

Е.Г. Моги



МЕНЕДЖМЕНТ:

организационное



поведение

Е.Г.Молл

МЕНЕДЖМЕНТ:

организационное поведение

Рекомендовано учебно-методическим советом
Международного института менеджмента
в качестве учебного пособия
по специальности «менеджмент»



Москва

«Финансы и статистика»

1999



1438

УДК 658.012.4(075.8)

ББК 65.290-2я73

М75

ISBN 5-279-02058-3

© Е.Г. Молл, 1998

ПРЕДИСЛОВИЕ

Книга посвящена исследованию управленческой деятельности, обучению, тренингу и консультированию руководителей. Не только литературные источники, личный опыт, но и результаты многолетнего исследования управленческого пути нескольких тысяч руководителей убедили автора в том, что их успешность или неуспешность определяется наличием управленческих способностей и использованием руководителями знаний, умений и навыков в области управления поведением отдельных людей и их групп.

Цель данного пособия – в сжатой форме изложить основные проблемы организационного поведения и подходы к их решению, сформировать базовые теоретические представления и отправные точки для дальнейшего обучения уже непосредственно управленческой деятельности.

Категория поведения, которой в течение длительного времени не уделялось достаточного внимания в отечественной психологии, вынесена в заголовок не случайно. Автор, не разделяя взгляды, характерные для бихевиоризма (поведенческая психология)*, отражает широко распространенную в

* Бихевиоризм основывается на таком анализе поведения, который носит объективный характер (объективно регистрируемые переменные) и ограничивается внешне наблюдаемыми реакциями. Личность, с точки зрения бихевиористов, – совокупность поведенческих реакций, присутствующих данному человеку. Она запрограммирована (стимулами, ситуациями) на определенные реакции, действия, поведение.

европейских школах бизнеса точку зрения, что основной составляющей такой научной дисциплины, как организационное поведение является психология, предмет которой – психика человека, несводимая только к реакциям организма, а управление поведением людей в организациях возможно лишь на основе познания психологических, социологических, политологических и некоторых антропологических закономерностей.

Данное пособие призвано восполнить дефицит учебной литературы по курсу “Организационное поведение”, включенному в программу обучения новой для России специальности “Менеджер”.

Книга адресована реальным и потенциальным руководителям, слушателям бизнес-школ, студентам вузов и людям, пытающимся определить свое место в организации.

Пособие состоит из четырех частей. Первая включает две главы (2 и 3) и посвящена проблемам личности в организации. Вторая часть (гл. 4, 5, 6) освещает проблемы управленческой деятельности, в ней рассматриваются информационная подготовка, принятие и реализация управленческих решений. В третьей части (гл. 7, 8, 9, 10) подробно обсуждаются структурно-динамические характеристики рабочих групп, проблемы поведения людей в группах, лидерство, конфликты. Четвертая часть (гл. 11 и 12) посвящена организационной культуре и развитию организаций.

Помощь в подготовке книги оказали преподаватели организационного поведения Миланской бизнес-школы им. Луиджи Баккони (Италия). Особенно автор благодарен президенту Международного института менеджмента С.К.Мордовину, американскому профессору Aunder Klesta (Франция, Лионская высшая школа бизнеса), а также В.Н.Жердеву – менеджеру, блестяще использующему теорию организационного поведения на практике.

ВВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Каждый день руководитель решает огромное количество задач, связанных с людьми или группами людей. Например, секретарь в третий раз приносит другие документы, а не те, которые срочно нужны. Два сотрудника конфликтуют между собой, и вместо того, чтобы совместно обсудить производственную проблему, они обмениваются официальными письмами, которые направляют друг другу через Вас — их начальника; подчиненный выставил клиенту не его счет, клиент звонит Вам, чтобы высказать свое негодование по этому поводу; руководитель соседней фирмы разговаривает с Вами холодно и недоброжелательно, так как из-за неотложных дел Вы поздравили его с сорокалетием на день позже; совладелец предприятия неожиданно решил выделить свою долю и начать работать самостоятельно — кто-то убедил его, что в этом случае результаты будут значительно лучше; отдел маркетинга стал работать хуже и до Вас дошли слухи, что это связано с недовольством работников заработной платой.

Перечисленные мелкие и крупные неприятности, преследующие руководителя, свидетельствуют о необходимости управления организационным поведением, как собственным, так и окружающих людей. Из событий, кажущихся на первый взгляд не самыми важными, складываются устойчивые взаимоотношения и характер взаимодействия с подчиненными, коллегами, начальниками, клиентами, которые в конечном итоге определяют успешность деятельности конкретного руководителя. Блестящие стратегические идеи не получают своей реализации, снижается прибыль или, наоборот, управленческие решения низкого качества, творчески реализованные подчиненными,

приводят к блестящим результатам, и все это обусловлено тем, насколько хорошо руководитель владеет знаниями, умениями, навыками в области организационного поведения. Изучение закономерностей организационного поведения позволяет сформировать у руководителей теоретические представления и практические навыки, которые должны проявиться в их управленческой деятельности:

а) в качественном исполнении ее составных частей при целеполагании, информационной подготовке, принятии и реализации управленческих решений и при осуществлении отдельных элементов управленческой деятельности: бесед, совещаний, переговоров;

б) в эффективном управлении группами людей;

в) в умении устанавливать межличностные отношения (лидерство, навыки устных и письменных коммуникаций, гибкость и т. п.);

г) в обеспечении стабильности деятельности (сопротивление стрессу, толерантность к условиям неопределенности, деятельность, связанная с риском, работоспособность и т. д.);

д) в мотивировании труда (наличие внутренних стандартов деятельности, самооценка, энергичность, мотивация достижения, мотивирование других).

Основные вопросы:

1. Что такое организационное поведение?

2. Как изучается организационное поведение?

3. Каковы составные части ежедневной работы руководителя?

Существует несколько, иногда противоречащих друг другу, точек зрения на предмет, объект и методы исследования в организационном поведении. Приведем два определения, которые дополняют друг друга.

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ — систематический, научный анализ индивидов, групп и организаций с целью понять, предсказать и усовершенствовать индивидуальное исполнение и функционирование организации (H. Tosi, J. Rizzo, S. Carroll).

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ — изучение людей и групп в организации. Это академическая дисциплина, которая помогает руководителю принимать хорошие решения при работе с людьми в сложной, динамичной среде. Она объединяет концепции и теории, относящиеся к отдельным людям, группам и организациям в целом (J. Schermerhorn, J. Hunt, R. Osborn).

Выделяются три уровня рассмотрения проблем поведения: личный, групповой, организационный. Поведение человека определяется его собственными свойствами, влиянием условий формирования индивидуальной деятельности, особенностями группы, в которую он включен, и условиями совместной деятельности, особенностями организации и страны, в которых он работает.

На рис. 1.1 представлены основные проблемы организационного поведения и уровни их рассмотрения. Например, проблема принятия решений на уровне индивида — это исследование индивидуальных особенностей, способностей, умений, навыков и ограничений, свойственных лицам, принимающим решения. Уровень индивидуальной деятельности — это проблемы моделей принятия решения, ловушек неэффективных решений и т. д. Уровень группы — предполагает анализ особенностей принятия решений в зависимости от характеристик группы (размер, однородность, тип группы) и ситуации. На уровне совместной деятельности — проблемы роли отдельных

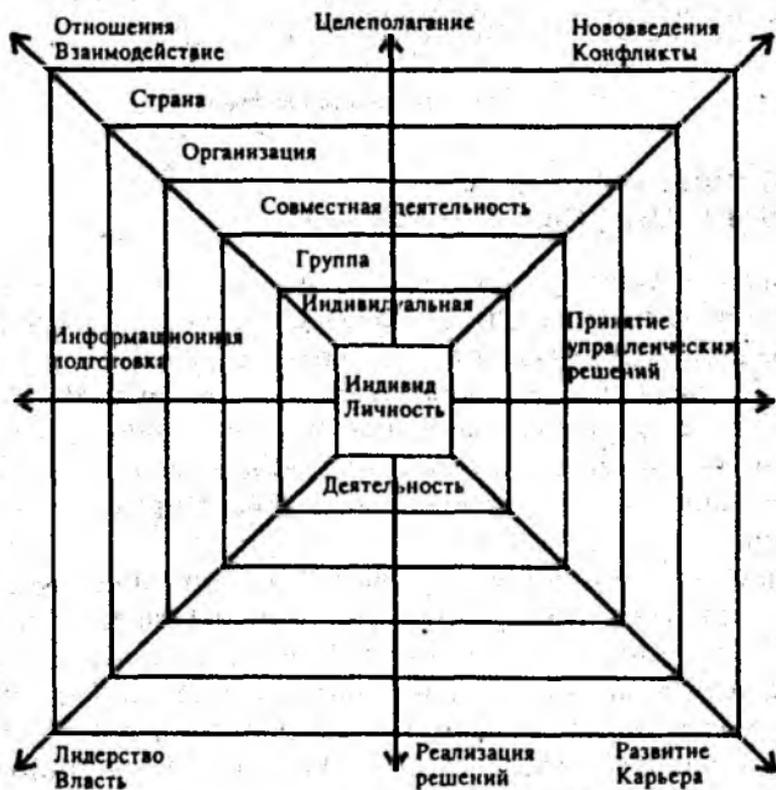


Рис. 1.1. Основные проблемы организационного поведения.

членов и лидера в процессе решения, методы групповых решений и т. п., а на уровне организации — организационные стандарты и нормы, требования к решениям, закрепленные в рамках организационной культуры. На последнем уровне рассматриваются особенности принятия решения, связанные со спецификой конкретной страны.

Рис. 1.2 отражает концепцию организационного поведения, рассматриваемую в данной книге.

Личность	Деятельность
Психические процессы Потребности и мотивы Способности Установки Ценностные ориентации	Целеполагание Информационная подготовка Принятие решений Реализация решений
Организация	Группы
Организационная культура Организационное развитие	Управленческие команды Рабочие группы

Рис. 1.2. Организационное поведение

ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

Первый подход предполагает накапливание жизненного, управленческого опыта, поиск эффективных моделей поведения в реальной деятельности. Преобладающие методы: «проб и ошибок», анализа реальных ситуаций и синтеза новых знаний на основе их обобщения и т. п. История знает множество примеров менеджеров, создавших на основе накопленного управленческого опыта собственные теории организационного поведения.

Второй подход связан с овладением теоретическими знаниями и практическими навыками. Основой являются научные исследования. Используются специальные методы и методы смежных научных дисциплин. Научным фундаментом дисциплины «организационное поведение» является то, что:

- сбор данных осуществляется систематически, контролируется их надежность и достоверность;
- предлагаемые объяснения фактов тщательно проверяются;

• в качестве закономерностей, которые могут быть использованы на практике, рассматриваются только неоднократно подтвержденные устойчивые связи и отношения.

Для руководителя важно сочетание двух подходов. Общие закономерности, выявленные с помощью строгих научных методов, освоенные в учебных и тренинговых программах, конкретизируются, проверяются и дополняются в их управленческой деятельности с учетом индивидуальных особенностей самого руководителя, специфических особенностей фирм, отраслей производства, стран.

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

При изучении организационного поведения используются такие методы, как опросы (интервью, анкетирование, тестирование), сбор фиксированной информации (изучение документов и т. п.), наблюдения и эксперименты. Интервью могут проводиться «лицом к лицу», по телефону, с использованием компьютеров. Разработано большое количество стандартизированных опросников (анкет). Например, с их помощью измеряется удовлетворенность трудом, организационный климат. При исследовании организационного поведения широко используется метод структурированного наблюдения. Например, при наблюдении организационной среды выделяются следующие элементы: помещение, обстановка и оборудование, оформление, освещение и цвет, внешний облик членов организации. Основу исследований в этой области составляют лабораторные и естественные эксперименты.

Историческая справка

Исследования Э. Мэйо и взгляды Ч. Барнарда акцентировали внимание на человеческом, социальном факторе в организации. В Хоторне, на заводе «Вестерн электрик», Э. Мэйо экспериментально пытался показать, что улучшение условий труда влияет на результаты деятельности рабочих. В соответствии с его гипотезой улучшение освещения привело к повышению производительности труда. Однако в ходе эксперимента при возвращении к прежнему освещению производительность продолжала расти. Важный вывод, к которому пришел Э. Мэйо, заключался в том, что главное влияние на производительность труда

рабочих оказали не условия труда, а особое отношение к экспериментальной группе, точнее, внимание к персоналу. Президент компании «Белл» в Нью-Джерси Ч. Барнард, с точки зрения руководителя высшего звена, утверждал, что роль лидера состоит в овладении социальными силами организации, управлении ее неформальными компонентами, в формировании ценностей и норм. По мнению Ч. Барнарда, плохой менеджер незатейливо манипулирует поощрениями и наказаниями, изменяет по своему усмотрению систему управления и может рассчитывать только на кратковременное повышение эффективности. Взгляды Э. Мэйо, Ч. Барнарда и многих других представителей научных и управленческих кругов явились предпосылкой к расширению исследований организационного поведения.

Дисциплина «организационное поведение» берет свое начало с отчета, опубликованного Р. Гордоном и Д. Хауэлом в 1959 году. Данный отчет был результатом их знакомства с учебными курсами, опросов студентов и преподавателей большого количества американских бизнес-школ. Их выводы свидетельствовали о том, что такая академическая дисциплина, как психология, не полностью удовлетворяет потребностям руководителей, они испытывают затруднение при применении теоретических положений науки на практике. Требовался новый подход, аккумулирующий в себе накопленный опыт исследований, оценки, прогнозирования, консультирования, конструирования в области поведения отдельных людей и их групп в организациях. Организационное поведение объединило в себе соответствующие области общей, социальной, экспериментальной и индустриальной психологии, социологии, политологии и антропологии.

Особенности организационного поведения в современном мире обусловлены четырьмя группами изменений: рабочей силы, ожиданий клиентов, организаций, процессов управления.

В таблице 1.1 отражены изменения представлений об идеальном руководителе, произошедшие в развитых странах за последние десять лет. В 1995 году на первые места вышли такие характеристики руководителей, которые связаны с эффективным реагированием на изменение внешнего мира.

ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ В РОССИИ

Для современной России характерны постоянные социальные, экономические, управленческие и психологические изме-

**Представления об идеальном кандидате
на должность руководителя**

№ п/п	Характеристики идеального руководителя		
	Развитые страны мира		Россия
	1985 год	1995 год	1995 год
1	Предприимчивость	Лидерство	Личные достижения
2	Компетентность	Эффективность руководства	Личные связи
3	Лидерство	Видение перспективы	Лояльность
4	Эффективность руководства	Достижение согласия	Предприимчивость
5	Приспособляемость	Предприимчивость	Лидерство
6	Склонность к анализу	Гибкость в смене роли	Склонность к анализу
7	Восприимчивость	Восприимчивость	Решение проблем
8	Видение перспектив	Гибкий стиль	Эффективность руководства
9	Решение проблем	Склонность к анализу	Перспективность
10	Коммуникабельность	Решение проблем	Восприимчивость

нения. Существенное влияние на организационное поведение оказали и продолжают оказывать:

- Изменения связей и отношений, долгое время сохранявших устойчивость.
- Возникновение и исчезновение новых организаций.
- Значительное расширение международных связей. Появление сети иностранных предприятий и филиалов транснациональных компаний на территории страны.
- Выдвижение большого числа новых (других) лидеров.
- Обострение конкуренции в различных сферах.
- Повышение уровня неопределенности и риска в деловой сфере.
- Криминализация бизнеса. Складывается ситуация, когда управленческая деятельность становится опасной для жизни руководителей.

Следствием перечисленных изменений являются особые требования к адаптивности руководителей и просто работников. Важную роль играет не только пассивная адаптация (приспособление работника к среде), но и активная адаптация, т. е. те усилия, которые прилагает человек для того, чтобы изменить среду. В этой связи наиболее характерно:

1. Формирование специфических особенностей организационного поведения у различных групп работников. Более яркая выраженность возрастных, половых, имущественных, иерархических различий, проявляющихся в поведении в организациях. Исследование, проведенное в ноябре 1994 года, касающееся отношения различных возрастных групп населения к изменению форм собственности и возможности их адаптации, подтверждает это положение (табл. 1.2). Исследование 1996 года показало, что различия в адаптации к изменениям между возрастными группами сохранились. По мнению американских предпринимателей, благоприятный возраст для начала собственного дела находится в пределах 30 – 39 лет, а в России он значительно снижен – 20 – 29 лет.

Таблица 1.2

Готовность к работе на частных предприятиях различных возрастных групп

Возрастные группы	На частном предприятии (в %)		
	не хотят работать	готовы работать	не знают
Молодежь	21	64	15
Средний возраст	26	49	20
Пожилые люди	43	27	29

Российские мужчины почти в 1,6 раза более уверены в себе, чем женщины.

Стратификация общества, скрытая и явная дискриминация по признакам пола и возраста сказались на снижении уверенности в себе у части работников.

2. Снижение уверенности людей в завтрашнем дне, в возможность позитивных перемен. Формирование установки на выживание. Об этом свидетельствует то, что около 80% работников опасаются потерять работу. 57% считают, что опасность безработицы в значительной степени ухудшила психологический климат в коллективах, отношения между работниками.

3. Поиск моральной поддержки в своих детях и страх перед старостью. Провозглашаемые мотивы активизации деятельности — стремление материально обеспечить будущее детей или собственную старость.

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Индивидуальный
уровень

Организационный
уровень

Восприятие
Вербальные
коммуникации
Невербальные
коммуникации

Организационные
коммуникации
Управленческие
информационные
системы
Кросс-культурные
коммуникации

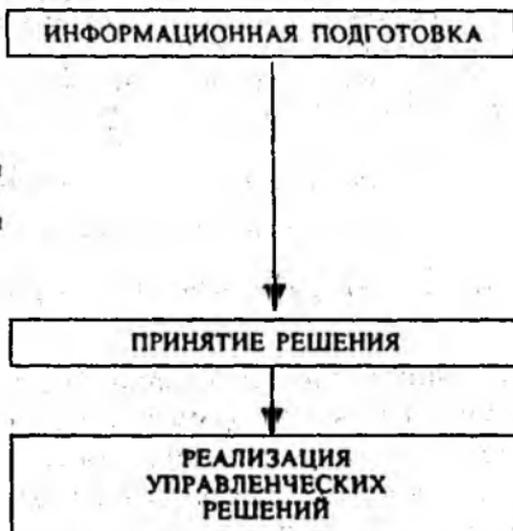


Рис. 1.3. Элементы управленческой деятельности

Управленческая деятельность складывается из информационной подготовки, принятия и реализации управленческих решений. Руководитель занимается планированием, организацией, контролем и выполняет функции лидера.

Эффективный руководитель создает условия для того, чтобы отдельные люди или их группы внесли максимальный вклад в достижение цели организации и при этом испытывали удовлетворение от процесса работы.

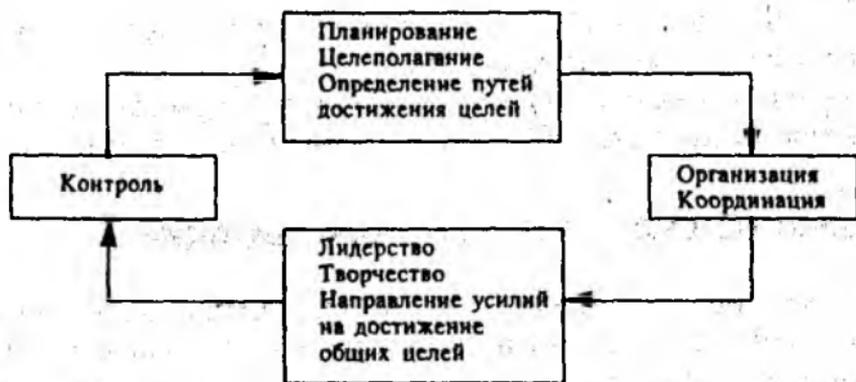


Рис. 1.4. Управленческие функции (J. Schermerhorn, J. Hunt, R. Osborn)

Успешность достижения целей	Высокая	Цель достигнута с перерасходом ресурсов	Эффективная управленческая деятельность
	Низкая	Ресурсы израсходованы, цель не достигнута	Ресурсы сохранены цель не достигнута
		Расточительное	Сберегающее
использование ресурсов			

Рис. 1.5. Эффективность управленческой деятельности

Высокая эффективность управленческой деятельности обеспечивается определенными качествами руководителей:

1. Навыками социального взаимодействия (способность эффективно общаться, строить межличностное взаимодействие).
2. Ориентацией на достижение успеха (упорство, настойчивость, азартность, работоспособность, склонность к риску).
3. Социальной зрелостью (наличие достаточно сформированных личных целей, способность корректировать собственное поведение).
4. Практическим интеллектом (способность определить проблему и найти практически возможные способы ее решения).
5. Способностью к сложной работе (устойчивость к стрессу, способность планировать сложную работу и устанавливать приоритетность задач при дефиците времени).
6. Социальной приспособляемостью (адаптация к коллективу, руководителям, организационной культуре, традициям, нормам).
7. Лидерством (способность побуждать к действию других, внушать окружающим доверие).

Перечисленные навыки и способности формируются и развиваются на протяжении всего управленческого пути.

ПЕРСОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

Постоянное совершенствование управленческого персонала и его деятельности — залог устойчивости и эффективности функционирования организации. Задачами организации в целом, отдельных подразделений и работников являются

определение и оценка потребностей в обучении, специальной подготовке и их удовлетворение. Для этого могут быть выбраны различные формы: самообучение, обучение, обучение в деятельности. Возможна интенсивная подготовка к управленческой деятельности, осуществляемая в разнообразных тренинговых группах. Активное освоение закономерностей организационного поведения предполагает формирование теоретических представлений, умений, навыков и использование их на практике. Для обеспечения успешности управленческой деятельности недостаточно лекций, изучения специальной литературы, разбора деловых ситуаций, решения типовых задач по организационному поведению. У руководителей должны быть сформированы управленческие навыки, что возможно лишь при неоднократном повторении действий. Эффективное управление организационным поведением предполагает творческое решение задач, выявление новых закономерностей, учитывающих многообразие человеческого фактора и его проявлений в разнообразных ситуациях. В этих условиях особое значение приобретает такая форма обучения, как обучение в деятельности.

Мотивация к обучению в деятельности обусловлена:

- *Неудачами.* Неудачи служат индикатором низкого качества управленческой деятельности и подталкивают руководителя к поиску ее более успешных моделей.
- *Стремлением к достижениям.* Руководитель осознает, что наивысшие достижения предполагают совершенствование всех составляющих организации.
- *Наличием барьеров.* Любое препятствие — это повод для поиска путей его преодоления, возможный вариант поиска — обучение в деятельности.
- *Успешными моделями деятельности.* Блестящие руководители привлекают к себе внимание окружающих, пробуждают стремление к подражанию, анализу и обобщению информации, позволяющей раскрыть и использовать тайны управленческого мастерства.

Мотивацию к обучению в деятельности тормозят:

- *Уверенность в себе.* Если руководитель уверен в том, что его знаний, умений, жизненного и управленческого опыта, интуиции вполне достаточно для решения любых самых сложных задач, а неудачи являются лишь результатом неблагоприятного стечения обстоятельств, то его развитие в значительной степени

тормозится. Для таких руководителей типично следующее высказывание: «Огромный опыт накоплен, и сегодня мне безразлично, чем управлять. Я готов возглавить школу, магазин, ферму, правительство. Особой подготовки это не потребует».

• *Установки.* Примером установки может служить уверенность руководителя в том, что «человек таков, каков он есть» и изменить его нельзя, а управленческая деятельность отражает сущность человека. Следовательно, пределы ее совершенствования существенно ограничены.

Сущность обучения в деятельности заключается в отработке управленческих навыков в реальной деятельности, формировании ее эффективных моделей.

Включение обучения в текущую деятельность предполагает:

- сбор информации;
- постановку цели;
- определение стандартов исполнения;
- планирование деятельности с учетом целей развития личности;
- установление наличия достижений;
- оценка отклонений от стандартов;
- принятие решения о дополнительных действиях.

Основные факторы, определяющие эффективность обучения в деятельности:

1. Личность, работа, среда:

- особенности деятельности;
- особенности среды, культуры, климата организации;
- начальник, подчиненные, коллеги;
- понимание учебного процесса;
- прошлый опыт обучения;
- индивидуальный стиль обучения;
- мотивация обучения и ограничения.

2. Навыки обучения:

- установление управленческих стандартов исполнения работы;
- оценка достижений;
- определение потребностей в обучении;
- определение возможностей обучения;
- анализ личностных предпочтений и ограничений в обучении;
- постоянное развитие учебных планов.

Способности к обучению в деятельности складываются из:

- способности устанавливать для себя эффективные критерии обучения;
- способности оценивать эффективность собственной деятельности;
- способности оценивать свои потребности;
- способности планировать личное обучение;
- способности оценивать учебный процесс;
- умения слушать;
- умения принимать помощь других;
- способности воспринимать информацию, имеющую негативную окраску и касающуюся результатов и характеристик собственной деятельности;
- умения рисковать;
- умения анализировать успешные модели поведения;
- способности к самопознанию.

Хорошо известная поговорка рекомендует руководителям учиться на ошибках других, анализируя причины возникновения неблагоприятных последствий, выявляя оптимальные в сложившейся ситуации подходы, методы, способы действия. Использование таблицы 1.3 позволит руководителям систематически исследовать как свои, так и чужие управленческие ошибки, интенсифицировать накопление опыта, избегать однотипных ошибок, устранив их причины.

Таблица 1.3

Схема анализа управленческих ошибок

Тип ошибок	Причины
1. Ошибки обнаружения критических ситуаций	Избыточная информация, дефицит информации искажения (ложная информация), запаздывание информации, неоднозначность интерпретации данных
2. Неточная идентификация ситуации	Наличие противоречивой информации, влияние установок, влияние эмоционального фона
3. Неверная расстановка приоритетов	Влияние стереотипов, трудоемкость анализа информации, неверно понята цель
4. Ошибочный выбор действий	Абсолютизация командного воздействия, недооценка последствий
5. Низкая эффективность контроля	Избыток контрольных действий, отсутствие системы контроля
6. Ошибки распределения функций	Неадекватная оценка подчиненных, объема, характера работ
7. Ошибки типа «промахи»	Усталость, нервно-психологическое напряжение

ЛИЧНОСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ

Ситуация. Екатерина Карпова (25 лет, высшее экономическое образование, прекрасное владение английским языком) рассказывает о своих неудачах:

Вначале я работала в фирме «Компас» менеджером. Моим боссом был отставной военный. Он постоянно отдавал команды. Все время приходилось слышать «Выполните немедленно», «Обратите внимание», «Займитесь делом». Он был уверен, что только он мог судить обо всем. Моему боссу никогда не приходило в голову, что со мной как с подчиненной просто необходимо обсуждать некоторые решения. Я часто проявляла инициативу, которая вызывала у него раздражение, неудовольствие. Любую совместную работу мы с ним выполняли очень быстро, но некачественно. В результате я потеряла к работе интерес и через некоторое время уволилась.

Новую работу я искала довольно долго. Были очень хорошие предложения, но каждый раз не устраивали какие-то детали или люди, с которыми предстояло взаимодействовать. В конце концов я начала работать в компании «Нева». Работа была интересная и требовала от меня точности, детальной проработки вариантов. Директор «Невы» был знаком с моим прежним начальником. Я точно не знаю, говорили ли они обо мне или нет, но мой новый босс сразу стал с предубеждением относиться к моей активности. Все мои деловые предложения он обращал в шутку, обещал рассмотреть их позже. А когда я по собственной инициативе подготовила серьезный экономический анализ ситуации, он положил его в огромную кипу бумаг на столе и будто случайно завел разговор о времени моего очередного отпуска. Мне потребовался еще месяц, чтобы окончательно убедиться в том, что он не ценит мои профессиональные качества, и я уволилась.

Какими качествами обладает Екатерина Карпова? Каковы причины ее увольнения из фирмы «Компас» и компании

«Нева»? Представьте себя на месте директора небольшой фирмы, в которую пришла работать Екатерина. Какая дополнительная информация Вам необходима для того, чтобы более точно оценить ситуацию? Как Вы будете вести себя по отношению к ней (учтите, что для фирмы важны ее прекрасное знание экономики и английского языка)? Постарайтесь ответить на эти вопросы, затем уточните ответы после прочтения данной главы.

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. Приведем формулу, описывающую закономерности исполнения в организации :

$$\text{Исполнение} = \text{индивидуальные свойства} \times \text{усилия} \times \text{организационная поддержка}$$

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 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 руководителя, основанная на концепции К. К. Платонова. Рассмотрим подробнее личностные компоненты, определяющие поведение человека в организации.

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

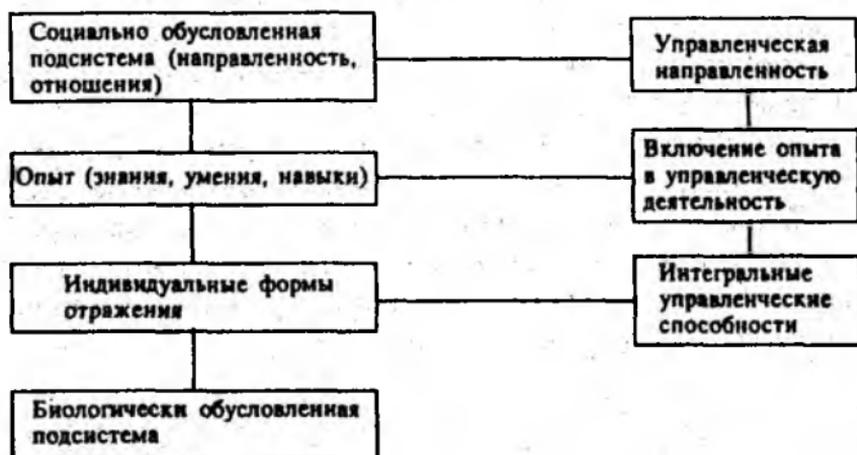


Рис. 2.1. Структура личности руководителя

ВОЗРАСТНЫЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ 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 нарушениям 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 (гл. 3), накапливается опыт, формируются 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 рече-мыслительной 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

Темперамент 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 допол-

нительные 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.

Типы темперамента (сангвиник; холерик; флегматик; меланхолик) представлены на рис. 2.2. Основные параметры построения типологии: экстраверсия — интроверсия, нейротизм. Правильная оценка типа темперамента человека позволяет прогнозировать его поведение в конкретных ситуациях, строить эффективные модели взаимодействия с ним с учетом индивидуальных особенностей. Например, важные задания, выдаваемые подчиненным, должны учитывать временные параметры исполнения, характерные для каждого из типов темперамента, и соответствовать по форме и содержанию индивидуальным особенностям исполнителей.

Высокий уровень нейротизма

меланхолик слабый тип нервной системы	холерик сильный тип и. с. неуравновешенный
флегматик сильный тип и. с. уравновешенный, инертный	сангвиник сильный тип и. с. уравновешенный, подвижный
<i>Интроверсия</i>	<i>Экстраверсия</i>

Низкий уровень нейротизма

Рис. 2.2. Типы темперамента

ПСИХИЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ, СВОЙСТВА И СОСТОЯНИЯ

Ощущение является простейшим психическим процессом. 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 превышен 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.

Особенности восприятия человека человеком

Под *рефлексией* 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. 2.3.



Рис. 2.3. Схема приписывания причин

Аттракция — это возникающая при восприятии человека человеком привлекательность одного из них для другого. Привлекательность связана со специфическими эмоциональными отношениями — от неприязни до симпатии и любви.

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:

а) особенностями раздражителя (интенсивность, контраст, новизна);

б) соответствием внешнего раздражителя внутреннему состоянию, потребностям человека и т. п.;

в) чувствами (заинтересованность, развлекательность);

г) прежним опытом;

д) 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 произвольное 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 предущей 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, экстатическое состояние, стресс, а также высших чувств (чувство долга, патриотизм и т. д.)

Руководитель должен знать, как возникают те или иные эмоции и чувства. 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».

СТРЕСС

Стресс — это совокупность защитных реакций организма, состояние напряжения, возникающее в трудных жизненных ситуациях. На рис. 2.4 отражено влияние интенсивности стресса на индивидуальную деятельность, выделено две зоны. 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 эффективность деятельности.

Стресс часто является результатом нескольких причин, например, таких, как психологическое давление на работе, плохие условия труда, неспособность эффективно организовать и управлять своим временем. Для того чтобы преодолеть стресс, необходимо выявить его причины. Использование схемы, отражающей основные причины рабочего стресса (рис. 2.5), способствует этому.



Рис. 2.4. Влияние стресса на индивидуальную деятельность



Рис. 2.5. Основные факторы рабочего стресса

Выделяют восемь 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.

Третья 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 шестую 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, относятся к группе **глобальных**. Традиционно выделяются четыре глобальные проблемы, которые имеют различную значимость для различных 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.

Решению задач управления излишним стрессом способствуют:

- контроль ситуации;
- использование техники управления временем;
- задание темпа самому себе;
- использование техники расслабления. Например, пять минут сидите совершенно спокойно с закрытыми глазами, про себя медленно повторяйте спокойные и приятные фразы, делайте глубокие вдохи, прогоняйте отвлекающие мысли.

Ценностные ориентации — способ дифференциации человеком объектов по их значимости. Они формируются при усвоении социального опыта и обнаруживаются в целях, идеалах, убеждениях, интересах и других проявлениях личности. Содержательная сторона направленности личности и выражает внутреннюю основу ее отношений к действительности.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЛИЧНОСТИ

1. Локус контроля — это качество, характеризующее склонность человека приписывать ответственность за результаты своей деятельности внешним силам (экстерналы), либо собственным способностям и усилиям (интерналы). Данное свойство формируется в процессе социализации и является достаточно устойчивым.

Интерналы считают, что все происходящее с ними является следствием их усилий и активности. Они уверены в себе, последовательны, настойчивы в достижении цели, уравновешены и общительны.

Экстерналы склонны возлагать ответственность за происходящее на судьбу, обстановку в стране или организации — на стечение обстоятельств. Они демонстрируют неуверенность в себе, неуравновешенность, тревожность, иногда агрессивность.

2. Склонность к риску. Примером диагностических методик, направленных на оценку склонности человека к риску, является методика Г. Хана. Он предлагал испытуемым идти с завязанными глазами в направлении рва, на дне которого были разбросаны осколки бутылочного стекла. Склонность к риску определялась по тому, насколько уверенно испытуемый шел ко рву, по числу сделанных шагов, по скорости движения, по характеру его поведения при этом. Поведение людей с различной склонностью к риску отличается на уровне организации, так же, как при подходе к опасному рву. Некоторые не делают даже первых шагов, а некоторые безмятежно рискуют жизнью.

Деловая ситуация: «Генеральный директор».

Марина Максимова родилась в маленьком провинциальном городе. Приехала в Санкт-Петербург после окончания университета. Закончила аспирантуру, защитила кандидатскую диссертацию и стала кандидатом юридических наук. Сейчас ей немного за тридцать, и она является генеральным директором страховой компании «Виторс». Начинала она в этой компании, как говорится, с нуля. Четыре года назад у нее дома, так как другого места просто не было, для обсуждения бизнес-плана собирался совет директоров новой организации. В него входили ровесники, энергичные и напористые мужчины, в том числе и муж Марины — рядовой член совета директоров. На начальном этапе работы компании главным ее учредителем был независимый профсоюз «Содружество». В настоящее время страховая компания является акционерным обществом открытого типа. В числе учредителей — известные орга-

низации, такие, как банк «Меркурий», «Русский взгляд» и т. д. На рынке уже третья эмиссия акций СК «Виторс». Ценные бумаги компании хорошо раскупаются. Несмотря на жесткую конкуренцию в этой сфере бизнеса, страховая компания «Виторс» занимает достаточно прочное положение. Отношение физических и юридических лиц, с которыми компания имеет договорные отношения, примерно 6 : 3. Работа с населением предполагает особый подход. Клиент привередлив, капризен, редко располагает свободными деньгами. Компания успешно решает все возникающие проблемы.

По мнению директора по имущественному страхованию данной компании (подчиненный), генеральному директору не хватает последовательности в предъявлении требований к персоналу. В ней, по его словам, во многих случаях «просыпается» обычная женщина. Президент СК «Виторс» утверждает: « В любом коммерческом предприятии готов идти с ней до конца. Мне она представляется универсальным типом руководителя: может быть мягкой и твердой. Не переносит людей, которые сначала делают, а потом думают». Ярко характеризует Марину Максимову случай, произошедший в 1992 году. Главный учредитель компании — независимый профсоюз «Содружество» довольно неожиданно для всех потребовал замены генерального директора, который в это время ждал ребенка. И не на кого-нибудь — на близкую подругу Максимовой. Она решила пойти наперекор учредителю. Череды заседаний и кабинетных разборок, и она осталась, а профсоюза среди учредителей компании нет.

Какими качествами обладает Марина Максимова? Какую стратегию и тактику поведения по отношению к ней Вы выберете, если поставите перед собой цель застраховать в ее компании имущество своей фирмы на наиболее выгодных для Вас условиях?

ПОТРЕБНОСТИ И МОТИВЫ

Ситуация. Рассказ директора небольшой фирмы.

Александра Егорова я взял к себе на работу потому, что многие мои знакомые отзывались о нем очень хорошо. Его непосредственный руководитель утверждал, что этот человек великолепно разбирается в профессиональных вопросах, аккуратен, исполнительен, коммуникабелен, умеет ставить и решать задачи. Раньше у Александра было всего два подчиненных и простые, часто рутинные задания. В нашей фирме он руководил несколькими очень сложными проектами, и у него в подчинении оказалось семь человек. Александр правильно определился со стратегией деятельности своего подразделения, сам работал значительно больше, чем его коллеги, нашел общий язык с клиентами. Однако результаты работы его подразделения за первые полгода оказались плачевными. Александр давал следующие объяснения сложившейся ситуации. Его подчиненные отлично, профессионально подготовленные, способные люди, были недостаточно трудолюбивы, точнее, ленивы, а если и прилагали какие-то усилия, то совсем не в том направлении, в котором следовало. Но у руководителя, который занимал эту должность до Александра, почему-то таких проблем не возникало.

Итак, в чем причина неудачи Александра Егорова? Традиционный вопрос многих менеджеров как в России, так и за ее пределами: «Почему люди не активны? Мы неплохо платим, у них хорошие условия труда и стабильная занятость. Они же стараются минимизировать свой вклад в деятельность организации». В этой главе речь пойдет об основной проблеме современного менеджмента. Герой приведенной в начале главы ситуации ничего не сделал для того, чтобы побудить подчиненных работать эффективно и творчески подходить к решению поставленных задач. Как сделать так, чтобы работник захотел

приложить требуемые усилия для достижения цели организации? Прежде чем рассмотреть возможные ответы на этот вопрос, следует определить некоторые понятия, такие, как потребность, мотив и вознаграждение.

1. **Потребность** — состояние человека, определяемое нуждой, *необходимостью* в чем-либо. Научные взгляды на проблемы потребностей можно разделить на три группы.

- «Глубинные» концепции пытаются выделить одну базовую, доминирующую потребность, определяющую направление активности человека.

- Классификация «инстинктов» (У. Мак-Дауголл, Бегли и др.). Например, Л. Бернارد предложил список из 140 различных инстинктов, которые, по его мнению, лежат в основе поведения человека.

- Концепции ограниченного числа основных потребностей. Например, В. Томас выделил четыре основные потребности: в безопасности, в признании, в дружбе, в новом опыте. К. Обуховский рассматривал две группы потребностей: физиологические (потребности в сне, пище, сексуальные потребности и т. п.) и ориентировочные (потребности в интеллектуальном познании мира, в эмоциональном контакте, в смысле жизни).

Из иерархических теорий потребностей наибольшую известность получили так называемая пирамида потребностей А. Маслоу и классификация потребностей Б. Ф. Ломова. Б. Ф. Ломов выделил базовые потребности: а) в материальных условиях и средствах жизни, б) в общении, познании, деятельности и отдыхе. Потребности второго порядка, по его мнению, являются производными от базовых.

2. **Мотив** связан с определенной потребностью и является побуждением к деятельности, направленной на ее удовлетворение. Актуальные мотивы и потребности определяют мотивационную сферу человека. Классификация мотивов осуществляется: по видам потребностей, по степени их осознанности. Выделяются системы мотивов: интересы; неосознанные побуждения (установки, влечения). Для формирования мотивов важен результат индивидуализации способов удовлетворения потребностей. Например, потребность во власти можно удовлетворять, заставляя сына по десять раз переписывать домашние работы, а можно — отдавая приказы уничтожить поселки и города. К факторам, определяющим ход индивидуализации, относятся:

- конкретизация способа удовлетворения потребности;

- ментализация — отражение в сознании содержания потребностей, творческий поиск идеального способа удовлетворения;
- социализация — подчинение способа удовлетворения потребности определенным ценностям культуры.

3. Вознаграждение — это все, что человек считает ценным для себя.

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури выделяют:

внутренние вознаграждения — достижение результата, содержание и значимость работы, общение в процессе работы (дружба, взаимопомощь и т. д.);

внешние вознаграждения — зарплата и дополнительные выплаты, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа, похвалы и признание.

Выделяется несколько классов потребностно-мотивационных теорий.

Потребностно-мотивационные теории, раскрывающие причины того или иного поведения людей (идентификация внутренних побуждений) и пытающиеся ответить на вопрос «что?», называются содержательными теориями (А. Маслоу, Д. Мак Клеlland, Ф. Герцберг). Теории, которые пытаются ответить на вопрос «как?», — процессуальные (теория ожидания, теория справедливости, модель мотивации Портера-Лоулера).

СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ПОТРЕБНОСТНО-МОТИВАЦИОННЫЕ ТЕОРИИ

Иерархическая теория потребностей

Особого внимания в этом классе теорий заслуживает пирамида потребностей А. Маслоу. В некоторых учебниках по организационному поведению отмечается, что в 1950 г. Абрахам Маслоу предложил теорию человеческих потребностей, которая легла в основу гуманистической психологии. Это утверждение нельзя назвать верным. Данная концепция не отражает основных принципов гуманистической психологии и не универсальна. Однако иерархия потребностей А. Маслоу является наиболее известной и широко распространенной классификацией этого вида. А. Маслоу выделил пять иерархических уровней потребностей:

1. Физиологические потребности (потребности в воде, пище, сексуальные потребности и т. п.).

2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем (потребности в физической и социальной безопасности, защите, стабильности).

3. Социальные потребности (потребности в общении, любви, принадлежности к группе и т. п.).

4. Потребности в уважении и признании (потребность в оценке другими, в престиже, уважении, признании профессиональной компетентности, привлекательности и т. п.).

5. Потребности в самовыражении и саморазвитии.

Применение теории

1. Знание иерархии потребностей требует от руководителя в первую очередь определить, какой уровень иерархии является для работника наиболее актуальным. Например, у директора два секретаря. Одна — дочь крупного бизнесмена, не интересующаяся размерами заработной платы, привлекательность работы для нее связана с окружающими ее интересными людьми и теми знаками внимания, которые они ей оказывают. У другой муж потерял работу, и ей приходится одной обеспечивать семью из четырех человек. В первом случае работа удовлетворяет потребности третьего и четвертого уровней, во втором — первого уровня. Директор, не учитывающий особенности потребностно-мотивационной сферы секретарей, не сможет добиться качественного исполнения, необходимых дополнительных усилий с их стороны.

2. Иерархия потребностей позволяет понять, что уровни актуальных потребностей работников могут различаться. Для одного подчиненного достаточно нескольких фраз начальника, отмечающих его большой вклад в общее дело, чтобы удвоить усилия, для другого мотивирующими факторами не служат ни похвала, ни очень высокое материальное вознаграждение.

3. Данная концепция помогает организации определить последовательность мотивирования работников, учитывать не только физиологические потребности, но и потребности более высоких уровней.

4. Учет динамичности потребностей. (Нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, будет эффективно работать все время.)

Задание.

Заполните третий столбец таблицы 3.1 организационными формами, обеспечивающими удовлетворение потребностей каждого из уровней. Основываясь на опыте известных Вам орга-

Уровни потребностей	Вознаграждение	Организационные формы
1. Физиологические потребности	Пища, вода, секс, воздух и т. д.	а) б) в) г)
2. Потребности в безопасности	Безопасность, стабильность, защита	а) б) в) г)
3. Социальные потребности	Принадлежность к группе, любовь, привязанность	а) б) в) г)
4. Потребности в уважении и признании	Самооценка, самоуважение, престиж, статус	а) б) в) г)
5. Потребности в самовыражении	Рост, успех, творчество	а) б) в) г)

низаций и внеся элемент творчества, попытайтесь указать наибольшее количество форм.

Теория ERG (ССР)

Клайтон Альдерфер сделал попытку согласовать теорию А. Маслоу с результатами своих экспериментальных исследований. Он, в свою очередь, выделил три иерархических уровня:

Потребности существования. Данный уровень объединяет физиологические и иные материальные потребности человека.

Связующие потребности. Потребности в межличностном взаимодействии, отношениях и оценке.

Потребности роста. Потребности развития и саморазвития.

Автор не согласен с концепцией А. Маслоу в том, что последующий уровень начинает мотивировать поведение человека только после удовлетворения потребностей предыдущего. Основной принцип теории К. Альдерфера — «фрустрационно-регрессивный» — предполагает, что полное блокирование или препятствия, встречающиеся на пути удовлетворения потребностей более высокого уровня, влекут за собой актуализацию потребностей более низкого уровня. Пример: если у работника отсутствует возможность со временем выполнять более сложную и интересную работу, то он считает справедливым добиваться более высокой оплаты за тот же труд, компенсирую-

щий отсутствие перспектив развития. В отличие от представлений А. Маслоу, по мнению К. Альдерфера, одновременно для одного и того же человека актуальными могут быть несколько уровней потребностей.

Теория потребностей Д. Мак Клееланда

Дэвид Мак Клееланд считал, что людям присущи три основные потребности:

- потребность власти;
- потребность в достижениях;
- потребность в причастности (аффилиации).

Особое значение в концепции Д. Мак Клееланда придается мотивации достижения. По его мнению, три важных условия, обеспечивающих высокую мотивацию достижения, это:

1. Персональная ответственность за решение проблемы или исполнения задания.
2. Наличие обратной связи о результатах исполнения. Обратная связь обеспечивает улучшение результатов.
3. Наличие выполнимой задачи, т. е. задачи достаточно сложной, но не слишком.

Мак Клееланд разработал специальные тренинговые программы, формирующие мотивацию достижения. Они включают четыре основных компонента:

1. Приобретение руководителями (работниками) информации о мотивации достижения и ее важности для успеха в управленческой деятельности.
2. Установление высокого уровня планируемых достижений.
3. Помощь в осознании каждым себя как победителя, человека с высоким уровнем достижений.

4. Оказание групповой поддержки другим людям, которые стремятся к высоким достижениям.

Однако не только мотивация достижения определяет успех управленческой деятельности. Активность людей в значительной степени направляет потребность во власти. Стремление к власти предполагает наличие желания контролировать, влиять и направлять других людей. Д. Мак Клееланд описал две стороны власти:

1. Личную власть (усилия направлены на достижение личных целей).
2. Социальную власть (усилия направлены на достижение организационных целей).

Третьим важным компонентом потребностно-мотивационной сферы человека, по мнению Д. Мак Клееланда, является потребность в причастности (принадлежности, аффилиации). Люди с высокой потребностью в аффилиации стараются быть дружелюбными, предпочитают ситуации, предполагающие сотрудничество, придают большое значение взаимопониманию.

Д. Мак Клееланд установил, что люди с высокой потребностью достижения высоко мотивированы в ситуациях с высокой ответственностью, обратной связью и невысоким уровнем риска. Они хорошие продавцы, но не достаточно хорошо управляют другими людьми. Люди с высоким уровнем двух других потребностей могут быть хорошими руководителями. Стремление к власти приводит к желанию контролировать и влиять на других. Потребность в аффилиации приводит к желанию нравиться коллегам и предпочтению ситуаций успешного взаимодействия.

Мотивационно-гигиеническая теория (Теория Ф. Герцберга)

Ф. Герцберг начал свои исследования мотивации с двух вопросов, которые он задавал рабочим:

Когда на работе Вы чувствовали себя очень хорошо?

Когда на работе Вы чувствовали себя очень плохо?

Результатом обработки и анализа 400 ответов на эти вопросы стала двухфакторная мотивационная теория. Ф. Герцберг выделил гигиенические и мотивирующие факторы. Гигиенические факторы, по мнению автора, связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивационные — с характером и сущностью работы. Первая группа факторов может вызывать неудовлетворение работой, но не обуславливает удовлетворенность трудом. Вторая группа может вызывать удовлетворение и способствовать повышению эффективности деятельности.

К факторам, повышающим производительность (мотивирующим), относятся: хорошие шансы продвижения по службе, хороший заработок, оплата, связанная с результатами труда, признание и одобрение хорошо выполненной работы, работа, которая заставляет развивать свои способности, сложная и трудная работа и т. п.

Выделены факторы, которые делают работу более привлекательной: отсутствие большого напряжения и стрессов, отсутствие шума и загрязнения среды, достаточное количество

информации о том, что происходит в организации, гибкое рабочее время, справедливое распределение объемов работ и т. п. Выводы, к которым приходят последователи двухфакторной теории мотивации:

- для того, чтобы мотивировать персонал, руководитель должен обеспечить наличие гигиенических и определить основные мотивирующие факторы;
- эффективное использование теории возможно при наличии двух перечней факторов и оценок их значимости работниками;
- наиболее полное воплощение данная теория нашла в программах «обогащения» труда, предполагающих структурирование трудовой деятельности в направлении осознания исполнителем сложности и значимости заданий, ответственности и самостоятельности в принятии решений, снижения монотонности.

В заключение отметим, что содержательные потребностно-мотивационные теории в основном не противоречат друг другу. Рис 3.1 подтверждает возможность их совместного рассмотрения не только с точки зрения науки, но и практики, хотя такое сопоставление достаточно условно, так как классификации осуществлялись по разным основаниям.

А. Маслоу	К. Альдерфер	Д. Мак Клеlland	Ф. Герцберг
Иерархия потребностей	Теория ERG	Теория приобретенных потребностей	Двухфакторная теория
Самореализация	Роста	Мотивация достижения	Мотивирующие факторы
Оценки		Потребность власти	
Социальные	Связующие	Потребность в причастности	Гигиенические факторы
Безопасность			
Физиологические	Существования		

Рис. 3.1. Сопоставление содержательных потребностно-мотивационных теорий

ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Теория X и теория Y

Дуглас Мак Грегор в статье «Человеческий фактор и производство» описывает традиционный взгляд на человеческий фак-

тор на производстве как «Теорию Х», которая включает несколько тезисов, касающихся среднестатистического человека.

1. Он ленив по природе — работает так мало, как только возможно.

2. У него нет амбиций, он не любит ответственности, предпочитает быть управляемым.

3. Он очень эгоцентричен, равнодушен к интересам организации.

4. По своей природе он склонен сопротивляться изменениям.

5. Он легковерен, не очень сообразителен, готов быть обманутым любым шарлатаном или демагогом.

По мнению Д. Мак-Грегори, современной ситуации в большей степени соответствует теория Y. В основе этой теории предположение, что работники любят работать, творчески подходят к делу, ищут ответственности и могут направлять свою деятельность самостоятельно. Люди по своей природе не пассивны, они становятся такими лишь в результате работы в конкретной организации. Руководители несут ответственность за то, чтобы люди могли развивать в себе присущие им хорошие качества. Важная задача — создать в организации такие условия, при которых люди могли бы легче достигать как собственной цели, так и цели организации.

Теория целеполагания

Теория целеполагания исходит из того, что понимание работником цели активизирует потребность в достижении, стимулирует исполнение. Освоение целей способствует совершенствованию деятельности отдельных работников и групп. На рис. 3.2 отражено влияние целеполагания на уровень исполнения.

Теория справедливости

Теория справедливости устанавливает, что люди определяют для себя соотношение полученного вознаграждения и затраченных усилий и соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс, т. е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. Необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение, восстановить справедливость. Люди могут восстановить баланс, либо изменив уровень затрачиваемых усилий, либо изменив полу-

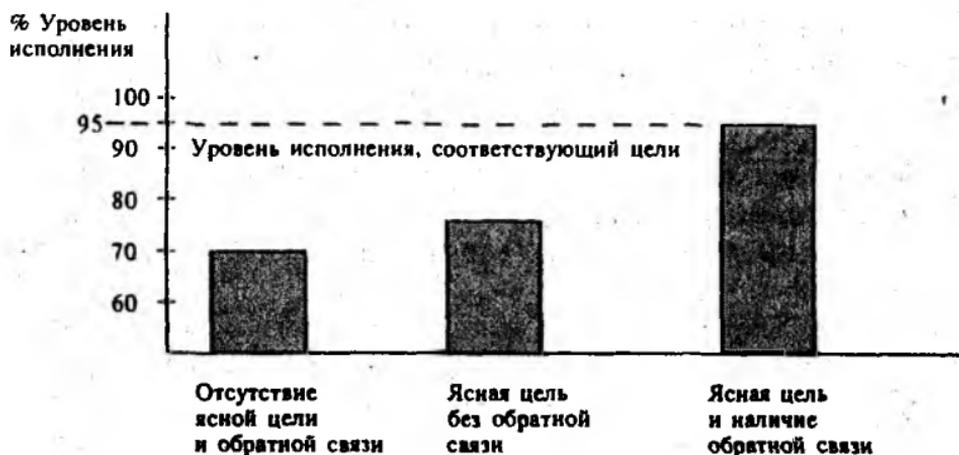


Рис. 3.2. Взаимосвязь целеполагания, наличия обратной связи и уровня исполнения

чаемое вознаграждение, либо изменив ситуацию. Следовательно, человек, считающий свою зарплату несправедливой, может реагировать на это тремя способами: уволиться, попросить у начальника прибавки жалования, работать менее качественно или медленнее. Наиболее вероятен последний способ.

Основной вывод. Пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшить интенсивность труда. Яркой иллюстрацией этой теории можно считать снижение усилий работников бюджетной сферы в России, в связи с длительной задержкой заработной платы, вызванной дефицитом бюджета.

Теория ожиданий

В книге под названием «Работа и мотивация», написанной в 1964 году Виктором Врумом, были изложены основы новой мотивационной теории — теории ожиданий. В. Врум утверждал, что руководитель должен знать три вещи, связанные с эффективностью деятельности отдельных людей и организации в целом:

- человек верит, что от его усилий зависят полученные результаты,
- человек верит, что вознаграждение будет соответствовать полученным результатам,
- для человека вознаграждение должно быть значимым.

Если один из этих пунктов нарушается, эффективность деятельности работника снижается. Обобщенно эти положения могут быть представлены в следующем виде:

усилие → исполнение → награда → потребность в исполнении

Модель мотивации по В. Вруму описывается формулой:

$$\text{Мотивация} = O(Y - P) \times O(P - B) \times T,$$

где $O(Y - P)$ – ожидание того, что усилия дадут желаемые результаты;

$O(P - B)$ – ожидание того, что результаты повлекут за собой определенное вознаграждение;

T -валентность – ожидаемая ценность вознаграждения (привлекательность – непривлекательность).

Очевидно, что мотивация будет равна нулю, если работник не может справиться с заданием (не умеет, не знает, не обладает необходимыми физическими и психологическими характеристиками), т. е. какие бы он усилия ни прилагал, ожидаемый результат в данный момент времени достигнут не будет. Мотивация будет равна нулю и в случае, если достижение результата не предполагает вознаграждения или оно не представляет никакой ценности для работника.

Л. Портер и Э. Лоулер попытались создать комплексную процессуальную мотивационную теорию, объединяющую теории ожиданий и справедливости. Однако она не нашла широкого применения на практике.

Применение мотивационных теорий

При разработке системы мотивирования персонала необходимо учитывать фазу экономического цикла, в которой находится организация. В фазе экономического роста наиболее адекватны стимулы, связанные с денежным премированием, должностным продвижением, повышением самостоятельности и ответственности, поощрением увеличения продуктивности и расширения производства. В период экономической стабильности следует сосредоточиться на совершенствовании управления, увеличении объема продаж, распознавании творческих находок, повышающих конкурентоспособность продукции. Фаза экономического спада требует стимулирования повышения качества продукции, снижения ее себестоимости, повышения эффективности рекламы.

Предпосылками для обеспечения достаточного уровня мотивации, по мнению Хайнца Фенеколда, являются гарантия сохранности рабочего места, справедливая оплата труда с учетом его сложности и достигаемой работником производительности, гласность решений по кадровым вопросам и привлечение работников к участию в управлении. Для формирования

мотивации в организации важно информирование работника с помощью специальных справочников: о целях предприятия, принятых методах управления, структуре организации, функциях, задачах и ответственности, возлагаемых на лиц, замещающих те или иные должности.

К основным инструментам мотивации относят:

1. Четкое и обстоятельное объяснение подчиненным поставленных перед ними задач. Освоение цели деятельности.
2. Объяснение сотрудникам степени важности отдельных выполняемых ими действий.
3. Делегирование полномочий сотрудникам.
4. Устное одобрение трудовых достижений.
5. Проявление интереса к личности и личным проблемам подчиненных.
6. Привлечение подчиненных к обсуждению и принятию решений.
7. Обеспечение беспрепятственных горизонтальных и вертикальных коммуникаций.
8. Создание возможностей для продвижения подчиненных по уровням иерархии.
9. Обеспечение формирования у подчиненных чувства принадлежности к осуществлению миссии организации.
10. Поддержка стремления подчиненных к обучению и развитию.
11. Использование возможностей группы (формальной или неформальной) для поощрения желаемого поведения.

Изменения в работе рассматриваются как существенные мотивирующие факторы. Результаты исследования, в ходе проведения которого ученые попросили 56 000 человек проранжировать факторы, связанные с работой, по их важности (С. Е. Jergensen, 1978), показали, что одним из важнейших факторов является интерес к работе. Этот фактор опередил по значимости такие факторы, как безопасность, оплату, приятных коллег, хорошие отношения с боссом.

Программа изменений в работе, направленная на то, чтобы сделать ее более интересной и разнообразной, предполагает:

Изменения в индивидуальной деятельности

- а) Ротация
- б) Изменение задач
- в) Расширение обязанностей
- г) Обогащение труда

Изменения деятельности группы

- а) Интеграция работы групп
- б) Обособление группы
- в) Качественные сдвиги

Исследования Р. Уасиннака показали, что значительная часть руководителей не имеет адекватных представлений о реальных мотиваторах деятельности подчиненных. Они переоценивают значение таких факторов, как регулярная оценка работы, дисциплинарные воздействия, признание со стороны коллег, но недооценивают стремление подчиненных к достижениям. Оказалось, что руководители несколько выше оценивают свои возможности контроля над мотиваторами, чем их подчиненные.

Помощь в понимании сущности мотивирования руководителю может оказать список побудительных факторов трудовой деятельности, расположенных по убыванию их значения для работников:

1. Стремление достичь высоких результатов, качественно решить поставленные проблемы.
2. Потребность всегда хорошо выполнять свои обязанности.
3. Чувство уважения вследствие хорошо выполненной работы.
4. Личные профессиональные цели.
5. Интерес к содержанию работы.
6. Возможность продвижения.
7. Возможность получать более высокую зарплату.
8. Контроль. Регулярная оценка выполненной работы.
9. Признание и одобрение со стороны руководителя.
10. Возможность получить самостоятельность.
11. Признание со стороны коллег. Стремление не подвести своих коллег.
12. Хорошие физические условия труда.
13. Стремление быть полноценным членом своей группы.
14. Возможность получить премию или награду.
15. Возможность дисциплинарного воздействия.

Одной из основных проблем организации является проблема мотивации должностного роста. Д. Минер описал два подхода к развитию карьеры, предполагающих создание специальных систем мотивации. Первый подход исходит из важности иерархических стимулов, второй — профессиональных.

Теория иерархических стимулов предполагает формирование и закрепление у работников:

1. Стремления занимать высокопоставленные должности в служебной иерархии.
2. Намерений и возможностей вести конкурентную борьбу с сотрудниками одного уровня за более высокие посты.

3. Умения утверждать свои права и бороться за них.

4. Умения настаивать на своих требованиях и обеспечивать выполнение своих распоряжений.

5. Желания выделиться на фоне как подчиненных, так и руководителей того же уровня.

6. Стремления к административной деятельности.

Теория профессиональных стимулов акцентирует внимание на формировании у работников стремлений: к приобретению возможно большего количества знаний, к выполнению своей работы при минимальном вмешательстве со стороны администрации, к достижению признания коллег в своей области и утверждению этого признания, к передаче своих знаний другим.

Руководитель должен заботиться о создании в организации интеграционной мотивационной программы, обеспечивающей высокий уровень исполнения на всех уровнях иерархии.

Элементы интеграционной мотивационной программы

Программа основывается на допущении, что одновременно можно добиться от работника отличного исполнения порученной работы и его удовлетворенности.

Шесть элементов интеграционной мотивационной программы:

1. Установление актуальных, труднодостижимых целей, которые понятны и могут быть приняты подчиненными.

Вопрос: *«Понимают и принимают ли подчиненные ожидания начальника?»*

Три важных аспекта целеполагания:

- **Процесс.** Целеполагание может рассматриваться как дополнительный мотивирующий фактор, если подчиненные участвуют в выработке целей и сознательно принимают обязательства по их достижению. Этот элемент особенно важен, когда выполнение задания требует новых навыков, влечет за собой ухудшение взаимоотношений и т. п.

- **Характеристики целей:**

а) *конкретность* (не могут быть достигнуты цели, которые сформулированы следующим образом: «Надо работать лучше», «Проявляйте инициативу» и т. п. Они являются слишком общими, невозможно оценить их результаты и, следовательно, имеют минимальную мотивирующую ценность);

б) *согласованность* (несогласованность целей дезорганизует исполнителя);

в) сложность (высокой мотивационной ценностью обладает сложная, но достижимая цель).

• Обратная связь позволяет установить, поняты ли цели, приняты ли они и сложны ли для исполнителей.

2. Удаление личностных и организационных препятствий к выполнению. Создание благоприятных условий для достижения целей.

Вопрос: «Считают ли подчиненные, что цели могут быть достигнуты?»

Проблема необходимой и достаточной степени вмешательства в процесс исполнения отражена в модели, представленной на рис. 3.4. В данной модели ожидания подчиненных в значительной степени зависят от индивидуальной ориентации на автономность и независимость, опыта, способностей, а готовность руководителя зависит от его стиля управления, уровня тревожности и т. п. Лучшие результаты достигаются тогда, когда подчиненные уверены в помощи и поддержке со стороны руководителей, даже если они к этой помощи и не прибегают. Для достижения хороших результатов, по мнению Билла Дауера, достаточно, чтобы руководитель время от времени задавал подчиненным три простых вопроса:

- Как продвигается работа?
- Что Вас удовлетворяет (не удовлетворяет) в наибольшей степени?
- Не нужна ли моя помощь для достижения успеха?



Рис. 3.4. Модель степени вмешательства руководителя в процесс исполнения.

3. Использование вознаграждений и наказаний для предотвращения нежелательного поведения и поощрения отличного исполнения.

Вопрос: *«Понимают ли подчиненные, что хорошее исполнение вознаграждается в большей степени, чем плохое или среднее?»*

Исследования показали, что 42% из 125 компаний в течение трех лет изменяют свою систему вознаграждений с целью усиления связи оплата — исполнение.

4. Обеспечение соответствующих внутренних и внешних побуждений.

Вопрос: *«Полагают ли подчиненные, что награда за высокие достижения будет соответствовать усилиям?»*

5. Справедливое распределение вознаграждений.

6. Обеспечение своевременности вознаграждения и правдивой обратной связи о результатах исполнения.

Процесс формирования мотивационных программ

Цель программы: объединение всех стимулирующих воздействий и использование их для интенсификации производственной или коммерческой деятельности организации.

На основе мотивационных программ совершенствуются методы и формы стимулирования работников, выполняются мероприятия, направленные на устранение, минимизацию и компенсацию дестимулирующих факторов. При этом задачи стимулирования рассматриваются в широком плане, включая совершенствование оплаты труда, целевое управление, применение форм и методов, обеспечивающих активизацию трудового участия работников в деятельности организации.

Этапы создания программы:

- анализ методов и форм стимулирования работников и возможностей их использования в конкретных условиях;
- анализ актуальных потребностей и удовлетворенности работников трудом;
- сопоставление результатов анализа;
- выбор методов и форм стимулирования на основе проведенного сопоставления и с учетом индивидуальных особенностей работников;
- проверка эффективности выбранных форм и методов стимулирования в организации в целом или на отдельных рабочих местах, их коррекция в случае необходимости;

• внедрение мотивационной программы и периодическая оценка ее эффективности и коррекция.

В заключение главы приведена дополнительная информация о возможных вознаграждениях за работу в организации (табл. 3.2 и 3.3). Оцените, как часто используются представленные формы вознаграждений в Ваших организациях. Определите, какие формы являются незаслуженно забытыми.

Таблица 3.2

Классификация вознаграждений за работу
(F. Luthans, R. Kreitner)

Первая группа	Вторая группа	Третья группа
Перерывы для кофе Свободный обеденный перерыв Продуктовые наборы Пасхальные окорока Рождественские индюшки Обеды с семьей в компании Пикники в компании Вечерники после работы (коктейли)	Дополнительный стол Персональный компьютер Настенные украшения среды Машина компании Часы Мебель для дома Одежда Инструменты для дома Инструменты для огорода	Рабочее место с окном Клубные дискуссия Литература компании Личный кабинет Клубные привилегии

Таблица 3.3

Организационные и социальные формы вознаграждения

Организационные	Социальные
Деньги Вознаграждения Опцион Оплата страховых взносов Торговые марки Обеды Билеты в театр и на спортивные соревнования Путешествия в отпуске Дивиденды	Дружеские приветствия Неформальное признание Формальная благодарность за достижения Обратная связь об исполнении Предложения Поздравление с прогрессом в работе Похлопывание по спине Улыбка Вербальное и невербальное одобрение

ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОДГОТОВКА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Ситуация 1. Из разговора представителей двух фирм:

— Почему ваша фирма не выполнила наши требования?

— Следует уточнить, какие требования?

— В письме было четко указано, что мы предпочли бы иметь дело с одним поставщиком.

— Мы сочли, что этим вашим пожеланием можно пренебречь, так как другой вариант, связанный с привлечением большого количества поставщиков, дает огромные преимущества.

— Неужели так трудно понять, что единственное, чем ваша фирма может нас заинтересовать, это концентрация поставок в одних руках, а другие варианты просто незачем было рассматривать.

Ситуация 2. На совещании в мэрии должны были присутствовать два руководителя проектов из одной организации, но из-за неотложных дел один из них не смог принять в нем участие. Вернувшись с совещания, его коллега передал отсутствовавшему все полученные документы, но не сообщил о том, что там было принято решение об изменениях в программе и сроках, которое не успели внести в протокол. Отсутствие информации привело к тому, что группа работников этой организации не успела подготовить новый проект в срок и не получила финансирование на год.

В ситуации 1 жесткое требование одной стороны, переданное в неявной форме, воспринято другой стороной как пожелание. Искаженная информация служит основой для принятия некачественного решения. В ситуации 2 описан случай утаивания значимой информации в условиях конкуренции между группами работников. Дефицит информации, сознательно созданный одним из работников, приводит к значительным потерям для организации.

Для руководителей очень важно своевременное получение достоверной, необходимой и достаточной информации. Если организация очень большая или имеет большое количество иерархических уровней, много времени затрачивается на передачу информации, и она в значительной степени искажается. Еще десять лет назад подчиненные могли «редактировать» или «смягчать» плохие новости и преувеличивать хорошие, передаваемые наверх. Современные компьютерные сети, с одной стороны, позволяют решить многие из перечисленных проблем, а с другой — порождают новые. Основными функциями коммуникаций в организации являются: координация действий, распространение информации, выражение чувств и эмоций. Рассматриваются две формы коммуникаций «лицом к лицу»: речевые (вербальные) и невербальные.

Значительную часть рабочего времени руководители заняты сбором информации, который осуществляется с помощью:

- Специальных алгоритмов.

Пример — утреннее селекторное совещание, проводимое генеральным директором, на котором каждое из подразделений организации сообщает о состоянии дел, используя специальный опросник, последовательно освещая следующие вопросы: наличие или отсутствие чрезвычайных ситуаций, достижение контрольных цифр, расходование ресурсов, предложения по совершенствованию процесса.

- Вопросы.

Корректное использование различных типов вопросов в соответствии с поставленными задачами позволяет не только увеличить объем получаемой информации, но и обеспечить ее достоверность.

Типы вопросов

Образцы вопросов

Проясняющие

Не могли бы Вы объяснить мне это более подробно?

Подтверждающие

Почему Вы это чувствуете?

Оспаривающие

Готовы ли Вы к этому?

Уточняющие

Можете ли Вы привести пример?

Расширяющие

Когда Вы уедете отсюда?

Касающиеся точности

Вы уверены, что цены упадут?

Касающиеся согласия

Вы согласны со мной?

- Демонстрации информационных потребностей.

Потребность в информации может выражаться не только с помощью речи, но и жестами, мимикой, движениями. Примеры высказываний такого типа: «О новых разработках конкурентов я хочу знать все и немедленно», «Поверьте, дополнительная информация о кандидате у нас на полке не завалась бы», «Любые сведения об этом событии я приму с благодарностью» и т. д.

- Демонстрации открытости для информации.

К высказываниям этого типа относятся: «Я всегда готов Вас выслушать», «Если захотите мне что-либо сообщить, я к вашим услугам» и т. д.

Не следует забывать, что информация может быть представлена не только в виде фактов и идей, но и как интерпретация фактов, в форме чувств, инструкций, влияния. Важен вопрос о ее направлении. Направление «вниз» — информация передается с более высоких уровней иерархии вниз, на более низкие (от руководителей к подчиненным, от головной организации к филиалам и т. п.). Направление «вверх» — информация передается от нижних уровней иерархии более высоким уровням, от нижестоящей организации вышестоящей. «Горизонтальное» направление — информация передается от одного члена группы другому, распространяется среди одного и того же уровня иерархии системы управления. Удовлетворенность работой руководителей в значительной степени связана с количеством информации, получаемой «сверху», и не связана с количеством информации, поступающей «снизу». Основываясь на характере отношений руководителей к информации «снизу», А. Л. Свенцицкий выделил четыре типа руководителей (от максимальной до минимальной ориентации на общение с подчиненными). Исследования показали, что наибольшее внимание информации «снизу» уделяют руководители в возрасте от 41 до 50 лет.

КОММУНИКАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС

В коммуникационном процессе выделяют семь составных частей: источник информации, кодирование, послание, канал, декодирование, получатель информации, обратная связь.

Некоторые обобщения, связанные с коммуникациями в организации:

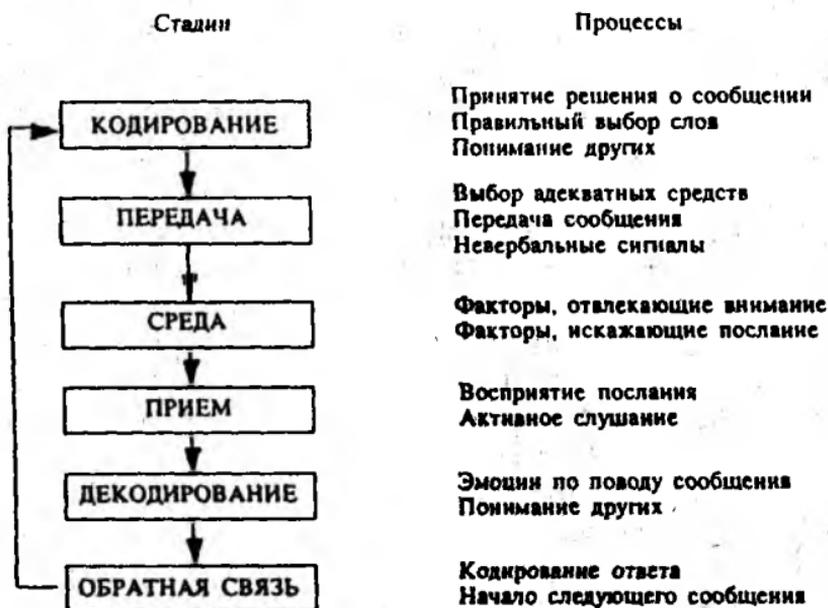


Рис. 4.1. Коммуникации (Torrington et al.)

1. Эмоции и идеи отправителя информации часто смешиваются. Проще ясно выразить чувства и эмоции, чем идеи, даже если человек стремится к противоположному эффекту. Однако опытные руководители стараются довести до сведения окружающих свои мысли, не позволяя исказить их своими эмоциями.

2. Кодирование зависит от навыков отправителя сообщений, связанных с изложением своих мыслей на языке, понятном получателю информации. Это может быть обычный язык, язык формул и знаков, организационный или профессиональный жаргон, понятный только ограниченному кругу лиц, а иногда комбинирование нескольких языков.

3. Эффективность передачи зависит от выбора средств, которые для этого используются. Различные средства имеют различные результаты. Например, письменный меморандум является очень «скудным» средством. Письменное сообщение пригодно для изложения фактов, статистических данных, но часто не дает возможности оценить его эмоциональную окраску, а иногда понять подтекст сообщения. В телефонных разговорах дополнительную информацию, не содержащуюся в самом тексте, могут дать интонация говорящего, паузы, повторы.

В этом смысле более эффективны коммуникации «лицом к лицу», позволяющие расширить объем получаемой информации за счет невербальной составляющей: мимики, жестов, движений и т. п.

Обобщая полученные данные, Ленгел и Дафт (Lengel and Daft) утверждают, что для простых и очень доступных сообщений должны использоваться простые средства, если сообщения сложные или непостоянные сложные средства. Например, требование, чтобы сотрудники организации перестали использовать при сборке механизма деталь определенного типа и заменили ее другой, более дешевой, необходимо передать письменно или по электронной почте (E-mail), а приглашение на работу ведущего специалиста фирмы-конкурента должно быть сделано «лицом к лицу».

4. Четыре условия определяют результаты декодирования: навыки, установки, знания и социокультурная система. Результаты декодирования показывают, что разные люди по-разному понимают различные сообщения. Технический и профессиональный жаргоны могут быть непонятны. Необходимо разъяснение терминов, учет культурных различий, перевод с профессионального языка на доступный для всех.

5. Очень часто кодирование, передача, восприятие и декодирование одного и того же сообщения повторяется несколько раз, так как в передаче информации участвуют несколько человек. Послание, передающееся от одного человека к другому несколько раз, в значительной степени искажается, а иногда доходит до конечного получателя, полностью не соответствующим первоначальному. Особенно это касается организаций, имеющих много уровней иерархии, для них характерны потеря и искажение информации, ее несвоевременное получение.

6. Ответ и обратная связь важны для оценки эффективности коммуникаций. Простое подтверждение о получении сообщения свидетельствует о том, что канал связи действует должным образом. В случае, если ожидаемой реакции на послание не следует, это означает, что в нем не учтены знания, навыки, способности или мотивация получателя.

Ошибки, возникающие в коммуникационном процессе, обусловлены: отбором информации, селективностью восприятия, эмоциями, невербальными сигналами, языковыми проблемами и т. д. Иногда низкая эффективность коммуникаций связана с такими источниками помех, как физическая дистанция, отсут-

ствии обратной связи, эффекты статуса, культурные различия. Коммуникационные барьеры приводят к искажению информации и ее потере. Использование знаний о типологии коммуникационных барьеров позволяет избежать негативных последствий. Выделяются:

1. Коммуникационные барьеры, связанные со спецификой выражения людьми своих мыслей и их восприятия (затруднения при изложении мыслей в устной и письменной формах, неудовлетворительное восприятие написанного и сказанного, недоразумения и т. п.).

2. Коммуникационные барьеры, связанные с неудовлетворительными отношениями в группах, между группами, с отдельными людьми. Сообщение не воспринимается из-за чувства антагонизма или умышленно искажается.

3. Организационные коммуникационные барьеры (уровни иерархии, неопределенность обязанностей и т. п.).

4. Технологические коммуникационные барьеры, связанные с формой передачи информации (неоднозначность, возможность повторения и т. п.).

НАВЫКИ ЭФФЕКТИВНЫХ КОММУНИКАЦИЙ

При определении 20 наиболее важных навыков и умений руководителей в первую пятерку попали 2 фактора, непосредственно связанные с искусством коммуникаций. Одним из основных элементов коммуникаций является умение слушать собеседника. По некоторым оценкам, руководители затрачивают на слушание до 80% своего рабочего времени. Большинство подчиненных, которые считают, что они довольны своим руководителем, в качестве главной причины указывают на его умение выслушивать подчиненных.

Активное слушание — средство эффективного общения — помогает понять, что на самом деле хотел сказать собеседник. Активное слушание предполагает:

1. Выделение основного содержания сообщения.
2. Наблюдение за эмоциональным состоянием собеседника.
3. Возвращение эмоционального состояния (пример высказываний такого типа: «Я вижу, что это Вас очень волнует»).
4. Регистрацию всех вербальных и невербальных сигналов.

Формированию навыков активного слушания посвящены многие тренинги для руководителей. К таким навыкам и умениям

Барьеры эффективности коммуникаций

Барьер	Отправитель послания	Получатель
Барьеры при отправлении сообщения	Неожиданность сообщения Неадекватная информация Предубеждение относительно послания Предубеждение относительно принимающего	
Барьеры восприятия		Потребности и желания Ценностные ориентации Установки и мнения Ожидания Внимание к стимулу
Барьеры понимания	Семантика и жаргон Коммуникативные навыки Длина сообщения Коммуникативный канал	Семантические проблемы Концентрация Способность слушать Знания Предубеждения Восприимчивость к новым идеям
Барьеры приема информации	Личностные характеристики Ценностные ориентации Установки и мнения	Установки, мнения Ценностные ориентации Восприимчивость к новым идеям Нормы Личностные характеристики
Барьеры действий	Память Уровень переработки информации	Память и внимание Уровень переработки информации Гибкость изменения установок, поведения Личностные характеристики

ям, сформированным либо на протяжении всего управленческого пути, либо в результате интенсивной подготовки, относятся:

умение выражением лица, позой и движениями подтвердить свое внимание к тому, что говорится (утвердительные кивки головой, поза «заинтересованного слушателя» и т. п.) и умение задавать вопросы;

отсутствие отвлекающих движений и жестов, обеспечение плавных переходов от роли говорящего к роли слушающего;

умение не прерывать говорящего и не слишком много говорить.

Три простых правила позволяют продемонстрировать, что человек действительно слушает собеседника. Это — под-

держание контакта глаз и соответствующая поза. Второе правило — изменение тона беседы и интонаций в соответствии с репликами собеседника и использование голосовых возможностей для передачи заинтересованности в предмете беседы. Третье правило — нельзя прерывать собеседника и переводить разговор на другую тему до тех пор, пока он не выскажется до конца.

Дефекты процесса слушания проявляются в том, что руководитель:

- просто делает вид, что слушает или нетерпеливо ждет, пока его собеседник кончит говорить и даст возможность высказаться ему самому;
- спешит принять решение до того, как поймет сущность проблемы;
- слышит лишь то, что ему нравится или отвлекается, когда говорят другие;
- не может правильно понять собеседника под влиянием эмоций, установок, стереотипов;
- не ставит себя на место говорящего, чтобы понять, что заставило его говорить именно это;
- не принимает в расчет, что он и говорящий могут обсуждать не один и тот же вопрос.

По оценке известного американского специалиста в области психологии бизнеса Джона Моллоу, 90% руководителей считают, что внешний вид и умение держаться являются важными факторами эффективного общения современного руководителя. Благоприятное впечатление о руководителе и результативность контактов зависит от таких деталей, как походка, мимика, стиль одежды, осанка, жестикация и т. д. Хорошим дополнением к наличию навыков делового общения являются неторопливая уверенная походка, соответствующий внешний вид офиса и оптимальное расположение стульев для посетителей в рабочем кабинете и комнате для переговоров.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Наличие обратной связи — важное условие эффективных коммуникаций. Повторение содержания задания подчиненным позволяет дополнить его, если что-то упущено, и скорректировать, если что-то неправильно понято. Следует учитывать, что наибольшее доверие вызывает непосредственное и эмоциональ-

но окрашенное информирование. Конкретные сообщения с хорошими, ясными примерами предпочтительнее абстрактных. Сообщения не должны содержать больше информации, чем может воспринять получающий ее человек в определенный промежуток времени. Предпочтительнее осуществление обратной связи в тот момент, когда получатель информации готов к ней.

Необходимо обеспечить:

- объективность (беспристрастность) обратной связи;
- целенаправленность обратной связи;
- своевременность обратной связи.

Следует учитывать, что негативная обратная связь целесообразна только относительно тех аспектов поведения получателя информации, которые могут быть скорректированы.

Несколько простых правил позволяют повысить эффективность кросс-культурных (межнациональных) коммуникаций. Необходимо предполагать наличие культурных различий до тех пор, пока не установлено сходство, придавать особое значения фактам, а не их интерпретации и толкованиям. И последнее универсальное правило — интерпретация любого сообщения должна рассматриваться как требующая проверки рабочая гипотеза.

КОММУНИКАЦИОННЫЕ СЕТИ

Возраст, размеры, степень централизации организации отражаются в ее коммуникационных моделях. Результатом жестких правил, ограничивающих коммуникации в организации, становится замедление всех процессов, отсутствие гибкости и готовности к изменениям. Изучение коммуникационных моделей организации позволяет многое узнать о ее неформальной структуре. Часто формально установленные каналы информации игнорируются и устанавливаются новые, которые позволяют достигнуть более высоких результатов.

Спектр предоставляемых коммуникационными сетями услуг достаточно широк: электронная почта, проведение конференций, факсимильная и телексная связь. Санкт-Петербург начала 1997 года — 55% всех руководителей ежедневно работают с компьютерами. Как компьютеры изменяют коммуникации в организациях?

1. Электронная почта (E-mail) подрывает иерархическое построение систем управления. Этому способствует широкий

доступ к информации и возможность ее широкого распространения без ведома вышестоящих уровней.

2. Электронная почта снижает возможности руководителей утаивать информацию и использовать ее в своих целях, например, карьерных.

3. Электронная почта позволяет работникам на нижних уровнях иерархии работать лучше, так как они могут получить достаточное количество информации.

Интернет (Internet)

Сеть Интернет и Всемирная Паутина (WWW – World Wide Web) в середине 90-х годов обеспечивают доступ к мировым информационным ресурсам миллионам пользователей компьютеров, вне зависимости от их географического расположения. Эта система мирового масштаба предоставляет информацию по разным областям человеческой деятельности и охватывает примерно тридцать миллионов пользователей в 83 странах мира. Предполагаемый рост абонентов «всемирной паутины» – 500 миллионов пользователей к концу столетия. По прогнозам специалистов, Россия в ближайшем будущем станет полноправным участником сетевой революции. Распространяемая по сетям коммерческая и деловая информация содержит сведения о товарах и услугах, биржах, банках, внебиржевом фондовом рынке, ежедневные сообщения экономического характера и т. д. Руководители активно пользуются справочной информацией, сообщениями пользователей на электронных досках и конференциях.

Возможности Интернет:

1. Электронные публикации делают доступной необходимую информацию для каждого потребителя в кратчайшие сроки.

2. Реклама в Интернет имеет существенное преимущество, ее может запрашивать клиент, т. е. она становится более целенаправленной.

3. Приобретение товаров и услуг при наличии большого количества электронных каталогов и другой дополнительной информации. После покупки становятся доступными: регистрация для гарантийного обслуживания, консультации по использованию и другие коммуникации с продавцом.

Интранет (Intranet)

Корпоративные сети (Интранет) предназначены для объединения замкнутой группы пользователей, которыми являются

сотрудники корпорации или фирмы. Основной принцип Интранет-сети существует для того, чтобы соединять, — позволяет преодолеть некоторые коммуникативные барьеры. Широта распространения информации, сокращение времени передачи информации, возможность ее модификации в соответствии с уровнями иерархии или специализацией потребителей повышает качество управленческих решений. Дополнительные преимущества Интранет для корпораций:

- возможность размещения разнообразной информации — и текстовой, и нетекстовой (звукозаписи, графика, видеоклипы);
- возможность создания Web-страниц — от корпоративных до персональных;
- возможность получения информации в любой точке мира и доставки на дом всем возможным потребителям.

Различия между Интернет и Интранет

Большинство корпоративных данных Интранет не предназначено для публичного доступа. Корпорации вынуждены тщательно защищать информацию.

Многие Итранет-сети начинаются как пилотные проекты, в которых проверяются технологии и выявляются требуемые уровни навыков. Эти проекты быстро вырастают в высококачественные информационные системы, несущие в себе конкретную культуру и методы организации.

В Интранет более низкий уровень сервиса, чем в Интернет.

В заключение отметим некоторые опасения ученых, связанные с широким распространением компьютерной техники. По их мнению, первая опасность — увеличивающаяся степень опосредованности информации. В конечном счете посредник — электронное устройство — в значительной степени определяет объем и качество информации, получаемой человеком. Нельзя не учитывать относительную ненадежность технических средств. Магнитная буря, перебои с электроэнергией или вирусные программы могут нанести значительный ущерб организации. Вторая опасность — непредсказуемость воздействия компьютера на психику человека. Для некоторых работников компьютерное общение становится предпочтительнее, чем естественное, и они теряют способность понимать себе подобных при непосредственном общении.

ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Ситуация 1. Марк Тайн являлся владельцем небольшого предприятия, производящего оборудование для ваннных комнат и торгующего им. У него были отделы в различных магазинах с руководителем и пятью работниками в каждом. Его маленькой фабрикой управлял кузен Луи, там работали 32 человека. Недавно доходы Марка значительно сократились, и он должен был что-либо предпринять. Он думал об этом почти целую неделю и самостоятельно пришел к выводу, что падение доходов обусловлено низкой эффективностью деятельности персонала. У него были сведения о том, что работники одного из его отделов производят впечатление ленивых и равнодушных. Кроме того, компания Лаурса, которая производила и продавала сходные товары, развила необычную активность. Марк решил сократить три рабочих места в отделах магазинов, веря в то, что это приведет к росту его доходов, и немедленно сообщил об этом персоналу (R. Stott & A. Walker).

Достаточно ли полно изучил ситуацию Марк? Правильно ли он понял основную проблему организации? Является ли его решение оптимальным?

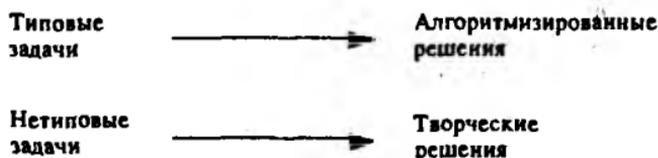
Принятие решения — это процесс выявления проблемы и поиска среди альтернатив наилучшей. Некоторые авторы выделяют пять шагов принятия управленческих решений, расширяя этот процесс за счет элементов реализации решений: обнаружение и определение проблемы, выявление и анализ альтернативных вариантов, выбор предпочтительного варианта, выполнение предпочтительного варианта действия, оценка результатов и при необходимости коррекция предыдущих шагов.

Известны три среды типичных управленческих решений, особенности которых должны учитываться руководителями:

определенная среда — среда риска — неопределенная среда.

Типы решений

1. Два основных типа управленческих решений:



2. Классификация решений на основе используемых методов их принятия:

Индивидуальные решения. Руководитель принимает решение самостоятельно, основываясь на той информации, которую он собрал без участия других людей.

Консультационные решения. Руководитель привлекает к сбору и обработке информации, интерпретации фактов, разработке вариантов решения других людей. Решение принимается руководителем самостоятельно, с учетом полученной от консультантов информации.

Групповые решения. Руководитель не только консультируется с другими людьми, но и привлекает их к обсуждению проблемы и выбору наилучшего решения.

Каждый руководитель должен знать, в каких случаях и как часто следует использовать каждый из перечисленных подходов к принятию решений.

Стадии принятия решения

Диагностика

Первый этап диагностики — распознавание характеристик решения.

1. Определение, является ли решение стратегическим, тактическим или оперативным. Стратегические решения — это решения, имеющие важные последствия и долговременный эффект. Такие решения требуют особого внимания, тщательной проработки альтернатив, специальных процедур, прогноза последствий; часто необходимо привлечение экспертов.

2. Оценка уровней неопределенности и риска. Особую сложность представляют решения в ситуации полной неопределенности и риска.

3. Наличие одной или нескольких целей. Многочисленные цели являются причиной сложностей и конфликтов.

4. Выявление ограничений при принятии решения. Ограничениями являются правила и законы. Пример ограничения — бюджет.

Результатом этого этапа являются: четкая речевая формулировка проблемной ситуации, определение смысла проблемы, условий и основных требований.

Ошибки, возникающие на данной стадии:

- задание осознается чрезмерно обобщенно, без учета своеобразных особенностей;
- предполагается такое условие, которое в данной задаче не содержится.

Информационные процессы

Этап исследования имеющейся информации. Анализ условий и выдвижение предположений о возможных путях решения проблемы.

Ошибки, характерные для данной стадии:

- использование удобной или имеющейся информации вместо правдивой или необходимой, но труднодоступной;
- предпочтение одного упрощенного объяснения нескольким частичным (вводящая в заблуждение экономия);
- принятие решения на основе первоначальной информации и затем сопротивление необходимости изменить решение под влиянием новой информации (укрепление);
- технические, вычислительные ошибки.

Сравнение альтернатив

При сравнении альтернатив существенную роль играют: системный анализ, предыдущий опыт руководителя, пробные попытки.

Последствия решений

Последняя стадия процесса принятия решения — рассмотрение его последствий. Для данной стадии характерно возникновение тревоги и потребности оправдать себя после принятия решения. Если руководитель использует для реализации решения власть, он берет на себя психологические обязательства. Изменить направление исполнения очень трудно, так как это связано с потерей «лица». Обязательства становятся ловушкой.

Свойства решений:

1. Обоснованность (люди убеждены, что решение действительно обоснованно).
2. Своевременность.
3. Содержание. В соответствии с ним выделяются: запрещающие, разрешающие и конструктивные решения.
4. Выполнимость. Преобладание «пустых» (невыполнимых) решений свидетельствует о низком профессионализме руководителей или желании скрыть истинное положение дел.
5. Жесткость регламентации. Выделяются следующие типы решений:

 контурные (широкий простор для выбора приемов и методов реализации);

 структурированные (при реализации инициатива возможна лишь во второстепенных вопросах);

 алгоритмизированные (инициатива исключается).

6. Твердость. Характеристика, раскрывающая вероятность (возможность) пересмотра решения.

Широкое распространение в теории организационного поведения получила **оптимизационная модель принятия решений**. Для тех решений, которые требуют высокого качества, а времени для принятия решения достаточно, применимы следующие процедуры:

1. «Мозговая атака», обеспечивающая широкий выбор альтернатив.
2. Оценка целей и ценностей, используемых при выборе.
3. Взвешивание цены риска плохих последствий по сравнению с выгодой хороших результатов при каждом выборе.
4. Поиск новой информации о вариантах выбора.
5. Освоение всей новой информации, даже если она не подтверждает первичный выбор.
6. Проверка последствий всех выборов до принятия окончательного решения.
7. Подготовка детального плана реализации решения.

Шаги оптимизационной модели принятия решений

1. Выявление потребности в решении.
2. Определение критериев.
3. Установление весов критериев.
4. Развитие альтернатив.
5. Оценка альтернатив.
6. Выбор наилучшей альтернативы.

Оптимизационная модель предполагает несколько допущений, которые не всегда оправданы на практике. Первое допущение связано с целевой ориентацией процесса принятия решения. Считается, что все возможные выборы известны, а предпочтения ясны и постоянны. Последнее допущение предполагает, что окончательный выбор должен максимизировать результат. Однако если речь идет о человеке, то следует учитывать ограничения его рациональности. Управленческие решения, основанные на интуиции, могут быть не менее качественными, чем основанные на логических рассуждениях.

Интуитивное принятие решений

Минцберг предположил, что многие решения не требуют или к ним не могут быть применены логические, рациональные процедуры. Это связано с тем, что системы управления сложны и изменчивы и требуют специфических решений.

Приведем некоторые выводы, вытекающие из концепции Минцберга:

1. «Следование своему внутреннему чувству» может привести к правильному решению, однако для того, чтобы убедить других и подкрепить его, необходимо «внутреннее чувство» перевести на язык рациональности.

2. Более высокий уровень иерархии системы управления в большей степени требует развитой интуиции и интегративных навыков. Более низкие уровни ориентированы на формальные правила и процедуры решения.

3. Роль интуиции возрастает, когда организационная среда не стабильна.

4. Хорошее решение требует большего, чем только рациональные процедуры.

Факторы, влияющие на принятие решений

1. Эмоциогенные факторы. Например, сильное волнение, возмущение могут привести к выборочному использованию информации, ее тенденциозной интерпретации, к односторонней оценке альтернатив, к принятию решений без их достаточной информационной подготовки, отсутствию учета последствий и т. п.

2. Факторы соблазна. Иллюзия доступности «легкого» пути в обход существующим нормам, правилам и т. п.

3. Провоцирующие факторы. Они, например, могут оказывать влияние на принятие решений за счет высокого уровня

значимости данных факторов для человека вне связи с контекстом проблемной ситуации.

4. Привлекательность стереотипных, привычных действий.

Решение проблем

Более подробно остановимся на получивших широкое распространение методиках решения проблем.

1. *Мозговая атака.* Предполагается, что человек привыкает к однообразию рутинной работы и неохотно решает нестандартные задачи, в том числе и из-за боязни критических замечаний со стороны своих коллег и руководителей. Таким образом люди теряют свой творческий потенциал. Основная идея метода «мозговой атаки» — создание обстановки интеллектуальной свободы, когда все участники процесса решения имеют возможность высказывать, не опасаясь критики, любые идеи и соображения, какими бы странными они ни показались на первый взгляд. Оценка предлагаемых решений, выявление рационального зерна завершают работу.

2. *Синектика.* Название этого метода, предложенного в начале 60-х годов У. Дж. Гордоном, означает соединение внешне несопоставимых элементов. Участники этого группового метода принятия творческих решений выбираются из различных подразделений организации, они должны иметь различную подготовку и опыт работы. Такая разнородность состава группы позволяет взглянуть на проблему с разных точек зрения, причем мнение одного из участников группы может казаться другому абсолютно невысказанным. Наличие квалифицированного ведущего такой группы позволяет объединить все высказанные предложения и выработать общее решение.

3. *«Горизонтальное (латеральное)» мышление.* Автор этого метода Э. Де Боно (1971) различает два направления мышления. «Вертикальное» мышление предполагает движение шаг за шагом в логической последовательности, т. е. всякое решение выводится или обосновывается из предыдущего. При таком направлении движения, по мнению автора методики, элемент неожиданности практически исключен. «Горизонтальное» мышление позволяет принимать решения не на основе логики, а основываясь на широком спектре ассоциаций, в результате чего генерируются самые неожиданные идеи (например, можно неудачу открыть словарь и искать ассоциации произвольно найденного слова с решаемой задачей).

Психологическая оптимизация решений

На каждой из стадий принятия решений возможно использование механизма психологической оптимизации процесса. На стадии, предвещающей принятие решения, возможны:

- создание оптимальной целевой структуры, т. е. согласование целей организации, управленческого персонала сотрудников;

- выбор одной из двух тактик, одна из которых имеет в своей основе движение от требуемых результатов к наличным условиям, а другая — от имеющихся условий к последствиям.

При этом благоприятными условиями принятия решений можно считать:

- доверие руководителя к собственной компетентности, основанное на знаниях, практическом опыте, уверенности в себе;

- убежденность руководителя и группы в необходимости данного решения;

- уверенность в социальной поддержке, основанная на возможности группового решения; способности к риску и т. п.

На начальной стадии принятия решения психологическая оптимизация процесса сводится:

- к анализу ситуации и выбору целей, исключающих их конфликт;

- к определению типа проблемы, что облегчает поиск типового подхода;

- к идентификации людей, участвующих в выработке решения, с проблемой, т. е. принятие ее как своей.

Научные исследования выявили, что одним из основных факторов, влияющих на способность руководителей принимать качественные и своевременные решения, является процедура оценки альтернатив. Для данной стадий принятия решений важно выявление **ловушек неэффективных решений**.

К ловушкам неэффективности относятся:

1. **Бесконфликтное одобрение.** Окружение руководителя демонстрирует положительную оценку любому предложенному варианту решения. Такое одобрение провоцирует принятие решений без реального обдумывания альтернатив.

2. **Неконфликтные изменения.** Иллюзия неконфликтных изменений чаще всего возникает тогда, когда реальные изменения отсутствуют, а решения являются «пустыми».

3. **Защитное избегание.** Одна из форм защитного избегания — делегирование. Руководитель не принимает решений,

перекладывая их на других, в одном случае на подчиненных, в другом — на непосредственного руководителя.

4. **Сверхбдительность.** Чрезмерная тревожность или высокий уровень мотивации вынуждает руководителя многократно возвращаться к уже принятым решениям, иногда их пересматривать или затягивать решения.

Психологические причины неудач в групповом принятии управленческих решений:

1. **Несостоятельность руководителя в роли лидера группы,** проявляющаяся в неумении ставить цели, неспособности оценивать и критично рассматривать идеи членов группы, стремлении провести собственные решения, неумении создать и скорректировать структуру группы и использовать групповую динамику.

2. **Недостаток критичности в ходе группового принятия решений,** проявляющийся в так называемом групповом мышлении.

3. **Выбор структуры группы,** которая чаще всего при групповом принятии решения бывает спонтанно взаимодействующей. При таком взаимодействии верх берут более активные члены, групповое принятие решений приобретает форму борьбы мнений, а не поиска оптимальных решений.

На всех стадиях принятия решений существенную роль играют характеристики людей, участвующих в этом процессе. К основным характеристикам человека, принимающего решения, относят:

1. **Индивидуальные особенности, опыт, занимаемые позиции.**

Важную роль играют особенности восприятия проблемы, определяемые прошлым опытом, позициями, которые занимал и занимает руководитель, установками и стереотипами.

2. **Познавательные (когнитивные) структуры.**

Люди имеют различные способности, связанные с абстрактным мышлением, памятью, вниманием. Когнитивные личностные структуры определяют скорость принятия индивидуальных решений, системность подхода, детальность рассмотрения вариантов и т. п.

3. **Ценностные ориентации.** В принятых решениях учитываются национальные, культурные, религиозные, философские и другие ценности руководителей.

Отмечается, что американский и западный подход к принятию решений существенным образом отличается от японского. Американский руководитель сначала собирает необхо-

димую информацию, затем обращается за консультацией или советом и только после этого принимает решение. Определяющим принципом при оценке принятого решения является установление его эффективности. Японский руководитель больше внимания уделяет непосредственно самому процессу принятия решения. Важно умение правильно поставить вопрос и установить группу специалистов, которые смогут ответить на него более полно и точно. Наиболее распространен метод групповых решений.

Задание.

Проанализуйте ситуацию, представленную в начале главы.

1. К какому типу решений относится решение Марка?
2. Какие ошибки информационной подготовки он допустил и какие факторы повлияли на принятое решение?
3. Каковы последствия принятого решения?
4. Определите способы, методы и процедуры принятия более эффективного решения в данной ситуации.

Глава 6

РЕАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Ситуация 1. Преподаватели бизнес-школы раз в месяц собирались для обсуждения проблем, возникающих при изучении одной из сложнейших учебных программ. Все участники совещаний демонстрировали большую заинтересованность в повышении качества обучения. Директор программы предложил свой вариант подготовки учебных материалов. Среди преподавателей были сторонники и противники этого варианта. В ходе обсуждения был выработан новый подход, позволяющий учесть многое из того, о чем говорилось. Директора программы очень порадовало, что удалось найти приемлемое для всех решение. Каково же было его удивление, когда на очередном совещании выяснилось, что учебные материалы не подготовил никто. Он напомнил, что нарушаются совместно установленные сроки, все должны немедленно приступить к подготовке материалов, в противном случае возможны административные меры воздействия. Но и к следующему совещанию ничего не было сделано.

Ситуация 2. Финансовый директор оповестил персонал своего подразделения, что в ближайшее время ожидается проверка из штаб-квартиры, к ней следует должным образом подготовиться. Рабочего времени на оформление документации не хватало и сотрудникам ежедневно приходилось на несколько часов оставаться после работы. Когда же почти все документы были приведены в порядок, главный бухгалтер и несколько экономистов отказались оставаться после рабочего дня, ссылаясь на то, что постоянное отсутствие дома разрушает их семьи, и необходима небольшая передышка.

В ситуации 1 совместно принятое оптимальное решение не привело к достижению цели, а в ситуации 2, когда до искомого результата остался один шаг, от руководителя потребовались какие-то дополнительные усилия. И в первом, и во вто-

ром случаях основной проблемой руководителя явилась реализация управленческих решений. На рис. 6.1 представлены основные элементы реализации решений. Успешное осуществление каждого из этих элементов предполагает наличие у руководителей специальных знаний, умения и навыков. Низкое качество исполнения подчиненными порученной работы чаще всего обусловлено ошибками, допущенными руководителями при реализации решений.

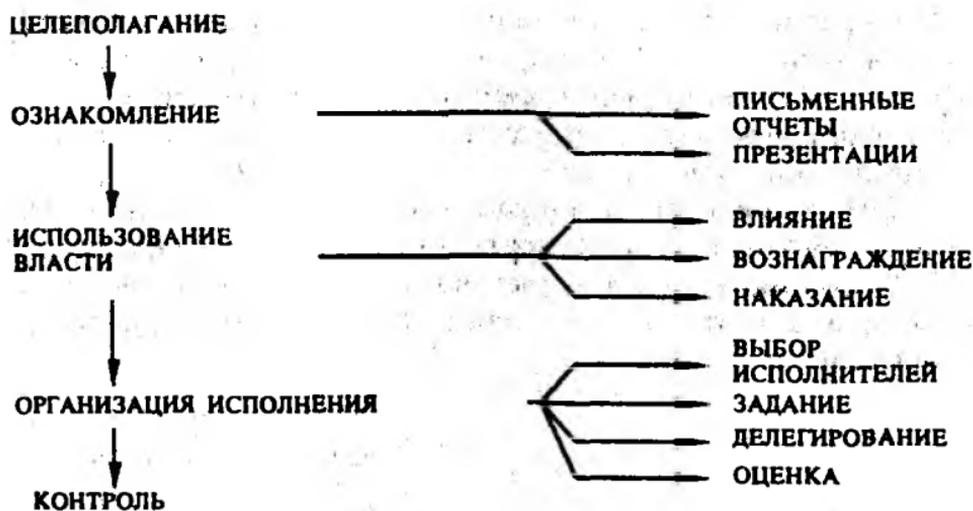


Рис. 6.1. Составные части реализации управленческого решения

ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ

Теория целеполагания

Целеполагание — это процесс развития, обсуждения и формализации целей, которых работники могут достичь. Если цели не определены или определены недостаточно точно:

- подчиненные не знают, что от них ожидают;
- подчиненные не уверены в том, за что конкретно они несут ответственность;
- подчиненные не могут сосредоточиться на своей работе;
- подчиненные выражают недовольство тем, что не участвуют в принятии решений и теряют мотивацию к более напряженной деятельности.

Локк отметил, что:

1. Более трудные цели ориентируют на лучшее исполнение, чем более простые.

2. Наличие конкретных целей обуславливает лучшее исполнение, чем в случаях отсутствия целей или их абстрактных формулировок. Например, цель «продать на шесть холодильников больше» более конкретна и влечет за собой лучшее исполнение, нежели неопределенное высказывание «надо работать лучше».

3. Обратная связь или знание о результатах позволяет добиться лучшего исполнения, имеют мотивирующее значение. Обратная связь помогает людям установить, на каком этапе выполнения цели они находятся и в правильном ли направлении прилагают свои усилия.

4. Цели лучше ориентируют на высокие достижения, если люди обладают необходимыми для их исполнения способностями.

5. Цели ориентируют людей на лучшее исполнение, если они принимают эти цели и взяли на себя обязательства по их достижению.

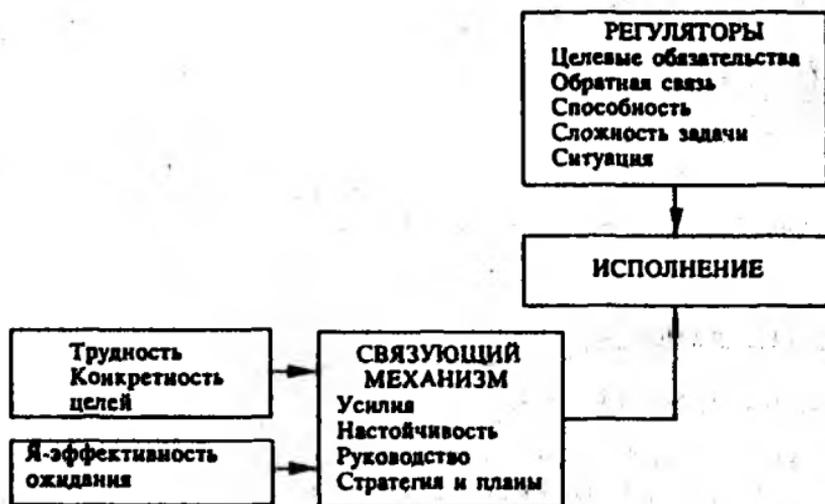


Рис. 6.2. Упрощенная модель целеполагания (LOCKE AND LATNAM)

Целеполагание и управление по целям

Сущностью управления по целям является сочетание целей руководителя и подчиненного. Управление по целям предполагает работу руководителей со своими подчиненными, на-

правленную на установление целей исполнения, обусловленных целями организации. С этим связано несколько специфических проблем. В повседневной управленческой деятельности проявляются:

1. Предпочтение целей ориентированных наказаний и вознаграждений.
2. Предпочтение индивидуальных целей групповым.
3. Предпочтение целей верхних уровней нижним уровням.

ВЛАСТЬ

Концепция ресурсов, отношений и зависимостей используется для объяснения феномена власти в организации. Власть в широком смысле этого слова понимается как возможность отдельных людей или групп воздействовать на других людей или группы. Члены организации при достижении организационных или собственных целей используют:

- распоряжения (или замаскированные под просьбу распоряжения);
- обещания или угрозы;
- наличие информации;
- предписания, нормы, стандарты.

Традиционные представления о власти основываются на фундаменте наличия и возможности распоряжения ресурсами. Представляемая концепция дополняет ресурсные основания власти, отношениями власти и зависимостью подчиненных, рождаемыми в результате трансформации ресурсов.

Источники власти:

- возможность наказать (сила принуждения);
- возможность вознаградить (право поощрения);
- власть эксперта (доверие к знаниям и опыту);
- информационная власть;
- власть, обусловленная уровнем иерархии в системе управления и т. п. (авторитет закона);
- стремление к подражанию.

Итак, существует власть, основанная на физической силе. Это один из древнейших типов власти. Хотя чисто физическое превосходство (рост, вес и т. п.) в современном обществе не рассматривается как атрибут власти, ему находят соответствующие альтернативные формы. Власть, связанная с распределением ресурсов и вознаграждений, в настоящее время

теряет свое значение, поскольку процесс распределения в условиях современной экономики становится все более подчиненным совокупности объективных норм, правил и инструкций. Важную роль играет власть, определяемая должностью, основанная на уровне квалификации, наличии знаний или на личных качествах. Возрастает значение власти, основанной на наличии информации.

Управленческое воздействие

1. **Запрещение** — устный или письменный запрет, предполагающий определенные санкции в случае его нарушения. Устанавливая запреты, нельзя забывать о том, что иногда «запретный плод особенно сладок».

2. **Предписание** — обязывает человека что-либо делать. Выполнение предписания в значительной степени зависит от точности и понятности его формулировок. Иногда отсутствие предписания влечет за собой нарушение деятельности или существенные ошибки.

3. **Ограничение** — определяет границы действий и деятельности.

4. **Ориентирование и направление-указание**, чего следует избегать и к чему стремиться.

Индивидуальное исполнение в организациях

Обеспечение качественного исполнения — одна из основных задач такой научной дисциплины, как организационное поведение. Выделяются два типа исполнения:

ролевое исполнение — функции определены должностными инструкциями, а оплата осуществляется в рамках формальной организационной системы вознаграждений;

исполнение, выходящее за пределы роли, — функции не входят в должностные обязанности и не предполагают гарантированного вознаграждения.

Насколько хорошо или плохо будет выполнено конкретное задание, зависит от четырех групп факторов. Уровень исполнения определяется способностями, желанием работников, координацией, согласованием действий в группе, возможностями организации. Оценка, отбор, обучение персонала позволяют учесть индивидуальные качества — способность работников выполнить задание. Мотивация, отбор персонала, система продвижения, планирование карьеры, организационная культура определяют же-

лание работников исполнять и те усилия, которые они прилагают. Немаловажную роль играют структура и особенности взаимодействия в рабочей группе. Влияние на уровень исполнения могут оказать ситуационные ограничения. К таким ограничениям относятся: отсутствие времени, неясные инструкции, недостаток власти, полномочий, распределение функций, отсутствие необходимого обслуживания, негибкость процедур и т. д.



Рис. 6.3. Факторы, определяющие индивидуальное исполнение (Porter and Lawler)

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ

Важной составляющей реализации управленческих решений является делегирование полномочий. Решение проблемы определения объема делегирования, содержания делегируемых функций вызывает у руководителей значительные затруднения. Определим выгоды делегирования для руководителей и подчиненных и пути преодоления сомнений в процессе принятия решения о делегировании.

Выгоды делегирования для руководителя:

- экономия времени;
- использование специальных знаний подчиненных;
- создание для подчиненных дополнительной мотивации;
- получение дополнительных идей и побуждений со стороны подчиненных;
- предметный характер критических замечаний и сомнений со стороны подчиненных;
- усиление эффекта реализации поставленных задач в силу большей самостоятельности подчиненных;
- возможность лучшего изучения подчиненных;
- частичная разгрузка руководителя и освобождение от части ответственности.

Преодоление сомнений руководителей:

- отвергнуть мнение о делегировании как слабости руководства, так как в действительности слабым является тот руководитель, который пытается все сделать сам;
- не преувеличивать возможность меньшей информированности руководителя при делегировании, так как ни один руководитель не может знать все о подчиненном ему подразделении (фирме);
- не бояться того, что делегируются не только функции, но и успех, вознаграждение, связанные с их исполнением;
- не преувеличивать возможные затраты времени, так как они приходятся лишь на начальную стадию делегирования;
- оценивать делегирование как контрольную пробу способностей подчиненных;
- не бояться роста самостоятельности подчиненных, которая лишь усиливает их мотивацию;
- при отсутствии подходящего подчиненного для выполнения делегируемых функций лучше изучить подчиненных.

Выгоды делегирования для подчиненных:

- повышение информированности, расширение кругозора и компетентности;
- приобретение большего веса и авторитета;
- получение большей свободы и самостоятельности;
- возможность требовать большего вознаграждения за свою работу;
- лучшее понимание целей и задач;
- возможность участия в выработке решений;
- возможность высказать руководителю критические замечания.

Преодоление сомнений подчиненных:

- при негативном отношении подчиненных разъяснять им выгоды делегирования;
- при боязни дополнительного риска критически взвесить цену этого риска по сравнению с выгодами делегирования для подчиненного и фирмы;
- при недостатке информации у подчиненного дать ему понять, что он сам должен проявить инициативу для получения информации;
- при боязни подчиненного повышения требований к нему рассеять его страх апелляцией к его честолюбию и другим мотивам;
- при необходимости дополнительного обучения показать подчиненному, что это часть его профессионального и должностного роста;

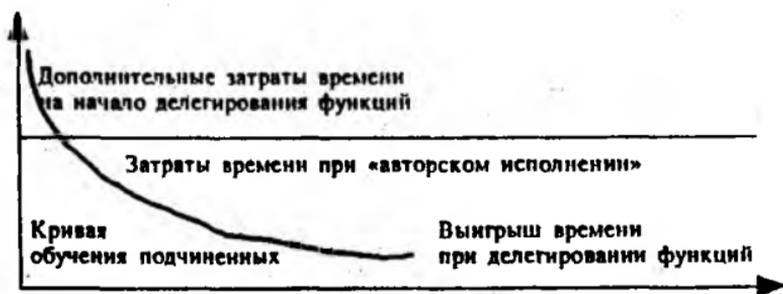


Рис. 6.4. Закономерности делегирования

- при опасении зависти со стороны коллег убедить подчиненного, что здоровое честолюбие — не помеха делу;
- при неприятии подчиненным тотального контроля показать ему, что таковой не предполагается, а будет проводиться лишь анализ выполнения творческих задач.

График (рис. 6.4) наглядно демонстрирует временные преимущества делегирования. Ключевым моментом, предшествующим исполнению, является выдача задания. Руководитель должен с учетом индивидуальных особенностей подчиненного, характера задания и жесткости требований к его выполнению передать сообщение достаточно полное, понятное для того человека, к которому оно адресовано. Схема выдачи задания подчиненному, описываемому в теории X, представлена на рис. 6.5.



Рис. 6.5. Схема выдачи задания.

КОНТРОЛЬ

Одним из основных элементов реализации управленческих решений является контроль.

Контроль может быть:



Если у руководителя существует установка, что работников необходимо заставлять работать, то он предпочитает частый, детальный и констатирующий контроль. Установка на то, что работникам надо создавать благоприятные условия для успешной деятельности, предполагает систематический, общий контроль, сочетание упреждающего и аналитического уровней.

Требования к контрольным действиям

Контроль не должен ограничиваться инцидентами. Элемент неожиданности и случайности вносит нервность. У подчиненных может возникнуть ощущение, что годы безошибочной работы менее важны, чем дефекты, обнаруженные в ходе одноразовой случайной проверки.

Тотальный контроль порождает небрежность. В этом случае у подчиненных формируется уверенность в том, что сами они могут не обращать внимание на контрольные действия.

Скрытый контроль вызывает досаду, раздражает.

Нельзя контролировать из недоверия. Это вызывает контроль «до победного конца» (до выявления ошибки).

Необходимо сообщать подчиненным о результатах контроля. Тем самым устанавливается обратная связь, и работник может своевременно скорректировать неправильные действия, не допускать повторных ошибок.

ОЦЕНКА ИСПОЛНЕНИЯ

Оценка должна учитывать:

- индивидуальные особенности, физическое, эмоциональное состояние работника, его актуальные потребности;
- последовательность оценок в соответствии с линией поведения работника;
- соразмерность оценок и достижений, усилий;
- особенности ситуации.

Ошибки оценок исполнения

1. Галло-эффект. В этом случае в свете одной черты или характеристики человека или его действий оцениваются другие характеристики. Например, старательность человека оценивается как наличие творческого потенциала.

2. Эффект центральной тенденции. Стремление руководителей к усредненно хорошим или усредненно плохим оценкам. Подчиненные при этом отмечают, что руководитель «стрижет всех под одну гребенку».

3. Эффект контраста. Среднее исполнение на фоне очень плохого выглядит и оценивается как блестящее.

4. Влияние эмоционального состояния. Настроение руководителя, эмоциональная реакция на совершенно другие события может оказать существенное влияние на оценку исполнения как в положительную, так и отрицательную сторону.

5. Влияние стереотипов. Например, руководитель уверен, что данный работник никогда не сможет заниматься администрированием только потому, что у всех сложилось такое устойчивое мнение. Однако оно никогда не проверялось на практике, а явных противопоказаний к управленческой деятельности у работника нет.

ПОХВАЛА И НАКАЗАНИЕ

Похвала, особенно со стороны руководителей или коллег, способствует росту самоуважения, являющегося одним из наиболее действенных мотивирующих факторов, обеспечивающих высокий уровень исполнения. Однако, если определенные требования не соблюдаются, действенность этого стимула уменьшается. К таким требованиям относятся:

- похвала должна быть не абстрактной (например, «Вы хороший работник»), а конкретной, с указанием, какие именно действия и почему заслуживают поощрения;

- похвала должна быть своевременной;
- не обязательно хвалить на каждом этапе решения задачи, достаточно сделать это в конце, чтобы не обесценивать стимул;
- похвала должна соответствовать личному вкладу каждого;
- хвалить следует с учетом индивидуально-психологических особенностей работника;
- нельзя превращать похвалу в средство манипулирования людьми и забывать о возможном появлении чувства зависти у окружающих.

При каких условиях наказание эффективно?

1. Наказание более эффективно, когда оно достаточно мотивировано и не слишком отставлено по времени.
2. Наказание должно следовать за определенные действия, а не за поведение в целом.
3. Наказание должно учитывать время и индивидуальные особенности.
4. Наказание должно нести информационную нагрузку.
5. Наказание более эффективно в контексте воспитательного воздействия.

В настоящее время многие американские и европейские компании отказываются от использования различных санкций и наказаний как метода поддержания трудовой дисциплины. Объясняется это тем, что в современных условиях дисциплинарные взыскания не позволяют существенно улучшать организацию производства, добиваться высокого качества продукции и высокой производительности труда. Усиливается интерес руководителей компаний к использованию новых систем поддержания трудовой дисциплины, исключающих применение разного рода наказаний (выговоры, предупреждения, штрафы и т. п.) за дисциплинарные нарушения. Основной принцип системы «дисциплины без наказания» — достижение с работником соглашения (принятия обязательств) относительно улучшения его дисциплины и изменения поведения. Такой подход весьма действен, поскольку уже сами обязательства настраивают работника на их соблюдение, а возможные нарушения означают не только нарушение правил, но и взятых обязательств. Важно также, что вместо предупреждений руководитель осуществляет позитивное воздействие на поведение работника, составляя вместе с ним план изменений.

НЕРАЦИОНАЛЬНОЕ ПОВЕДЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ

Ошибочные типы поведения руководителя:

1. Политика «открытых дверей» (кабинет руководителя постоянно открыт для подчиненных), стремление получить максимум информации о делах каждого работника, принятие руководителем ответственности за все действия подчиненных.

2. Постоянный личный контроль за всеми основными видами работ. Требование от подчиненных получения одобрения руководителем всех решений и действий.

3. Активное включение руководителя в ежедневную текущую работу.

4. Стремление руководителя внедрить в работу подчиненных собственный стиль исполнения обязанностей, вплоть до отдельных процедур.

Во всем мире существует проблема сохранения рабочих мест за неэффективными работниками. Это та категория персонала, от которой руководитель не может ожидать качественного исполнения. Причины сохранения таких работников в фирмах США приведены в табл. 6.1.

Таблица 6.1

Причины сохранения рабочего места за неэффективным работником

	Частота указания данной причины. Сохранение места	
	не более 4 лет	более 4 лет
1. Членство в семье владельца предприятия или тесные личные отношения с ней	8	20
2. Подчиненный нужен организации для обеспечения необходимого представительства депривилегированных работников	9	18
3. Подчиненный благодаря длительному трудовому стажу или значительным производственным достижениям в прошлом обладает большим авторитетом	69	51
4. Увольнение подчиненного рассматривалось бы коллегами или начальником менеджера как проявление его неспособности правильно обращаться с данным подчиненным	5	11

Задание.

Прочтите ситуации, приведенные в начале главы. Проанализируйте ситуации с учетом содержания данной главы.

а) Почему учебные материалы не были подготовлены? Что должен был предпринять директор программы для достижения цели?

б) Какой источник власти наиболее эффективен в этом случае? Какие методы воздействия должен использовать финансовый директор для достижения цели? Ваши действия на его месте.

ФОРМИРОВАНИЕ, СТРУКТУРА И РАЗВИТИЕ ГРУППЫ

Приветствуете ли Вы или допускаете проявления взаимопомощи в рабочей группе, препятствующие выполнению производственного задания?

Каковы Ваши действия как руководителя относительно человека, который вносит минимальный вклад в работу группы, напряженно пытается самостоятельно решить поставленные задачи, а иногда, проявляя инициативу, мешает совместной деятельности?

Ответы на эти и многие другие вопросы, касающиеся различных групп в организациях, могут показаться простыми только на первый взгляд. Организация не является суммой составляющих ее индивидов, а представляет собой систему отношений между группами людей. Сложны взаимоотношения людей внутри каждой группы и групп между собой. Знания условий эффективной работы групп, особенностей поведения людей в них, навыки управления групповой динамикой обеспечивают достижение организационных целей.

Определим группу как двух или более людей, взаимодействующих и взаимозависимых.

Почему люди объединяются в группы?

Прежде всего потому, что группы удовлетворяют некоторые их потребности, такие, как: потребность в безопасности. Члены одной группы скорее всего вступятся друг за друга, если на улице на них нападут хулиганы, и будут защищать общие групповые интересы на совете директоров. Группа гарантирует человеку определенный статус. Она же позволяет удовлетворить потребности ее членов в оценке, уважении и призна-

нии. Нельзя забывать и о том, что только с помощью групп, в которые включен человек, он может удовлетворить потребность в принадлежности (аффилиации). Например, принадлежность к клубу выпускников престижной бизнес-школы не только вселяет дополнительную уверенность в себе и свои возможности, но и позволяет использовать связи для достижения некоторых целей. Группа предоставляет человеку возможность удовлетворить потребность во власти.

Классификация групп осуществляется по нескольким основаниям:

а) по признаку ведущей совместной деятельности: производственные, управленческие, учебные, спортивные, семейные и т. п.;

б) по признаку длительности существования: временные и постоянные;

в) по признаку формальности: формальные и неформальные. Формальные группы создаются на формальном основании: приказ, распоряжение, правило и т. д. Неформальные создаются на основе личной симпатии, личных предпочтений. Эдгар Шейн дополнительно выделил так называемые психологические группы, отвечающие четырем критериям. Члены психологических групп действительно взаимодействуют друг с другом, считают себя частью группы, разделяют общее отношение к групповой цели, выделяют друг друга;

г) по признаку цели существования:

целевые группы. Они созданы для достижения определенной цели. Например, группа, работающая над общим проектом, может распасться после его завершения или приступить к работе над новым;

функциональные группы могут быть многоцелевыми, они ориентированы на долговременное выполнение определенной функции;

группы по интересам могут возникать не только на основе общих хобби и увлечений, например группы альпинистов или коллекционеров, но и на основе стремления к усовершенствованию методов и средств производства, к саморазвитию, повышению качества профессиональной деятельности;

дружеские группы объединяют приятных, симпатичных, интересных друг другу людей;

референтные группы — это реальные или идеальные группы, которые являются носителями эталонного поведения.

С их помощью человек сравнивает свое поведение с поведением других и оценивает его. Для подростка такой группой могут быть четыре славных мушкетера, для министра — семья, для исполнительного директора — группа из трех друзей, вместе с которыми он много лет назад начал общее дело;

д) по признаку уровня развития (сплоченности): от номинальной группы (наименее сплоченной), через уровни кооперации и команды (коллектива) к гомфотерной (наиболее сплоченной) группе.

РАЗМЕР ГРУППЫ

Зависимость эффективности деятельности группы от ее размера представлена на рис. 7.1. Отметим, что данная закономерность не является универсальной. Ограничения могут накладываться цель, структура, внешние условия и т. п.



Рис. 7.1. Эффективность и размер группы

Особое место в классификации занимают группы из двух и трех человек. Традиционно выделяют малые и большие группы.

Особенности взаимодействия в группе, эффективность ее деятельности зависят не только от размера группы, но и от других переменных: от личностных характеристик членов группы, однородности или разнородности группы. Группы, гетерогенные (однородные) по возрасту, способностям, навыкам, квалификации, взглядам, действуют более эффективно. Разнородность группы по какому-либо признаку при определенных условиях может служить источником конфликтов.

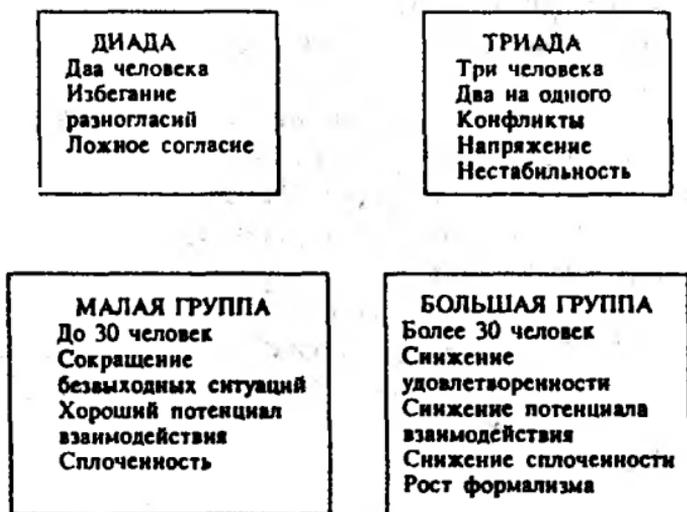


Рис. 7.2. Эффект размера группы.

Рассмотрим три основных понятия, имеющих существенное значение при анализе поведения людей в группе: статус, роль, групповая норма.

РОЛИ

Роль — это функция социального положения человека, нормативно одобренная модель поведения. Ключевые аспекты ролей:

1. Ролевые ожидания и ролевая неопределенность. От человека ожидают определенного поведения, связанного с исполнением роли. Например, роль отца предполагает, что исполняющий ее человек проявляет заботу о своих детях, не только обеспечивает их материально, но и выступает в качестве наставника, воспитателя, до определенной степени контролирующего их поведение. В случае ролевой неопределенности человек испытывает сомнения относительно того, что конкретно в рамках заданной роли ожидают от него другие члены группы.

2. Восприятие роли. Ожидания группы могут совпадать или не совпадать с представлениями конкретного ее члена о том, что предписывает данная роль.

3. Психологический контракт (ролевые соглашения). Контракт определяет, какое исполнение ролей каждым из ее членов будет достигнуто.

4. Ролевой конфликт. Он имеет место тогда, когда член группы не может выполнить ожидания группы. Ролевой конфликт может быть связан с перегруженностью или несовместимостью ожиданий группы и представлений исполнителя роли.

Социальные роли бывают:

- предписанные (согласованные, конвенциональные);
- стандартизированные (осваиваются в процессе обучения);
- субъективные (зависящие от личностных качеств исполнителя);
- межличностные.

СТАТУС

Статус — позиция или место личности в обществе или группе, связанные с определенными правами и обязанностями. В различных группах один и тот же человек может иметь разные статусы. Различают формальный и неформальный статус, социальный и личностный. Социальный статус — это профессиональная, должностная и имущественная ценность личности по оценкам общества. Статус личностный — это ценность человека в рамках одной группы, который может быть обусловлен внешней привлекательностью, компетентностью, имущественными характеристиками и т. п. К факторам, которые могут определять статус, относятся: образование и знания, доходы, происхождение, профессия, культурный уровень, национальность, собственность, индивидуальные ситуативные характеристики, такие, как наружность, одежда, возраст, пол.

Повысить или изменить статус можно путем:

- Наследования. Например, наследование сыном или дочерью статуса, который имел отец — владелец фирмы.
- Восхождения. Данный путь требует от человека значительных усилий. Он предполагает завоевание определенного места в обществе, овладение знаниями, получение образования, победу в конкурентной борьбе, расширение бизнеса и т. д.
- Прохождения через определенные процедуры. Примером попыток изменить статус таким путем является стремление части бизнесменов, банкиров, деятелей искусства получить титулы графов, князей.

НОРМЫ

Нормы — это групповые ожидания относительно поведения. В отличие от ролевых ожиданий, которые обращены к отдельным людям, нормы обращены сразу ко всем членам группы, но не всегда в равной степени.

Иногда нормы определяют как совокупность кодифицированных и неформальных требований, предъявляемых той или иной социальной группой к своим членам.

Нормы могут быть универсальными, т. е. обязательными для всех, и частными. Нормы могут иметь строго предписывающий (императивный) характер или выступать лишь в качестве ориентира.

Классы норм

1. Нормы, связанные с процессом исполнения. Они особенно важны в фирмах, где работа с клиентами занимает основную часть времени. Если общение клиент — работник фирмы регламентируется не только официальными инструкциями, организационной культурой, но и групповой нормой, то возможно достижение более высоких результатов. Если же сформирована негативная групповая норма, например, чем скорее «избавишься» от клиента, тем больше времени останется на обсуждение важных личных проблем, на сочувствие и сопереживание отдельным членам группы, то достижение целей организации оказывается под угрозой.

2. Нормы, касающиеся неформальных социальных соглашений. К ним, например, можно отнести нормы, связанные с проявлением «цеховой», профессиональной солидарности или те, которые регулируют сдержанность и допустимые пределы санкций к отдельным членам группы.

3. Нормы, связанные с распределением ресурсов. Например, нормы, регулирующие общение с вышестоящими руководителями (распределение временных ресурсов), последовательность предоставления льгот и привилегий и т. д.

4. Общие организационные нормы. К таким нормам могут относиться и требования, предъявляемые к одежде, — от обязательного наличия формы до невозможности появления в офисе женщин в брюках, и стандарты поведения при ведении переговоров или участии в деловых совещаниях и т. д.

Появление норм связано с необходимостью достижения общей цели. Объединение усилий членов группы требует не-

которого принуждения, и это принуждение тем сильнее, чем выше потребность в единообразии поведения как средства достижения цели. Нормы способствуют сохранению стабильности в группе, предсказуемости поведения ее членов. Появление норм может быть связано с подражанием, если группа привлекательна для отдельных членов, они стремятся подражать другим.

Власть норм основана на:

чувствительности членов группы к потенциальным или реальным ожиданиям;

способностях каждого члена группы и их желании действовать в соответствии с ними;

страхе перед санкциями группы (насмешки, игнорирование и т. п.).

Пути развития норм:

1. Ясные заявления членов группы. К ним относятся утверждения типа: «Так должны поступать все члены нашей группы».

2. Критические события в истории группы.

3. Борьба за первенство. Стремление людей, оспаривающих лидерские позиции, навязать группе конкурирующие нормы.

4. Поведение, перенесенное из прошлых ситуаций.

Значение норм:

1. Сохранение групповых пережитков. С одной стороны, нормы выполняют стабилизирующую функцию, с другой — сохраняют и закрепляют некоторые устаревающие со временем модели поведения.

2. Повышение предсказуемости поведения членов группы. В соответствии с групповыми нормами человек оценивает свои и чужие действия, соотносит их с эталонами, отбирает нужные и отсеивает неприемлемые в данной группе. Результат этой деятельности хорошо предсказуем, как и единообразное и однозначное реагирование членов группы на поведение отдельных ее членов, отличающееся от поведения большинства.

3. Сокращение количества межличностных проблем и конфликтов в группе.

4. Нормы позволяют членам группы выразить ценности группы, определить модель поведения, отличающую членов данной группы от всех остальных людей.

Расширенное понимание норм позволяет отнести к ним: нравы, обычаи, законы, договоры, этикет, честь, подразумеваемые нормы (басни, поговорки и т. д.).

ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА

Для формирования групп немаловажное значение имеют временной и пространственный факторы. Иногда могут быть существенными расположение отдела, если, например, он находится на разных этажах или в разных помещениях, особенности рабочих мест или отсутствие уединенного места для регулярных встреч.

Стадии формирования группы

1. **Образование группы** — стадия, когда члены группы начинают узнавать друг друга. Эту стадию иногда называют стадией ориентации. Члены группы определяют возможную степень, формы взаимовлияния и методом проб и ошибок устанавливают, какие действия приемлемы для членов группы. На этой стадии вырабатываются основные правила поведения в группе, связанные с достижением цели («Что и как я должен делать?»), и определяющие групповые взаимоотношения («Как распределяются функции?»). Попытки ускорить ориентационный процесс, открыто выражая реальные чувства и ожидания, могут носить деструктивный характер и нанести вред отдельным членам и группе в целом.

2. **Стадия «бури и шторма» (конфронтации)** — на этой стадии члены группы выявляют различия между формирующейся структурой и личными целями и стилями. Если различия слишком велики, некоторые члены могут покинуть группу. Если различия не так велики по сравнению с пользой от членства в группе, тогда возможно пассивное сопротивление и отсутствие сотрудничества как выражение неприятия. Эта стадия предполагает консолидацию власти лидера, разрешение внутригрупповых конфликтов и установление исходных условий взаимодействия.

3. **Стадия нормирования (дифференциации)**. К началу этой стадии завершена борьба за власть и установлены правила. Взаимоотношения полностью определяются этими правилами. Известно, как задачи и ответственность распределяются между членами группы. Новые общие стандарты и взаимопонимание развиваются параллельно с реализацией функций, и характер взаимодействия позволяет членам группы гибко исполнять свои роли.

4. **Стадия исполнения**. Социальная структура достаточно развита и способствует достижению цели. Члены группы ощу-

щают себя достаточно сплоченными. Конфликты разрешаются наиболее щадящими способами, используя групповые дискуссии. Члены группы осознают процессы, происходящие в группе, и свою вовлеченность в них.

КОНФОРМНОСТЬ

Конформные реакции — это механизм интеграции людей в группы, а групп — в общество. Конформность проявляется в изменении мнений (оценок) человека в направлении большего согласия с группой как результат реального или воображаемого давления группы. Мера «подчинения» человека групповому давлению зависит от многих условий. Выделяют два общих фактора, способствующих возникновению конформных реакций: зависимость от вознаграждения и информационная зависимость. Сможет ли группа оказать влияние на человека зависит от размеров и сплоченности группы, ее авторитетности для данного человека, от его индивидуальных особенностей, сложности ситуации, задач, стоящих перед группой и т. д.

Негативизм является специфическим случаем конформности — человек «привязан» к групповому мнению, но лишь с обратным знаком.

СПЛОЧЕННОСТЬ

Одним из наиболее важных качеств, определяющих эффективность групповой деятельности, является ее сплоченность.

Детерминанты сплоченности:

1. Время существования группы. Слишком короткий срок существования группы не позволяет достигнуть высокого уровня сплоченности, а слишком длительный может привести к нарушению достигнутого высокого уровня.

2. Размер группы. Увеличение количества членов в группе свыше девяти человек может повлечь за собой снижение сплоченности.

3. Возраст членов группы. Более сплоченными являются единообразными по возрасту группы.

4. Внешняя угроза. Наличие внешней угрозы влечет за собой повышение показателей сплоченности группы. Руководители иногда не учитывают, что исчезновение внешней угрозы часто приводит к нарушению сплоченности.

5. Предшествующий успех. Гордость за совместные достижения влечет за собой усиление сплоченности. Неудачи подрывают сплоченность.

Следует отметить некоторые условия, способствующие сплочению группы.

Известно, что меньшие по численности группы имеют тенденцию к большей сплоченности по сравнению с более многочисленными. Общие установки и ценностные ориентации способствуют сплочению группы. Источниками общих установок и ценностей могут являться религия и этика.

Нельзя забывать, что высокие требования к вхождению в группу, сложные ритуалы и ее престижность делают группу более сплоченной. Изоляция от людей, не являющихся членами группы, усиливает взаимодействие и взаимозависимость членов группы, таким образом обеспечивается рост сплоченности. Росту сплоченности способствуют демократичность процедур и участие членов группы в принятии решений.

Взаимопомощь

Взаимопомощь — важнейшая составляющая благоприятного организационного климата, способствующая повышению эффективности совместной деятельности.

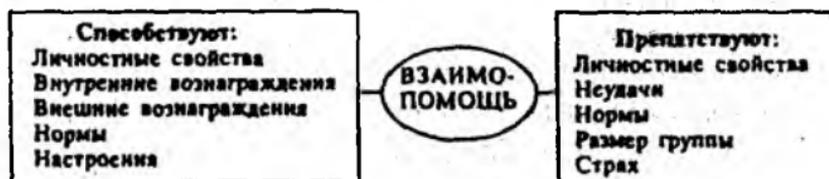


Рис. 7.3. Факторы, связанные с взаимопомощью

На рис. 7.3 отмечено, что личностные свойства могут как способствовать, например доброта, щедрость, уважительное отношение к людям, так и препятствовать (агрессивность, честолюбие и т. д.) проявлению взаимопомощи. Групповые нормы могут поощрять помощь другим и, наоборот, ее ограничивать. Иногда человек действует под влиянием настроения. Взаимопомощь может быть обусловлена: альтруистическим поведением, совестливым поведением, вежливостью, учтивостью.

Создание команды

Команда — малая группа, обладающая высоким уровнем сплоченности, имеющая общую цель, которую разделяет каждый из ее членов, групповые нормы и традиции. Особое место в организации занимают самоуправляемые команды. Их существование обусловлено целями, стоящими перед группой. Самоуправляемая команда самостоятельно принимает решения о распределении заданий, в процессе их выполнения члены группы обучают друг друга и оценивают результаты деятельности.

Вопросы и ответы о самоуправляемой команде.

1. Каков оптимальный размер самоуправляемой команды?

Наиболее оптимальным число членов группы от пяти до пятнадцати. Такое количество делает группу, с одной стороны, более управляемой, ее члены в большей степени интегрированы, с другой стороны, позволяет мобилизовать наличные ресурсы (интеллектуальные, эмоциональные и т. д.).

2. Как часто команда должна собираться вместе?

Конечно, команда должна собираться так часто, как того требует работа. На практике хорошие самоуправляемые команды начинают рабочий день с короткого совещания, а раз в неделю проводят более длительное базовое совещание. Важна периодичность встреч.

3. Должна ли самоуправляемая команда иметь лидеров?

Значительный вклад в решение проблем самоуправления может внести человек, занявший лидерскую позицию. Лидер решает вопросы, связанные с внешним представительством и ежедневными незначительными сбоями. Один человек в роли лидера — не лучший вариант для группы. Идеальный случай, если функции лидера эпизодически выполняют и некоторые другие члены группы.

4. Могут ли любые рабочие группы быть самоуправляемыми командами?

Создание самоуправляемых команд необходимо не всем организациям и не во всех производственных ситуациях. В значительной степени наличие таких команд связано с организационной культурой и традиционным, характерным для фирмы стилем управления.

Эффективность совместной деятельности связана:

- с эмоциональной близостью участников совместной деятельности. Вместе с тем эмоциональная близость не должна переходить определенные границы;

- с участием членов группы в принятии решений по установлению целей совместной деятельности. Участие создает чувство принадлежности к общим целям и вовлеченность участников в реализацию принятых решений, повышает инициативность и ответственность;

- с взаимозависимостью, которая предполагает взаимопомощь, взаимную компенсацию недостатков, значимость каждого участника для группы и выполнения общей задачи;

- со своевременным и умелым управлением конфликтами. Отказ от сокрытия конфликтов, откровенный обмен мнениями при их разборе, поиск решений, а не мнимого согласия;

- с особенностями руководства группой, которые предполагают способность лидера отказаться от личных амбиций, служить примером для других, соблюдать оптимальную дистанцию с подчиненными;

- со сплоченностью, которая определяется через тесноту межличностных связей, интенсивность взаимодействия.



Рис. 7.4. Факторы группового контроля и предсказуемости поведения (Н. Тоси, J. Риззо, S. Карролл)

Задание.

Дуглас Мак Грегори предложил список характеристик, по его мнению, описывающих эффективные группы. Рассмотрите список, который содержит характеристики, предложенные Д. Мак Грегори, и некоторые другие (см. с. 96). Согласны ли Вы со всеми утверждениями? При каких условиях, по Вашему мнению, некоторые утверждения не приведут к эффективной деятельности группы?

Эффективность групповой деятельности

Неэффективно

Эффективно

1. Атмосфера и взаимоотношения:

Какие взаимоотношения существуют среди членов группы?

Формальные и сдержанные

Близкие и дружеские

2. Прием в члены:

Может ли каждый стать членом этой группы?

Открыта для каждого

Специальные процедуры (условия)

3. Понимание и принятие цели:

Хорошо ли члены группы понимают цели и существуют ли обязательства по их достижению?

Обязательства отсутствуют

Общие обязательства

4. Коммуникации:

Стремятся ли члены группы выслушать друг друга?

Не стремятся

Стремятся

5. Разрешение конфликтов и разногласий:

Если они не игнорируются, то в результате возникает враждебность

Конфликты решаются путем переговоров

6. Принятие решений:

Как принимаются решения в группе? Имеют ли возможность члены группы участвовать в принятии решений?

Автократическое

Демократическое

7. Оценка исполнения:

Каков характер обратной связи об исполнении?

Критика и персональные нападки

Прямая, постоянная и объективная информация

8. Выражение чувств:

Чувствуют ли члены группы себя свободными в выражении чувств?

Истинные чувства должны скрываться

Открытое выражение чувств приветствуется

9. Лидерство:

Как выдвигается лидер и как разделяются лидерские функции?

Лидер или отсутствует, или доминирует один человек

Лидерские функции распределены между членами группы

10. Внимание к внутригрупповым процессам:

Осознает ли группа внутренние процессы?

Группа не осознает внутренние процессы?

Группа осуществляет мониторинг этих процессов

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЛИДЕРСТВА

Готовность многих людей брать на себя инициативу, выполнять функции лидера, выявляя проблемы на своем уровне и решая их, определяется как важнейшее условие жизнеспособности современной организации, а также общества в целом.

Проблема лидерства более 40 лет активно изучается в различных странах. В справочном пособии по теории лидерства, выпущенном в 1981 году, уже содержались сведения о более чем 5000 независимых исследований в этой области, но до настоящего времени не сформулированы только не общепризнанные критерии, на основе которых можно выделить лидеров среди остальных членов группы или организации, но и критерии, позволяющие разграничить эффективных и неэффективных лидеров.

Исследователи определяют лидерство в соответствии с собственными представлениями о нем и исходя из того, что их больше всего интересует в этом феномене. Стогдилл (Stogdill, 1974) отмечал, что определений лидерства столько же, сколько людей, которые пытались этим явлением заниматься.

Лидерство определяется в терминах лидерского поведения, ролевых отношений, влияния на постановку целей и т. п. Лидерство рассматривается как процесс и как свойство. Большинство определений лидерства как процесса предполагает наличие влияния. Это неформальное влияние на членов группы с целью управления и координации ее действий для достижения целей.

Следовательно, широкое понимание лидерства включает:
влияние на постановку целей и определение стратегии развития;

влияние на согласование поведения для достижения целей;

влияние на групповую поддержку;

влияние на организационную культуру.

Как свойство лидерство представляет собой набор характеристик или систему качеств, принадлежащих тем, кто осуществляет непринудительное влияние. Лидерство не связано с возможностью применения силы, принуждением, давлением, обусловленными положением в организации (должность, позиция) или официальными полномочиями. Оно предполагает взаимодействие людей и поддержку лидера членами группы, в которую он включен. Все перечисленное относится к неформальному лидерству. Руководители рассматриваются как формальные лидеры, которые одновременно могут быть неформальными лидерами или не быть таковыми.

Джон Николс отмечает различия характера лидерства на микро- и макроуровне управления. Микролидер функционирует во внутренней среде организации, сосредоточен на решении текущих вопросов, его управление часто реактивно и ситуативно. Макролидерство ориентировано на будущее, внешнюю среду, построение отношений между людьми внутри организации посредством создания организационной культуры.

Выделяются четыре основных подхода, объясняющих, что делает лидера эффективным: поведенческий, ситуационный, теория черт, теория власти и влияния.

ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ

Подход с точки зрения власти и влияния

Этот подход описывает эффективность лидерства в терминах властных полномочий, типов власти. Власть важна не только в плане влияния на подчиненных, но и влияния на партнеров, клиентов, вышестоящих руководителей, поставщиков.

Основные вопросы, на которые ищут ответ исследователи этого направления:

Каковы основные типы и источники власти?

Как приобретается власть и как она теряется лидерами?

Как власть определяет эффективность лидерства?

Эффективный лидер искусно использует как власть позиции (должности, уровня иерархии), так и личную власть. В каждом конкретном случае он использует тот ее вид, который позволяет до минимума сократить статусные различия и избежать опасности столкновения с устойчивой самооценкой подчиненных, т. е. властные полномочия осуществляются «мягко».

Важным вопросом, рассматриваемым в рамках этого подхода, является вопрос о пределах власти, которой должен обладать руководитель. Например, каковы последствия безграничной власти? В условиях безработицы и отсутствия каких-либо защищающих права трудящихся организаций пределы власти формального лидера могут быть значительно расширены. Цитируем откровение одного из управляющих строительным трестом: «Если любому работнику из аппарата управления я предложу облизать, в прямом смысле этого слова, мою автомашину, то он сделает это. Боятся сокращения кадров и поэтому готовы на все». Это высказывание, с одной стороны, характеризует лидера и его позицию, с другой — ситуацию, которая привела к расширению пределов власти.

Мостиком, соединяющим теорию власти и поведенческий подход, являются исследования тактик влияния, используемых руководителями. К тактикам влияния относятся: рационализация побуждений, распределение прибыли, эксплуатация привлекательности, обращение к авторитету, консультации. Выбор тактики влияния определяется ситуацией, целями влияния и статусами людей в группе.

Поведенческий подход

Поведенческий подход предполагает изучение того, что лидеры и руководители делают на самом деле. Если существуют специфические особенности поведения лидера, обеспечивающие его успешность, следовательно, мы можем обучать лидерству, создавать специальные программы, которые позволяют сформировать эффективные модели поведения лидера.

Один из основных вопросов:

Какова природа управленческой деятельности?

С позиций этого подхода выделяются: типичные действия и принятие управленческих решений. В управленческой деятельности к типичным действиям относят действия, связанные с обменом информацией, формулированием проблем, влиянием на людей для достижения целей.

Какие классификации управленческой деятельности возможны?

Ранняя типология, разрабатываемая в рамках поведенческого подхода, различала управленческую деятельность, ориентированную на задачу (достижение производственных целей) и ориентированную на взаимоотношения.

Какой тип управленческой деятельности обуславливает эффективность лидера?

Другими словами, что более эффективно — ориентация руководителя на задачу или ориентация на взаимоотношения в группе? Ответ на этот вопрос связан с особенностями управленческой культуры различных стран.

В США исследования данной проблемы дали противоречивые и неубедительные результаты, за исключением обнаруженных значимых связей между общими хорошими взаимоотношениями и удовлетворенностью подчиненными трудом.

В Японии исследователи обнаружили, что обе ориентации тесно связаны с эффективностью лидерства.

Российские исследования показали, что среди эффективных лидеров преобладает ориентация на задачу, они в меньшей степени обращают внимание на взаимоотношения.

Теория черт

К теории черт относят концепции, которые устанавливают личностные, социальные, интеллектуальные черты, отличающие лидеров и нелидеров. Последние исследования теории черт направлены на изучение мотивации и специфических навыков, тогда как ранние исследования были связаны только с личностными характеристиками и общим интеллектом.

Основные вопросы:

Какие черты обуславливают эффективность лидерства?

К чертам, определяющим эффективность управления, относят высокую уверенность в себе, энергичность, инициативность, эмоциональную стабильность, устойчивость к стрессу, интернальный локус-контроль. Д. Мак Клеелланд и другие исследователи установили, что эффективные лидеры в больших иерархичных организациях испытывают большую потребность во власти, меньшую потребность в достижениях и слабую потребность в принадлежности (аффилиации). Оптимальный случай — доминирование потребности в достижении и высокая степень независимости.

Какие навыки определяют эффективность лидерства?

По мнению некоторых ученых, эффективность лидерства обусловлена специальными навыками: аналитическими, ораторскими, навыками активного слушания, аргументирования, памятью на детали, эмпатией и т. п. У читателей есть возможность оценить наличие у себя необходимых лидерских навыков в соответствии с перечнем Д. Ханта и Р. Озборна:

1. Концептуальные навыки — способность анализировать и решать комплексные проблемы. Управленческие навыки — способность решать специальные задачи.

2. Навыки планирования и организации — способность выбрать курс действий и сконцентрировать ресурсы для достижения цели.

3. Навыки принятия решений — способность использовать информацию и логику для поиска альтернативных решений.

4. Поведенческая гибкость — способность изменять личное поведение в соответствии с целями или реагировать на изменение ситуации.

5. Коммуникативные навыки — способность эффективно взаимодействовать с людьми.

6. Административные навыки — способность стимулировать и руководить (направлять) людьми или группами для достижения цели или выполнения задания. Объективность — способность объективно оценивать усилия персонала и его слабости.

7. Личное влияние — способность производить хорошее впечатление.

8. Речевые навыки и навыки письменных коммуникаций — способность ясно и убедительно выражать свои мысли в устной и письменной форме.

9. Навыки снятия стресса — способность сохранять высокую работоспособность при наличии стресса.

Какое сочетание отдельных черт, оказывающих влияние на эффективность лидерства, можно считать оптимальным?

Теория черт не дает однозначного ответа на этот вопрос. Исследователи этого направления часто не учитывают компенсаторные возможности психики и особенности управленческой деятельности. Одним из основных понятий теории черт, позволяющих снять некоторые ограничения данного направления исследований, является понятие баланса.

Рассматривается баланс между:

различными чертами;

конкурирующими ценностями;

личными потребностями лидера и организационными потребностями;

различными лидерами в управленческой команде.

Ситуационный подход

В рамках ситуационного подхода существует два основных направления исследований.

Первое изучает лидерское поведение как зависимую переменную. Это поиск ответа на вопрос: как ситуация влияет на лидерское поведение?

Второе направление акцентирует свое внимание на ситуациях и рассматривает влияние лидера на их изменение.

Основные вопросы:

Какие аспекты ситуации влияют на лидерское поведение?

Как связана эффективность лидерства с ситуацией?

Лидеры адаптируют свое поведение к требованиям роли и давлению ситуации.

Эффективность управления зависит от того:

- как руководитель понимает требования ситуации;
- насколько сильно давление ситуации;
- распознаны ли возможности ее изменения.

Эффективный лидер способен: примирить ролевые конфликты, использовать все возможности, продемонстрировать свою компетентность.

Как лидеры оценивают информацию об исполнении задания подчиненными (оценивают ситуацию)?

Попытка ответить на этот вопрос предпринята в рамках теории атрибуции (приписывание). Две стадии процесса: приписывание причинности и выбор ответа.

Экстернальное приписывание. Руководитель полагает, что причины сложившейся ситуации, например крупных финансовых потерь, скрыты во внешней для организации среде. В этом случае руководитель старается изменить ситуацию: привлечь дополнительные ресурсы, лучше информировать, изменить задание, устранить трудности.

Интернальное приписывание (атрибуция). По мнению лидера, причины тех или иных событий скрыты внутри организации. Руководитель старается дать прямые и косвенные советы, более тщательно контролирует подчиненных, находит новые побуждения или предостерегает, наказывает.

Ситуационные теории утверждают, что различные модели поведения могут быть эффективны в различных ситуациях и что одна модель может быть оптимальной во многих ситуациях.

Стиль руководства группой может быть охарактеризован по трем направлениям: **степень директивности** (склонность руководителя отдавать распоряжения, указания, директивы), **степень поддержки** (склонность руководителей к оказанию помощи сотрудникам в достижении целей), **степень вовлеченности** (участие сотрудников в принятии решений). По мнению сторонников ситуационного подхода, степень директивности, поддержки и вовлеченности зависит от стадии развития группы.

Ситуационные теории эффективности лидерства

Из множества ситуационных теорий остановимся на трех.

1. Теория когнитивных ресурсов. Эта теория рассматривает условия, в которых лидерские когнитивные ресурсы (интеллект, опыт) связаны с выполнением задания группой. Ситуационные переменные, такие, как сложность задания, уровень стресса, групповая поддержка определяют степень влияния интеллекта и опыта лидера на групповое исполнение.

2. Модель Уикла (Yukl). Модель основана на том, что исполнение в значительной степени зависит от шести переменных:

усилий членов группы;

способностей членов группы;

организации работы;

групповой работы и сотрудничества;

наличия существенных ресурсов;

координации с деятельностью других подразделений

организации.

Ситуация в значительной степени определяет важность каждой из перечисленных переменных. Лидер может учитывать значимость этих переменных различными путями, следовательно, эффективность лидерства частично связана с ситуацией.

3. Теория «лидер — среда — последователь — взаимодействие».

В соответствии с этой теорией исполнительность подчиненных зависит от четырех факторов: способности выполнить работу, мотивации, ясного и адекватного восприятия роли, наличия или отсутствия соответствующей обстановки. Эффективность лидерства определяется способностями и навыками подчиненных, их возможностями обучаться.

Современные ситуативные концепции провозглашают наличие кризиса лидерства, связанного с тем, что за последнее время бизнес в значительной степени изменился, а большинство людей не научилось изменяться вместе с ним. Время определяет необходимый тип лидерства, наиболее эффективный в данном обществе с его социально-экономическими особенностями.

Трансформационное и харизматическое лидерство

Трансформационное лидерство основывается на влиянии лидера на подчиненных, но эффект влияния дает возможность подчиненным принять участие в процессе трансформации организации. Основные компоненты данной теории: умение руководителя вести за собой, индивидуальный подход, интеллектуальное стимулирование, «вдохновляющая» мотивация, вовлечение других людей во взаимодействие, при котором лидер и остальные члены группы способствуют взаимному социальному росту. План развития трансформационного лидерства предполагает формирование базовых характеристик стиля управления (заметность и доступность руководителя; создание хороших рабочих групп; поддержка и воодушевление талантливых людей; использование обучения для личного и группового развития; создание личного кодекса ценностей) и анализ стадий процесса изменения организации.

Харизматическая теория Конгера и Канунго (Conger and Kanungo).

Данная теория основывается на предположении, что харизма приписывается лидеру. Последователи приписывают лидеру харизматические характеристики исходя из собственных наблюдений за его поведением. Черты, увеличивающие вероятность приписывания харизматических характеристик:

уверенность в себе;

ярко выраженные управленческие навыки;

когнитивные (интеллект, память, внимание) способности, позволяющие оценить ситуацию и распознать благоприятные возможности и ограничения на пути достижения цели;

социальная сензитивность (чувствительность) и эмпатия (способность понять переживания другого), требуемые для понимания потребностей и ценностей последователей.

Практическое применение теорий лидерства

• Некоторые черты лидера позволяют предсказать его успешность, но факт наличия у руководителя высокого уровня

развития интеллекта, доминирования, уверенности в себе не означает, что его подчиненные будут продуктивно работать или будут удовлетворены трудовой деятельностью.

• Континуум автократ-демократ и различные современные типологии лидерских стилей помогают оценивать, прогнозировать, корректировать управленческую деятельность.

• Успешность лидера в значительной степени зависит от согласованности индивидуального стиля со средой.

Журнал «Менеджмент ревю» провел опрос экспертов относительно ведущих черт американских лидеров бизнес-мира 90-х годов. Согласно опросу лидеры обладают следующими чертами:

1. Предвидение, проницательность. Следует отметить, что это не просто предвидение, а «предвидение славы», т. е. лидер должен знать место компании в будущем. Но и этого недостаточно: такое видение должна разделять вся компания. Главное — определить направление и увлечь за собой людей. Тот, кто обладает предвидением, но не обладает способностью довести свои идеи до действий, — просто мечтатель.

2. Целостность, последовательность. Будучи последовательным, лидер не может ожидать, что люди пойдут за ним. У лидера должны быть ценности и он должен последовательно делать то, что считает правильным.

3. Доверие. Существенны две стороны этой характеристики. Лидер, с одной стороны, — человек, заслуживающий доверия, с другой — он доверяет людям, с которыми работает.

4. Творческие способности. Лидер должен видеть мир, состоящим из огромного количества благоприятных возможностей. Он открыт для познания различных путей достижения целей.

5. Твердость. Он должен уметь пойти на непопулярные, но необходимые решения. Эксперты утверждают, что лидер должен ясно осознавать, чего он хочет. У него должны быть высокие стандарты и он не должен изменять своим принципам.

6. Коммуникативность. Хороший лидер постоянно и эффективно общается с людьми. По мнению одного из экспертов, иногда лидер вынужден сообщать своим людям все, что знает, и то, чего не знает.

7. Склонность к риску. Лидер должен подталкивать людей к все новым и новым вопросам, поощрять стремление к инновациям. Организация прекращает продвижение к процветанию, как только в ней перестают осуществляться изменения.

В заключение приведем некоторые характеристики новых российских лидеров. В исследовании Института социологии Российской Академии наук (1991 – 1993 гг.) анализировалось происхождение новой российской бизнес-элиты. Социально-экономическая ситуация в стране способствовала выделению четырех групп лидеров:

1. Группа «комсомольцев» и «физиков» (около 33% новых бизнесменов). Эта группа имеет два источника:
 - а) Центры Научно-технического творчества молодежи — НТТМ (17%), средний возраст представителей данной группы приблизительно 30 лет;
 - б) Научно-исследовательские институты (15%). Средний возраст — 36 лет.
2. Более традиционные источники пополнения бизнес-элиты — банки и промышленные предприятия. Выходцы из банковской сферы составляют 14 % элиты, а из промышленности — 23 %.
3. Специфическая группа — «природные таланты» (5%). Средний возраст этой группы составляет 52 года. Это те лидеры, которые проявились только благодаря сложившейся социально-экономической ситуации.
4. Пополнение армии российских бизнесменов представителями элитных семей составило 8% их общего числа. Средний возраст этой категории — 26 лет.

Задание.

*Карьера банкира**

Макар Петров родился в Москве. В 23 года он закончил политехнический институт и стал инженером-металлургом, отработал в научно-исследовательском институте 8 лет, опубликовал 17 научных статей. В 31 год он стал учредителем Центра научно-технического творчества молодежи «Акон», а в 34 года создал банк. В 37 лет Макар Петров являлся владельцем и управляющим одного из самых крупных банков страны.

*Карьера ученого**

Вера Васильевна Морозова после окончания института, в 25 лет, приступила к работе на химическом заводе «Силикон». В 37 лет она защитила кандидатскую диссертацию, а в 39 — докторскую. В 45 лет стала главным инженером завода «Силикон». С 50-летнего

* Представленные карьеры являются подлинными, изменены лишь имена и фамилии лидеров.

возраста по достижении 72 лет Вера Васильевна работала директором научно-исследовательского химического института. В течение последующих 8 лет она занималась коммерческой деятельностью. А в 80 лет возглавила монастырь. По мнению Веры Васильевны, ее новая работа — крупномасштабный коммерческий проект. Свою деятельность на новом посту она начала с аудиторской проверки.

Проанализируйте представленные карьеры.

1. Какие внешние обстоятельства способствовали данным карьерам? Определите роль удачи, везения в управленческом пути двух лидеров.

2. Какие личностные характеристики обусловили карьеру в каждом случае? Укажите общие черты и различия двух лидеров.

Ситуация 1. Положение дел в музее Арктики и Антарктики в Санкт-Петербурге длительное время находится в культурном здании, которое специально перестроено для размещения его экспозиции. Ежегодно музей, помимо взрослых, посещают 120 тысяч школьников. Переезд в новое здание приведет к потере большей части наиболее ценных экспонатов, которые невозможно демонтировать, и потребует огромных средств, которых у музея и бюджета города в данный момент нет. Сотрудники музея категорически протестуют против передачи здания церковной общине, состоящей всего из 50 человек, тем более что рядом с музеем находятся другие храмы.

Позиция другой стороны. Члены общины полагают, что решение, принятое на государственном уровне, о передаче культурных сооружений их законному владельцу — церкви, должно выполняться на практике. Музею вполне хватит тех площадей, которые у него есть вне этого здания. Все возражения против переезда свидетельствуют лишь об упрямстве отдельных людей, нежелании отдать то, что по праву принадлежит церкви.

Ситуация 2. К директору издательства обратился автор книги с целью обсуждения возможности ее издания. Директор оценил книгу как очень перспективную для издательства и направил автора к одному из начальников отделов для обсуждения деталей. Того на месте не оказалось, но в это же время в его кабинет зашел начальник соседнего отдела, который расспросил посетителя о целях его визита. Состоялся обстоятельный деловой разговор, в результате которого был заключен издательский договор, а руководство этим проектом поручили начальнику отдела, который вел переговоры. Встреча двух начальников отделов была очень бурной. Один возбужденно обвинял другого в переманивании авторов, в нежелании работать честно, в непорядочности. Аргументы второго начальника отдела сводились к тому, что, если бы он не проявил инициати-

ву, автор мог бы найти другое издательство и тогда был бы упущен столь перспективный проект.

Представленные ситуации, безусловно, квалифицируются как конфликтные.

Конфликт — несогласие между двумя или более сторонами, когда каждая сторона старается сделать так, чтобы были приняты именно ее взгляды или цели и помешать другой стороне сделать то же самое (M. Mescon, M. Albert, F. Khedouiri).

Конфликт — это ситуация, в которой два или более человека демонстрируют разногласие в спорном вопросе при наличии эмоционального антагонизма между ними (J. Hunt, R. Osborn).

Конфликт — одна из форм взаимодействия людей и групп, при которой действия одной стороны, столкнувшись с интересами другой, препятствуют реализации ее целей (И. Ладанов, Н. Данакин и др.)

Конфликтовать могут:

- отдельные люди — межличностный конфликт;
- группы — межгрупповой конфликт. Например, конфликты между линейным и штабным персоналом, старшим поколением и молодежью, группами с различными целями и т. п.;
- люди и группы. Например, руководитель и группа подчиненных, клиент и группа продавцов и т. п.;
- конфликт одной личности — внутриличностный конфликт. Выделяют:

— внутриличностные конфликты разнонаправленных требований. Например, причинами конфликтов могут быть противоречивые ролевые или субординационные требования.

— внутриличностные конфликты противоречий организационных (производственных) и личностных потребностей и ценностей.

Во многих конфликтных ситуациях стороны рассматривают друг друга как препятствие к удовлетворению каких-либо потребностей или достижению цели.

Три подхода к конфликтам.

Традиционный подход

Все конфликты являются вредными и должны быть уничтожены.

Подход с точки зрения теории человеческих отношений

Конфликт является естественным и неизбежным результатом в деятельности любой группы.

Подход с точки зрения взаимодействия

Конфликт имеет для группы не только позитивное значение, но является абсолютно необходимым для эффективного решения задач.

Конфликты могут быть общественными и личными, формальными и неформальными, конструктивными и деструктивными (D. Kolb, Jbatinek).

Конфликт является конструктивным, если он улучшает качество решений, стимулирует творчество и нововведения, поддерживает среди членов группы интерес и любознательность, благоприятствует саморазвитию и изменениям (S. Robins). По описанию первый из приведенных в начале главы конфликтов является конструктивным. Деструктивные конфликты носят личностную, эмоциональную окраску и не приводят к решению проблем. Второй из приведенных в начале главы конфликтов тоже носит конструктивный характер, но имеет предпосылки перейти в деструктивный, если его участники поддадутся влиянию эмоций, продолжат обсуждать личностные качества и не перейдут к решению проблемы.

КОНФЛИКТ КАК ПРОЦЕСС

Многие конфликты развиваются по похожей схеме. Рассмотрим подробнее отдельные стадии конфликта.

1. Предшествующие условия. Латентная (скрытая) стадия конфликта.

Предвестники конфликта могут быть неуловимы для невнимательного наблюдателя. Известен упрощенный подход к анализу причин конфликтов. Например, Беннис Уорен считает, что существуют всего две основные причины возникновения конфликтов. Это информация (наличие, отсутствие, качество) и восприятие (индивидуальные, групповые особенности, иллюзии и т. п.).

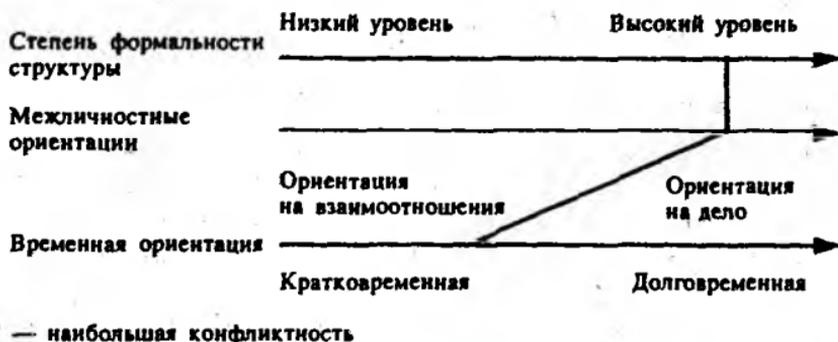


Рис. 9.1. Ориентационные различия организаций (H. Tosi, J. Rizzo, S. Carrol)

На рис. 9.1 отмечены особенности организационной ориентации, способствующие возникновению конфликтов. Кратковременность существования, высокая степень формализации структуры организации и жесткая ориентация на дело влекут за собой высокий уровень конфликтности. На рис. 9.2 организационные характеристики, способствующие возникновению конфликтов, расширены и дополнены двумя группами предвестников и причин конфликтов.

Индивидуальные характеристики	Ситуационные характеристики	Организационные характеристики
Ценности Установки Потребность Индивидуальные способности Восприятие	Степень взаимодействия Потребность в согласии Различия в статусах Коммуникации Неопределенность ответственности	Специализация Дифференциация Ограниченные ресурсы Цели Зависимость задач Политика и правила Вознаграждения Рабочие места

Рис. 9.2. Предвестники и причины конфликтов

К наиболее общим причинам конфликтов относятся:

- Распределение ограниченных ресурсов.
- Технологическая неопределенность.
- Неопределенность организационной структуры, функций, обязанностей и т. п.
- Нарушения субординации.
- Конфликтные рабочие места, характеризующиеся несоответствием прав и обязанностей.
- Отступление от принципа обеспечения работника необходимой и достаточной информацией.
- Различия в ценностных ориентациях и потребностях работников и руководителей.

Причины конфликтов в малых группах:

- Стремление подгрупп к власти.
- Превышение лидером своей власти.
- Борьба за лидерство.
- Столкновения по официальным и неофициальным каналам.
- Перенос личных взаимоотношений на деловые и наоборот.

Ситуативная основа конфликтов:

- Неудовлетворенность актуальной потребности.

- Утомление, усталость.
- Чувство неопределенности, неуверенности.

Отмечается, что конфликты часто возникают при технологической зависимости, когда при выполнении задания достижение цели работником или группой зависит от одного или нескольких людей, а также при властной или ценностной асимметрии, предполагающей различия в статусе или ценностях взаимозависимых работников.

Многие конфликты развиваются, проходя одни и те же стадии (рис. 9.3). Схема может быть несколько иной: предшествующие условия, восприятие и переживание конфликтной ситуации, проявления конфликта, его прекращение или разрешение конфликтной ситуации, последствия.

2. Восприятие конфликта.

Люди ощущают потенциальное несогласие, фрустрацию, раздражение, злость, тревогу. Важнейшим свидетельством восприятия ситуации как конфликтной является испытываемое участни-

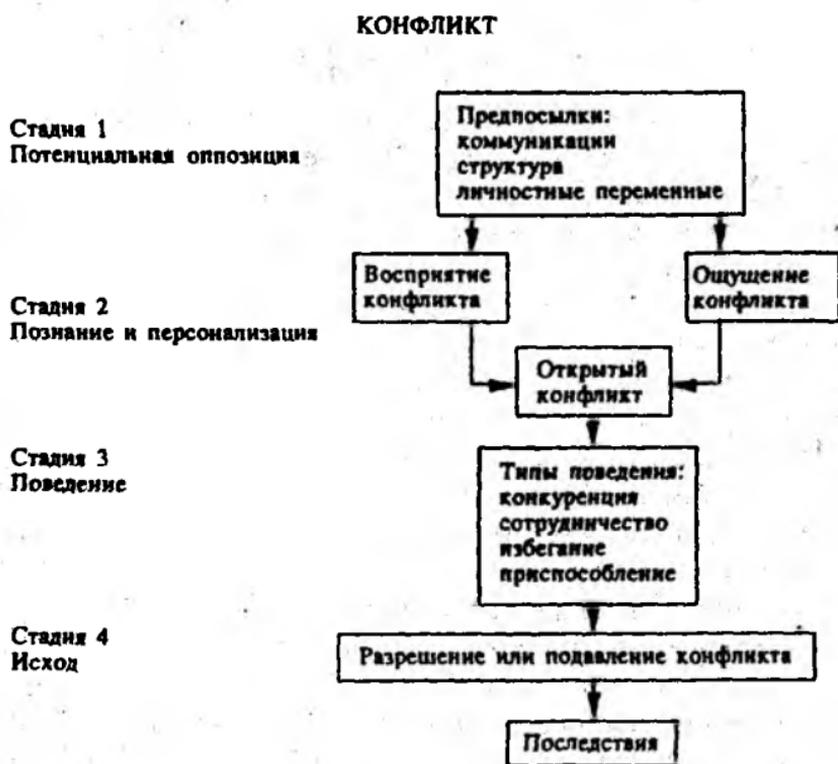


Рис. 9.3. Содержание стадий конфликта

ками взаимодействия ощущение угрозы. Чаще всего оценка ситуации, как представляющей угрозу, связана с представлением о том, что другая сторона станет препятствовать достижению целей, блокировать намерения и средства для достижения целей. У сторон возникает вопрос, могут ли они доверять друг другу.

3. Открытый конфликт.

Содержанием стадии открытого конфликта являются заявления, действия и реакции конфликтующих сторон. Проявления открытого конфликта:

незначительные разногласия и непонимание;

открытый вызов;

агрессивные вербальные атаки;

угрозы и ультиматумы;

агрессивные невербальные атаки.

4. Разрешение конфликта. Последствия конфликта.

Возможные последствия конфликтов, которые мешают достижению целей:

- Приблизительно 80% производственных конфликтов имеют психологическую природу и переходят из производственной сферы в межличностные отношения.

На конфликты и переживания по их поводу тратится около 15% рабочего времени. Снижается производительность труда.

- Конфликты ухудшают психологический климат в группах, в них нарушаются сотрудничество и взаимопомощь.

- Возрастают неудовлетворенность трудом и текучесть кадров.

- Возрастает неоправданная конкуренция. Наблюдается сокрытие информации.

- Формируется представление о другой стороне как о «враге».

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ. СХЕМА АНАЛИЗА КОНФЛИКТА

1. *Анализ конфликтной ситуации и инцидентов.* Возвращаясь к началу главы, следует отметить, что в ситуации 1 конфликтная ситуация приведена достаточно точно, в ситуации 2 описан лишь инцидент, свидетельствующий о наличии конфликтной ситуации.

2. *Выявление сторон и участников конфликтной ситуации.* В ситуации 1 сторонами конфликта являются сотрудники

музея и община, участниками инцидентов могут быть отдельные члены двух групп. В ситуации 2 участники инцидента — начальники отделов. Для выявления сторон и характера конфликтной ситуации требуется дополнительная информация.

3. Выявление конфликтной ситуации:

оценка мотивов (причин и предпосылок). В ситуации 1 мотивы направлены в противоположном направлении (конфликт понят адекватно). В этом случае следует либо изменить мотивы сторон, что в споре о здании маловероятно, либо изменить ситуацию. Например, выделить общине более привлекательное, с ее точки зрения, культовое здание или издать правительственное распоряжение, признающее, в виде исключения, за музеем право на владение зданием.

оценка ситуации позволяет установить характер конфликта. Если информации о ситуации недостаточно, возможны два выхода: компромисс или переговоры («торги»). Ситуация 2 относится к категории неадекватно понятых конфликтов. Начальники отделов могут пойти на компромисс и договориться о том, что следующий интересный проект достанется «пострадавшему» отделу или путем переговоров выработать приемлемый для двух сторон вариант управления конфликтным проектом. В ряде случаев необходимым условием управления конфликтом является диагностика его остроты. Модель диагностики остроты конфликтной ситуации предполагает анализ ее основных характеристик.

Характеристики конфликтной ситуации:

- характер разногласий (принципиальные или незначительные);
- размер ожидаемого выигрыша (потерь);
- взаимозависимость сторон конфликтной ситуации;
- продолжительность конфликта (продолжительность контактов конфликтующих сторон);
- структура и организованность противоборствующих сторон;
- участие третьей стороны;
- субъективная оценка динамики конфликта.

Рациональная стратегия интеграции профессиональной деятельности и семейной жизни предполагает анализ основных источников семейных конфликтов. Основным источником таких конфликтов — нехватка времени, т. е. слишком много времени, по мнению семьи, занимает работа, слишком мало внимания и времени уделяется домашним делам, тому или иному члену



Рис. 9.4. Результаты оценки ситуации и пути разрешения конфликта

семьи. Второй по значимости источник связан с характером работы и усталостью, наличием текущих проблем и их эмоциональным переживанием во вне рабочее время (проявление депрессии, вспыльчивости, агрессивности, грубости к членам семьи). Третий источник конфликтов — неравенство ролей, положения, авторитета того или иного работника на службе и в семье. Достаточно распространенный случай: женщина-руководитель, лицо, принимающее в организации наиболее ответственные решения, дома выполняет всю домашнюю работу одна, муж и дети часто злоупотребляют командным тоном в общении с ней. Анализ характеристик семейной конфликтной ситуации позволяет диагностировать ее глубину и только затем приступать к поиску путей выхода из нее.

Выходу из конфликта способствует:

- Восприятие объективного плана конфликтной ситуации.
- Восприятие конфликтной ситуации с позиций другой стороны (участников) конфликта.
- Выбор стратегии и средств решения проблемы или воздействия на участника конфликта.

Если конфликт неизбежен, победителем будет тот, кто сможет мысленно посмотреть на него со стороны, отстраниться от собственных стереотипов, предубеждений, эмоций.

Приемы психологического давления (направленные на личность другого человека), способствующие разрешению конфликта с выгодой для одного из его участников:

- Использование эгоистических мотивов оппонента.
- Создание угрозы идеализированному «Я» оппонента (аргументация: «Вы считаете себя справедливым, добрым человеком, но если Вы сделаете то, что задумали, окружающие смогут увидеть в Вас только злодея»).
- Апелляция к чувствам жалости и вины.



Рис. 9.5. Стратегии управления конфликтами

• Демонстрация слабости (слезы отчаяния женщины-прислужницы, скупая мужская слеза, высказывания типа: «Конечно, Вы можете меня обмануть, ведь я в этом ничего не понимаю», «Вы, такой сильный и благородный мужчина, будете бороться со слабой, измученной женщиной, матерью троих детей?»).

Структурные методы разрешения конфликтов:

1. Освоение общих целей. Рассмотрение содержания конфликта и поведения сторон с точки зрения достижения общей цели.
2. Разъяснение требований. Уточнение позиций сторон. Иногда необходима письменная фиксация требований.
3. Координация и интеграция.
4. Система вознаграждений, способствующая предотвращению конфликтов.
5. Разделение конфликтующих сторон, сокращение или полное прекращение их контактов.

Итак, управление конфликтом предполагает:

- контроль собственного эмоционального состояния;
- анализ причин и условий возникновения конфликта, целей всех его участников;

- локализацию конфликта (не выдвигать несколько причин, не вспоминать старые обиды);
- активный сбор информации, внимательное выслушивание всех сторон;
- доброжелательность подхода;
- стремление не переубедить (это возможно, но очень трудно), а прийти к согласию, поиск того, что объединяет, а не разделяет;
- при необходимости использование «третейских» судей (авторитетных третьих лиц).

Важно вовремя заметить назревший конфликт, не втягивать в конфликтную ситуацию новых участников. Рассматриваются два признака: напористость (степень настойчивости в достижении своих целей) и кооперативность (степень готовности учитывать цели партнеров). Т. Глэдвин и И. Уолтер определили, что напористость и кооперативность зависят от размера ставки в конфликте, относительной силы (возможности влияния) сторон, наличия у них взаимных интересов, характера сложившихся отношений. На рис. 9.6 представлены пять вариантов сочетания напористости и кооперативности:

- **противоборство** (соперничество) — борьба за свои права;
- **уступчивость** (приспособление) — отказ от достижения целей;
- **компромисс** — последовательное сближение позиций за счет постепенных уступок;
- **сотрудничество** — поиск взаимовыгодных альтернатив;
- **уклонение** — уход от противоречий, установка на автоматическое разрешение конфликта.



Рис. 9.6. Стили разрешения конфликтов

Приведем еще одну модель разрешения межличностных конфликтов, предполагающую четырехэтапную процедуру:

1. Обеспечение благоприятных условий для разрешения конфликтов и предотвращения конфликтных ситуаций в будущем за счет целенаправленного снижения эмоциональной напряженности у участников конфликта. Требуется разъяснение, что выход из конфликтной ситуации будет найден без ущемления чьих-либо интересов и предоставления каких-либо преимуществ исходя из интересов дела.

2. Выработка у каждого из участников конфликта положительного отношения ко всем остальным партнерам путем раскрытия общности целей и выгоды для всех сторон эффективного взаимодействия и сотрудничества.

3. Раскрытие содержательной сущности конфликта, выраженной в простейшей форме с одновременным снятием эмоциональных нагрузок.

4. Непосредственное разрешение конфликта, основанное на сборе и анализе объективной информации, необходимой для принятия обоснованного решения.

Иллюстрацией положений, приведенных в данной главе, являются конфликтные ситуации в совместных японо-американских компаниях, функционирующих в Японии. Основные проблемы могут быть сформулированы следующим образом:

1. Проблемы, обусловленные различиями в основных целях партнеров, американские компании придают первостепенное значение увеличению прибыли, а японские — расширению рынка сбыта и доступу к технологии западных стран,

2. Проблемы коммуникаций, которые наиболее сильно ощущаются в процессе решения задач управления, отсутствие влияния на подчиненных, говорящих на другом языке,

3. Наибольшие трудности вызывают проблемы, обусловленные различиями в культурных принципах, которые положены в основу построения системы управления.

Значительные различия между японскими и американскими руководителями существуют в выборе методов разрешения конфликтных ситуаций. В США большую роль в решении спорных вопросов играет американская ассоциация специалистов по арбитражу, в Японии арбитраж используется крайне редко, аналогичная организация хотя и существует, однако ее функции сводятся лишь к обучению обеих сторон методам ведения дискуссий, решения спорных вопросов и дос-

тижения компромиссов. При создании совместных предприятий японские руководители стараются внедрить в них свои методы управления, подчеркивая необходимость достижения гармонии и компромиссов без юридических санкций.

Деловая ситуация.

На совещании у главного инженера фирмы обсуждался серьезный вопрос. Директор филиала «Арс» доложил вариант решения, который предварительно обсуждался в филиале. Начальник технического отдела филиала «Арс» предложил другое техническое решение, которое главный инженер фирмы нашел более удачным. После совещания директор филиала сделал замечание начальнику технического отдела за то, что тот выступил против его решения, и заявил, что у них должна быть общая точка зрения. В ответ на это начальник отдела обвинил директора филиала в бюрократизме, формализме, подавлении инициативы. Разговор шел на повышенных тонах.

После этого инцидента отношения между начальником отдела и директором филиала резко обострились. В результате начальник технического отдела уволился по собственному желанию.

Вопросы.

1. Проанализируйте предложенную ситуацию.
2. Определите стороны конфликта, мотивы его участников.
3. Возможен ли иной путь решения конфликтной ситуации?

Таблица 9.1

Поведение в конфликтной ситуации (Simon & Schuster)

Стиль разрешения конфликта	Тактика	Ответ	Последствия	Конечный результат
Уклонение	Проигрыш-проигрыш	Отсутствие интереса	Уклонение от конфликта и надежда, что все устроится	Если используется часто, не позволяет решать проблемы
Противоборство	Проигрыш-выигрыш	То, что вы хотите	Рабочие взаимоотношения должны поддерживаться любой ценой	Выглядит «выдавливающим», но можно и кого-нибудь перехитрить
Уступчивость	Выигрыш-проигрыш	Будет так, как я сказал	Я босс и эксперт, я знаю, что правильно	Выглядит диктатором. Другая сторона чувствует себя оскорбленной
Компромисс	Некоторый выигрыш, некоторый проигрыш	Дает и берет	Если все смогут быть гибкими, результат будет достигнут	Люди, ищущие легких путей, начинают с большего, чем им нужно, и ведут к средним результатам
Сотрудничество	Выигрыш-выигрыш	Делаем это вместе	Если мы можем работать вместе, мы можем решать проблемы наилучшим способом	Проблемы решаются наиболее творческим способом, удовлетворяющим обе стороны

Ситуация 1. Прибавка Вашего жалования по результатам года составила всего 5%, а у других сотрудников — не меньше 30%. Вы считаете это несправедливым и намерены добиться от своего начальника корректировки этих цифр.

Ситуация 2. Один отдел заказал компьютеры типа А, а другой отдел этой же организации — компьютеры типа В. Начальник управления считает, что для всех отделов должны быть заказаны компьютеры одного типа. Вы убеждены, что для Вашего отдела нужен только компьютер типа А. В кабинете начальника управления присутствуют его хозяин, вы и представитель отдела, заказавшего тип В.

Это примеры ситуаций, которые требуют переговоров, т. е. процесса поиска совместных решений двух или нескольких сторон, имеющих разные точки зрения на один и тот же предмет, различные предпочтения и приоритеты. Переговоры рассматриваются как поиск согласования общих и конфликтующих интересов.

Начальные условия переговоров: **взаимозависимость, неполный антагонизм или неполное сотрудничество.**

Когда переговоры неуместны?

1. Если у Вас есть возможность и право инструктировать, отдавать распоряжения. Руководитель, обладающий определенными формальными правами, в ситуации, когда мнение подчиненного расходится с его собственным, должен просто воспользоваться этими правами, не вдаваясь в излишние дискуссии.

2. Если точку зрения, не совпадающую с Вашей, высказывает консультант.

3. Если существует третья сторона, которая беспристрастно оценивает ситуацию и имеет возможность принимать общие решения или навязать какое-либо решение.

В двух последних случаях взаимного соглашения не требуется.

При деловом взаимодействии следует четко выделять те ситуации, в которых переговоры неуместны, это позволит сэкономить время и энергию их участников, оградить стороны от взаимной антипатии и неприязни.

Параметры переговоров: предмет переговоров, объект торга или сфера интересов, временные рамки, темп.

Правильная оценка этих параметров и их контроль гарантирует наилучшие результаты переговоров. Знания основных закономерностей процесса подготовки и ведения переговоров, использование наиболее эффективных техник (методов, приемов) общения обеспечивают успешность управленческой деятельности в целом.

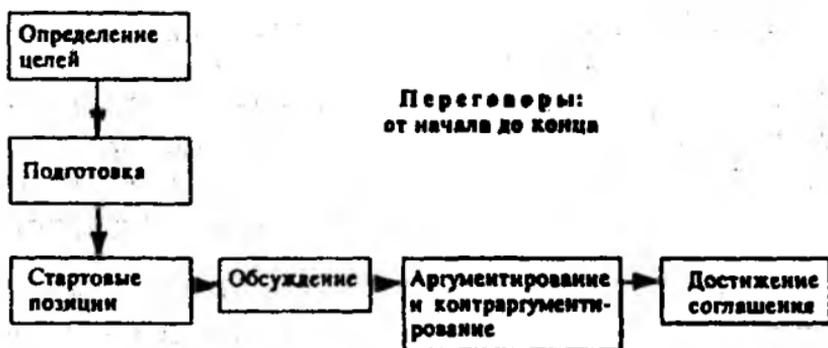


Рис. 10.1. Этапы переговорного процесса

ПОДГОТОВКА К ПЕРЕГОВОРАМ

Обязательным условием успешного завершения любых переговоров является их тщательная подготовка.

Начинать надо со сбора информации, определить:

- какое соглашение должно быть достигнуто;
- наилучший путь для его достижения.

Критерии эффективности переговоров:

- качество. Результаты переговоров определяются качеством соглашения, достаточно полно удовлетворяющего все стороны;

- эффективность процесса. Переговоры эффективны, если на них не затрачено больше времени, чем абсолютно необходимо;

- гармония. Переговоры считаются гармоничными, если по их окончанию сохраняются хорошие отношения между участниками.

На этапе подготовки переговоров следует определить преимущественные способы их ведения. Особенности недирикативных способов и показатели необходимости их использования подробно рассмотрим при анализе ведения переговоров в критических ситуациях. Одна из теорий ведения переговоров выделяет характеристики промежуточных стадий и результатов, как **выигрыш и потери**. Если на этапе подготовки к переговорам выбирается этот подход, то возможно планирование двух типов действий по балансировке выигрыша и потерь — **взятие обязательств и угрозы**.

Первый тип — **обязательства** — предполагает:

- либо взятие обязательств на себя;
- либо информирование об уже имеющихся обязательствах. Это сознательно демонстрируемая оппоненту невозможность идти на дальнейшие уступки ввиду ограничений, накладываемых третьей стороной, прямо в переговорах не участвующей. Используется для того, чтобы ограничить возможности противоположной стороны добиться дополнительных уступок.

Второй тип — **угроза** — это демонстрируемая способность и готовность нанести ущерб оппоненту. В этом случае часто используется прием, получивший название **демонстрация силы** — фактически это демонстрация возможности контроля темпа и времени проведения переговоров.

Эффективность переговоров в значительной степени зависит от самоконтроля участников и контроля за ходом переговоров (*Conversation Control*).

В процессе ведения переговоров может быть выбрана тактика давления. При этом решается задача создания ситуации, когда только одна из сторон была бы вынуждена пойти на уступки. Тактика давления предполагает:

- Отказ от переговоров.
- Завышение требований.
- Возрастание требований в процессе ведения переговоров.
- Неуступчивость третьего лица.
- Затягивание переговоров.

Тактика давления эффективна лишь в очень редких случаях. Однако при подготовке следует предусмотреть возмож-

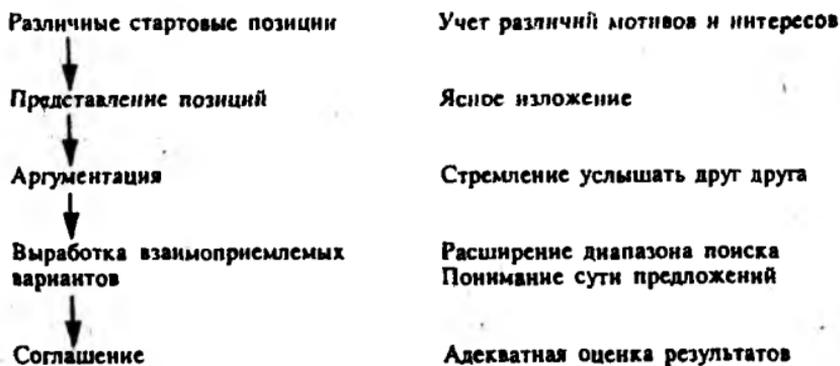


Рис. 10.2. Основные задачи отдельных шагов переговорного процесса

ности перехода одной или другой стороны к различным способам ведения переговоров.

ПРОЦЕСС ПЕРЕГОВОРОВ

В процессе переговоров стороны, изначально имеющие различные позиции, их высказывают, обсуждают, аргументируют и приходят к соглашению. Залог успеха при переговорах — умение и навыки их проведения.

На рис. 10.3 представлены основные факторы, оказывающие влияние на результаты переговоров.

Умения и навыки ведения переговоров

Успешность переговоров обеспечивают:

Проведение четкой грани между оппонентом как человеком и обсуждаемым вопросом.

Оппоненту как человеку присущи определенные потребности, интересы, установки, предубеждения, он может занимать определенную позицию, именно поэтому необходимо взглянуть на проблему его глазами, с учетом его психологических особенностей.

Акцент на возможность удовлетворить какие-либо потребности человека или организации, интересы которой он представляет, а не на его позиции.

Совместная разработка альтернатив.

Поиск объективной меры для решения проблемы.

Для достижения соглашения участник переговоров должен уметь:

- ясно излагать свои позиции;
- слушать описание ситуации, которое дает оппонент;
- предлагать решения;
- слушать решения, предлагаемые другими участниками переговоров;
- обсуждать предложенные решения и, если необходимо, подготовить измененную позицию;
- хорошо владеть языком, на котором ведутся переговоры, или уметь эффективно работать с переводчиком.

Итак, наиболее важными умениями, необходимыми при любых переговорах, являются умения излагать, слушать, предлагать и изменять.

В значительной степени результаты переговоров зависят от людей, которые в них участвуют. При равных начальных условиях люди, обладающие необходимыми умениями и навыками, достигнут при переговорах гораздо большего. Тест «Какой Вы участник переговоров» поможет выделить и скорректировать основные, характерные для Вас, ошибки ведения переговоров. Алгоритм работы с тестом:

Последовательно прочитывая вопросы, ответьте на каждый из них либо «да», либо «нет».

Обработайте результаты теста в соответствии с инструкцией.

Интерпретируйте результаты. Определите те вопросы, ответы на которые снизили Ваши окончательные результаты, и проанализируйте возможность изменения собственного поведения в процессе переговоров.

Тест «Какой Вы участник переговоров»

Когда Вы ведете переговоры с кем-либо (коллегой, женой, иностранным партнером, поставщиком, тещей и т. д.), Вы:

1. Говорите о том, что Вам требуется на начальном этапе обсуждения —
2. Испытываете чувство удовлетворения, если можете нанести поражение, полностью разгромить оппонента —
3. Внимательно слушаете аргументы прежде, чем обнаружите в них слабые места —
4. Отказываетесь изменить свою оригинальную позицию —
5. Предлагаете решения после обсуждения проблемы —

6. Используете открытые или завуалированные угрозы, если оппонент не признает Вашей победы. —
7. Предполагаете, какие хорошие аргументы мог бы выдвинуть оппонент —
8. Для того чтобы сэкономить время, заявляете о своей неизменной и окончательной позиции в начале переговоров —
9. Любите находить решения, которые делают оппонента таким же счастливым, как и Вас —
10. Избегаете планирования, так как наличие плана сковывает инициативу, делает переговоры негибкими —
11. Расставляете приоритет требований и просьб —
12. Определяете порядок рассматриваемых вопросов в процессе обсуждения —
13. Точно знаете, что может быть приемлемым результатом данных переговоров для Вас —
14. Демонстрируете свою гибкость, занимая соглашательскую позицию по важным для Вас вопросам —
15. Заранее собираете относящиеся к делу факты и опережающую события информацию —
16. Предлагаете в начале переговоров стимулы и раскрываете выгоду, демонстрируя тем самым свою добрую волю —
17. Выделяете слабые места в аргументах других людей —
18. Проявляете себя сведущим в ряде вопросов настолько, что для проведения переговоров Вам не требуется предварительное обдумывание и специальная подготовка —
19. Время от времени обобщаете то, что говорит оппонент —
20. Слушаете его изложение ситуации, а затем принимаете или отвергаете предложения —
21. Делаете некоторые заметки по ходу обсуждения —
22. Принимаете его «нет», как «нет», и немедленно заканчиваете обсуждение —
23. Создаете приятную обстановку, специально обращая внимание на то, как рассказываются участники переговоров —
24. Задаете простые да/нет вопросы, чтобы поставить оппонента на место —
25. Обращаетесь с проблемой, как с общим врагом, и избегаете личных нападок —
26. Бросаете холодный взгляд —
27. Используете юмор для снятия напряжения —
28. Часто повышаете голос и проявляете эмоции другими способами —
29. Используете зондирующие вопросы для обнаружения подтекста —
30. Когда достигаете соглашения, полагаетесь на свою память и не стремитесь сделать какие-либо записи —

Обработка результатов:

Все нечетные вопросы с ответом «да» оцениваются в 2 балла.

Все четные вопросы с ответом «нет» оцениваются в 2 балла.

Суммируется общее количество баллов.

Интерпретация результатов теста

Сравните общее количество набранных Вами баллов и данные таблицы, проанализируйте конкретные вопросы, которые не позволили Вам набрать максимально возможное число баллов, оцените, можете ли Вы и при каких условиях изменить ситуацию.

Таблица 10.1

Общее количество баллов	Результаты
45—60	Вы высоко компетентны в ведении переговоров и понимаете выгоду от работы, направленной на достижение соглашения, удовлетворяющего обе стороны.
30—45	В общем Вы умеете вести переговоры, обладаете некоторыми практическими навыками, но у Вас есть слабости, которые требуют коррекции. Посмотрите на вопросы, из-за которых Вы не набрали максимальное количество баллов, и попытайтесь устранить недостатки, мешающие Вам достигать своих целей с помощью переговоров.
20—30	Вы, вероятно, знаете кое-что о проведении переговоров, но у вас слишком большое количество слабых мест, которые неизбежно приводят к неудачам. Внимательно прочитайте эту главу и тренируйтесь.
Менее 20	Не терзайтесь. Это можно исправить. Начинать с основных положений. Знания и приобретение элементарных навыков как активного слушания, формулирования вопросов, аргументирования — залог вашего продвижения на пути достижения взаимовыгодных соглашений на переговорах.

Существенное влияние на результаты переговоров оказывает умение его участников фиксировать опознавательные сигналы.

Независимо от того, с российскими или зарубежными партнерами ведутся переговоры, иногда очень важно понять, что означают их «нет». На самом ли деле они считают, что переговоры завершены, окончательным ли является их отказ от заключения сделки или это прием, при помощи которого они пытаются снизить цену, добиться выгодных условий, стремясь поставить вас в безвыходную ситуацию? Отдельные слова, построение фразы, паузы, жесты, мимика, движения и действия могут являться опознавательными сигналами при интерпрета-

ции «нет». Именно на основе дополнительной информации такого рода профессионалы, обладающие большим опытом ведения переговоров, определяют, что «нет» означает только «нет» или «нет» — это «да, но ...» («только частично нет»).

Задание.

Проанализируйте, что на самом деле означали приведенные ниже фразы («да», «да, но...», «нет, но...», «нет») и какое продолжение вероятнее всего они имели.

1. Прошу меня извинить, но сегодня я не смогу внести Вашу фирму в список участников.

2. Я никогда не соглашусь на представленные Вами предложения.

3. О нет, обычно в это время дня мы стараемся этого не делать.

4. Снизить цену на этот товар просто невозможно.

5. Это не лучшее время для обсуждения Ваших предложений.

Для более точной фиксации опознавательных сигналов в реальной ситуации переговоров нельзя забывать основное правило, которое гласит: не выпускай из виду всех участников переговоров, наблюдая за их реакциями и движениями.

Рассмотрим поведенческие особенности переговоров в зависимости от их предмета и условий проведения. Особенности ситуации помогут раскрыть закономерности организационного поведения.

Ведение переговоров в условиях критической ситуации

Каждая организация может оказаться в критической ситуации, когда внезапно создается угроза потери значительных ценностей. К таким ситуациям могут быть отнесены ситуации, связанные с угрозой финансового ущерба, судебного преследования, потери рынков сбыта, публичной дискредитации продукции и т. п. При ведении переговоров в этих условиях следует учитывать, что:

- критическая ситуация вызывает у участников переговоров сильные отрицательные эмоции: тревогу, страх, гнев, чувство угрозы и т. п.

- интенсивность отрицательных эмоций, возникающих в процессе переговоров, зависит прежде всего от особенностей восприятия критической ситуации конкретными людьми и определяется:

ценностью объекта, подвергающегося угрозе (денежные средства, репутация фирмы, коммерческая тайна, здоровье и т. д.);

• вероятностью полной или частичной потери этого объекта; дефицитом времени, необходимого для решения проблемы;

личностными особенностями.

• отрицательные эмоции затрудняют и искажают обмен информацией и ее переработку участниками переговоров.

• поведение людей, ведущих переговоры в критической ситуации, может способствовать ее углублению и обострению:

— участники переговоров сознательно сужают и искажают информацию;

— участники избегают совместных решений проблем в процессе переговоров или препятствуют их достижению.

Выход из сложившейся на переговорах ситуации, оцениваемой как критическая, — привлечение третьего, нейтрального участника.

Посредник между конфликтующими сторонами:

а) оптимизирует обмен информацией, отсеивая эмоционально насыщенную, деструктивную;

б) способствует принятию решений, расчлняя крупную проблему на части, переформулируя постановку вопросов и т. д.;

в) помогает сторонам идти на уступки друг другу без ущерба для своего престижа;

г) выступает гарантом выполнения соглашения и тем самым повышает его ценность.

Во многих случаях наиболее эффективными являются недирективные способы ведения переговоров, освоение которых требует особых усилий со стороны людей, значительную часть рабочего времени посвящающих переговорам.

Недирективные способы ведения переговоров предполагают:

• Готовность к согласию (хотя бы временному) с тем, что говорит оппонент.

• Готовность к изменению собственного мнения, но только тогда, когда это способствует конструктивному разрешению кризисной ситуации и не противоречит принципиальным установкам руководителей.

• Отказ от критики личности оппонента и всего того, что затрагивает его самолюбие, чувство собственного достоинства, самооценку.

Акцентирование внимания на предметной, деловой стороне переговоров.

- Отбор и закрепление высказываний (своих и оппонента), способствующих конструктивному решению и согласию, и их дальнейшая разработка.

- Умение слушать и использование такого приема, как повторение высказываний и вопросов оппонентов для их более полного и адекватного понимания и обсуждения.

- Отказ от открытой интерпретации (или оценки) мотивов и намерений оппонентов. Недопустимая форма подачи информации — разоблачения.

- Постановка открытых вопросов, лишенных двусмысленности и подтекста.

Переговоры о финансировании нового производства, связанного с риском

В настоящее время одна из наиболее часто встречающихся задач переговоров — получение финансовой поддержки со стороны заинтересованных владельцев капиталов для организации нового производства, связанного с риском. Переговоры с владельцами капиталов об условиях их вступления в дело играют решающую роль в реализации предлагаемых предпринимателями инвестиционных проектов. Из 100 случаев ведения подобных переговоров только 10 заканчиваются согласием владельцев капиталов на дальнейшее рассмотрение возможности их вступления в дело, и лишь один случай — заключением сделки. При этом, как правило, в дальнейшем предприниматели находят необходимые источники финансирования, а первоначальный отказ владельцев капиталов от участия в проекте связан с их крайней осторожностью и поиском наилучших условий вложения средств.

На переговорах предприниматели не должны забывать, что существуют три группы факторов, побуждающих инвесторов к рискованным вложениям капитала. К ним относятся:

- психологические особенности инвесторов (или группы инвесторов): опыт, темперамент, характер, сложившаяся линия поведения (индивидуальный стиль предпринимательства), склонность к риску и т. п.;

- исключительная возможность (достичь, получить, приобрести, контролировать, управлять);

- вероятная сверхприбыль от ассигнований.

Последовательное использование в процессе ведения переговоров одного или нескольких побуждающих факторов, далеко выходящих за рамки конкретного соглашения, подготовка соответствующей аргументации способствуют достижению наилучших результатов.

Практические рекомендации, направленные на повышение эффективности переговоров, связанных с финансированием нового производства:

занимать наступательную позицию и представлять свои действия как поиск (выбор) наиболее приемлемого инвестора; избегать преждевременного повышения курса акций; приводить конкретные факты, демонстрирующие жизнеспособность отстаиваемого проекта инвестиций.

Проблемы ведения переговоров о создании совместных предприятий

В основе делового партнерства лежит объективная потребность в объединении усилий в целях повышения эффективности предпринимательской деятельности. Безусловная целесообразность такого объединения не гарантирует совпадения взглядов партнеров на чисто управленческие аспекты их деятельности, организационные формы работы, порядок принятия решений и т. п. В этих условиях для преодоления серьезных противоречий и затруднений проводятся переговоры, которые затрагивают проблемы выработки согласованных критериев эффективности партнерства, определения принципов взаимоотношений с персоналом и т. п.

Ведение переговоров по заключению контрактов

Четыре группы факторов, определяющих результаты переговоров по заключению контрактов:

- Факторы, характеризующие внешние по отношению к фирме экономические условия. К ним относятся:
 - условия конкуренции;
 - законодательные ограничения;
 - национальная специфика (в случае заключения контракта между фирмами различных стран) и т. п.
- Особенности организационных структур фирм, участвующих в переговорах по заключению контракта. К ним относятся:
 - масштаб производственной деятельности фирм;

объем доходов;

степень формализации управленческих процессов;

степень децентрализации руководства.

• Особенности участия и взаимодействия различных управленческих служб в процессе заключения контракта. Противоположные интересы отделов или служб фирмы могут оказать существенное влияние на процесс и результаты переговоров.

Например, отдел снабжения заинтересован прежде всего в заключении контракта на поставку сырья и материалов по минимальным ценам, а транспортно-экспедиционный отдел — в сокращении транспортных расходов, надежности соблюдения графика поставок, экономии затрат на погрузочно-разгрузочных работах. В рамках одного контракта эти интересы могут противоречить друг другу, затрудняя ведение переговоров.

• Персональные характеристики лиц, участвующих в переговорах.

К ним относятся:

пол, возраст, образование;

общее физическое и психологическое (особенно важно эмоциональное) состояние;

личные интересы;

установки, стереотипы.

Процесс ведения переговоров во многом определяет характер заключенного контракта.

Подготовка к переговорам:

• сбор необходимой и достаточной информации

о надежности предполагаемого партнера;

о возможности заключения контракта с другим партнером и т. п.

• определение желаемого результата переговоров.

• выработка стратегии ведения переговоров:

допустимый уровень уступок;

последовательность предложения уступок и т. п.

Переговоры при закупочной деятельности

Традиционный (английский) подход к отношениям между покупателем и поставщиком — конкурирующий, на основе подавления соперника. Обеспечение более выгодного положения покупателю продукции.

Подход «Выигрыш — навыки ведения переговоров и т. п. выигрыш» — ориентация на установление долгосрочных партнерских взаимоотношений между покупателем и поставщиком. Обеспечение получения прибыли на выгодных условиях обеим сторонам сделки.

Зона торгов

15 000\$ Первоначальное предложение покупателя	16 000\$ Минимально возможная цена продавца	17 000\$ Максимально возможная цена покупателя	18 000\$ Первоначальное предложение продавца
---	--	---	---

При ведении переговоров важным понятием является понятие **зоны торгов**. Продавец собирается продать квартиру за 18 тысяч долларов, но в принципе мог бы ее продать за 16 тысяч. Покупатель хотел бы купить квартиру за 15 тысяч долларов, но денег у него хватит и на покупку квартиры за 17 тысяч. Зона торгов в этом случае будет расположена в диапазоне от 16 до 17 тысяч долларов.

Переговоры о продаже компании

Непосредственному вступлению в переговоры предшествует стадия определения цены сделки (стоимости продаваемой компании) и ее нижнего уровня, на основе которых устанавливаются исходные условия переговоров и требуемая (первоначально названная) цена.

Величина расхождения между требуемой ценой и ожидаемой ценой сделки определяется исходя из следующих принципов:

- наилучших результатов достигает та сторона, которая берет инициативу в свои руки;
- различие требуемой и ожидаемой цены не должно быть чрезмерным (это приводит или к отказу от заключения сделки, или к утрате инициативы в пользу контрагента).

Величина отклонения цен зависит от конкретных условий, обычно она составляет около 10 процентов от ожидаемой цены.

В перечень приоритетных проблем, рассматриваемых на переговорах о продаже компании, включаются следующие:

- анализ финансового положения компании и определение вытекающих из него последствий, влияющих на условия заключения сделки;

- выявление перечня возможных гарантий и их изменения в зависимости от колебания цены сделки;

- юридические особенности оформления.

Факторы, определяющие результаты переговоров в различных ситуациях, представлены на рис 10.3. Они приобретают особое значение, когда речь идет о продаже компании. Эта ответственная сделка должна быть тщательно подготовлена с учетом всех перечисленных факторов.



Рис. 10.3. Факторы, определяющие результаты переговоров

ВЛИЯНИЕ НАЦИОНАЛЬНЫХ РАЗЛИЧИЙ НА ПРОЦЕСС ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

Существенное влияние на результаты переговоров с иностранными партнерами (оппонентами) оказывает использование знаний об их национальных особенностях, связанных с переговорным процессом. Продемонстрируем некоторые известные особенности поведения на переговорах, связанные с национальным, культурным своеобразием.

Особенности проведения переговоров относительно установления цены продуктов американцев, японцев и бразильцев.

- Как американцы, так и японцы в процессе ведения переговоров часто прибегают к тактике агрессивной настойчивости (у японцев это свойственно больше покупателям).

- Сдержанность и намеренная молчаливость является характерной чертой стратегии японцев. Учетливость японцев часто вводит в заблуждение американских и европейских бизнесменов, ведущих с ними переговоры, которые принимают вежливость за согласие с их позицией.

- Японцев отличает высокая персонализация деловых отношений и нежелание демонстрировать меркантильную сторону установления деловых контактов.

- Американцы отделяют деловые отношения от личных, не скрывая свой прагматичный подход.

- Гибкость в ведении переговоров не свойственна японцам, защищающим свою точку зрения с необыкновенным упорством.

- Японцы предпочитают кратковременные договоры, не имеющие четко сформулированных и жестко оговоренных требований, поскольку придают большое значение фактору неопределенности и непредсказуемости будущего.

- Американцы более склонны предлагать цену, близкую к окончательной, на начальном этапе переговоров.

- Бразильцы дают меньше обязательств и более склонны к внушенному поведению.

- Начальные предложения у бразильцев намного скромнее, чем у японцев и американцев.

- Бразильцы проявляют в ходе переговоров большую эмоциональность и неорганизованность.

Особенности проведения переговоров китайскими партнерами:

- Китайцы пытаются навязывать темп переговоров. Они сначала предлагают повестку дня, затем просят изложить свои

представления по обсуждаемому вопросу, тем самым вынуждают партнеров раскрыть свои карты.

- Китайская сторона старается не раскрывать своих позиций, иногда в начале переговоров кажется пассивной. Участники таких переговоров должны внимательно следить за скрытыми намерениями китайцев для выявления их истинных интересов.

- Китайская сторона предпочитает иметь дело только с «лучшими» иностранными фирмами, придает большое значение статусу предприятия.

Деловая ситуация.

Виктор Третьяков отличный работник. За несколько месяцев он сделал работу, для выполнения которой любому другому сотруднику потребовалось бы не меньше года. Иногда он засиживался за компьютером до 3—4 часов утра, но Виктору нравилось находить красивые решения очень сложных задач. Руководители и коллеги привыкли, что его больше интересует сама работа, а не материальное вознаграждение за нее. И вот проект блестяще завершен. Виктора поблагодарили. Все коллеги научились работать с его новой системой, и она принесла неплохие доходы компании. А затем наступили будни. Простые ежедневные задания. И вдруг Виктор обнаружил, что его зарплата значительно ниже, чем у тех коллег, чей вклад в результаты деятельности компании невелик. Виктор решил обсудить сложившуюся ситуацию с двумя учредителями предприятия, один из которых является президентом компании, а другой — исполнительным директором. Встречу назначили заранее.

Задание.

Представьте себя на месте Виктора Третьякова и подготовьтесь к переговорам. Определите, чего Вы хотите достигнуть? Определите наилучшие пути достижения цели, способы и приемы ведения переговоров (цель, аргументы, приемлемые области соглашения и т. д.).

ИЗМЕНЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ. НОВОВВЕДЕНИЯ

Ситуация. Новые современные компьютеры в отдел кадров банка доставили давно. Однако начальник отдела, ссылаясь на высокую загрузку работников и очень важные оперативные дела, не обеспечил их использование в соответствии с общей программой компьютеризации банка. В личной беседе с одним из заместителей управляющего банка начальник отдела кадров отметил, что в течение 15 лет он вел книгу, которая вмещала весь персонал банка, и его информация всегда была точной и надежной, а некоторые карандашные отметки в этой книге ценились руководством на вес золота.

Ситуация. Новые современные компьютеры в отдел кадров банка доставили давно. Однако начальник отдела, ссылаясь на высокую загрузку работников и очень важные оперативные дела, не обеспечил их использование в соответствии с общей программой компьютеризации банка. В личной беседе с одним из заместителей управляющего банка начальник отдела кадров отметил, что в течение 15 лет он вел книгу, которая вмещала весь персонал банка, и его информация всегда была точной и надежной, а некоторые карандашные отметки в этой книге ценились руководством на вес золота.

В этой ситуации речь идет о внедрении нового, об изменениях, которые сталкиваются с сопротивлением приверженцев старого, хорошо проверенного и привычного. Острота и напряженность конфликта между старым и новым зависит от масштабов изменений, их значимости. Крупномасштабные изменения, осуществляемые в организациях, представляют собой сложные процессы, затрагивающие интересы многих людей.

К числу основных видов изменений относятся:

- а) изменение стратегического курса организации;
- б) слияние нескольких организаций;
- в) внедрение или перестройка системы обработки данных, реализуемой на современных технических средствах;
- г) переход на новую систему планирования;
- д) изменение принципов или рынков сбыта;
- е) внедрение нового стиля управления.

Организация концентрирует свои усилия на изменениях в нескольких случаях, если выработана новая стратегия, снижается эффективность ее деятельности, она находится в состоя-

нии кризиса или при преследовании чьих-то личных целей. (Как в России, так и за рубежом нередки случаи, когда, например, желание исполнительного директора избавиться от нескольких заместителей, не портя отношения с влиятельными акционерами, реализуется в новом подходе к управлению, при котором должности этих людей в целях совершенствования производства на время упраздняются.)

Одной из составных частей внедрения нововведения является освоение организацией новой идеи, предполагающее тщательный анализ состава сотрудников организации на предмет выявления в ее рамках потенциально заинтересованных групп. На этом раннем этапе авторам новой идеи необходимо:

- определить общие признаки потенциально заинтересованной в этой идее группы, такие, как возможные последствия внедрения для представителей группы, размер группы, степень влиятельности отдельных ее членов, масштабы дифференциации мнений в масштабах группы и способ поддержания контактов с заинтересованными лицами;

- разработать стратегию достижения поставленной цели, т. е. определить способы воздействия на потенциально заинтересованных лиц, например давление «сверху», убеждение, демонстрация возможностей и преимуществ предложенной идеи;

- определить альтернативные стратегии, т. е. запасные или вспомогательные приемы «давления», которые могут быть использованы в случае недостаточности или неадекватности первоначально намеченных шагов;

- окончательно выбрать стратегию действий, включающую альтернативные варианты поведения, способы преодоления противодействия, способы контроля, порядок использования дополнительных средств воздействия;

- определить конкретный детализированный план действий.

Людям свойственно настороженное, а иногда и негативное отношение ко всем изменениям в их повседневной деятельности. Такие изменения рассматриваются как представляющие потенциальную угрозу привычкам, образу мышления, статусу и т. п. Выделяют три вида потенциальных угроз в связи с осуществлением изменений:

- экономические (опасение, что снизится уровень дохода, либо станет менее вероятным увеличение дохода в будущем);

- психологические (общее ощущение неопределенности в связи с изменением требований, обязанностей, методов и режима работы и т. д.);

• социально-психологические (утрата престижа, связанного с конкретной должностью или принадлежностью к определенной группе, организации).

Р. Кантер предлагает пять способов борьбы с инновациями:

1. Относиться к взглядам и новым идеям, идущим снизу, подозрительно — потому что они новые и потому что они снизу.

2. Свободно выражать критическое отношение к любым предложениям.

3. Стараться идентифицировать все проблемы как признаки неудачи.

4. Все контролировать чрезвычайно тщательно.

5. Никогда не забывать, что Вы самый главный и знаете все, что важно для бизнеса.

Требуется специально разработанная программа преодоления сопротивления изменениям, учитывающая цели изменений, условия их осуществления, особенности организации, ее кадровый состав. Успешному осуществлению организационных изменений способствует учет известных современной науке закономерностей.

В некоторых случаях при внедрении нововведения необходимо:

• гарантировать официально и юридически обоснованно, что изменения не приведут к снижению реальных доходов работников ни в ближайшем, ни в отдаленном будущем;

• предложить работникам участвовать в выработке решений об изменениях или нововведениях и их планировании;

• определить заранее возможные опасения работников и рассмотреть компромиссные варианты с учетом их интересов;

• осуществлять изменения постепенно, в ограниченных масштабах или в экспериментальном порядке.

Основными принципами организации работы с людьми при внедрении нововведения являются:

• принцип информирования о существовании проблемы (информирование о выигрыше для каждого);

• принцип превентивной оценки (информирование на подготовительной стадии о необходимых усилиях, прогнозируемых трудностях, неудобствах, проблемах);

• принцип инициативы снизу (необходимая доля ответственности за обеспечение успешности внедрения нововведения на всех уровнях);

- принцип перманентного информирования (непрерывное информирование о достигнутых успехах и трудностях);
- принцип индивидуальной компенсации (переобучение, психологический тренинг и т. п.);
- принцип учета типологических особенностей восприятия инноваций различными людьми.

С этой точки зрения интересна типология, основанная на отношении людей к нововедениям (Е. С. Жариков):

1. Новаторы — люди, для которых характерен постоянный поиск возможностей усовершенствования чего-либо. (Девиз: «Все, что можно усовершенствовать, надо усовершенствовать».)

2. Энтузиасты — люди, которые принимают новое независимо от степени его проработки, обоснованности, возможностей использования на практике. Достаточно часто у них преобладает эмоциональный подход.

3. Рационалисты — новые идеи принимаются людьми этого типа только после тщательного анализа их полезности, возможностей использования, вероятных трудностей и т. п.

4. Нейтралы — люди, которые будут действовать в соответствии с тем, что им приказали или как на них повлияли.

5. Скептики — люди, которые не склонны на слово верить ни одному, даже очевидно полезному предложению. Скептик может стать хорошим контролером проектов и предложений, как человек, формулирующий и высказывающий сомнения по поводу всего, с чем он сталкивается. Тормозят нововведения.

6. Консерваторы — люди, которые критически относятся ко всему, что не проверено опытом. Не доверяют ссылкам на опыт и требуют все новых и новых проверок. (Девиз: «Никаких новинок, никаких изменений, никакого риска».)

7. Ретрограды — люди, которые автоматически отрицают все новое, ибо «старое заведомо лучше нового». Они отбрасывают все новое без анализа и до анализа. Они активны.

Поведенческие проблемы, возникающие при реструктурировании организации

Реструктурирование (изменение структуры организации) может осуществляться при приватизации предприятий, переориентации их на потребности рынка и прибыль, при концентрации усилий организации в той области, где специализация может принести наилучшие результаты. Структурные преобразования могут отражать не только изменения стратегии раз-

вития организации или подходов к ее управлению, но и решение лично-управленческих проблем. Например, удаление из организации конкретных людей или гуманное, с точки зрения руководителей, увольнение пенсионеров и т. п.

Условия успешного осуществления реструктурирования:

1. Осознание всеми членами организации необходимости срочных фундаментальных перемен.

2. Постановка и широкое обсуждение в организации высоких, но достижимых целей.

3. Формирование четких представлений о процессе реструктурирования. Данный этап предполагает широкое привлечение консультантов для оптимизации этого процесса. Консультанты по организационному поведению должны дать прогноз поведения отдельных людей и групп, возможных негативных последствий изменения организационных элементов и их взаимосвязей.

4. Создание системы оценки результатов реструктурирования и стимулирования достижения запланированных результатов.

5. Создание управленческой команды, характеризующейся высоким уровнем сплоченности, обеспечивающей процесс реструктурирования, необходимый контроль и коррекцию.

Выделяются несколько типов возможных негативных последствий изменения организационных структур. Первый тип связан с коммуникациями внутри организации: дефицит или избыточная информация, нарушение информационных потоков, сознательное сокрытие информации отдельными сотрудниками и т. п.

Второй тип возможных негативных последствий — потенциальные и реальные конфликты, связанные с разрушением старых и формированием новых групп (стадия «бурления» групповой динамики, борьба за власть и т. п.). Третий тип — возникновение конфликтных рабочих мест, предполагающих несоответствие прав и обязанностей, власти и ответственности. Четвертый тип — формирование у членов организации неуверенности в завтрашнем дне, в правильном выборе направления развития, в компетентности руководителей, не сумевших быстро достигнуть ожидаемых результатов.

Задание.

Еще раз прочтите ситуацию, представленную в начале главы. Учите дополнительную информацию. В отделе кадров работают

восемь человек. Начальнику отдела кадров 62 года, он вдовец, в различных организациях вместе с управляющим банком проработал 19 лет. Основная часть сотрудников отдела — женщины в возрасте от 43 до 52 лет, имеющие большой стаж работы в банке. Весь персонал закончил курсы по подготовке пользователей для работы на компьютерах. Своё отношение к внедрению новых технических средств работники явно не высказывают. В отделе работает один молодой специалист, дипломированный психолог, который очень интересуется новыми программами. Какие трудности возникнут при внедрении нововведения? Существует ли вероятность того, что внедрение современных технических средств будет отложено на неопределенный срок? Какие и чьи действия будут эффективны в этой ситуации и позволят достичь поставленных задач?

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

Организационный климат и организационная культура — два термина, используемые для описания комплекса характеристик, присущих конкретной организации и отличающих ее от других. Организационный климат, в отличие от организационной культуры, включает менее устойчивые характеристики, в большей степени подверженные внешним и внутренним влияниям. Например, при общей организационной культуре фирмы организационный климат в двух ее отделах может значительно различаться. Предположим, что это связано с жестким, авторитарным, иногда просто грубым стилем управления одного из начальников отдела, который поступил на работу в фирму недавно. Если культура данной фирмы предполагает наличие между руководителями и подчиненными отношений, характеризующихся взаимоуважением, демократичностью, широким делегированием полномочий и ответственности, то со временем климат в этом отделе обратит на себя внимание вышестоящих руководителей, а поведение начальника отдела вступит в противоречие с установившимися в организации нормами. Под влиянием организационной культуры сначала будут устранены причины противоречий: начальник отдела либо уволится, либо будет вынужден изменить стиль управления, либо его уволят, а затем климат в отделе придет в соответствие с культурой фирмы. На формирование организационного климата оказывают влияние внутренние и внешние факторы. Основными детерминантами организационного климата являются:

1. Управленческие ценности. Ценности руководителей и особенности восприятия этих ценностей работниками важны

для климата как формальных организаций, так и неформальных групп.

2. Экономические условия.

3. Организационная структура. Изменение организационной структуры часто приводит к значительному изменению климата в организации.

4. Характеристики членов организации.

5. Размер организации. Для больших организаций характерна большая жесткость и бюрократичность, чем для мелких. Творческий, инновационный климат, более высокий уровень сплоченности проще достигаются в небольших компаниях по сравнению с большими организациями.

6. Содержание работы.

7. Стиль управления.

В современных организациях много усилий прилагается для формирования и изучения организационного климата, существуют специальные методы его исследования.

Например, в фирме «Райдер Систем», расположенной в Майами, был подготовлен специальный документ, направленный на создание и сохранение необходимого организационного климата (E. Roberts, 1983). Организация ставила своей целью сформировать у персонала оценочные суждения о том, что их работа является трудной, но интересной. Официально определялись и письменно закреплялись принципы взаимодействия руководителей и персонала. Рекреационный комитет стремился повысить уровень сплоченности и взаимопомощи путем организации совместного досуга сотрудников и членов их семей.

Организационная культура — комплекс наиболее стабильно и продолжительное время существующих характеристик организации. Разработка концепции культуры организации началась в начале 80-х годов в США под влиянием трех научных направлений: исследований в области стратегического управления, теории организации и исследований организационного поведения. Организационная культура объединяет ценности и нормы, свойственные для организации, стиль и процедуры управления, концепции технологического и социального развития. Организационная культура задает пределы, в которых возможно уверенное принятие решений на каждом из иерархических уровней, возможности использования ресурсов организации в целом, ответственность, дает направления развития, регламентирует управленческую деятельность, способствует

идентификации членов с организацией. Под влиянием организационной культуры складывается поведение отдельных ее членов. В основе организационной культуры: потребности личности и потребности организации. Следует добавить, что как нет двух абсолютно одинаковых людей, так нет и двух одинаковых культур организаций.

На рис. 12.1 представлена зависимость организационной культуры, проявляющаяся в деятельности управленческого персонала, в особенностях поведения ее членов, в структуре организации и протекающих в ней процессах, от внешней среды. Результаты работы любой фирмы связаны с ее организационной культурой, которая в одном случае способствует выживанию, в другом — достижению наивысших результатов, в третьем — ведет к банкротству.

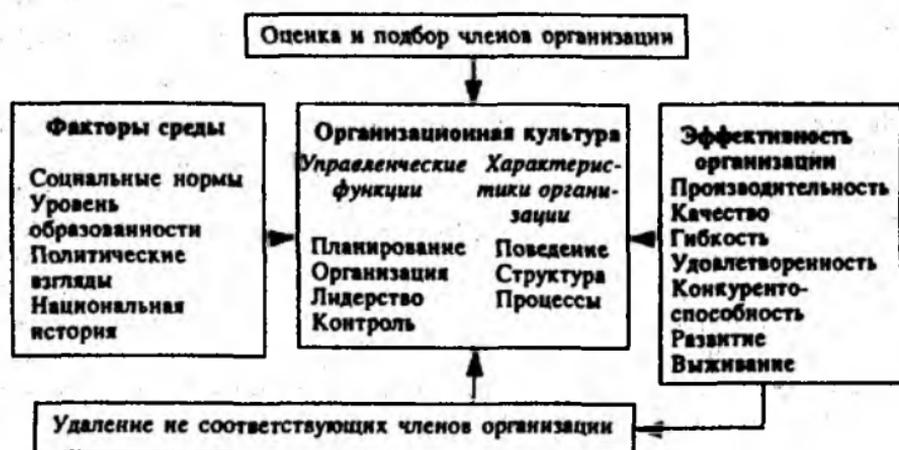


Рис. 12.1. Организационная культура и эффективность деятельности организации (J. Gibson, J. Ivancevich, J. Donnelly)

Основные параметры организационной культуры:

1. Акцент на внешних (обслуживание клиентов и т. п.) или внутренних задачах организации. Организации, ориентированные на потребности клиента, подчинившие им всю свою деятельность, имеют значительные преимущества в рыночной экономике, это повышает конкурентоспособность компании.

2. Направленность активности на решение организационных задач или на социальные аспекты ее функционирования. Один из вариантов социальной ориентации — устойчивое внимание организации к бытовым, личным проблемам работников.

3. Мера готовности к риску и внедрению нововведений. Мера ориентированности деятельности на инновационные процессы или стабилизацию.

4. Мера поощрения конформизма или индивидуализма членов организации. Ориентация стимулирования на групповые или индивидуальные достижения.

5. Степень предпочтения групповых или индивидуальных форм принятия решений. Мера централизованности — децентрализованности принятия решений.

6. Степень подчиненности деятельности заранее составленным планам. Примером детализации планирования, характеризующей организационную культуру организации, может служить создание бизнес-плана переезда филиала Башкредитбанка из одного офиса в другой в пределах Санкт-Петербурга, который был составлен очень подробно и более чем за три месяца до реального события.

7. Выраженность сотрудничества или соперничества между отдельными членами и между группами в организации.

8. Степень простоты или сложности организационных процедур.

9. Мера лояльности членов к организации.

10. Степень информированности членов о том, какова их роль в достижении целей организации. Преданность членов «своей» организации.

Свойства организационной культуры:

- Совместная работа формирует представления работников об организационных ценностях и способах следования этим ценностям.

- **Общность.** Это означает, что не только все знания, ценности, установки, обычаи, но и многое другое используется группой для удовлетворения глубинных потребностей ее членов.

- Основные элементы культуры организации не требуют доказательств, они сами собой разумеются.

- **Иерархичность и приоритетность.** Любая культура предполагает ранжирование ценностей. Часто во главу угла ставятся абсолютные ценности, приоритетность которых безусловна.

- **Системность.** Организационная культура является сложной системой, объединяющей отдельные элементы в единое целое.

«Сила» воздействия организационной культуры. Она определяется:

- однородностью членов организации. Общность возраста, интересов, взглядов и т. п.;

- стабильностью и продолжительностью совместного членства. Кратковременное членство в организации и постоянное изменение ее состава не способствуют освоению культурных особенностей;

- характером совместного опыта, интенсивностью взаимодействия. Если члены организации совместными усилиями преодолевали реальные трудности, то сила воздействия организационной культуры выше.

Влияние организационной культуры на деятельность организации проявляется в следующих формах:

- идентификация сотрудниками собственных целей с целями организации и с организацией в целом через принятие ее норм и ценностей;

- реализация норм, предписывающих стремление к достижению целей;

- формирование стратегии развития организации;

- единство процесса реализации стратегии и эволюции организационной культуры под влиянием требований внешней среды.

Выделяют две основные функции организационной культуры. К ним относятся:

внешняя адаптация – осуществление связи миссии организации и ответственности, целей и методов;

внутренняя интеграция членов организации, обеспечение предсказуемости их поведения, расширение возможностей его регулирования.

Внешняя сторона организационной культуры выражается в историях, легендах, символах, ритуалах, обрядах. Обычно широкое распространение получают истории, связанные с созданием организации. Истории из жизни фирмы, пересказываемые новичку, помогают ему понять основную миссию организации, особенности взаимодействия ее членов и т. д. Из услышанных от коллег типичных случаев новый работник может узнать: как начальник отреагирует на ошибку? Возможно ли должностное продвижение и при каких условиях? Поощряется ли в фирме инициатива и активность или руководители ожидают пассивного исполнения их команд? Большое значение в формировании культуры имеют символы организации. Они подчеркивают принадлежность людей к единому целому.

К внутренним составляющим организационной культуры относятся: правила и роли, ценности и общая управленческая философия.

Диагностика организационной культуры предполагает изучение документов, наблюдение за стилем управления, доверительное общение с сотрудниками на всех уровнях иерархии организации. Сбор информации позволяет создать профиль организационной культуры, в котором отражаются: содержание ценностей, их согласованность, общая направленность.

Управление организационной культурой предполагает ее формирование, укрепление (сохранение) и изменение. Формирование организационной культуры требует учета постепенности, эволюционного характера ее развития и осуществляется с помощью следующих мер:

1. Осуществление так называемого символического руководства, т. е. создание символических фигур и образов руководителей, воплощающих лучшие ценности и нормы организации.
2. Концентрация усилий на формировании наиболее существенных организационных ценностей и норм.
3. Создание и расширение в организации локальных «островков», на которые распространяются определенные ценности.
4. Изменение поведения сотрудников через переживание реальных успехов организации.
5. Создание знаков организационной культуры, выражающих ценности и нормы.
6. Комбинирование директивных и косвенных способов формирования организационной культуры.

Следует отметить значение обмена информацией для формирования организационной культуры: использование многообразных форм передачи информации для создания образа организации и широкое информирование членов организации и потребителей ее продукции о политике и целях организации.

Подходы к организационной культуре:

Внутренний подход предполагает выбор миссии, связанной с производством или обслуживанием, определение социальной миссии, принципов подбора персонала, направленности внутренней культуры организации на удовлетворение потребностей ее членов.

Когнитивный подход (обеспечение знаниями) ориентирует на планирование карьеры и развитие персонала, включая самые нижние уровни иерархии, на существование системы

предложений по усовершенствованию деятельности организации и каждого из ее членов, стратегическая направленность, неформальные модели лидерства.

Пример. Страховая компания «Вирилис» провела вечер для детей сотрудников, на котором, кроме выступления специально приглашенных артистов, каждому ребенку подарили по персональной акции «Вирилис» и подробно рассказали, для чего она нужна. Такую акцию получили и дочка генерального директора, и сын бухгалтера и т. д. С раннего детства воспитывается культура страхования, цель организации осваивается не только самим работником, но и его семьей.

Символический подход предполагает наличие в организации особого языка, символической деятельности (действий), специальных церемоний, фиксированной истории организации, легенд, символических фигур (людей) и т. п.

Т. Дандридж (Т. Dandridge) описывает церемонию, посвященную повышению по службе работников банка. Уведомление о церемонии вступления работника банка в ранг избранных (высшее звено системы управления) поступает по почте каждому из руководителей данного уровня. В назначенный день новичка торжественно вводят в ресторан банка, предназначенный только для руководителей этого ранга, знакомят с остальными коллегами, затем следует праздничный обед. В первую пятницу после официальной церемонии новое должностное лицо неформально отмечает свое назначение со всеми работниками своего департамента.

Побуждающий подход привлекает особое внимание организаций к системе мотивирования работников. В этом случае фирма оплачивает работу своих служащих так же или даже выше, чем в других сходных компаниях. Вознаграждение за достигнутые результаты выражаются в форме предоставления возможности обучения, развития деловых и личностных качеств персонала. Каждый член организации может воспользоваться услугами консультантов и преподавателей для совершенствования собственной деятельности. Разрабатываются специальные программы профессиональной и управленческой карьеры в организации. Предполагается, что создание подходящего для мотивации климата в значительной степени зависит от управленческого персонала. Обязательное условие — обучение и планирование карьеры осуществляется «каскадно», т. е. с самого верха иерархической пирамиды вниз, не пропуская ни одного уровня.

Следует отметить, что различные ритуалы и церемонии могут быть частью мотивационной стратегии.

ТЕОРИЯ Z КУЛЬТУРЫ

Данная теория представляет собой вариант адаптации японского стиля управления к американским особенностям. Успехи японских фирм заставили американцев обратить особое внимание на их японскую управленческую практику. Крупнейшие американские компании, такие, как Kodak, Procter and Gamble, IBM, Hewlett-Packard, попытались использовать Z культуру, сближающую американский и японский подходы. Основой новой культуры явилось сотрудничество между управленческим персоналом и работниками (табл. 12.1).

Особый интерес представляют различные классификации организационных культур. Майк Бурке (Франция) предложил классификацию существующих культур организаций, основанную на особенностях взаимодействия организации с внешней средой, ее размеров и структуры, мотивирования персонала и т. д. Он выделил восемь основных типов.

Таблица 12.1

Сравнение трех организационных культур
(William G. Ouchi, Alfred M. Jaeger)

Тип А (американский)	Тип Я (японский)	Тип Z (американская модификация)
1. Краткосрочный найм	Пожизненный найм	Долговременная занятость
2. Индивидуальное принятие решений	Согласованные решения	Согласованные решения
3. Индивидуальная ответственность	Коллективная ответственность	Индивидуальная ответственность
4. Ориентация на быстрое продвижение	Медленное развитие и продвижение	Медленное развитие и продвижение
5. Явный, формальный контроль	Неявный, неформальный контроль	Неявный, неформальный контроль с явной, формальной оценкой

1. Культура «оранжерей» характерна для государственных предприятий, которые не интересуются изменениями внешнего окружения. Персонал слабо мотивирован, что связано со структурой предприятий, бюрократичностью, конформизмом и анонимностью отношений. Эта система направлена на сохранение достигнутого.

2. «Собиратели колосков» — это предприятия, в большинстве своем мелкие и средние, стратегия которых зависит от случая. Их структуры анархичны, функции распылены. Основной системы ценностей является уважение к руководителю. Как правило, эти предприятия находятся в трудном положении и вследствие этого не могут мотивировать персонал.

3. Культура «огорода» — типичная для французских предприятий модель. Они имеют пирамидальную структуру. Подобные предприятия стремятся к сохранению доминирующих позиций на традиционном рынке, используя испытанные в прошлом модели с внесением в них минимума изменений. Мотивация персонала находится на низком уровне.

4. Культура «французского сада» — несколько измененный под влиянием американского опыта вариант культуры «огорода». Распространена на крупных предприятиях. Например, хорошо известная фирма IBM, имеющая бюрократизированную структуру, где к людям относятся, как к винтикам, необходимым для функционирования системы.

5. Культура «крупных плантаций» характерна для крупных предприятий, имеющих 3—4 иерархических уровня. Их отличительной чертой является постоянное приспособление к изменениям окружения, поэтому гибкость персонала всячески поощряется. Степень его мотивации достаточно высока.

6. Культура «лианы» — это сокращенный до минимума управленческий персонал, широкое использование информатики, ориентация каждого работника на требования рынка, высокое чувство ответственности на всех уровнях, что обеспечивает высокую степень мотивации персонала.

7. Модель «косяка рыб» — это предприятия, характеризующиеся высокой маневренностью и гибкостью, постоянно меняющие структуру и поведение в зависимости от изменений рыночной конъюнктуры. Особые требования к интеллектуальной гибкости персонала.

8. Культура «кочующей орхидеи» присуща различным рекламным агентствам и консультационным фирмам, которые, исчерпав возможности одного рынка, переходят к другому. Они имеют неформальную, постоянно меняющуюся структуру, ограниченное количество работников. Их цель — предложить единственный в своем роде товар. Степень мотивации персонала относительно низка.

Примеры организационных культур.

Пример 1. Один из крупнейших банков Европы знакомит своих работников с основными положениями философии организации следующим образом:

1. Внутри банка не должно быть сюрпризов.
2. Банк ценит и поощряет хороших исполнителей.
3. Банк допускает разумный риск.
4. Созидательные и инновационные идеи будут поддержаны.
5. Недобросовестные увольняются немедленно.
6. Поддерживается участие в общественной деятельности.
7. Банк хочет знать суть Ваших проблем.

Составной частью организационной культуры этого банка являются: внутренняя программа продвижения по службе, которая предполагает информирование о свободных должностях и возможностях бороться за занятие вакантного места, и программа помощи служащим и их семьям, охватывающая семейные, личные, психологические, финансовые, правовые, медицинские проблемы.

Пример 2. Российская фирма «Компьютерные системы для бизнеса» (Computer Systems for Business International Eastern Europe- CSBI EE), работающая в области информационных технологий и являющаяся членом группы Computer Systems for Business (Великобритания), в документе «Управление CSBI EE» перечисляет те ценности, которыми предлагается руководствоваться ее членам в своей деятельности:

1. Удовлетворение клиентов.
2. Добропорядочность по отношению к клиентам, к фирме, к коллегам и сотрудникам.
3. Способность к изменениям и постоянному развитию.
4. Стремление к постоянному развитию.
5. Забота о финансовом успехе фирмы (высокие доходы, низкие расходы).
6. Признание успеха /вклада в успех подразделения, фирмы.
7. Заинтересованность в реализации порученных функций.
8. Использование потенциала сотрудников фирмы.
9. Взвешенное развитие при сохранении принятых ценностей.
10. Командная работа.

Пример 3. На вымышленном предприятии «Восход» требуется создать атмосферу открытости и справедливости. Основными принципами организационной культуры в этом случае являются:

- продвижение по службе работника происходит на основе его возможного личного вклада в работу предприятия;
- оплата труда — по реально достигнутым результатам;
- правила дисциплины и привилегии, связанные с работой на предприятии, известны всем и распространяются на всех членов организации;

- справедливое распределение различных льгот;
- открыто обсуждается каждый случай вынесения взысканий, особенно когда это касается поведения руководителей;
- справедливая система аттестации сотрудников обеспечивает мотивирование и этичность их поведения.

Пример 4. В 1987 году «Моторола» заявила о своем стремлении стать идеальной компанией. Намерение иметь всего 3—4 изделий с дефектом на 1 миллион изделий распространялось не на один — два завода, а на всю компанию в целом. Первым шагом на пути формирования новой организационной культуры было письменное обращение президента компании ко всем сотрудникам с призывом добиться поставленных перед ними целей: десятикратное улучшение качества через два года, стократное — через четыре и т. д. Каждому работнику выдали карточку размером с бумажник, на которой были напечатаны все эти новые цели. Основные принципы: качество и развитие. Второй шаг — учебный экспресс-курс, проводившийся по всей компании и обязательный для каждого сотрудника и специально приспособленный для нужд каждого подразделения. В сочетании с целенаправленным мотивированием, коротким и запоминающимся названием программы, ее символикой (бело-голубые плакаты) перечисленные шаги дали прекрасные результаты. Существенный вклад в формирование организационной культуры вносит Всемирное соревнование команд по полному удовлетворению потребностей клиентов «Моторолы». Энтузиазм, который проявляют в своей работе команды, участвующие во Всемирном соревновании, приносит значительный экономический эффект, объединяет людей в борьбе за престижные золотые и серебряные медали, является частью корпоративного духа. Итак, важные результаты:

- сформировано сходное восприятие проблем качества у руководства и персонала, что порождает взаимную поддержку;
- постоянное образование и подготовка персонала;
- работа в команде, нацеленная на наиболее полное удовлетворение потребностей клиента.

Руководитель службы качества компании предполагает, что организационная культура «Моторолы» заключается в доведении любой работы до совершенства в кратчайшие сроки, при этом прилагаются максимальные усилия для наилучшего обслуживания клиента. Директор по производству этой фирмы утверждает, что работников буквально сжигает честолюбие, они хотят служить символом процветания американской промышленности. Компания провозглашает, что за качество отвечает каждый работник, ключ к успеху — наличие чувства личной причастности к делу.

Задание.

1. Прокомментируйте значение внедрения следующих программ для организационной культуры фирмы «Минутка».

Программа «Сообщение», предполагающая, что каждый работник фирмы может написать анонимную жалобу, направить ее в то подразделение или тому руководителю (независимо от его должностного уровня), которые отвечают за решение конкретной проблемы, и быть уверенным, что жалобу внимательно рассмотрят.

Программа «Открытые двери», позволяющая любому работнику в любое время обратиться с волнующим его вопросом, просьбой, предложением к руководителю любого ранга.

Программа «Через голову», которая требует, чтобы один раз в полгода руководитель побеседовал с подчиненным своего подчиненного, т. е. с работником, находящимся на два уровня ниже в управленческой иерархии.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Прочитана последняя глава книги. Следующий шаг — применение на практике полученных знаний. Однако окружающая действительность столь сложна и многообразна, что ни один учебник по организационному поведению никогда не сможет дать руководителю набор готовых рецептов, как действовать в той или иной ситуации. Знакомство с теоретическими положениями должно стать импульсом к изучению проблем поведения в конкретной организации и накоплению опыта по их разрешению. Возможны несколько подходов. Первый подход предполагает концентрацию усилий на получение ответа на вопрос: как влияет на результаты деятельности организации поведение отдельных людей и групп? В этом случае анализируются все аспекты поведения и выделяются наиболее значимые факторы, требующие вмешательства. Например, анализ показывает, что умения и навыки работников, связанные с ведением переговоров, отработанная система коммуникаций, оптимальные процедуры принятия управленческих решений в значительной степени способствуют достижению целей данной организации, а стиль управления отдельными людьми, отсутствие системы контроля и низкое качество персонала на нескольких ключевых должностях снижают эффективность совместной деятельности. Очевидно, что сохранение на заданном уровне или совершенствование первой группы факторов будет способствовать дальнейшему прогрессивному развитию, а изменение во второй группе позволит избежать краха.

Второй подход можно назвать симптоматическим. Это не профилактика, направленная на предупреждение заболевания,

как в первом случае, а скорее лечение. Выявляются симптомы. Например, снижение продаж на 20% при сохранении стабильными основных внешних для организации условий. В этом случае основная задача выявить и устранить организационно поведенческие причины.

Это могут быть, например, снижение мотивации начальников отделов и усиление конкуренции между ними, влекущее за собой сокрытие необходимой для нормальной деятельности организации информации. Разработка и внедрение соответствующей интегральной мотивационной программы позволит осуществлять продажи на ранее достигнутом уровне.

Организационное поведение — бурно развивающаяся дисциплина. Знакомство с новыми достижениями в этой области позволяет руководителям сохранить или достигнуть высокого профессионального уровня в управлении людьми и группами.

- Бородкин Ф. М., Коряк Н. М.* Внимание: Конфликт. — Новосибирск, 1989. — 188 с.
- Вудкок М., Френсис Д.* Раскрепощенный менеджер: Для руководителя-практика / Пер. с англ. — М.: Дело, 1991. — 320 с.
- Данакин Н. С., Дятченко Л. Я.* Конфликты и технология их предупреждения. — Белгородский Центр социальных технологий, 1995. — 316 с.
- Дизель П. М., Мак-Кинли Раньян У.* Поведение человека в организации / Пер. с англ. — М.: Фонд, 1993. — 272 с.
- Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов. — М.: Экономика, 1990. — 335 с.
- Игнатенко А. А.* Как жить и властвовать: Секреты успеха, добытые в старинных арабских назиданиях правителям. — М.: Прогресс-Культура, 1994. — 352 с.
- Ладанов И. Д.* Практический менеджмент: Психотехника управления и самотренировки. — М., 1995. — 492 с.
- Мескол М., Альберт М.* Основы менеджмента / Пер. с англ. — М.: Дело, 1994. — 702 с.
- Мицич П.* Как проводить деловые беседы / Пер. с хорв. — М.: Экономика, 1983. — 208 с.
- Практическая психология: Учебное пособие / Под ред. М. К. Тутушкиной.* — Спб.: ГАСУ, 1993. — 252 с.
- Роль высшего руководства в реструктурировании предприятия.* — М.: Дело, 1996. — 98 с.
- Столяренко Л. Д.* Основы психологии. — Ростов-на-Дону: Феникс, 1996. — 736 с.

Capowski G. Anatomy of leader: Where are the leaders of tomorrow? // Management Review. — March. — 1994. — P. 10—17.

Cherrington D. Organizational Behavior: The Management of Individual and Organizational Performance. — Allyn and Bacon, 1994. — 775 p.

Cohen A., Fink S. Effective Behavior in Organizations: Cases, Concepts and Student Experiences. — IRWIN, 1995. — 702 p.

Cox J. L., Dimsdale P. B. Solling new ideas properly aids their acceptance within an organization // IEEE Eng. Manag. Rev. — 1988. — № 1. — P. 38—44.

Gabele E. The Management of Change // Int. Stud. Manag. and Organiz. — 1981. — 11. — № 1. — P. 56—74.

Gibson J., Ivancevich J. Organizations. — IRWIN, 1994. — 802 p.

Hamton D. R., Summer C. E. Organizational Behavior and the Practice of Management. — Harper Collins Publishers, 1987. — 518 p.

Muchinsky P. Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology. — 1993. — 584 p.

Mumford A. Making experience pay: Management success through effective learning. — McGraw-Hill Book Company (UK) Limited, 1980. — 184 p.

Organ D., Bateman T. Organizational Behavior. — Boston: IRWIN, 1991. — 685 p.

Schermerhorn J., Hunt J. Managing Organizational Behavior. — 1994. — 786 p.

Stott K., Walker A. Making Management Work: A Practical Approach. — Prentice Hall, 1992. — 763 p.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	3
Глава 1. Введение в организационное поведение	5
Глава 2. Личность в организации	18
Глава 3. Потребности и мотивы	33
Глава 4. Информационная подготовка принятия управ- ленческих решений	50
Глава 5. Принятие управленческих решений	61
Глава 6. Реализация управленческих решений	70
Глава 7. Формирование, структура и развитие группы	82
Глава 8. Лидерство	95
Глава 9. Конфликты	106
Глава 10. Переговоры	118
Глава 11. Изменения в организации. Нововведения	134
Глава 12. Организационная культура	140
Заключение	152
Библиография	154

Молл Е.Г.

М75 Менеджмент. Организационное поведение: Учеб. пособие. — М.: Финансы и статистика, 1999. — 160 с.

ISBN 5-279-02058-3.

Рассматриваются проблемы личности в организации, информационная подготовка, принятие и реализация управленческих решений, вопросы поведения людей в группах, лидерство, конфликты.

Предназначена для студентов, преподавателей, слушателей бизнес-школ, руководителей-практиков. Может быть рекомендована как первое в России учебное пособие по курсу «Организационное поведение» в программе «Менеджмент».

2103000000 — 117

М — 62 — 99

010(01) — 99

УДК 658.012.4(075.8)

ББК 65.290-2я73

Учебное пособие

Молл Елена Георгиевна

МЕНЕДЖМЕНТ.

Организационное поведение

Ведущий редактор **Н.Ф. Карпычева**
Редактор **В.М. Щербакова**
Художественный редактор **И.А. Пшеничников**
Технический редактор **Е.В. Кузьмина**
Корректор **Т.М. Васильева**
Обложка художника **Ю.В. Токарева**

ИБ № 3955

Лицензия ЛР № 010156 от 29.01.97

Подписано в печать 16.07.99. Формат 84x108/32

Гарнитура «Таймс». Печать офсетная

Усл.п.л. 8,4. Уч.-изд. л. 8,38

Тираж 3000 экз. Заказ 2729. «С»117

Издательство «Финансы и статистика»

101000, Москва, ул. Покровка, 7

Телефон (095) 925-35-02, факс (095) 925-09-57

Великолукская городская типография
Комитета по средствам массовой информации и связям
с общественностью администрации Псковской области
182100, Великие Луки, ул. Полиграфистов, 78/12

В издательстве “ФИНАНСЫ И СТАТИСТИКА”

готовятся к выпуску
следующие учебные пособия и практикумы
по курсу “МЕНЕДЖМЕНТ”

Новицкий Н.И. *Основы менеджмента: организация и планирование производства. Задачи и лабораторные работы*, 15 л.

Книга дает необходимые навыки для решения наиболее часто встречающихся на практике задач по вопросам организации и оперативного планирования производства, управления предприятием, цехом, участком и другими подразделениями.

В начале каждой темы приводятся краткие методические указания, далее типовые задачи с решениями и задачи для решения, а также лабораторные работы.

Для студентов и преподавателей экономических, инженерно-экономических и технических специальностей вузов, а также практических работников.

Уткин Э.А., Кочеткова А.И. и др. *Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу “менеджмент”*, 15 л.

В сборнике представлены задачи, игры, тесты по менеджменту в виде заданий.

Для студентов, преподавателей высших учебных заведений, слушателей школ бизнеса, других учебных заведений, где производится подготовка и переподготовка менеджеров, а также для читателей, самостоятельно изучающих проблемы менеджмента.

Перар Ж. Управление финансами (с упражнениями):
пер. с фр., 20 л.

Рассматриваются базовые финансовые теории, финансовая практика на крупных предприятиях, организация управления финансами на малых и средних предприятиях; краткосрочное финансовое управление (прогноз краткосрочной прибыли, управление запасами, кредитная политика, краткосрочное финансирование), финансовое и инвестиционное планирование. Приводятся в каждой главе многочисленные примеры, контрольные вопросы, которые способствуют усвоению изложенной темы.

Для экономистов, финансистов, финансовых менеджеров, руководителей предприятий всех форм собственности, студентов, слушателей курсов повышения квалификации.

Мельник Д.Ю. Налоговый менеджмент, 10 л.

Рассматриваются вопросы налогообложения на современном этапе. Особое внимание уделяется налоговым последствиям совершения той или иной сделки и ее экономической целесообразности, действующей законодательной практики, международным аспектам этой проблемы.

Анализируются основные методики и механизмы управления деятельностью предприятия с точки зрения налоговых потерь.

Для практических работников, а также студентов высших учебных заведений, специализирующихся в области экономики и финансов.

**Книги Вы можете приобрести
в издательстве "Финансы и статистика" по адресу:
101000, Москва, ул. Покровка, 7
Тел. (095) 925-35-02
Факс (095) 925-09-57**

ISBN 5-279-02058-3



9 785279 020584

