей и тенденций. Социальное управление имеет своей целью упорядочение организации системы, достижение оптимального функционирования и развития, осуществление поставленной цели.

Социально-трудовая сфера — область действия: 1) отношений, возникающих между участниками совместного трудового (производственного) процесса; 2) отношений занятости; 3) отношений по поводу распределения и потребления произведенного национального дохода.

Социология управления — отрасль социологии, изучающая закономерности, формы и методы целенаправленного воздействия на социальные структуры и процессы, которые имеют место в организациях и обществе. В социологии управления сложились школы: а) научного менеджмента Ф. Тейлора; б) человеческих отношений Э. Мейо; в) социальных систем Ч. Барнарда; г) новая школа теории управления; д) управления в кризисных ситуациях Ч. Перроу и др.

Социокультурные факторы — для бизнеса — параметры внешней среды, описывающие в первую очередь отношение различных слоев общества на данный момент времени к товарам и услугам, производимым на рынке различными фирмами в сфере деятельности этого бизнеса.

Специализация труда — приобретение человеком специальных знаний и навыков в какой-либо области трудовой деятельности.

Спецификация работы — документ, составленный на основе анализа работы. Спецификация работы содержит требования к работе по конкретной должности или рабочему месту: 1) пункты ответственности; 2) рабочие взаимоотношения; 3) условия труда; 4) контроль за выполнением работы; 5) требования, предъявляемые работой к образованию, квалификации и опыту работника.

Способности — индивидуальные качества личности, которые определяют скорость и глубину усвоения человеком знаний, умений

и навыков, а также успешность их применения на практике для выполнения различных видов деятельности.

Способности персонала — группа качественных характеристик персонала и требований, предъявляемых к должности или рабочему месту. Эта группа характеристик включает: а) уровень образования и объем полученных знаний; б) профессиональные навыки и опыт работы; в) навыки сотрудничества и взаимопомощи и т. п.

Справедливое увольнение — ситуация, когда работодатель имеет достаточную причину для прекращения контракта с работником и все его действия обоснованы с точки зрения закона.

Среда косвенного воздействия — факторы, оказывающие косвенное (непрямое) воздействие на фирму. Принято в качестве элементов этой среды рассматривать политику, экономику, технологию, географию и т. п.

Среда прямого воздействия — факторы, которые непосредственно влияют на деятельность фирмы и сами испытывают прямое воздействие со стороны фирмы. Обычно сюда включают конкурентов, потребителей, поставщиков и др.

Средняя заработная плата — статистический показатель, характеризующий средний уровень оплаты труда всех работников или отдельных их категорий.

Средства достижения цели — существующие в природе и обществе предметы или действия, включенные в систему целенаправленной деятельности и обеспечивающие получение определенного результата.

Списочная численность персонала — 1) численность постоянных, сезонных, временных и других работников, состоящих в списках организации. В списочную численность включаются фактически работающие и отсутствующие на работе по разным причинам, но не расторгнувшие с организацией трудовых отношений; 2) средняя численность персонала, работавшего на предприятии в заданный период.

Стандарт — образец для сравнения, необходимый элемент любой системы управления, обеспечивающий точку отсчета для принятия решений о необходимости корректирующих воздействий на управляемую систему.

Степень удовлетворенности работников деятельностью подразделений управления персоналом — показатель, оцениваемый при обследовании работников на основании следующих критериев: 1) степень сотрудничества различных подразделений и служб со служб-

бой управления персоналом; 2) мнение линейных руководителей об эффективности службы управления персоналом; 3) готовность службы управления персоналом к сотрудничеству со всеми работниками при решении кадровых проблем; 4) доверительность взаимоотношений с работниками; 5) быстрота, качество и эффективность выполнения запросов, адресуемых службе управления персоналом; 6) оценка качества информации, выдаваемой службой высшему руководству.

Стимул — то, что воздействует на органы чувств человека и способно вызвать в нем какую-либо реакцию.

Стоимостное выражение заработной платы — цена предметов потребления, услуг, налогов и других платежей, обеспечивающих воспроизводство рабочей силы, удовлетворение физических и духовных потребностей работника и членов его семьи.

Стратегические факторы роста — накопленные умения фирмы, важные для данного рынка и позволяющие ей побеждать своих конкурентов. Один из таких стратегических факторов — уровень управленческой подготовки ее менеджмента.

Стратегический альянс — совместная работа нескольких фирм для победы на рынке против других конкурентов, обычно выгодна всем участникам за счет эффекта синергии. Простые формы — совместные акции, обмен информацией. Пример — фирмы, занимающиеся предоставлением услуг Интернета и продажей компьютеров.

Стратегическое видение — современный инструмент менеджмента, применяемый для облегчения составления долгосрочной программы действий фирмы, желаемое представление о фирме, ее сфере деятельности и влияния на рынке в ближайшие 5–15 лет.

Стратегическое планирование — процесс разработки долгосрочной *стратегии*. Хотя вариантов алгоритма разработки стратегии столько же, сколько специалистов, решивших опубликовать свои творения по стратегическому управлению, в каждом из них всегда можно найти такие важные элементы, как *оценка потенциала фирмы* и *анализ внешней среды*. Особенно полезным в процессе стратегического планирования является привлечение внешнего консультанта.

Стратегическое самоопределение, стратегическое позиционирование — элемент персонального стратегического планирования, “отвечающий” за определение ключевых аспектов личной стратегии (базовые ценности и приоритеты, личная миссия), на основе которых строится прогнозирование и планирование.

Стратегия — общий план достижения главной цели, предполагающий определение направлений, куда будут использованы ограниченные ресурсы (человека, организации). Результатом стратегических решений должно быть появление *долговременных конкурентных преимуществ* (у личности, компании).

Стратегия управления персоналом — набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированный с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

Стратегия функциональная — стратегия одного из структурных подразделений фирмы, которая обеспечивает фактическую реализацию общей стратегии фирмы. Соответственно, можно выделить стратегию маркетинга, стратегию производства, стратегию НИОКР, стратегию по отношению к собственным кадрам и стратегию финансов.

Структура личности работника — сочетание индивидуально-психологических и общественно-психологических качеств личности, проявляемых через отношение работника к окружающим явлениям и событиям, а также через своеобразие реализации его внутренних психологических функций.

Структура оплаты труда — совокупность денежных выплат работнику, включающая основную и дополнительную заработные платы, вознаграждение, премии и материальную помощь.

Структура персонала предприятия — соотношение численности работников различных категорий на предприятии: возрастной состав, основной, вспомогательный персонал и т. д. Анализ структуры персонала позволяет делать выводы о влиянии той или иной категории на суммарную производительность труда и результаты работы компании.

Субъект кадровой работы — относительно самостоятельное в своих действиях лицо или орган, которому предоставлено право или вменено в обязанность решать вопросы, связанные с реализацией задач кадровой политики, осуществлять те или иные функции кадровой работы.

Тайм-менеджер — человек, осознанно и ответственно строящий свою жизнь, ставящий осмысленные цели и достигающий их, вместо того, чтобы бездумно “плыть по течению”.

Тайм-шит (time-sheet) — листок для учета затрат времени.

Тарифно-квалификационный справочник — нормативный документ, предназначенный для тарификации работ и присвоения

тарифно-квалификационных разрядов работникам на основе включенных в справочники тарифно-квалификационных характеристик. Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих — нормативный документ, предназначенный: для тарификации работ, присвоения квалификационных разрядов рабочим и для составления программ подготовки и повышения квалификации рабочих в системе профессионально-технического образования и непосредственно на производстве. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих — в РФ — нормативный документ, призванный регламентировать организацию труда этих категорий работников, обеспечивать рациональный подбор, расстановку и использование кадров. Справочник служит для объединения работников в группы для равной оплаты труда, включает квалификационные характеристики должностей руководителей организаций и учреждений, их структурных подразделений, а также специалистов и других служащих.

“Творческая лень” — состояние лени, отличающееся осознанностью применения, высоким удовлетворением от процесса (отсутствием чувства вины) и высокими творческими результатами. Творческую лень наиболее эффективно применять после “загрузки” подсознания информацией по небанальной проблеме, с целью дать ему возможность в спокойных и благоприятных условиях “родить” решение.

Творчество — любая деятельность по созданию новых комбинаций из элементов опыта.

Текучесть кадров — движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником. Различают: 1) внутриорганизационную текучесть кадров, связанную с трудовыми перемещениями внутри организации; 2) внешнюю текучесть кадров между организациями, отраслями и сферами экономики.

“Текучка” — повседневные, рутинные, текущие задачи; каждая, как правило, незначительна по объему затрат времени и по получаемому результату. В совокупности эти задачи имеют свойство разрастаться в объеме, занимая львиную долю времени и отнимая огромное количество нервной энергии. Противоположность “текучки” — проектные, инновационные задачи, позволяющие выводить деятельность на качественно новый уровень.

Теория мотивации — система научных исследований причин, побуждающих человека к трудовой деятельности. Различают содержательные и процессуальные теории мотивации.

Теория эффективной заработной платы — теория, предполагающая, что установление заработной платы работнику или группе работников выше того уровня, который они заслуживают своими навыками, позволяет стимулировать их труд и в конечном итоге приводит к повышению эффективности производства.

Технология — процесс преобразования “входов” системы в ее “выходы” (например, процесс преобразования на предприятии исходного сырья в товары и услуги). Из управленческих технологий наибольшую известность получила классификация технологий по Вудворд — единичное производство, массовое производство и непрерывное производство. Также существует некая общая технология — это технология управления.

Технология управления персоналом — совокупность приемов, способов и методов воздействия на персонал в процессе его найма, использования, развития и высвобождения с целью получения наилучших конечных результатов трудовой деятельности. Технология управления персоналом регламентируется специально разработанными нормативно-методическими документами.

Типы мотивации труда — классификация мотивов труда на основе иерархии значимых потребностей человека: интересная работа, возможность самореализации, самостоятельность, квалификация, заработок-достаток, общение и т. д.

ТМ-бацилла (бацилла эффективности). Совокупность рациональных и эмоциональных представлений и установок относительно времени и эффективности, “забрасываемая” в организацию, “прививаемая” к корпоративной культуре и создающая в ней аналог того, что в личной работе называется “мышлением, направленным на эффективность”, т. е. стремление к повышению эффективности, “прошитое” в мышление людей, а не просто заложенное в формальные процедуры. Механизм действия ТМ-бациллы — создание начального интереса к рациональному управлению личным (невосполнимым и весьма ограниченным) временем, что приводит к пониманию людьми необходимости оптимизировать корпоративные процедуры и схемы деятельности, а также к самостоятельной работе людей в этом направлении, без давления “сверху”. Термин “ТМ-бацилла” восходит к “организационно-

трудовой бацилле” отечественного классика организации труда А. К. Гастева, стыкуясь с его концепцией “трудовой установки”, стремления развивать и совершенствовать деятельность, которую необходимо прививать рабочему, помимо обучения четкому исполнению стандарта (“инструкционной карточки”).

“Тотальное управление качеством” — комплексная технология организации деятельности, акцентирующая внимание на качестве.

Требования к персоналу — качественные характеристики, которыми должен обладать “идеальный” сотрудник на определенном рабочем месте или в определенной должности. Требования к персоналу включаются в должностные инструкции, квалификационные карты, карты компетенции и в другие документы.

Требования к руководителю предприятия — перечень требований, которым должен удовлетворять руководитель предприятия. Р. Акофф полагал, что главные качества менеджера — это умение творчески решать проблемы.

Труд — 1) в экономике — один из четырех основных факторов производства; 2) трудовая деятельность человека, рассматриваемая с социально-экономических позиций вне зависимости от ее конкретных результатов, как расходование рабочей силы или способностей к труду. Процесс труда включает в себя три основных фактора: а) целесообразную деятельность человека; б) предмет, на который направлен труд; в) средства труда, с помощью которых человек воздействует на предмет труда.

Трудовая адаптация персонала — процесс: 1) приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности и непосредственной социальной среде; 2) совершенствования деловых и личных качеств работников.

Трудовая деятельность — осознанная, энергозатратная, общепризнанная целесообразная деятельность человека, требующая приложения усилий и осуществления работы. Посредством трудовой деятельности человек видоизменяет предметы природы и приспособляет их для удовлетворения своих потребностей.

Трудовая дисциплина — строгое соблюдение установленного порядка на производстве. Трудовая дисциплина предусматривает своевременный приход на работу, соблюдение установленной продолжительности рабочего дня, рациональное использование времени для наиболее производительного плодотворного труда, точное исполнение распоряжений администрации.

Трудовое взаимодействие — межличностные взаимоотношения, требующиеся или возможные в связи с выполняемой работой.

Трудовое занятие — низшая форма трудовой деятельности, которую может выполнять человек без специального обучения и избирательного формирования способностей.

Трудовое поведение — совокупность поступков и действий, отражающих внутреннее отношение персонала организации к условиям, содержанию и результатам деятельности.

Трудовое право — в РФ — отрасль права, регулирующая труд наемных работников на предприятиях, в учреждениях и организациях. Трудовое право регламентирует отношения: а) рабочих и служащих с работодателем по поводу непосредственного приложения туда; б) администрации с трудовым коллективом по поводу участия работников в управлении производством, установления и применения условий труда; в) по рассмотрению трудовых споров; г) по охране труда и др.

Трудовой договор — соглашение между работником и работодателем, по которому работник обязуется выполнять работу по определенной специальности, квалификации или должности с подчинением внутреннему трудовому распорядку, а работодатель обязуется выплачивать работнику заработную плату и обеспечивать условия труда, предусмотренные законодательством о труде, коллективным договором и соглашением сторон.

Трудовой потенциал работника — совокупность качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности: 1) возраст; 2) физическое и психическое здоровье; 3) личностные характеристики; 4) общеобразовательная и профессиональная подготовка; 5) способность профессионального роста; 6) отношение к труду; 7) стаж работы по специальности; 8) семейное положение.

Трудолюбие — положительное качество человека, отличающегося любовью к труду, усердием в работе.

Трудоспособность — состояние, позволяющее человеку без ущерба для здоровья выполнять определенную работу. Трудоспособность составляет основу рабочей силы каждого индивида. Различают общую, профессиональную и специальную трудоспособности.

Увеличение ставки заработной платы — одно из основных направлений деятельности профсоюзов, имеющее своей целью установление высокой минимальной ставки при заключении трудового соглашения с работодателем. Такая ставка, установленная на несколько

лет, приводит к жесткости заработной платы и не позволяет ей опускаться в соответствии с рыночными колебаниями. Результатом установления фиксированной ставки заработной платы является появление безработицы.

Увольнение — прекращение трудового договора между администрацией-работодателем и сотрудником. Увольнение может произойти: 1) по инициативе работника; 2) по истечении срока договора; 3) по соглашению сторон; 4) по инициативе администрации; 5) в связи с выходом сотрудника на пенсию; 6) по требованию профсоюзного органа; 7) при вступлении в законную силу приговора суда.

Увольнение по инициативе администрации — предусмотренное трудовым законодательством расторжение трудового договора. В РФ увольнение по инициативе администрации может быть обусловлено: 1) ликвидацией предприятия; 2) сокращением численности работников; 3) несоответствием сотрудника занимаемой должности; 4) неисполнением работником своих служебных обязанностей без уважительных причин; прогулом и др.

Увольнение по инициативе работника — предусмотренное трудовым законодательством расторжение трудового договора по желанию сотрудника. Законодательство РФ предусматривает право расторжения работниками трудового договора, заключенного на неопределенный срок, а также в ряде случаев право расторжения срочного трудового договора.

Увольнение по истечении срока трудового договора — предусмотренное трудовым законодательством прекращение трудового договора, заключенного на определенный срок или на время выполнения определенной работы (срочного договора).

Увольнение по соглашению сторон — предусмотренное трудовым законодательством прекращение трудового договора между администрацией и сотрудником.

Увольнение по требованию профсоюзного органа — в РФ — предусмотренное трудовым законодательством расторжение трудового договора между администрацией и руководящим работником в случае невыполнения им законодательства о труде, обязательств по коллективному договору, проявления бюрократизма и волокиты.

Удача — достижение высокого результата, обусловленное благоприятным стечением внешних обстоятельств, не зависящих от наших воздействий.

Указатель на задачу — любой носитель информации, кратко и емко напоминающий о задаче. Может существовать в электронном виде (например, запись в файле, задача или заметка в Outlook) либо в виде материального объекта (стикер, записка и т. п.). Частный полезный случай — указателем на задачу является предмет, ее “содержащий” (папка с документами, положенная на видное место; e-mail, скопированный в папку “Сделать в течение недели”).

Умственный труд — мыслительная деятельность, продуктом которой является определенным образом оформленная информация.

Управление вниманием, структурирование внимания. Создание такой структуры процесса работы или структуры рабочего пространства, которые позволяют оптимально распределять ресурсы внимания (т. е. емкость сознания и предсознания). Значимые для управления вниманием аспекты структурирования процесса работы: количество и частота переключений внимания, характер разнообразия решаемых задач. Наиболее общий способ оптимизации расходов внимания: мелкие дела группировать в блоки по характеру (телефонные звонки) или по смыслу (проект А); крупные дела чередовать, предоставляя сознанию отдых через смену ощущений. Значимые аспекты структурирования рабочего пространства: наличие ярко выраженного фокуса (центра) внимания, пространства близкого внимания (как правило, оптимально нахождение в нем 7 ± 2 объектов), прочего пространства (находящегося за пределами внимания).

Управление временем, организация времени, тайм-менеджмент — комплексная технология организации деятельности, акцентирующая внимание на необратимости времени. Такое понимание является более широким, чем классический взгляд на тайм-менеджмент как технологию управления ресурсом времени, задачами, сроками и т. п.

Управление движением персонала — совокупность управленческих воздействий, направленных на формирование удовлетворенности работником организацией в целом и конкретным рабочим местом и на целевую организацию и рациональное регулирование внутрипроизводственного движения персонала.

Управление изменениями — инерционный процесс управления, где в качестве объекта управления выступают изменения. Характеризуется наличием сопротивления изменениям (индивида, организации), преодолеть которые помогут знания о причинах этого сопротивления — нежелание расставаться со своей властью, менять свои привычки, боязнь за свое будущее.

Управление качеством — деятельность, направленная на достижение показателей качества, запрашиваемых со стороны потребителей. Соответственно, в систему управления качеством продукции потребитель должен быть включен как обязательное и центральное звено.

Управление конфликтами — целенаправленное воздействие на устранение или минимизацию причин, породивших конфликт; и (или) на коррекцию поведения участников конфликта. Различают внутрилличностные, структурные, межличностные методы управления конфликтами, а также переговоры.

Управление личным временем как управление фирмой — подход к организации личной деятельности, сравнивающий человека с фирмой (“Корпорация Вы”, “Персональное ЗАО”) и переносящий на управление собой все методы, известные в общем менеджменте. Этот подход эпизодически проявляется во многих работах 1990-х гг. Некоторые реализации подхода: персональный управленческий учет (хронометраж, анализ личной эффективности); персональное стратегическое планирование (жизненные цели, “маркетинг” — ориентация на рынке труда); персональное корпоративное управление (баланс интересов между различными “акционерами” — семьей, работой, личным развитием и т. п.); персональный Human Resource Management (самотивация, управление рабочей нагрузкой, борьба с ленью); персональное управление проектами и т. п.

Управление персоналом (другие названия: управление человеческими ресурсами, *кадровый менеджмент*) — это важная теоретическая дисциплина, а также практическая деятельность, связанная с планированием, набором, обучением и мотивацией персонала организации.

Управление по слабым сигналам — стратегический инструмент управления в условиях быстрых изменений во внешней среде, когда фирма увеличивает свою активность по мере получения более точной информации о рынке.

Управление предприятием — деятельность по координации различных ресурсов организации.

Управление слушанием (в самоменеджменте) — управление процессом восприятия информации органами слуха. Оптимизация данного процесса достигается подбором подходящей системы управления информационного восприятия для конкретной ситуации.

Управление через картины мира — изменение деятельности сотрудников через воздействие на стереотипы и другие элементы их кар-

тины мира, т. е. на модели, на основе которых сотрудники принимают решения. Является альтернативой привычному многим менеджерам исправлению, корректировке результатов деятельности сотрудников, воздействием не на результаты, а на механизм создания сотрудника этих результатов.

Управленческий труд — вид трудовой деятельности по выполнению функций управления в организации. Назначением управленческого труда является обеспечение целенаправленной и скоординированной деятельности трудового коллектива по решению стоящих перед ним задач. Предметом управленческого труда является информация. Средством управленческого труда является организационная и вычислительная техника. Результатом управленческого труда является управленческое решение.

Управленческое консультирование — профессиональная деятельность в области предпринимательства, обеспечивающая связь научных основ управления и практики управления.

Управленческое консультирование личности — новая сфера деятельности консультантов по управлению, где объектом консультирования выступает не предприятие или организация, а отдельный человек. Отличается (например, от психотерапии) применением методологии, характерной для управленческой деятельности. Опирается на знания в сфере самоменеджмента и профессионального управленческого консультирования.

Управленческое решение — директивный акт целенаправленного воздействия на объект управления, основанный на анализе достоверных данных, характеризующих конкретную управленческую ситуацию, определение цели действий, и содержащий программу достижения цели. Управленческие решения различаются: 1) по времени управления: на стратегические, тактические, оперативные; 2) по степени участия специалистов: на индивидуальные, коллективные, коллегиальные; 3) по содержанию управленческого процесса: на социальные, экономические, организационные, технические.

Уровень (“уровень проекта — недельный”; “проект относится к недельному уровню планирования”) — приблизительная (нечетко формулируемая) близость проекта к фокусу стратегического внимания. В личной работе удобно различать проекты дневного (выполнить в ближайшие 1–3 дня), недельного (выполнить в ближайшие 1–3 недели) и годового (выполнение за пределами ближайшего месяца) уровни.

Уровень вакантных мест — показатель государственной статистики; отношение численности вакантных мест к численности работников на предприятиях и организациях.

Уровень занятости — относительный показатель числа занятых в общем объеме рабочей силы. Уровень занятости зависит от соотношения между количеством трудоспособного населения и рабочих мест, а также соответствия рабочих мест возможностям работников использовать их, ограниченным профессией, специализацией, опытом работы, знаниями и умением.

Уровень неполной занятости — показатель государственной статистики; отношение численности неполной занятости к численности экономически активного населения.

Уровень удовлетворенности работников организацией — 1) количественно — единица минус $У/Р$, где $У$ — количество работников, уволившихся из организации по собственному желанию, $Р$ — среднесписочное количество работников организации за тот же период; 2) качественно — показатель, оцениваемый на основе анализа мнений работников, выявляемых путем анкетирования или интервьюирования для выражения реакции работников на кадровую политику организации и отдельные ее направления.

Усиление слабых сигналов (в менеджменте) — увеличение силы восприятия стратегически важной информации о рынке руководством фирмы при использовании менеджментом метода управления по слабым сигналам.

Условия труда — совокупность психофизиологических, санитарно-гигиенических и социально-психологических факторов трудовой деятельности, влияющих: а) на здоровье и работоспособность человека, на его отношение к труду; б) на эффективность производства, уровень жизни и развитие личности. К условиям труда относятся: 1) условия трудового процесса, включая технологию и формы организации труда; 2) уровень экономичности используемых технических средств и оборудования; 3) условия производственной сферы, микроэкология труда, складывающаяся под воздействием технологических режимов и общего состояния окружающей атмосферы; 4) внешнее оформление и комфортность места работы; 5) ориентация работников на самоохрану труда при повышении уровня культуры труда.

Успех — достижение высокого результата, обусловленное как высокой эффективностью наших действий, так и удачным стечением обстоятельств.

Установка — готовность субъекта действовать тем или иным образом: 1) формирующаяся на основе прошлого опыта; 2) обеспечивающая устойчивый, целенаправленный характер протекания деятельности; 3) регулирующая поведение в меняющейся среде. У человека установка является бессознательным психическим состоянием, а ее характеристики определяют направленность восприятия и сознательной обработки сенсорной информации. В зависимости от потребности, на основе которой формируется установка, различают элементарные, социальные, актуальные и фиксированные установки.

Утомляемость — временное снижение работоспособности под воздействием неблагоприятных условий труда. О степени утомляемости судят по изменению физиологических функций по сравнению с дорбочим состоянием.

Учебный органайзер — инструмент обучения тайм-менеджменту, состоящий из органайзера (набора готовых ТМ-бланков и пустографок) с распределенными в нем теоретическими блоками и практическими заданиями на несколько недель самостоятельного обучения тайм-менеджменту. Позволяет достигнуть более высокой “внедряемости” ТМ-методов за счет распределения практических упражнений по времени, их основанности на реальном, а не учебном материале, а также за счет наличия готового прототипа системы личной работы в виде органайзера.

Учет труда и заработной платы — учет личного состава работников, отработанного ими времени и объема выполняемых работ; учет расчетов с работниками предприятия, бюджетом, органами социального страхования и обеспечения.

Факторы текучести кадров — общие причины, вызывающие текучесть кадров. Различают: а) факторы, возникающие в самой организации: уровень оплаты труда, условия труда, перспектива профессионального роста и т. п.; б) личностные факторы: возраст, уровень образования, опыт работы и т. п.; 3) факторы, внешние по отношению к организации: экономическая ситуация в регионе, семейные обстоятельства, появление новых предприятий и т. п.

Физический труд — вид трудовой деятельности, связанный с приложением мускульных усилий человека и направленный на изменение материально-вещественной среды.

Фирменная политика заработной платы — элемент политики управления персоналом; система целей и мер, при помощи которых

оказывается воздействие на размер, структуру и динамику заработной платы работников.

Фокус внимания — область оргайзера или любой его части (при этом в качестве “оргайзера” может выступать рабочее пространство), в которой сосредоточены указатели на задачи, на которых необходимо концентрировать внимание в данный момент времени.

Фонд заработной платы — общая величина заработной платы служащих компании, исчисляемая исходя из существующих ставок оплаты или окладов и до момента удержания из нее различных налогов, отчислений на социальное страхование, взносов и удержаний. Общая заработная плата используется для определения суммарных производственных затрат на оплату труда.

Форма оплаты труда — механизм начисления заработной платы, обеспечивающий учет количества труда, затраченного работниками. К основным формам оплаты труда относят: повременную, сдельную и премиальную формы.

Функции мотивов трудовой деятельности: 1) ориентирующая функция, нацеливающая работника на определенный вариант поведения; 2) смыслообразующая функция, отражающая смысл поведения работника; 3) опосредствующая функция, обусловленная результатом воздействия на поведение работника внутренних и внешних побуждений; 4) мобилизующая функция, состоящая в том, что мотив заставляет работника сконцентрироваться для выполнения важных для него видов деятельности; 5) оправдательная функция, отражающая в мотиве поведения отношение работника к общепринятому и установленному образцу поведения.

Функции управления — составные части управления. Любое управление состоит из ряда взаимосвязанных действий: руководитель принимает решения, собирает необходимую информацию, дает поручения и т. д. В теории менеджмента принято весь процесс управления разбивать на группы действий, объединенные по какому-либо признаку. Эти группы действий и называют функциями управления (функция планирования, функция организации, функция контроля и др.). А поскольку группировать управленческие действия можно по-разному, вы не найдете двух учебников, где было бы полное совпадение состава функций управления. Иногда функции планирования, организации, мотивации и контроля называют общими функциями управления, чтобы отличать их от специальных функций, таких как функция маркетинга, функция НИОКР и др.

Функционирование/развитие — два основных режима осуществления деятельности, соответственно, стабильного, предсказуемого получения известных результатов и нестабильного, трудно предсказуемого, скачкообразного выхода деятельности на новый качественный уровень.

Функция контроля (оценки) (относится к общим функциям управления) — подпроцесс управления, включающий в себя следующие четыре этапа: установление стандартов и допустимых отклонений от него, измерение, сравнение результатов измерения со стандартом и корректирующие воздействия на объект управления при отклонении результатов измерения выше допустимых отклонений.

Функция НИОКР (относится к специальным функциям управления) — в первую очередь обеспечивающая разработку новых товаров и услуг фирмы. При широком толковании следует иметь в виду, что НИОКР может выполняться даже в таких сферах, как разработка новых методов торговли, если торговля — основная сфера деятельности фирмы.

Функция организации (относится к общим функциям управления) — процесс делегирования руководителем задач и полномочий своим подчиненным. В результате делегирования у организации появляется организационная структура.

Функция планирования (относится к общим функциям управления) — подпроцесс управления, включающий в себя определение исходной ситуации (где мы находимся?), конечной цели (куда собираемся двигаться?) и пути достижения этой цели (как собираемся достичь поставленной цели?).

Функция предпринимательства (относится к специальным функциям управления) — обеспечивающая новые комбинации ресурсов, включая использование внешних ресурсов, не принадлежащих фирме, с целью производства новых товаров или услуг, возможно также использование новых методов управления.

Функция производства (относится к специальным функциям управления) — обеспечивающая производство товаров и услуг для покупателей в относительно стандартизованном виде.

Функция трансакций — в данном случае речь идет о таких действиях, которые включаются в трансакции (или транзакции) — переговоры с поставщиками, потребителями, госструктурами, фирмами, с которыми имеется или планируется совместная работа, и др.

Функция управления персоналом (относится к специальным функциям управления) — обеспечивает набор персонала, подготовку и переподготовку персонала, включая руководящий состав, продвижение персонала по службе, а также работу по созданию системы мотивации персонала, формированию корпоративной культуры.

Хаос /порядок. Значимыми для темы управления личным временем признаками хаоса являются непредсказуемость, спонтанность, случайность, самодвижение реальности по заложенным в ней законам, не стесненное внешним структурированием со стороны действующего человека. Исследовательской темой для личного тайм-менеджмента остается тесная связь хаоса с необратимостью времени, раскрытая в работах И. Пригожина и Г. Хакена.

Характер — совокупность качеств личности, определяющих ее реагирование на жизненные обстоятельства. Черты характера проявляются в форме поведения человека в различных ситуациях. Технология самоменеджмента позволяет самому вырабатывать нужные черты характера.

Хронометраж — один из ключевых методов тайм-менеджмента — фиксация расходов личного времени (либо других значимых количественных или качественных признаков деятельности), дающая материал для анализа и принятия решений. Классический аналог термина — “фотография рабочего дня”, отличается тем, что производилась, как правило, внешним наблюдателем; при самостоятельной фиксации времени — “самофотография”.

“Хронос” / “кайрос” — линейное, измеримое, “астрономическое” время или, соответственно, “уместное”, “подходящее” время, удачный момент для совершения каких-либо действий. В отечественной литературе “кайрос” часто расшифровывают как “психологическое время”, что является одним из возможных частных случаев “уместного” времени, но ни в коем случае не исходным значением классического древнегреческого термина.

Целевая аудитория — группа потребителей, выступающая для фирмы как цель маркетинговых действий. У целевой группы может изменяться со временем не только образование, уровень притязаний, но даже духовные ценности.

Цель — более или менее четкое описание желаемой конечной ситуации (результата, продукта действий).

Ценности — базовые мировоззренческие установки человека, определяющие его выбор в различных ситуациях.

Центр кристаллизации ТМ-темы в компании — группа энтузиастов ТМ-тематики, могущая как принадлежать одному “пилотному” подразделению, так и состоять из сотрудников разных подразделений, объединенных на проектной основе. Формирование такой группы является одним из этапов распространения ТМ-бациллы в компании.

Честолюбие — жажда известности, почестей; стремление к почетному положению.

Чеклист — список пунктов для выполнения, товаров для покупки, параметров конечного продукта при постановке задачи и т. п. Чеклист является наиболее простым и удобным воплощением любых стандартов управления, позволяющим не упускать значимых элементов осуществляемого действия.

Чистка, отсеив лишнего — технология, взаимодополнительная к расстановке приоритетов. Если расстановка приоритетов имеет целью сконцентрировать усилия на главном, чистка позволяет предварительно избавиться от явно избыточного (навязанного извне, устаревшего, потерявшего актуальность, выполняемого по привычке и т. п.).

Шкала принуждения — последовательность внедрения новых методов деятельности, “неосознанное непринуждение — осознанное непринуждение — осознанное принуждение — неосознанное принуждение”, разработанная по аналогии с известной в психологии “шкалой научения” (от неосознанного незнания к неосознанному знанию). Второй этап шкалы соответствует “засеву ТМ-бациллы”, третий — внедрению корпоративных ТМ-стандартов, четвертый — укорененности принципов эффективной работы в корпоративной культуре фирмы, в общепринятых стереотипах и “обычаях делового оборота”, “неосознанно принуждающих” сотрудников к применению эффективных способов действия.

Штат — относительно постоянный состав работников предприятия.

Экономика высокой заработной платы — экономика, в которой повышение заработной платы приводит к повышению производительности труда, полностью компенсирующей увеличение издержек на рабочую силу.

Экономика труда представляет собой теоретическую дисциплину, занимающуюся изучением рынка труда. В отличие от менеджмента эта дисциплина является сугубо научной и не лежит в основе какой-либо практической деятельности (если не считать государ-

ственное регулирование рынка труда). Экономика труда методологически растет из микроэкономики, но в отличие от последней изучает рынок труда не только более подробно, но еще и с учетом правовых, социальных и прочих факторов.

Эпитафия как метод личного стратегического планирования — определение личных ценностей, жизненной миссии и “программы” с помощью написания предполагаемой эпитафии самому себе, подводящей основные итоги жизни. Другой вариант метода — представить себе содержание надгробных речей родственников, друзей, коллег и т. д. на собственных похоронах.

Эрудиция — глубокие познания в одной или нескольких областях знания.

Этика деловых отношений — система универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых в профессиональной деятельности. Этика деловых отношений включает: а) этическую оценку внутренней и внешней политики организации; б) моральные принципы членов организации; в) моральный климат в организации; с) нормы делового этикета.

Эффект масштаба — повышение эффективности производства при росте численности предприятия, обусловленное применением более глубокого разделения труда и использованием более дорогостоящего оборудования.

Эффект синергии — наблюдаемое на практике явление, когда суммарная активность нескольких элементов, входящих в систему, превышает арифметическую сумму активностей этих элементов. Часто является одной из главных причин слияния двух или нескольких фирм.

Эффективная занятость — занятость, при которой сведена к минимуму циклическая безработица и существует достаточный резерв рабочей силы для структурных маневров в производстве.

Эффективность — результат делить на затраты, — показатель рациональности организации процесса с точки зрения “окупаемости” затрат на него.

Явочная численность работников — численность работников, учитываемая по количеству дней явок на работу. Явочная численность не учитывает работников, которые, будучи в списках предприятия, по различным причинам не выходили на работу.

НЕКОТОРЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПОВЕДЕНИЯ В СФЕРЕ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

Правила

1. Ваш стиль межличностных отношений сложился в раннем детстве. Вы должны хорошо понимать его главные черты и управлять собой в общении с другими.

Взаимодействуя с теми, кто стоит ниже вас на социальной лестнице, воспроизводите манеру общения с вами ваших родителей. Вспомните, а была ли она для вас приятной, способствовала ли она хорошему взаимопониманию. Если они прибегали к наказаниям, не вызывало ли это у вас желания отомстить или стремления к неповиновению? Возможно, вы робели и замыкались в себе, не сумев проявить своих лучших качеств. То же может произойти и с вашими подчиненными или последователями.

Взаимодействуя с более высокопоставленными фигурами, воспроизводите свою манеру общения с родителями. Постарайтесь не дерзить им и не заискивать. Всегда можно соблюсти субординацию и иметь ровные уважительные отношения. Помните, что сохранение или повышение вашей самооценки также важно, как и ваших партнеров по взаимодействию.

Старайтесь окружать себя людьми, хорошо совместимыми с вами. Если вам нравится дарить тепло и любовь, проявляйте ваши чувства тогда, когда люди в этом нуждаются. Если у вас есть склонность всех проверять и контролировать, то можно найти людей, которым это не в тягость. Главное, чтобы они не только хорошо знали свое дело, но и не страдали от вашего стиля взаимодействия. Иначе результативность совместных действий может сильно пострадать.

Если обнаружите, что вы — интроверт и все время озабочены отражением чьей-либо агрессии, то это объясняется прежде всего подсознательной заботой о сохранении своего психологического пространства. Проанализируйте, насколько серьезна на самом деле угроза вторжения в него. Возможно, после тщательного анализа ваша точка зрения изменится и “агрессор” не будет казаться таким опасным и назойливым.

Если у вас сильная склонность к доминированию, помните, что это далеко не всем нравится. Взаимодействуя с другими политическими лидерами, анализируйте, есть ли реальные основания для вашего доминирования. Есть вероятность, что оно вызовет противодействие.

Подозрительность нередко встречается у руководителей. Важно, чтобы она не вышла за пределы нормы и не превратилась в “паранойю”. Поиск врага в каждом шкафу или в корзинке для бумаг сделает вашу жизнь невыносимой. Если вы добрый человек и хорошо разбираетесь в людях, значит у вас нормальное окружение, которое не будет вредить вам. Постарайтесь продумать, кого вы обидели в своем окружении, и сделайте так, чтобы вас простили. Это снизит вероятность того, что ваши подозрения окажутся обоснованными.

Вы, вероятно, нашли, что манипулирование людьми вам не чуждо. Не делайте это грубо, не давайте людям повода почувствовать себя пешкой в вашей игре. Дайте им возможность понять, что вы вместе делаете общее дело.

Руководя групповой дискуссией во время выработки альтернатив решения, дайте шанс каждому эксперту высказать свою точку зрения. Не оценивайте качество их сообщений, не унижайте тех, кто сегодня не сумел блеснуть. Отсутствие страха перед вами и перед неприятными комментариями, спокойные и доброжелательные отношения помогут вашим экспертам проявить себя с лучшей стороны.

Единомышленники — не всегда безупречные эксперты вашей позиции. Обсуждая свою точку зрения с критиками, вы “обкатываете” ее в полемике, видите ее слабые стороны.

Выступая в качестве посредника при урегулировании конфликта между сторонами, выясните глубинные мотивы каждой, а также их взаимовосприятие. Не забывайте и о своих личностных потребностях, которые вы хотите удовлетворить, согласившись на эту роль.

Общаясь с другим руководителем, вам важно установить, развита ли у него склонность к доминированию. Если да, то прямолинейные “соревновательные” отношения с ним могут затруднить достижение цели. Возможно, что этот руководитель окажется псевдоэкстравертом, т. е. интровертом по сути, но с манерами экстраверта. Это не должно обмануть тех, кто анализирует поведение руководителя. Если этот руководитель интроверт, то нельзя допускать вторжения в его психологическое пространство. Для каждого стиля межличностных отношений, сформировавшегося у партнера или оппонента, должна быть подобрана наиболее эффективная стратегия взаимодействия с учетом его личностных особенностей.

Знание характера взаимодействия вашего оппонента или партнера с его советниками и стиля руководства групповым принятием решений будет способствовать прогнозу его решений.

2. Проанализируйте особенности вашего стиля как руководителя.

Если обнаружили у себя нежелание узнавать информацию, которая опровергает вашу точку зрения, подумайте о том, что жизнь всегда сложнее гипотез. Возможно, эта информация поможет вам найти оригинальный подход к решению проблемы. Эффективное решение — это всегда экономический успех.

Не полагайтесь на информацию, приходящую из единственного источника. Этот источник может ошибаться или лгать. Различные, не связанные между собой источники информации помогут вам увидеть стереоскопическую картину, которая будет ближе к реальности.

Если вы затрудняетесь проанализировать проблему до мелких нюансов или восстановить целостную картину по отдельным деталям, обязательно поручите сделать это экспертам.

Эффективному решению должны предшествовать анализ проблемы и интеграция всей информации о ситуации. Помните, что в период, предшествующий кризису, ваша способность к объединению различной информации может снизиться.

У всех людей есть свои стереотипы мышления и восприятия. Постарайтесь понять, какие стереотипы больше всего влияют на видение политики вашим руководителем. Он сумеет отказаться от некоторых из них, если перестанете рассматривать политические объекты — страны, нации, партии, лидеров и т. д. — через призму категории “все”. Стереотипы типа “все чеченцы — бандиты, а бизнесмены — жулики” помешают вам найти полезных партнеров среди этих людей.

Склонность к риску или осторожности сформировалась у вас еще до начала карьеры. Однако вы можете ее контролировать и управлять ею в зависимости от ситуации. Помните, что нерешительность не равна осторожности, неоправданный риск не тождественен смелости. Не стыдитесь лишний раз взвесить все плюсы и минусы последствий вашего решения. Последствия могут оказаться тяжелее и опаснее, чем это кажется на первый взгляд.

Стремление сохранить курс вашей компании неизменным, т. е. догматизм, сильно затруднит поиск новых решений в трудных ситуациях. Постарайтесь проявить гибкость, поскольку вы как политик будете иметь успех, если эффективно решите проблему, а не станете сосредоточиваться на сохранении традиций.

3. С момента начала вашей карьеры как руководителя различного рода кризисы и стрессы становятся неизбежны. Вспомните конкретные ситуации и проанализируйте ваше поведение и самочувствие в них.

Принимая решения в неожиданных для вас ситуациях, угрожающих вашим главным ценностям и целям, обладая ограниченным временем, вы испытываете серьезный стресс, даже если субъективно не ощущаете чувства дискомфорта.

Вы должны точно определить источник стресса, тщательно обсудив все его стороны со своими советниками. Не полагай-

тесь только на себя. Слишком велика перегрузка нервной системы, вы можете ошибиться.

Помните, что в ситуации стресса губительно откладывать решение на потом. Не впадайте в панику или депрессию — это только повредит вашему здоровью и успеху. Постарайтесь сконцентрировать свою волю и путем тщательного анализа проблемы найти решение.

Если стресс длительный и вы мучаетесь от бессонницы, обратитесь к психологу или психотерапевту. Они помогут снять напряжение и заснуть. Не прибегайте к снотворному лекарству или алкоголю — они приведут вас в нерабочее состояние утром. Может случиться, что именно тогда вам потребуется свежая голова и концентрация внимания для принятия ответственного решения.

Стремясь скорее покончить со стрессом, помните, что последствия второпях принятого решения могут породить еще более сильный стресс. Тщательно взвесьте их и обсудите с теми, кто имеет отличную от вашей точку зрения.

При взаимодействии с другим руководителем вам необходима информация о его устойчивости к стрессу и механизмах его преодоления для оценки адекватности принимаемых им решений.

4. Ни один из видов власти — власть закона, наказания или награды — не является универсальным средством достижения ваших политических целей; каждая из них имеет свои плюсы и минусы. Следует помнить, что наиболее эффективное их использование должно сопровождаться применением специальных коммуникативных средств: использованием значимых для аудитории символов, апелляцией к ценностям, использованием специального политического языка.

Власть, которую дает ваша роль, также можно использовать более эффективно. Установление четкой субординации, однозначное и известное всем распределение прав и обязанностей способствуют сохранению и упрочению ролевого влияния.

Советы

1. Потеря работы

Стресс, связанный с потерей работы, может испытать каждый. Что необходимо предпринять в такой ситуации?

Прежде всего человеку, потерявшему работу, ни в коем случае не нужно ругать себя за то, что он оказался в трудной ситуации. Если нет возможности немедленно найти другую работу по специальности, то стоит попробовать устроиться на временную работу, которой можно быстро научиться, — дворник, продавец газет и т. п. Это позволит вам не остаться без денег вообще и даст время сориентироваться.

Если вы устроились на работу, связанную с физическим непрестижным трудом, постарайтесь преодолеть психологический барьер ее необычности, кажущиеся трудности освоения. Знайте, такая работа укрепляет здоровье и волю.

В свободное время посещайте ярмарки рабочих мест, биржу труда, регулярно читайте рекламные объявления. Это поможет вам разобраться в своих способностях и возможностях.

Не забывайте укреплять свои тылы, т. е. дом, семейную обстановку. Проанализируйте отношение к вашим трудностям домашних. Постарайтесь не допустить обвинений в свой адрес со стороны жены, детей, за то, что в доме возникли неприятности. Мужчины переживают потерю работы тяжелее женщин, поэтому женщина не должна корить мужа за временную несостоятельность как главы и кормильца семьи.

Не стесняйтесь обсуждать проблемы работы с друзьями, знакомыми. Это может помочь в поиске новой работы.

Постарайтесь сохранить или приобрести хорошие привычки. Пораньше ложитесь спать и пораньше вставайте. В меню включите больше овощей и поменьше мяса, тем самым вы активизируете мышление и повысите жизненный тонус. Больше двигайтесь — это помогает избавиться от отрицательных эмоций, переживаний и обид.

Во всем мире давно существуют и биржи труда, и различные методики, призванные оказать действенную помощь в поиске работы, в смене профессии, в правильной ориентировке на сложившемся рынке труда.

Как показывает практика, чаще всего испытывают страх и отчаяние перед переменами, произошедшими в нашем обществе, женщины 40–55 лет. Это и понятно: то, что в 20–30 лет не кажется катастрофой, в более позднем возрасте переживается гораздо острее. Наши женщины не привыкли ценить свой жизненный и профессиональный опыт. Им трудно поверить в то, что они очень многое могут, что всякая смена работы открывает обширные перспективы перед ними. Однако это именно так.

Прежде всего постарайтесь дать реальную оценку своим профессиональным навыкам. Это бывает очень трудно сделать — мы склонны впадать либо в эйфорию по поводу своих достоинств, либо в суровую самокритику. Но правильная оценка своих возможностей — важнейший этап в поиске нового места работы.

Затем четко сформулируйте свои желания. Не бойтесь самых смелых прожектов — “заземлить” их, привести в соответствие с реальностью не составит труда.

Если для осуществления вашей мечты необходимо подучиться или переучиться — это не причина отказываться от планов. Конечно, наши обучающие центры рассчитаны сегодня, скорее, на молодежь, но, если вы четко знаете свою цель и наметили пути к ее достижению, вы обязательно найдете место, где можете получить недостающие знания.

Итак, ответьте для себя на вопросы: Какую работу вы хотели бы выполнять? Какие требования вы к ней предъявляете (зарплата, перспективы роста, близость к дому, социальные гарантии, режим рабочего дня и т. д.)?

Теперь остается только найти то, что вам подходит. Пусть и это не кажется вам непреодолимым препятствием. Собирайте информацию о той работе, которая вам нужна, везде, где только возможно. Сообщите всем своим знакомым о вашем желании, не стесняйтесь напоминать им о себе — пусть и они в свою оче-

редь поспрашивают у своих друзей-приятелей о нужном для вас варианте. Обратитесь в центры занятости (биржи труда). Почему-то многим этот путь кажется неперспективным и даже унижительным. Преодолейте свое предубеждение. Сейчас для вас главное — объявить как можно шире о том, что вы ищете работу.

Чисто формальный путь — рекламные газеты. Но это тоже неплохой источник информации.

Предположим, какая-то фирма помещает объявление о продаже холодильников. Вы же ищете место наладчицы холодильных установок. Позвоните, предложите свои услуги. Даже если в трех случаях вам скажут “нет” — есть шанс в четвертый раз услышать положительный ответ.

Всем известно, что людей “с улицы” у нас не очень любят принимать на работу. Но если вы придете в заинтересовавшую вас фирму и убедите начальника в том, но вы хотите работать именно здесь, что вы слышали о фирме самые лестные отзывы, — у вас появится гораздо больше шансов. И всегда помните: если вам отказали, то не потому, что вы не хороши, а потому, что они не могут взять вас на работу по каким-то другим причинам.

Сложнее всего достойно войти в кабинет к работодателю. Будьте интеллигентно настойчивы. Приготовьтесь к тому, что наши начальники иногда просто не умеют себя вести с людьми — не предложат сесть, будут жевать бутерброд, говорить одновременно по телефону... Не рефлекслируйте и не сосредоточивайтесь на этом. Ваша задача — не перевоспитать этого человека, а заинтересовать его вашими профессиональными данными. Вполне возможно, что начальнику, к которому вы придете, — 23 года, а вам — 50. Не тушуйтесь, не смущайтесь, но и не называйте его “сынок” — дайте понять, что ваш жизненный опыт кое-что да значит и что вы вполне можете поспевать за временем.

Держитесь уверенно. Отрепетируйте заранее весь ваш поход к работодателю, продумайте все варианты поворота разговора, не забудьте выбрать в своем гардеробе соответствующую случаю одежду. Прикиньте, как вы можете превратить свои недостатки в достоинства. Например, разведенная женщина с

тремя детьми — это всегда плохо при приеме на работу. Скажите, что вы самостоятельная женщина, что дети у вас взрослые. Но подавайте себя всегда в реальном свете — что толку представляться балериной, если вы всю жизнь проработали за кульманом. Нужно опираться на свой прежний опыт, но не стоит стремиться повторить его. Может быть, вам лучше поискать себя в иной сфере, чем в той, где вы проработали 20 лет.

2. “Трудный” шеф”

Много сложностей доставляет нам общение с “трудным” шефом. Как правильно построить стратегию поведения с руководителями определенного типа?

“Трудные” шефы имеют несколько характерных общих черт. Первая: большинство служащих согласны с тем, что эти руководители на самом деле “трудные”. Вторая: эти шефы очень постоянны в своем трудном поведении; их подчиненные знают, что они собираются сделать, еще до того, как они это сделают. Третья: их фирменный лозунг — “Это не моя вина”; по этой причине кто-нибудь другой всегда обвиняется во всем, что проводится неправильно. Четвертая: обращение с ними истощает время и силы их служащих. Пятая: энергия, которую затрачивают их служащие при контакте с ними, обычно не соответствует действительной проблеме.

“Трудные” шефы приводят своих подчиненных в замешательство нелогичной формой поведения. Это их специальный “номер программы”, уникальная отличительная черта, используемая для контроля других. При этом любой из этих шефов может быть как мужчиной, так и женщиной.

“Задира”. Задира громок, стоек (тверд), грозен, и о нем поговаривают (часто задира делает это сам), что он имеет влиятельных друзей в высоких инстанциях. Задиры имеют сильное желание контролировать других, для них жизнь — одна непрекращающаяся борьба за власть.

Задиры боятся двух вещей: их собственного несовершенства и любой формы близости. Когда вы имеете дело с этим типом

шефа, встаньте прямо, смотрите и говорите открыто, называйте его по имени (чтобы привлечь его внимание, не принимая боевую стойку) и попытайтесь с ним решить проблему. Старайтесь контролировать свой собственный страх, так как страх только подстрекает (“заводит”) этот тип шефа. Стойте спокойно, не показывайте никакого волнения и дайте задира время излить его гнев.

Когда атака задиры начинает терять наступательный порыв, ваша очередь взять инициативу. Избегайте любого столкновения. Будьте дружелюбны, но тверды. Улыбайтесь, если это кажется уместным, но не будьте напуганы. Сосредоточьтесь на проблеме и ваших нуждах. Если вы скорее проявите уважение, чем страх, задира будет искать жертву в другом месте.

Медлительный шеф. Медлительные шефы обычно дружелюбны, милы и доброжелательны. Однако они имеют два главных недостатка: они откладывают решения любой ценой и обходятся утверждениями общего характера, не желая быть конкретными. Медлительные шефы фактически являются жертвами взыскательного, педантичного воспитания; они откладывают выполнение задач, чтобы избежать беды, и ходят вокруг да около, не желая быть откровенными и ранить чьи-либо чувства.

Медлительные шефы боятся сделать ошибку, обнаруживающую их непригодность и неудачу. Если ваш шеф медлительный, попытайтесь обнаружить это в ситуации “скрытый барьер”. Будьте уверены, дайте ему знать, что в порядке вещей ошибаться, когда учишься. Спросите, что он имеет в виду, когда использует неопределенные или двусмысленные слова, и договоритесь о точных соответствующих сроках для всей работы. Будьте гибкими, но не соглашайтесь на меньшее, чем твердые факты.

Используйте позитивные приемы и избегайте подавлений — медлительный шеф и так достаточно неуверен. Попытайтесь решить проблемы при помощи расположенных в ряд альтернатив. Окажите поддержку после того, как он принял решение; объясните, как это помогает вам, когда он принимает решение,

и увеличьте вашу ответственность, предложив принять от него некоторые задачи.

Интроверт. Человек, сосредоточенный на своих переживаниях. Интроверт скрытен и из него трудно что-либо вытащить, когда вам нужна информация. Он может многое предложить, но не всегда в состоянии выразить свои мысли.

Если ваш шеф попадает под эту категорию, попытайтесь добиться, чтобы он говорил как можно больше; примите дружескую, молчаливую позицию и задайте вопросы, не требующие обязательного ответа, дайте ему возможность или говорить, или спокойно хранить молчание. Объясните, что вы испытываете, и попытайтесь добиться его реакции (ответа).

Некомпетентный шеф. Некомпетентный шеф многого не понимает, но претендует на то, что он знает много больше, чем на самом деле. Он может украсть ваши идеи и выдать их за свои. Он больше всего боится обнаружить свои недостатки.

Если вы работаете с некомпетентным шефом, детально или точно учитывайте как его некомпетентность, так и ваши собственные идеи. Когда вы разговариваете, используйте скорее факты, чем эмоции, чтобы доказать свою точку зрения. Помогите ему или стать компетентным, или найти альтернативную (другую) карьеру (в этом случае действуйте осторожно!). Документально подтвержайте ваш собственный вклад в дела фирмы.

“Лентяй” (“разгильдяй”). Личные привычки (склонности) лентяя граничат с отвращением, беспорядок и хаос проявляются как в работе, так и в личной жизни. Лентяи не могут найти вещи и “определить приоритеты” задач, их одежда постоянно смята, испачкана или порвана.

Лентяй не хочет признавать, что он является взрослым, который должен нести ответственность за свои действия. Если вы встречаете лентяя на работе, поддержите его, когда он случайно проявит аккуратность в своем поведении, и помогите ему достигнуть большего порядка в его личной и профессиональной жизни.

“Ненормальный” (“отклоняющийся”) шеф. “Ненормальный” шеф проявляет аномальное (отклоняющееся от нормы) поведение. Ненормальность проявляет себя в сексуальных заигрываниях, частых прогулах или в постоянной лжи. “Ненормальные” шефы пытаются отделаться от чего-либо и надеются, что их всегда поддержат. Они слишком встревожены, чтобы быть эффектными, и трудно понять, является это чувство возбуждения причиной или следствием их проблем.

3. Отрицательные эмоции

Они плохие попутчики в жизни человека, вызывают рассеянность, разочарование, уныние, тоску, сковывают волю, влияют на самочувствие. Как научиться избавляться от отрицательных эмоций? Психологи предлагают несколько путей выхода из экстремальной ситуации. Вот некоторые из них.

Думайте о случившемся! Но при этом анализируйте только то, что уже произошло. Это поможет в будущем избежать подобных ситуаций, заставит активно и целенаправленно думать. Активное и целенаправленное размышление поможет вам выйти из состояния пассивности и уныния. Как только вы почувствовали, что вас покидают пассивность и уныние, переходите к реализации второго совета.

Переключайтесь! Не “зацикливайтесь” на бесплодных сожалениях о прошлом, стремитесь к достижению реальной актуальной цели. Встряхнитесь в буквальном смысле: потрясите головой, руками. Прикажите себе: “Все! Довольно! Выводы сделаны. Теперь надо заняться другим”.

Новая деятельность может осуществляться в двух направлениях. Первое — необходимо направить усилия на исправление своего промаха (например, испорченное любимое платье можно перешить, перекрасить, перекроить и т. д.). Второе направление предполагает активное занятие делом, не имеющим никакого отношения к причине вашего расстройства (например, посвятите себя домашним заботам, встречайтесь с друзьями и т. д.).

Поплачьтесь! Если рядом есть доброжелательный и умеющий слушать собеседник, то “поплачьтесь ему в жилетку”. Цените таких людей, помогайте им. В трудные для вас минуты они возьмут “на себя” часть ваших отрицательных переживаний. Облегчение может принести и беседа со случайным попутчиком в дороге. Как правило, с незнакомыми людьми мы бываем более откровенными. Здесь работает фактор анонимности. Так часто поступают одинокие люди. Они стараются иметь в доме кошку или собаку, и все, что накопело у них на душе, они выговаривают им. Статистикой установлено, что присутствие в доме животных продлевает жизнь их одиноким владельцам.

Напишите письмо! Вы можете описать все свои огорчения и переживания в письме к другу, которое никогда не пошлете. Сохраните его, перечитайте спустя некоторое время. Возможно, это поможет посмотреть вам на себя со стороны. Любую критическую ситуацию надо пережить, фактор времени в этом смысле очень важен. Время уменьшает силу эмоциональных переживаний.

Сделайте себе подарок! Этот совет можно выполнить в буквальном и переносном смысле. Например, займитесь весь день только тем, что вам нравится. Или хотя бы пару часов! Некоторые получают удовольствие и от вкусной еды. Отрицательные эмоции после этого значительно слабеют.

Помогите ближнему! Помощь ближнему дает двойной выигрыш. Сделаете доброе дело и избавитесь от плохого настроения.

Растворите печаль во сне! Это один из самых простых и древних способов расстаться с унынием. Недаром говорят: “Утро вечера мудренее”.

Найдите компенсацию! Например, если вы серьезно заболели, это, безусловно, плохо, зато есть возможность вдоволь почитать, подумать о жизни. Как говорится: “Нет худа без добра”.

Соприкоснитесь с природой! Походите по парку или выберите за город. Постарайтесь почувствовать гармонию природы, подумать об удивительных способностях красоты восстанавливать душевные силы.

Расслабьтесь! Сядьте удобно, добейтесь максимального мышечного расслабления. Прикройте веки. Мысленно окиньте себя изнутри взглядом. Лоб разглажен... Лицо расслаблено... Челюсти разжаты... Руки, туловище, ноги расслаблены. Дыхание ровное, спокойное. Представьте красивый пейзаж. Постарайтесь, как бы перенестись туда. Почувствовать аромат цветов, трав, услышать шелест листьев, журчание ручья... Наслаждайтесь отдыхом и покоем. Побудьте в таком состоянии 5–7 минут, после чего сделайте глубокий вдох, откройте глаза. Напрягите мышцы ног, туловища, проверяя их послушность, готовность к работе. Хорошо помогают расслабиться и приятные мелодии.

РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. *Агеев А.* Организационная культура современной корпорации / А. Агеев, М. Грачев // *Мировая экономика и международные отношения.* — 2005. — № 6.
2. *Аккоф Р.* О целеустремленных системах / Р. Аккоф., Ф. Эмери. — М.: Сов. Радио, 1984. — 34 с.
3. *Аккоф Р.* Искусство решения проблем / Р. Аккоф. — М.: 2003. — 120 с.
4. *Басенко В. П.* Организационное поведение / В. П. Басенко, А. А. Романов. — Краснодар: ЮИМ, 2007. — 71 с.
5. *Басенко В. П.* Организационное поведение: современные аспекты трудовых отношений: Учеб. пособие / В. П. Басенко, Б. М. Жуков, А. А. Романов. — М.: Академия естествознания, 2009. — URL: <http://www.rae.ru/monographs/46>.
6. *Блейк Р. Р.* Научные методы управления / Р. Р. Блейк, Д.С. Моутон. — Киев, 1990. — 340 с.
7. *Верховин В. В.* Социальная регуляция трудового поведения в производственной организации / В. В. Верховин.— М., 2006. — 130 с.
8. *Виханский О.С.* Менеджмент: Учебник для экон. спец. вузов / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — М.: Высш. шк., 2006. — 224 с.
9. *Гаськов В. Н.* Социальные проблемы взаимодействия в международных организационных системах / В. Н. Гаськов. — М., 1989. — 230 с.
10. *Дизель П.* Поведение человека в организации / П. Дизель, М. К. Раньян; пер. с англ. — М.: Фонд за экономическую грамотность, 1998. — 272 с.
11. *Донцов А. И.* Психология коллектива / А. И. Донцов. — М.: Изд-во МГУ, 1984. — 340с.

12. *Дорофеев В. Д.* Организационное поведение: Учеб. пособие / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Ю. Ю. Частухина. — Пенза: Пензенский гос. ун-т, 2004. — 136 с.

13. *Ковалев В. И.* Мотивы поведения и деятельности / В. И. Ковалев. — М., 1988. — 235 с.

14. *Коржева Э. М.* Современные социологические подходы к исследованию и построению организационных систем / Э. М. Коржева, Н. И. Лапин, Н. Ф. Наумова, А. И. Пригожин. — М., 2006. — 156 с.

15. *Кравченко А. И.* Трудовые организации: Структура. Функции. Поведение / А. И. Кравченко. — М., 2001. — 140 с.

16. *Красовский Ю. Д.* Организационное поведение: Учеб. пособие / Ю. Д. Красовский. — М.: ЮНИТИ, 2006. — 472 с.

17. *Красовский Ю. Д.* Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы (на материалах 120 российских компаний): Практическое пособие / Ю. Д. Красовский. — М.: ИНФРА-М, 2006. — 368 с.

18. *Круглое М. М.* Структура управления коллективом / М. М. Круглое. — М.: Рус. дел. лит., 1998. — 768 с.

19. *Лейстер П.* Не дайте себя в обиду: искусство продвижения / П. Лейстер; пер. с нем. — Вена, Дюссельдорф: Экон Фериаг, 1976. — 196 с.

20. *Магура М. М.* Организация обучения персонала компании / М. М. Магура, М. Б. Курбатова. — М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 2002. — 192 с.

21. *Магура М. М.* Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации / М. М. Магура, М. Б. Курбатова. — М.: АО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 2002. — 176 с.

22. *Магура М. М.* Современные персонал-технологии / М. М. Магура, М. Б. Курбатова. — М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 2001. — 376 с.

23. *Мак-Коннел Кэмпбел Р.* Экономикс: Принципы, проблемы и политика. — В 2 т. / Р. Мак-Коннел Кэмпбел, Л. Брю Стэнли; пер. с англ. — М.: Республика, 1992. — 400 с.

24. *Маслоу А.* Самоактуализирующиеся люди: исследование психического здоровья / А. Маслоу / Реферат отдельных глав из книги “Мотивация и личность”. — Нью-Йорк: 1970. — 64 с.
25. *Мастенбрук Э.* Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / Э. Мастенбрук; пер. с англ. — М.: Инфра-М, 1996. — 256 с.
26. *Мескон М.* Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — 702 с.
27. *Мильнер Б. З.* Теория организации: Учебник / Б. З. Мильнер. — 2-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2006. — 480 с.
28. *Молл Е. Г.* Менеджмент. Организационное поведение: Учеб. пособие / Е. Г. Молл. — М.: Финансы и статистика, 1998. — 160 с.
29. *Оучи У.* Методы организации производства: японский и американский подходы / У. Оучи. — М., 2003. — 240 с.
30. *Питерс Т.* В поисках эффективного управления: опыт лучших компаний / Т. Питерс. — М.: Прогресс, 1986. — 170 с.
31. *Платонов Ю. П.* Психология коллективной деятельности / Ю. П. Платонов. — СПб.: Изд-во ЛГУ, 2006. — 240 с.
32. *Попова Е. Н.* Проблема структурной инерции и ориентиры развития организации / Е. Н. Попова // Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. — 2006. — № 2.
33. *Роджер Э.* Коммуникации в организации / Э. Роджер, Р. Агарвала-Роджерс. — М., 2006.
34. *Санта Б.* Инновация как средство экономического развития. — М., 1990. — 150 с.
35. *Скотт Синк Д.* Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / Скотт Синк Д. — М., 2003. — 220 с.
36. *Чаплина А. Н.* Культура организации: Учеб. пособие / А. Н. Чаплина, Т. А. Вашко. — Красноярск: Красноярский коммерческий ин-т, 1996. — 90 с.
37. *Янг С.* Системное управление организацией / С. Янг. — М., 2000. — 340с.

Главный редактор — *А. Е. Илларионова*
Редактор — *Л. Д. Григорьева*
Художник — *В. А. Антипов*
Верстка — *Н. А. Кирьянова*
Корректор — *Т. А. Смирнова*

Ответственный за выпуск — *М. Д. Писарева*

Учебное издание

Басенко Валерий Петрович,
Жуков Борис Михайлович,
Романов Александр Анатольевич

Организационное поведение:
современные аспекты трудовых отношений

Санитарно-эпидемиологическое заключение
№ 77.99.60.953.Д.007399.06.09 от 26.06.2009 г.

Подписано в печать 10.09.2011. Формат 60×88 1/16.
Печать офсетная. Бумага газетная. Печ. л. 24.
Тираж 1500 экз. (2-й завод 301 – 1500 экз.). Заказ

Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»
129347, Москва, Ярославское шоссе, д. 142, к. 732.
Для писем: 129347, Москва, п/о И-347;
Тел./факс: 8(495) 741-34-28,
8(499) 182-01-58, 182-42-01, 182-11-79, 183-93-01.
E-mail: sales@dashkov.ru — отдел продаж;
office@dashkov.ru — офис;
<http://www.dashkov.ru>

Отпечатано в соответствии с качеством предоставленных диапозитивов
в ФГУП «Производственно-издательский комбинат ВИНТИ»,
140010, г. Люберцы Московской обл., Октябрьский пр-т, 403. Тел.: 554-21-86