

В.Я. Захаров
Е.В. Орлов

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Учебное пособие

Министерство образования и науки Российской Федерации
Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет

Институт экономики, организации, управления и права

В.Я. Захаров
Е.В. Орлов

**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ
ПОВЕДЕНИЕ**

Утверждено редакционно-издательским советом университета
в качестве учебного пособия

Нижегород
2011

ББК

Рецензенты:

Доктор экономических наук, профессор Г.А. Морозова (Волго-Вятская академия государственной службы);

Доктор экономических наук, профессор И.Б. Ромашова (Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет)

Захаров В.Я., Орлов Е.В. Организационное поведение: Учебное пособие. - Н. Новгород: Нижегородский гос. архит.-строит. ун-т, 2011. - 100 с.
ISBN

Учебное пособие содержит краткое изложение основных тем учебного курса "Организационное поведение", глоссарий по дисциплине и контрольные вопросы по курсу.

Предназначено для студентов заочной формы обучения по специальности 080507 «Менеджмент организации».

ББК

ISBN

© Захаров В.Я., 2011
© Орлов В.Е., 2011
© ННГАСУ, 2011

Содержание

Предисловие	4
1. Введение в организационное поведение	6
1.1. Эффективная организация и внешняя среда	6
1.2. Развитие науки об организационном поведении	9
1.3. Роль и место организационного поведения в менеджменте	10
2. Управление индивидуальным поведением	12
2.1. Факторы, влияющие на индивидуальное поведение	12
2.2. Ценности и установки	13
2.3. Восприятие и атрибуция	16
2.4. Влияние личностных качеств на поведение	20
2.5. Мотивация	24
2.6. Теории поведения человека в организации	37
2.7. Управление стрессом	38
2.8. Персональное развитие в организации	42
3. Управление группами (командами)	45
3.1. Природа групп. Различия между группами и командами	45
3.2. Типы команд	48
3.3. Характеристики команд	50
3.4. Стадии развития команд	52
3.5. Принятие решений в группах	55
3.6. Управление конфликтами в командах	56
4. Управление организациями	62
4.1. Организационная культура.	63
4.2. Модели организационного поведения	70
4.3. Лидерство	78
4.4. Власть и политика	82
4.5. Коммуникативное поведение в организации	83
4.6. Управление изменениями. Инновационное поведение	90
4.7. Организационное поведение в системе международного бизнеса	95
Литература	97

Предисловие

Организационное поведение находится в структуре управленческих дисциплин и тесно соотносится с управлением персоналом. По существу, оно образует социально-психологическую основу построения эффективной системы управления, в чём и заключается её ключевая роль.

Организационное поведение можно представить как область знания, помогающая менеджеру понимать и предсказывать поведение людей в организации, а также управлять им.

Сущность организационного поведения заключается в систематическом, научном анализе поведения индивидов, команд (групп), организаций с целью понять и предсказать поведение, усовершенствовать индивидуальное исполнение и функционирование организации в условиях разнообразного воздействия внешней среды.

Организационное поведение представляет собой мультидисциплину, поскольку использует принципы и методы, заимствованные из других дисциплин: теории организации, психологии, социальной психологии, менеджмента, управления персоналом.

Организационное поведение включает следующие основные **объекты** исследования: индивида; группу или команду; организацию.

Предметом исследования в организационном поведении являются закономерности поведения сотрудников, а также факторы, влияющие на их поведение и поведение организации во внешней среде.

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

Ключевыми методами исследования в организационном поведении являются:

- опросы – проведение глубинных интервью и фокус-групп, проекционные методы, использование вопросников (структурированных анкет) и тестов;
- анализ фиксированной (вторичной) информации – изучение публикаций и документов, существующих в организации и регламентирующих деятельность работников (устав организации, корпоративный кодекс поведения, контракты, должностные инструкции, положения о подразделениях);
- наблюдения – изучение обстановки, состояния рабочего места, внешнего облика сотрудников, их поведения;
- эксперименты – проведение лабораторных или естественных экспериментов;
- использование специальной литературы и Интернета как источников аналитической информации.

В настоящее время работодатель всё более ценит интеллектуальный капитал организации. Умение учиться начинает цениться выше преданности. В результате появляется новый тип организационного контракта, имеющий характер коммерческого партнерства: стороны обязуются взаимодействовать до тех пор, пока это выгодно каждой из них, но сотрудничать с максимальной отдачей в виде творчества со стороны работника и создания условий для этого творчества со стороны организации. Соответственно иные требования предъявляются и к обучению будущих специалистов такой дисциплине, как организационное поведение.

Данный курс нацелен на формирование знаний, умений и навыков, необходимых для понимания сущности и факторов поведения управляемых социальных систем, прогнозирования процессов, связанных с поведением и достижения более высоких результатов деятельности организации.

В учебном пособии рассмотрены все темы дисциплины «Организационное поведение», названные в Государственном образовательном стандарте высшего профессионального образования для специальности 061100-«Менеджмент организации».

В учебном пособии обобщен опыт авторов ряда известных учебников, выполненных в ведущих российских и зарубежных университетах, а также результаты российских и зарубежных исследований.

На практических занятиях анализируется опыт и отрабатывается практика по диагностике и проектированию поведения отдельных сотрудников организации, поведения команд и организаций в условиях российской экономики.

1. Введение в организационное поведение

Значительное влияние на управление людьми в организации оказывало и оказывает большое число организационных параметров: структура организации, её стратегия, численность персонала, тип и уровень культуры, жизненные циклы продукции и организации. Сегодня изучаются и такие факторы, как глобальная конкуренция, наличие мировой рабочей силы, кросскультурные различия, этика бизнеса и окружающая среда.

Организационное поведение в России сейчас проявляется на следующем социокультурном фоне, несущем специфику современной социально-экономической среды:

- изменение связей и отношений, ранее долгое время сохранявших устойчивость;
- изменение существующих организаций и возникновение новых;
- значительное расширение международных связей и появление иностранных предприятий и филиалов транснациональных компаний на территории страны;
- выдвижение большого числа новых лидеров;
- повышение уровня неопределённости и риска в деловой сфере.

Рассмотрение этих факторов, изучение их влияния на поведение человека в организации и определяют специфику данной науки, разнообразие предметного поля. Исследование закономерностей влияния различных факторов на поведение работников необходимо для того, чтобы поддерживать эффективность организации на уровне, достаточном для её выживания и развития.

1.1. Эффективная организация и внешняя среда

Поведение организации должно быть эффективным. При рассмотрении эффективности будем исходить из того факта, что основная задача менеджмента организации – дать возможность этой организации существовать на рынке продолжительный период времени.

Другими словами, *эффективными* мы называем организации, которые способны получать постоянно высокие результаты. В таких организациях люди считаются самым ценным ресурсом. Основой эффективных организаций является интеллектуальный капитал.

Менеджеры должны учитывать две группы факторов, влияющих на эффективность организации. К первой группе относятся внутренние факторы. Они напрямую связаны с организационным поведением, поскольку именно поведение сотрудников организации оказывает основополагающее влияние на её деятельность. Ко второй группе факторов относится внешняя среда организации.

Идея о важности внешней среды и необходимости учитывать факторы, действующие на все организации, зародилась в теории менеджмента в конце 1950-х годов. Это стало одним из важнейших вкладов системного подхода в

развитие менеджмента, в результате чего стало понятным, что менеджерам необходимо рассматривать свою организацию как единство взаимосвязанных частей, тесно переплетённых с внешним миром.

В современном мире постоянные и быстрые изменения внешней среды делают жизненно необходимым способность адаптироваться к микро- и макроокружению. Менеджеры обязаны уметь определять внешние факторы, оказывающие на их организацию наибольшее влияние, и разработать наиболее эффективные варианты реакции на внешние воздействия.

Наш мир огромен и не стоит пытаться учесть все многообразные факторы, оказывающие влияние на организацию. Менеджерам следует ограничиться изучением тех аспектов, от которых успех их организации зависит больше всего.

Один из способов оценки внешней среды и облегчения понимания её влияния на организацию заключается в разделении внешних факторов на две категории: прямые и косвенные.

По Эльбингу к *прямым факторам внешней среды* (микросреда) относятся те, которые непосредственно влияют на операционную деятельность организации. К ним можно отнести поставщиков, потребителей и конкурентов, трудовые ресурсы, законодательные органы, органы государственного регулирования. *Косвенными факторами внешней среды* (макросреда) считают те, которые не всегда оказывают прямое и немедленное воздействие на организацию, но всё же влияют на её операционную деятельность. Такими факторами можно считать экономические условия, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения, события в зарубежных странах.

Все эти факторы, влияющие и на работников организации, а следовательно на их поведение, менеджеры должны учитывать, чтобы сделать свою компанию эффективной.

В контексте организационного поведения эффективность означает оптимальное соотношение производительности труда, удовлетворенности работников, конкурентоспособности организации и определяется критериями, которые принято разделять на краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные.

1. Краткосрочные критерии эффективности – критерии, оценивающие положение дел в организации за короткий промежуток времени. К ним относятся продуктивность, качество, гибкость, удовлетворенность.

Продуктивность – способность организации обеспечить необходимое количество и качество продукции в соответствии с требованиями внешней среды.

Качество означает удовлетворение запросов покупателей и клиентов в части функционирования изделия и предоставления услуг, показатели оценки исходят от самих покупателей.

Гибкость – способность организации перераспределять ресурсы с одного вида деятельности на другой для выпуска новых продуктов. Это означает способность организационного поведения реагировать на изменения со стороны

покупателей, конкурентов, законодательства. Для этого необходимо постоянно совершенствовать методы и средства планирования, руководства и контроля.

Удовлетворенность – чувство удовлетворения у работников от выполненной работы, осознания своей роли (и места) в организации как комфортного и удовлетворяющего их запросы.

Эти критерии взаимосвязаны: можно авторитарными методами повысить производительность труда, но показатель удовлетворенности снизится, что приведет в целом к снижению общей эффективности управленческой деятельности в организации.

2. Среднесрочные критерии эффективности отражают оценку за более продолжительный период времени по сравнению с краткосрочными критериями. К ним относятся конкурентоспособность и развитие.

Конкурентоспособность – это способность фирмы производить и продавать свою продукцию в нужном объеме и по нужной цене, обеспечивая тем самым желаемое положение организации на рынке (долю рынка) и уровень рентабельности.

Развитие – инвестирование организацией средств таким образом, чтобы укрепить будущий спрос и усилить свои позиции на рынке как залог ее выживания.

3. Долгосрочный критерий эффективности деятельности организации – способность организации сохранять и усиливать свое положение на рынке в течение длительного времени, т. е. ее выживание.

Критерии оцениваются набором показателей, которые можно измерить.

Каждый вид эффективности имеет свои источники.

Общая организационная эффективность определяется индивидуальной и групповой эффективностью и возникающими в процессе взаимодействия различных элементов организации синергетическими эффектами. На организационную эффективность оказывают воздействие внешние условия существования организации (состояние экономики, конъюнктура рынка, отношения с партнерами и пр.), используемые технологии и уровень технического оснащения организации.

Индивидуальная эффективность – результат выполнения работником поставленных задач с учетом затрат на их реализацию. На индивидуальную эффективность влияют: квалификация работника, его способности, умения и навыки, степень его заинтересованности в работе (уровень мотивированности); отношения, которые существуют в организации, стрессовые нагрузки, возникающие при выполнении заданий.

Групповая эффективность представляет собой результат совместной деятельности группы людей по достижению поставленных целей.

При правильной организации совместной деятельности возможно достичь результата, значительно превышающего сумму результатов работы отдельных участников коллективного процесса, что называется синергетическим эффектом.

1.2. Развитие науки об организационном поведении

Научное рассмотрение проблем, связанных с поведением работников, началось в конце XIX века. В 1879 году В. Вундтом была открыта первая экспериментально-психологическая лаборатория, которая дала начало широкомасштабному внедрению в практику управления знаний о человеческих качествах.

В 1920-30-х годах Э. Мейо на заводе фирмы Western Electric в Хоторне провёл ряд экспериментов в области совершенствования условий труда и их влияния на производительность. Исследования выявили, что основными факторами прироста производительности труда оказались забота, проявляемая во время эксперимента учёными о работницах цеха, внимание к ним, обращение за советом (соучастие в принятии решений), объяснение смысла и цели проводимых работ. Работницы старались ответить на человеческое отношение высокими результатами работы. Стало очевидным, что «человеческий фактор» превращается в наиболее эффективный и неисчерпаемый ресурс улучшения деятельности организации, возникла "Школа человеческих отношений" в менеджменте.

Собственно термин *организационное поведение* появился в начале 1960-х годов. В это время объединилось несколько направлений научных дисциплин, занимающихся объяснением поведения людей и групп в организации, а также организаций во внешней среде. Организационное поведение возникло из таких дисциплин, как психология и социальная психология, социология труда, теория и социология организаций, исследование бизнеса, наука управления, этика и право.

Важен и социокультурный фон развития данной дисциплины. По мнению Е.Г. Молл, на развитие организационного поведения в России влияют интенсивные изменения в социально-экономической среде:

- возникают новые экономические связи и отношения;
- исчезают или объединяются старые организации и возникают новые;
- быстро расширяются международные связи;
- появляются сети иностранных предприятий и филиалов транснациональных компаний на территории страны;
- в большом числе появляются в организациях новые лидеры;
- повышается уровень неопределённости и риска.

Принципиальная особенность, отличающая организационное поведение от других научных дисциплин заключается в том, что это – самый интегрированный предмет, органично соединяющий в себе научные положения и инструменты различных научных дисциплин и опирающийся на большую экспериментальную базу.

Организационное поведение – это развивающаяся наука, в которой существует множество подходов и школ, позволяющих проанализировать различные аспекты теории и практики поведения организации, но остаётся и много открытых вопросов, предполагающих дальнейший поиск ответов. Это комплексная прикладная наука, в которой люди, группы и коллективы в целом являются и

объектами управления, и его субъектами, т.е. управление рассматривается как взаимодействие.

В настоящее время происходит усиление значения организационной культуры в организационном поведении, а также международных его аспектов. До недавнего времени международный аспект не имел такого большого значения в бизнесе. Реализация многих международных проектов оказалась намного сложнее, чем предполагалось, из-за того, что не принимался во внимание человеческий фактор, связанный с различием в поведении людей в разных культурах. Возникло понимание того, что необходимо изучать особенности национальных культур и их влияние на организационное поведение. Исследуются особенности организационного поведения в мультинациональных компаниях, проблемы повышения межкультурного взаимодействия, культурной адаптации, мотивации, лидерства, принятия решений, управления персоналом в разных культурах.

1.3. Роль и место организационного поведения в менеджменте

Организационное поведение проявляет себя в следующих формах, аспектах, явлениях:

- поведение индивидуумов как членов организации;
- поведение групп, команд и других организованных группировок, характеризующихся общением "лицом к лицу";
- поведение организационных единиц таких, как отделы, департаменты, фирмы или крупные концерны;
- поведение взаимосвязанной группы организаций;
- поведение организаций во внешней среде.

Под организацией традиционно понимается относительно постоянное объединение двух и более людей, совместно реализующих определённые цели и действующих на основе принятых правил и норм. Несмотря на многообразие форм организаций, все они имеют общие параметры, каждый из которых в той или иной мере определяет организационное поведение:

- цели организации;
- организационная структура;
- внутренняя и внешняя среда;
- совокупность ресурсов;
- нормативная и правовая основа;
- организационная культура.

Современный менеджмент как наука занимается в значительной степени организационным поведением. Это происходит ввиду относительной истощенности потенциала материальных ресурсов в качестве решающего фактора в конкурентной борьбе. Действительно, средства производства любого уровня доступны любой организации, новинки науки и техники становятся продукцией массового производства буквально через считанные дни после их изобретения, в то время как изощрённость человеческой мысли, потенциал персонала, величина интеллектуального капитала не имеет границ.

В странах с развитым рынком затраты на персонал являются наиболее весомой частью издержек на производство (до 40 % и более). В значительной степени поэтому современный менеджмент, призванный обеспечить достижение целей организации путём управления всеми видами ресурсов, основное внимание уделяет человеческим ресурсам.

Одно из распространённых определений менеджмента – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля для того, чтобы сформулировать и достичь цели организации через других людей. В общих чертах цели всякой организации включают преобразование ресурсов для достижения желаемых результатов. Основные ресурсы, используемые организацией – это люди (человеческие ресурсы), капитал, материалы, технология и информация.

Организационное поведение правомерно рассматривать как базисную дисциплину, овладение которой позволяет линейному и функциональному менеджеру, руководителю любого уровня глубже понять причины и факторы поведения людей в организации и на этой основе повысить эффективность управления, тем самым обеспечив конкурентоспособность и выживаемость организации.

Менеджеры по персоналу должны понимать мотивы и причины поведения людей и групп в организации значительно глубже, чем линейные менеджеры. Поэтому их профессионализм базируется на фундаментальных гуманитарных науках – психологии и социальной психологии, а также на фундаментальных науках, исследующих поведение субъектов в экономической среде – экономической психологии, психологии труда, экономической социологии.

Они должны исполнять функции ведущих специалистов и консультантов в области диагностики причин и коррекции поведения людей в организации. Организационное поведение для этих специалистов должно рассматриваться как интегрирующая, развивающая системное мышление и формирующая навыки применения фундаментальных знаний учебная дисциплина.

2. Управление индивидуальным поведением

Знание о том, почему люди ведут себя так, а не иначе, становится основой успешного руководства. Многочисленные факторы формируют поведение работника, но их можно свести в две группы: это его личные характеристики и характеристики ситуации (его внешней среды). Не существует единственно верного универсального метода управления поведением в любой ситуации, поэтому менеджеры должны искать различные подходы для различных ситуаций.

Управление организациями в целом состоит из управления поведением отдельных людей и управления группами людей. Здесь мы сосредоточим внимание на управлении поведением отдельных людей, т.к. управление групповым поведением рассматривается в главе, посвященной командной работе.

2.1. Факторы, влияющие на индивидуальное поведение людей

Факторы (переменные), влияющие на индивидуальное поведение, можно представить следующим образом (рис. 2.1.).



Рис 2.1. Структура процесса индивидуального поведения в организации

Поведение – это внешнее активное проявление человеческой жизни, в том числе и на работе. Поведение является функцией двух групп переменных:

особенностей внутреннего мира человека и особенностей окружающей его среды. Результатом поведения работника является работа, выполняемая с той или иной степенью эффективности.

Сосредоточимся на анализе индивидуальных характеристик человека, во многом определяющих его индивидуальное поведение. Принято различать:

- а) демографические характеристики работников (пол, возраст, физические возможности, раса, семейное положение);
- б) их задатки и способности;
- в) психологические характеристики (особенности личности, ценности и установки, восприятие и атрибуция).

Задатки – это возможность человека научиться чему-либо. Способности – это свойства человека (его возможности), позволяющие ему выполнять различные действия, задания. Задатки – это потенциальные способности, способности – это знания, умения и навыки, которыми человек уже обладает.

Менеджеры призваны согласовать способности каждого человека с рабочими требованиями.

В организационном поведении особое внимание уделяется анализу психологических характеристик работников.

2.2. Ценности и установки

Ценности – это устойчивые предпочтения относительно хода событий или их результата, которые определяют оценку человеком окружающего его мира и себя самого. Ценности определяют, что человек считает правильным или неправильным и то, как должно быть. Ценности влияют на установки человека, на его восприятие, на его цели и способы их достижения. Система ценностей пронизывает всю деятельность человека и организации.

Как формируются ценности? Они – результат научения и опыта. На ценности влияют родители, друзья, учителя, референтные группы. Многие ценности формируются в раннем детстве и связаны с воспитанием, полученным человеком.

М. Рокич разделил ценности на: 1) *терминальные* (ценности-цели) ценности, отражающие предпочтения человека относительно конечных целей, которые должны быть достигнуты (их 18); 2) *инструментальные* (ценности-средства), которые отражают предпочтения человека относительно средств достижения желаемого конечного результата (их 18). Кроме того, М. Рокич разделял инструментальные ценности на три группы: 1) личностно-значимые, 2) значимые для профессиональной деятельности и 3) социально-значимые.

Оллпорт разделил ценности на теоретические, экономические, эстетические, социальные, политические, религиозные. Маглино выделил в качестве ценностей: достижения (получение результатов); помощь окружающим и забота о них; честность (делать то, что кажется правильным); справедливость (делать то, что будет справедливым).

Человек обычно испытывает положительные чувства к тем, кто обладает схожими ценностями. Работники больше удовлетворены тем руководителем, для которых важны достижения, помощь, честность и справедливость.

Разные ценности в разное время имеют разное значение для человека, система ценностей людей и организации может изменяться. Есть фундаментальные ценности, общие для всех и практически не изменяющиеся (например, материальное благополучие, семья, здоровье), и есть более подвижные ценности. К наиболее значимым ценностям, связанным с работой, относятся: признание достижений, достойное и уважительное отношение, личный выбор и свобода, вовлеченность в работу, гордость за свою работу, финансовая безопасность, саморазвитие, здоровье и благополучие.

Установка – это устойчивая оценка (положительная или отрицательная), предопределяющая направленность действий человека. Это предрасположенность положительно или отрицательно реагировать на кого-нибудь или что-нибудь. Установки находятся под влиянием ценностей и имеют те же источники (родители, друзья, учителя и т.д.). Об установках судят по тому, что люди говорят (какие мнения выражают) и как они действуют.

Менеджеры должны разбираться в установках людей, потому что от установок зависит, как люди воспринимают рабочую среду, взаимодействуют между собой и ведут себя на рабочем месте. Для индивидуального и организационного успеха важны позитивные, оптимистичные установки. Способность видеть возможности там, где другие видят лишь проблемы, вселяют надежды на достижение успеха.

Необходимо развивать и подкреплять позитивные установки работников. Человек с установкой «мне нравится моя работа, она сложная и интересная» решает рабочие вопросы охотно и с удовольствием, а человек с установкой «я ненавижу свою работу» не проявляет энтузиазм или готовность решать проблемы. При этом менеджерам необходимо уделять внимание и негативным установкам, которые могут быть следствием существующих проблем и источниками проблем будущих.

Компоненты установки. Выделяют три компоненты установки.

1. *Познавательная или когнитивная компонента* (мысли). Включает убеждения (идеи о чем-либо), ценности, мнения и информацию, которыми обладает человек в отношении объекта установки. Например, это знание о требуемых умениях и мнение о собственных способностях. Когнитивная компонента - это основание установки. Например: «на работе мне не хватает ответственности, а ответственность имеет важное значение».

2. *Аффективная компонента* – это эмоции или чувства человека в отношении объекта установки. Например: «мне не нравится моя работа».

3. *Поведенческая компонента* – это предполагаемое поведение относительно объекта установки, намерение (предрасположенность) вести себя определенным образом. Это результат установки. Например: «я собираюсь уйти с работы». А вот пример положительной установки относительно выполняемой работы. Когнитивная компонента: мысль о том, что «у меня сложная, но инте-

ресная работа». Аффективная компонента – это чувство, что «я люблю свою работу». Третья, поведенческая компонента: «приду на работу раньше положенного времени и с улыбкой на лице». Установка в целом: «я доволен своей работой».

Но намерение может осуществиться или не осуществиться. Связь между установками и поведением возникает на основе опыта. И хотя установки человека не всегда позволяют предсказать его поведение, менеджеры должны понимать связь между установками и потенциальным поведением. К примеру, неудовлетворенность работой может привести к текучести кадров, прогулам и опозданиям.

В жизни мы чаще всего фокусируемся на когнитивной компоненте. Но эмоциональная (аффективная) компонента часто оказывает на поведение более сильное влияние. Когда человек испытывает сильные чувства, его действия может определять аффективная компонента, и любые попытки изменить его мнение окажутся безуспешными. Менеджер должен знать, какие ситуации могут вызвать взрыв эмоций, и дать работникам возможность «выпустить пар».

Считается, что изменение одной компоненты установки - познавательной, эмоциональной или поведенческой – может стать причиной изменения установки в целом. Предположим, менеджер хочет, чтобы работники брали на себя часть ответственности за принятие решений. Чтобы изменить исходную установку, менеджер может: 1) показать подчиненным, какие типы решений они могут выполнять самостоятельно (изменить когнитивную компоненту); 2) во время разговоров с подчиненными вызвать у них энтузиазм в отношении передачи полномочий (изменить аффективную компоненту); 3) просто настоять, чтобы работники сами начинали принимать решения (поведенческая компонента) в расчете на то, что позднее им это понравится.

Установки, связанные с работой. Эффективное лидерство предполагает культивирование установок, связанных с высокой производительностью труда. Двумя такими установками являются удовлетворение от работы и преданность организации.

Удовлетворение от работы (удовлетворенность работой). Позитивная установка индивида в отношении трудовой деятельности называется удовлетворением от работы или удовлетворенность работой. Эта установка возникает, когда работа соответствует нуждам и интересам человека, когда условия труда и вознаграждение (зарплата) находятся на удовлетворительном уровне, когда человеку нравится его трудовой коллектив и когда он имеет позитивные отношения со своими начальниками.

Менеджеры используют удовлетворение от работы в качестве инструмента поддержания энтузиазма. Организации не хотят терять одаренных, квалифицированных работников. Менеджеры обязаны уделять внимание своим установкам и своему поведению, чтобы влиять на установки и производительность своих работников, вырабатывая в себе установку на самосовершенствование, чтобы способствовать росту и развитию других. Демонстрируя открытость в

отношениях с людьми, признавая свои слабости и необходимость самосовершенствования, менеджеры заставляют других следовать своему примеру.

Преданность организации. Это лояльность к организации и высокая заинтересованность в ее делах. Говоря о своей организации, преданный работник скорее скажет «мы», чем «я». Такой работник ощущает себя частью организации и старается внести свой вклад в ее успех.

Ни один менеджер не откажется от выгод, которые обеспечивают преданные, лояльные работники. Это низкая текучесть кадров, готовность сотрудников делать больше, чем предписывают им должностные инструкции. Результаты опроса более чем 650 тыс. работников глобальных организаций говорят о том, что компании с преданной рабочей силой добиваются больших успехов. Высокая мотивация и вовлеченность, вытекающие из преданности работников, имеют ключевое значение для организаций, развитие которых зависит прежде всего от изобретательности и креативности персонала.

Как менеджеры могут развить преданность работников своей организации? Следует держать работников в курсе событий, давать право голоса при принятии решений, предоставлять возможность обучения и другие необходимые для достижения успеха ресурсы, справедливо обращаться с людьми, предлагать достойное вознаграждение. Преданность работников прочно коррелирует с инициативами и льготами, направленными на поддержание баланса между работой и личной жизнью.

Конфликты установок. Иногда установки индивида противоречат друг другу или не отражаются на его поведении. Например, высокая преданность человека организации может вступить в противоречие с его преданностью семье. Такое противоречие может вызвать состояние *когнитивного диссонанса* – психологического дискомфорта, возникающего у человека при осознании несоответствия между своими установками и поведением. Теория когнитивного диссонанса, разработанная в 1950-х гг. Л. Фестингером, гласит, что люди хотят действовать сообразно своим установкам и, как правило, выполняют корректирующие действия для уменьшения диссонанса и достижения баланса.

2.3. Восприятие и атрибуция

Восприятие

Установки влияют на восприятие и наоборот. **Восприятие** – это познавательный процесс, с помощью которого человек интерпретирует окружающую среду. Это процесс осознания того, что происходит вокруг нас посредством отбора, организации и интерпретации информации из внешнего окружения. Это способ формирования представлений о самих себе и окружающем мире. Восприятие служит своего рода фильтром, через который проходит информация, прежде чем она окажет воздействие на людей. Люди перерабатывают информацию в ответные реакции – чувства и действия.

Представление работника о ситуации часто имеет большее значение для понимания его поведения, чем сама ситуация. Каждый человек является ху-

дожником, который рисует в своем сознании такую картину мира, которая отражает его индивидуальное видение реальности. Из-за наличия индивидуальных различий в установках, личностных качествах, ценностях и интересах люди часто «видят» одни и те же вещи по-разному. Менеджеры должны учитывать различия в восприятии.

Какие факторы влияют на восприятие? Восприятие других зависит от восприятия самого себя. Знание самого себя помогает понимать других, собственные характеристики влияют на идентификацию характеристик других людей. Так, люди, позитивно воспринимающие самих себя, склонны позитивно воспринимать других людей. Если менеджеры осознают, что их собственные свойства влияют на восприятие, то оценка подчиненных проводится более точно.

Ситуационные факторы – нехватка (ограничение) времени, позиции других людей и т.п. – влияют на точность восприятия.

На восприятие влияют потребности и желания. Люди видят то, что они хотят видеть, их потребности и желания, как кривое зеркало, искажают картину мира.

Эмоциональное состояние личности оказывает большое влияние на восприятие. Сильная негативная эмоция, например, полное неприятие компании, может вызвать негативное восприятие многих ее решений или правил. Менеджерам необходимо знать, чем вызваны сильные эмоции у подчиненных.

Типичные искажения восприятия. Восприятие зависит от таких психических функций, как внимание, память, мышление, опыт. Эти функции являются фильтрами, находящимися между стимулами окружающей среды и нашим представлением о реальном мире. Искажения восприятия – ошибки, возникающие из-за неточностей в любой части процесса восприятия. Широко распространенные типичные ошибки восприятия: стереотипы, эффект нимба (гало-эффект), избирательное восприятие, проекция, перцепционная оборона, сбывающиеся пророчества. Зная эти типы искажений, менеджер может корректировать свое восприятие так, чтобы точнее воспринимать объективную реальность.

Стереотипирование – это стремление отнести человека к какой-то группе или широкой категории, а затем приписать этому человеку обобщенные качества, типичные для данной группы. Стереотипы помогают нам справиться с информационной перегрузкой. Люди склонны замечать то, что соответствует их стереотипам, и не замечать того, что им противоречит.

Но подобные предположения мешают нам объективно и всесторонне понять конкретных людей. Они могут привести к назначению на вакантные должности не лучших работников. Менеджеры и работники должны распознавать стереотипы, пытаться преодолевать их, понимая, что возрастающее разнообразие рабочей силы становится сильным конкурентным преимуществом.

Эффект нимба или гало-эффект проявляется в тех случаях, когда у того, кто воспринимает человека или ситуацию, складывается общее впечатление, основанное на какой-то одной характеристике (положительной или отрица-

тельной). Например, приятная улыбка может создать первое впечатление о доброте и честности этого человека. «Нимб» мешает увидеть у наблюдаемого объекта другие характеристики, которые обязательно должны учитываться для получения более полной оценки.

Избирательное восприятие – это тенденция выделять те аспекты ситуации или людей, которые согласуются с нашими собственными потребностями, ценностями и установками. Так, руководители маркетинговой службы считают ключевой проблемой компании продажи, специалисты по производству – изготовление продукции и организацию производства.

Все мы воспринимаем окружающую нас среду, но не все в ней в равной степени важно для нашего восприятия. Мы «настраиваемся» на одни данные и «отключаемся» от других. Обработать все поступающие данные человек не в состоянии. Поэтому человеческий мозг пропускает поступающие данные через фильтр восприятия, в котором часть информации задерживается, а часть проходит мимо. Селективность восприятия – это фильтрация и отбор различных объектов и раздражителей, на которые может быть обращено внимание индивида.

Как правило, люди концентрируют внимание на раздражителях (информации), соответствующих их установкам, ценностям и индивидуальным особенностям. Восприятие сильно зависит от потребностей человека.

Избирательность восприятия зависит также от таких факторов, как первичность и новизна. Люди уделяют больше внимания данным, поступающим в начальной и завершающей фазах события. Фактор первичности означает важность первого впечатления. Фактор новизны означает, что последнее впечатление может оказаться самым устойчивым.

Простой способ снизить избирательность – прислушиваться к мнению других людей. Если мнения других противоречат мнению менеджера, следует проверить свои впечатления.

Проекция – это приписывание собственных личных качеств другим людям, т.е. тенденция проецировать свои потребности, чувства, ценности и подходы на суждения и поведение других людей. Например, менеджер, ориентированный на достижение результатов, полагает, что его подчиненные такие же. Знание самого себя (самоанализ) и умение поставить себя на место другого (эмпатия) – наилучшие средства защиты от ошибок проецирования.

Перцепционная оборона – это стремление защитить себя от идей, объектов или людей, которые воспринимаются как угроза. Люди охотно воспринимают то, что кажется им приятным, но все, вызывающее у них неприязнь или раздражение, они стараются игнорировать. Люди организуют «мертвые зоны» в самом процессе восприятия таким образом, чтобы негативные данные не причиняли им вреда. Нужно осознавать наличие собственных «мертвых зон», чтобы иметь объективную картину реальности.

Сбывающиеся пророчества – тенденция создавать или находить в другой ситуации или человеке то, что ожидали обнаружить в предыдущем случае. Сбывающиеся пророчества могут оказывать как положительное, так и отрицательное воздействие на работу менеджера.

Если менеджер исходит из того, что его подчиненные не очень заинтересованы в работе, то он будет давать им простую и структурированную работу. На такой работе подчиненные проявят недостаток заинтересованности, что менеджер и предполагал с самого начала. Ожидания менеджера сбылись и пророчество исполнилось.

Если студенты считают своего преподавателя настоящим интеллектуалом и профессионалом, то они показывают более высокие результаты обучения. Следовательно, менеджерам нужно придерживаться позитивного и оптимистичного взгляда на людей, с которыми они работают; создавать теплые человеческие отношения с подчиненными и давать положительные оценки их работы; позволять им задавать много вопросов и помогать приобрести необходимые рабочие навыки.

Эксперты рекомендуют менеджерам научиться **управлять процессом восприятия**, а именно:

1) *управлять впечатлением* – вести себя таким образом, чтобы создать и поддерживать в глазах окружающих желаемое впечатление. Для этого нужно дружить с «правильными» людьми, совершать добрые дела, стараться выглядеть лучше, выказывать уважение, преуменьшать значение негативных событий, соглашаться с мнением окружающих и оказывать им услуги;

2) *управлять искажениями* – помимо контролируемой обратной связи, где нужно реагировать на свежую информацию, следует вести собственные наблюдения, получать репрезентативную и точную информацию, расширяя свои познавательные схемы, заменяя их более полными и точными.

Атрибуция

Это суждение о том, чем обусловлено поведение человека – его собственными характеристиками или ситуацией. *Внутренняя атрибуция* связывает поведение человека с его характеристиками. Например: «Начальник накричал на меня, он невыдержанный человек, неспособный слышать других». *Внешняя атрибуция* связывает поведение с ситуацией. Например: «Начальник накричал на меня, потому что я сорвал сроки и вызвал недовольство клиента». Атрибуция помогает определить правильные действия в той или иной ситуации. В нашей ситуации возможны обе причины: характер начальника и сложившаяся ситуация. В первом случае подчиненный считает начальника источником проблемы и начинает избегать его. Во втором случае подчиненный попытается предотвратить повторение ситуации в будущем.

Чтобы определить внутренний или внешний характер атрибуции, нужно получить ответы на три вопроса.

1. *В других ситуациях человек ведет себя так же?* Если поведение необычно, у этого человека, вероятнее всего, сложится внешняя атрибуция.

2. *Раньше человек вел себя таким же образом?* В случаях постоянства поведения человек, как правило, выполняет внутреннюю атрибуцию.

3. *Другие в схожих ситуациях ведут себя так же?* Если другие люди реагируют на аналогичную ситуацию сходным образом, то наблюдаемое поведение является следствием сложившейся ситуации.

Существуют искажающие атрибуцию предубеждения.

Ошибки атрибуции. Их две: фундаментальная ошибка атрибуции и искажение в свою пользу.

Оценивая других людей, мы, как правило, занижаем влияние внешних (ситуационных) факторов и завышаем влияние внутренних (личностных). Данная особенность называется *фундаментальной ошибкой атрибуции*. Например, когда кого-то назначают на должность директора, то окружающие склонны видеть причину этого в характеристиках индивида. На самом деле назначение может быть продиктовано внешними факторами, например, текущими условиями бизнеса.

Другое предубеждение влияет на то, как мы оцениваем собственное поведение. Эта тенденция называется *предрасположенность к самому себе*: добиваясь успеха, мы преувеличиваем собственные заслуги, терпя неудачу – сверх меры виним внешние обстоятельства. Истина, скорее всего, лежит где-то посередине.

2.4. Влияние личностных качеств на поведение

То, как человек действует и взаимодействует, является отражением его личности. Менеджеры стремятся обеспечить соответствие между личными качествами людей и потребностями рабочего места.

Личность человека – это набор характеристик, лежащих в основе относительно устойчивых поведенческих реакций на идеи, окружающие объекты и людей. Эта совокупность черт определяет уникальность человека. Понимание личности человека позволяет предсказать его реакцию на конкретную ситуацию. Зная, как и чем различаются личности подчиненных, менеджер может определить наиболее эффективный стиль руководства.

Что определяет личность, под влиянием каких факторов она формируется и развивается? Природа или воспитание? Наследственность или окружающая среда? Эти две силы действуют одновременно.

Наследственность включает в себя те факторы, которые определяются при зачатии – физические характеристики, пол и личностные факторы. Окружающая среда включает в себя культурные, социальные и ситуационные факторы.

Черты личности. На повседневном уровне мы говорим о личности как о чертах характера. За годы исследований выявлены тысячи различных черт, но все они подразделяются на 5 больших категорий (факторов личности). В каждом факторе заключено множество специфических черт. Вот эти 5 факторов личности: экстраверсия, готовность к сотрудничеству, добросовестность (сознательность), эмоциональная устойчивость и открытость для опыта.

1. **Экстраверсия** – подвижный, общительный. Степень коммуникабельности, разговорчивости, напористости человека, его комфорта в межличностных отношениях. *Обычно я бываю душой общества. Я легко чувствую себя в окружении людей. Я разговорчивый человек.*

2. **Готовность к сотрудничеству** – доверчивый, имеющий интерес к другим людям. Степень уживчивости человека с другими людьми, обеспечиваемой такими качествами, как добросердие, умение взаимодействовать, прощать, понимать, доверять. *Я любезен и симпатичен. У меня всегда есть доброе слово для каждого. Я никогда не оскорбляю людей.*

3. **Добросовестность (сознательность)** – ответственный, надежный, упорный. Степень концентрации человека на стоящих перед ним целях, т.е. умение вести себя ответственно, надежно, стабильно и добиваться результата. *Я люблю порядок и эффективность. Я уделяю внимание деталям. Я всегда готовлюсь к занятиям.*

4. **Эмоциональная устойчивость** – спокойный, уверенный, расслабленный. Степень спокойствия, энтузиазма и уверенности человека в себе (или напряженности, нервозности, подавленности, уныния, неуверенности). *Я часто критически оцениваю себя. Я часто завидую другим. Я очень импульсивен.*

5. **Открытость для опыта** – обладающий воображением, любознательный, с широким кругозором. Широта интересов, развитость воображения, креативность, артистизм человека, готовность к восприятию новых идей. *У меня богатое воображение. Я по-настоящему люблю искусство.*

Каждое качество может проявляться в низкой, умеренной или высокой степени. Но оценки от умеренной до высокой не всегда обеспечивают успех в бизнесе. Как показывают исследования, 4 из 10 руководителей компаний являются интровертами. После общения с другими людьми таким руководителям необходимо побыть какое-то время в одиночестве, поразмышлять об услышанном и «подзарядить аккумуляторы».

Контактность имеет особенно большое значение в организациях, деятельность которых строится на сотрудничестве. Сейчас компании хотят иметь менеджеров, умеющих уважительно обращаться с подчиненными и получать помощь от многих людей внутри и вне организации. Успешные менеджеры умеют добиваться признательности и доверия подчиненных. Авторитарный руководитель неуважительно относится к подчиненным и неспособен наладить позитивные отношения с клиентами. Поддержание хороших отношений с работниками, поставщиками, партнерами и клиентами является ключевым фактором успешного менеджмента.

Секрет успеха нередко заключается в умении вызывать симпатию. Все мы проявляем бóльшую готовность сделать что-либо для человека, который нам симпатичен, чем для того, кто нам неприятен. Менеджеры могут стать более симпатичными для других людей, развивая в себе такое качество как контактность, подразумевающее дружелюбие и готовность к сотрудничеству, искреннее понимание других людей и стремление вызвать у них позитивное чувство к себе.

Многие компании оценивают черты характера при найме, аттестации или продвижении работников. Исследования показывают, что не менее 30% организаций используют при приеме на работу методы тестирования личностных характеристик.

Эмоциональный интеллект. Эмоциональный интеллект включает 4 основные компоненты.

1. **Самосознание.** Это основа для всех остальных компонент. Подразумевает осознание человеком того, что он чувствует. Люди, умеющие разбираться в своих чувствах, лучше контролируют свои действия и жизнь в целом. Высокая степень самосознания означает, что человек точно оценивает свои сильные и слабые стороны и обладает здоровой уверенностью в своих силах.

2. **Управление эмоциональным состоянием.** Умение контролировать собственные разрушительные или вредные эмоции и собственное настроение, чтобы беспокойство, тревога, страх или гнев не затуманивали сознание и не мешали делать то, что нужно делать. Люди, умеющие управлять своим эмоциональным состоянием, сохраняют оптимизм и веру в будущее, несмотря на неудачи и трудности. Эта способность имеет ключевое значение для достижения долгосрочных целей.

3. **Социальное сознание.** Способность понимать других людей и проявлять эмпатию, т.е. умение поставить себя на место другого человека и понять, что он чувствует, не спрашивая об этом напрямую. Люди, обладающие социальным сознанием, в состоянии понять различные точки зрения и эффективно взаимодействовать с разными людьми.

4. **Коммуникабельность.** Умение устанавливать контакты, развивать позитивные отношения, реагировать на чужие эмоции и оказывать влияние на окружающих. Коммуникабельность подразумевает также умение слушать других, ясно выражать свои мысли и относиться к людям с сочувствием и уважением.

Исследования показывают наличие положительной связи между эффективностью труда и развитостью эмоциональных способностей. Эмоциональный интеллект особенно важен для специальностей, требующих высокой степени социального взаимодействия. К таковым относятся менеджеры – люди, которые по определению должны оказывать влияние на других, создавать и поддерживать позитивные установки и отношения в организациях.

Влияние личности на установки и поведение. Личность человека оказывает влияние на многие связанные с работой установки и типы поведения. Наибольший интерес представляют для менеджеров локус контроля, авторитаризм, макиавеллизм и стиль решения проблемы.

Локус контроля. Причины своих успехов и неудач разные люди видят по-разному. Локус контроля определяет, на кого человек возлагает основную ответственность: на себя или на внешние силы.

Некоторые люди уверены, что их действия могут существенно повлиять на то, что с ними происходит. Такие люди имеют высокий *внутренний* локус контроля. Многие лидеры высокотехнологичных компаний обладают высоким внутренним локусом контроля. Этим менеджерам постоянно приходится

справляться с быстрыми изменениями и высокой неопределенностью. Им необходимо верить в то, что они и их работники смогут справиться с негативным влиянием внешних сил и событий.

Люди с внутренним локусом контроля легче поддаются мотивации, т.к. они не сомневаются в том, что вознаграждение есть результат их поведения. Они в большей мере способны к обработке сложной информации и принятию решений, больше нацелены на достижение конкретных результатов, но также и более независимы, ими труднее управлять

Другие люди считают, что события в их жизни происходят под влиянием случая, удачи или других людей. Они ощущают себя в большей мере игрушками в руках судьбы. Такие люди имеют высокий *внешний* локус контроля. Их непросто мотивировать, они в меньшей степени увлечены своей работой и с большей вероятностью начинают обвинять во всем других, когда оценка их результатов оказывается низкой. Однако они более уступчивы и склонны подчиняться, ими легче руководить.

Авторитаризм. Это уверенность в том, что в организации должны существовать власть и различия в статусе. Люди с высоким уровнем авторитаризма обычно озабочены проблемами власти, они склонны подчиняться авторитету вышестоящих руководителей, критически оценивают других и противятся использованию субъективных ощущений. От степени авторитарности менеджера зависит то, как он распоряжается и делится властью. От степени авторитарности работников зависит то, как они реагируют на действия начальства. Если степени авторитарности работников и менеджера существенно различаются, менеджеру будет трудно эффективно руководить коллективом.

Макиавеллизм. Это стремление к получению власти или манипулированию людьми в личных интересах. Исследования показывают, что люди с высокой склонностью к макиавеллизму предрасположены к прагматичному поведению, способны на ложь ради достижения личных целей, оказываются более вероятными победителями в ситуациях «пан или пропал» и с большей вероятностью убеждают других, чем позволяют другим убедить себя.

В разных ситуациях могут понадобиться люди с разными типами поведения. В слабоструктурированных ситуациях люди с высоким уровнем макиавеллизма активно прибирают власть к рукам, а с низким уровнем макиавеллизма – принимают власть других людей. Но люди с низким уровнем макиавеллизма процветают в высокоструктурированных ситуациях. Яркие макиавеллисты хорошо проявляют себя на работе, которая требует умения торговаться или где победа сулит существенное вознаграждение.

Соответствие должности. Необходимо сопоставить характеристики работника и характеристики работы и сделать так, чтобы работу выполняли те, кто для этого наиболее пригоден. Менеджеру следует понимать, каких действий он ждет от подчиненных и люди каких типов смогут успешно справиться с этими заданиями. Степень соответствия способностей и личных качеств человека должностным требованиям *называется соответствием должности.*

При таком соответствии работник испытывает удовлетворение от своей трудовой деятельности и вносит большой вклад в успехи компании.

2.5. Мотивация

Сущность мотивации

Чаще всего под **мотивацией** понимается процесс побуждения человека к определенному поведению. Этим понятием мы описываем силы, внутренние и внешние по отношению к человеку, направляющие его поведение. Зная эти силы, мы можем объяснить и предвидеть поведение человека, а воздействуя на эти силы, мы в состоянии изменить его поведение. Менеджеры ищут ответ на вопрос, что необходимо сделать для того, чтобы получить высокие результаты работы своих сотрудников.

В основе поведения и человека, и организации лежат их потребности. Неудовлетворенные потребности, нужда в чем-то заставляют нас действовать, искать способы удовлетворения потребностей, ставя перед собой необходимые для этого цели. **Трудовая мотивация** – это процесс согласования целей компании и целей работника для наиболее полного удовлетворения их потребностей, который выстраивают менеджеры компании. В зависимости от полученного вознаграждения, определяющего степень удовлетворения потребностей, человек оценивает свое поведение и либо повторяет его, либо меняет. Такова простейшая, исходная модель мотивации.

Мотивация есть процесс создания мотивов. **Мотив поведения** – это субъективное понимание личностью цели и возможного способа удовлетворения потребности, внутреннее объяснение желания действовать определенным образом. Это импульс, непосредственная *причина наших действий*. Предмет нашего желания становится **стимулом**, и в этот момент, во взаимодействии потребности и стимула, рождается мотив. Мотив всегда ориентирован на стимул, способный удовлетворить нашу потребность. Мы теперь осознаем, что конкретно может удовлетворить нашу потребность, и что мы должны делать для удовлетворения этой потребности. Мы начинаем действовать и получаем вознаграждение, которое удовлетворяет в той или иной степени наши потребности.

Модель мотивационного процесса мы можем представить в виде схемы (рис. 2.2.). Выделяют внутреннюю и внешнюю мотивацию. **Внутренняя мотивация** означает, что человек сам побуждает себя к определенному действию, получая внутреннее вознаграждение. Например, человек удовлетворен тем, что достиг цели и решил проблему. **Внешняя мотивация** возникает под влиянием извне, мотив формируется под воздействием внешних факторов (выгод). Это, к примеру, продвижение по службе, увеличение заработной платы.

Внешняя мотивация может привести к быстрому и сильному воздействию на результаты работы, но это воздействие часто бывает непродолжительным. Внутренняя мотивация, как правило, действует более глубоко и долго, поскольку она создается самими людьми, а не навязывается им извне. Наиболее эффек-

тивно сочетание внутренней и внешней мотивации, соотношение между которыми меняется в зависимости от особенностей людей, ситуации, возраста.

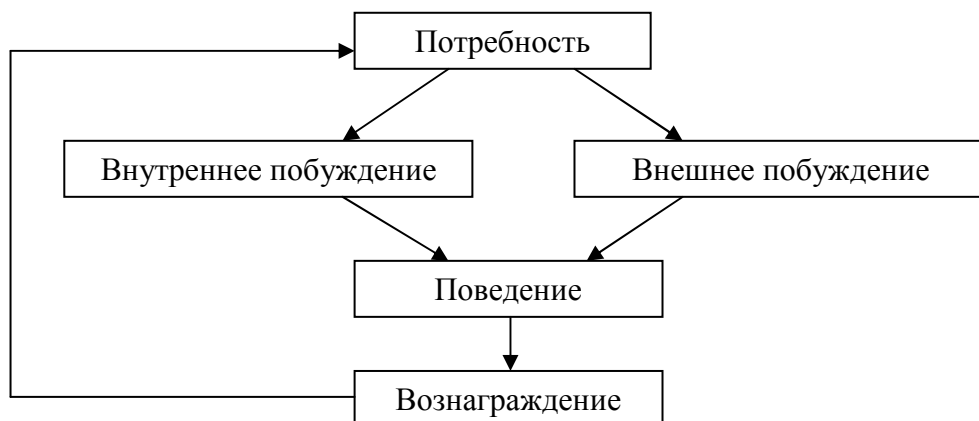


Рис. 2.2. Модель мотивационного процесса

Мы называем **мотиваторами** факторы, участвующие в конкретном мотивационном процессе и обуславливающие принятие человеком решения относительно своего поведения. Мотив становится мотиватором, когда он приводит к конкретным поступкам (действиям).

Классификация теорий мотивации. Теории мотивации рассматривают мотивационный процесс с разных точек зрения. Они объясняют, почему люди ведут себя на работе определенным образом, и показывают, как добиться того, чтобы их усилия способствовали достижению целей организации, а также удовлетворяли потребности самих работников.

Современные теории мотивации можно разделить на три большие категории:

- *Содержательные теории* фокусируются преимущественно на потребностях человека (сущности мотивации). Они исходят из предположения, что работа менеджера заключается в создании условий, способствующих удовлетворению потребностей сотрудников. Эти теории помогают менеджерам глубже осознать потребности работников.

- *Процессуальные теории* сосредоточиваются на изучении мышления или познавательных процессов, влияющих на поведение людей. Они объясняют, каким образом работники стремятся к получению вознаграждения, формируя свои ожидания, цели, представления о справедливости и т.д.

- *Теории подкрепления* акцентируют внимание на средствах, позволяющих обучить работников желаемым типам поведения. Подкрепление основывается на наблюдении за тем, какие вознаграждения работники больше всего ценят, какие вознаграждения, когда, как, где и почему меняют поведение работников.

Каждая группа теорий вносит свой вклад в понимание мотивации людей, но ни одна из них не предлагает исчерпывающего объяснения и не претендует на это. Они дополняют друг друга, поэтому менеджеры в своей практической

деятельности опираются на выводы всех этих теорий, органично сочетая для принятия решений их в конкретных ситуациях.

Содержательные теории мотивации

Всякое поведение мотивировано неудовлетворенной потребностью. Человек ставит цель, которая удовлетворяет эту потребность и выбирает поведение, которое приведет к достижению этой цели. Содержательные теории мотивации помогают менеджерам: 1) определить, какие потребности работников вызывают желательное поведение; 2) выбрать вознаграждения, способные удовлетворить эти потребности; 3) определить момент (ситуацию), когда необходимо предложить эти вознаграждения; 4) учитывать многообразие, взаимозависимость и изменчивость потребностей и поведения людей.

Опыт показывает, что в каждый момент времени не все потребности одинаково важны для людей. Не существует прямой связи между потребностями и целями человека, ибо одна и та же потребность может быть удовлетворена разными способами, а одна и та же цель (поведение) может удовлетворять несколько потребностей. Сформировались несколько содержательных теорий мотивации, объясняющих это разнообразие поведения людей. Наибольшую известность и применение получили четыре теории, которые были предложены А. Маслоу, К. Альдерфером, Ф. Герцбергом и Д. Мак-Клелландом.

Теория иерархии потребностей. Наиболее известная содержательная теория мотивации предложена А. Маслоу. Он выделил пять основных категорий потребностей и утверждал, что они имеют разную значимость для людей. Он предположил, что мы удовлетворяем эти потребности одну за другой, в определенной последовательности: сначала самые неотложные, физиологические, затем более высокие потребности в безопасности, социальные потребности и т.д. Соответственно образуется иерархия (пирамида) мотивирующих потребностей из пяти уровней, которые выстраиваются в порядке возрастания следующим образом:

1. *Физиологические потребности* – потребности в еде, воде, воздухе. В организационной среде – это потребность в гарантированной оплате труда.

2. *Потребности в безопасности* – потребность в защите от опасности, отсутствии непосредственных угроз, стабильности. На работе – это потребности в безопасных условиях труда, дополнительных льготах и гарантиях сохранения рабочего места.

3. *Социальные потребности* – потребности в любви, привязанности и принадлежности к группе. Они отражают желание человека иметь друзей, быть членом группы, быть любимым. В организации эти потребности проявляются в желании установить хорошие взаимоотношения с коллегами по работе, участвовать в рабочих группах и поддерживать хорошие отношения с начальством.

4. *Потребности в уважении* – потребность испытывать уважение со стороны окружающих, пользоваться вниманием и признанием других людей, иметь определенный статус. А также потребность в самоуважении, ощущение собственной компетентности, мастерства, чувство собственного достоинства и уверенность в собственных силах. В организации – это мотивация для приня-

тия на себя дополнительных обязанностей, повышения своего статуса и получения кредита доверия.

5. Потребности в самореализации – высший уровень потребностей. Это потребность полностью реализовать свой потенциал, повысить уровень компетенции, чтобы стать тем, кем, по его мнению, этот человек способен стать. В организации эти потребности удовлетворяются путем предоставления сотрудникам возможностей личного роста, проявления творческих способностей, подготовки для выполнения более сложных заданий и продвижения по служебной лестнице.

Эта теория утверждает, что, только удовлетворив потребности более низкого уровня, человек переходит к удовлетворению потребностей более высокого уровня, которые в этот момент становятся для него доминирующими. Потребности более низкого уровня не исчезают, но они перестают быть доминирующими. И только потребность в самореализации никогда не может быть удовлетворена полностью, ибо она безгранична и усиливается в процессе ее удовлетворения.

Теория ERG предложена К. Альдерфером. Альдерфер согласен с Маслоу в том, что индивидуальные потребности выстраиваются в виде иерархии, однако он сводит пять категорий потребностей А. Маслоу в три наиболее важные:

1. Потребности в существовании – это потребности в физическом здоровье и материальном благополучии (еде, воздухе, воде, зарплате).

2. Потребности во взаимосвязях – потребности в доставляющих удовлетворение взаимоотношениях с другими людьми.

3. Потребности в росте – это стремление к постоянному личностному развитию.

Человек поднимается по лестнице своих «нужд» шаг за шагом. Если удовлетворить потребность высокого уровня не удастся, у индивида может произойти возврат к уже удовлетворенной потребности более низкого уровня. Допускается, что люди могут перемещаться по иерархии не только вверх, но и вниз в зависимости от способности удовлетворять потребности.

Такой подход помогает объяснить, почему работники, как показывают многочисленные опросы на предприятиях, часто выражают неудовлетворение заработной платой, предоставляемыми льготами и условиями труда, что имеет отношение к потребностям существования. Теория ERG говорит менеджерам о возможности переключения усилий с удовлетворения одних потребностей на удовлетворение других потребностей.

Двухфакторная теория Герцберга. Ф. Герцберг, изучая мотивацию, просил рабочих сообщать о том, когда (в каких условиях) им хорошо на работе, они ощущают наибольшее желание работать, и наоборот, когда им плохо на работе, они недовольны и трудиться им совсем не хочется. Оказалось, что удовлетворенность и неудовлетворенность работой определяются двумя различными группами факторов.

Высокую удовлетворенность работой вызывали следующие факторы: достижения, признание, ответственность, труд как таковой, личностный рост.

Эти факторы, связанные с *содержанием процесса труда*, оказывали сильное мотивирующее воздействие, поэтому их называли факторами мотивации или *мотиваторами*.

Высокую неудовлетворенность работой вызывали следующие факторы: условия труда, оплата труда, безопасность, гарантии сохранения рабочего места, статус, политика компании, качество руководства, межличностные отношения. Эти *внешние условия*, если они не соответствовали запросам работников, становились источником их неудовлетворенности работой. Ф. Герцберг назвал их *гигиеническими факторами*, потому что управление ими позволяло предупредить нарастание неудовлетворенности, избавить работников от отрицательных эмоций. Но эти факторы не мотивируют к более высоким результатам работы.

Согласно этой теории обеспечение должного уровня гигиенических факторов позволяет избавиться от неудовлетворенности работников. Чтобы побудить их к интенсивному и качественному труду, необходимо подключить мощные мотивирующие факторы такие, как признание, возможности для личностного роста, сложные интересные рабочие задания. Ф. Герцберг предложил метод обогащения работы, суть которого можно выразить его словами: «Если Вы хотите, чтобы люди хорошо работали, дайте им хорошую работу».

Задача менеджмента – обеспечить достаточные для удовлетворения базовых потребностей гигиенические факторы и применять эффективные мотиваторы. Эти факторы, как правило, используются одновременно.

Опыт показывает, что различия между этими факторами мотивации не всегда четко видны в реальной жизни. Мотиватор одного человека может быть гигиеническим фактором для другого, а некоторые элементы будут одновременно и стимулировать работу, и повышать удовлетворенность ею. Тем не менее, элементы работы, связанные с развитием и стимулирующим вознаграждением работника (возможность хорошо заработать, шансы на продвижение, творческая работа) – это чаще мотиваторы. А элементы, характеризующие окружающую работника среду (удобное расположение, чистое и спокойное рабочее место, хорошие коллеги по работе) – это чаще гигиенические факторы.

Если цели менеджмента состоят в увеличении объема выпуска продукции и повышении производительности труда, руководители должны обращать особое внимание на усиление мотиваторов. Если же не обращать внимания на гигиенические факторы, то это может сделать работу менее приятной и менее предпочтительной в сравнении с другими предприятиями, что может привести к повышению текучести кадров или к трудностям в привлечении новых работников.

Теория приобретенных потребностей. Эта теория мотивации исходит из предположения, что потребности людей формируются в процессе их обучения, они приобретаются по мере получения жизненного опыта. Дэвид Макклелланд утверждал, что определенные типы потребностей формируются в течение всей жизни человека. Для понимания поведения людей он выделил следующие типы потребностей:

- *потребности в достижении* - желание делать что-то лучше и эффективнее: решать сложные задачи, достичь большого успеха, превзойти других людей;
- *потребность в присоединении* - желание устанавливать и поддерживать дружеские и теплые отношения с окружающими;
- *потребность во власти* – желание контролировать окружающих и влиять на их поведение.

Работник с высокой потребностью в достижениях предпочитает индивидуальную ответственность и сложные задачи. Макклелланд полагает, что экономический рост страны зависит от уровня потребности в достижениях у ее населения. Опыт показывает, что люди, в которых сильно развита потребность достижений, чаще других становятся предпринимателями. Им нравится делать что-то лучше, чем конкуренты, они готовы к ответственности и риску.

Работник с высокой потребностью в присоединении нацелен на развитие хороших межличностных отношений и коммуникаций с другими. Люди, нуждающиеся в близости, являются хорошими интеграторами в трудовом коллективе.

Человек с высокой потребностью во власти ищет влияние над окружающими, любит внимание и признание. Те, кто обладает потребностью во власти, имеют больше шансов сделать карьеру, поднимаясь вверх по должностной лестнице. Исследования показали, что более чем у половины менеджеров высшего звена присутствовала потребность во власти. Менеджеры с высокой потребностью в достижениях, но слабым стремлением к власти, останавливаются на относительно низких уровнях управления.

Итак, используя теории содержания мотивации, менеджеры имеют возможность построить работу таким образом, чтобы она удовлетворяла потребности выполняющих ее людей, следовательно, стимулировала наиболее эффективное их поведение.

Процессуальные теории мотивации

Процессуальные теории призваны объяснить процесс выбора людьми образцов поведения, направленных на удовлетворение индивидуальных потребностей. Отвечая на вопрос «Как люди выбирают способ поведения?», эти теории фокусируются на процессах мышления. Наиболее популярны теория справедливости и теория ожиданий.

Теория справедливости мотивации Адамса. Дж. Адамс утверждал, что действия людей направлены на устранение любой ощущаемой несправедливости при получении вознаграждения за работу по сравнению с другими людьми. Работники сравнивают свои усилия и вознаграждения с усилиями и вознаграждениями других работников, находящихся в схожих условиях. Люди будут мотивированы, если с ними обращаются справедливо, и не будут мотивированы, если к ним относятся несправедливо.

Работник воспринимает отношение менеджмента к нему лично как честное и беспристрастное в том случае, когда работник оценивает получаемое им вознаграждение как примерно равное оплате труда других сотрудников, дос-

тигших аналогичных результатов. Равенство вознаграждения оценивается по соотношению «входа» и «выхода». Трудовой выход – это зарплата, признание, продвижение по службе, иные выгоды; а вход – образование, опыт, прилагаемые усилия и способности.

Ощущение справедливости возникает тогда, когда соотношение индивидуального выхода и входа примерно такое же, как у коллег. Когда оно меньше, человек ощущает несправедливость, в нем возникают внутренние противоречия, требующие изменить ситуацию для восстановления справедливого баланса входа и выхода.

Наиболее распространенные способы устранения воспринимаемого неравенства или восстановления справедливости:

- *Изменение выхода (вознаграждения).* Например, работник просит увеличения заработной платы.
- *Изменение входа, т.е. своего вклада в работу.* Например, работник уменьшает прилагаемые в процессе труда усилия; начинает работать, не напрягаясь.
- *Изменение представлений.* Когда не удается воздействовать на вход или выход, возможно изменить представления о справедливости. Работник может зависить статус своей работы или как-то повлиять на представления других людей о своем заработке, изменить эталон для сравнения.
- *Изменение места работы.* Работник может принять решение о переходе на другую должность или об уходе с предприятия, рассчитывая найти новую работу, с более благоприятным балансом входа и выхода.

А при высоких уровнях вознаграждения работники склонны так корректировать идею о справедливой оплате, чтобы она оправдывала их заработную плату.

Эффективный менеджер всегда стремится к тому, чтобы подчиненные воспринимали его решения как справедливые. В противном случае мотивация сотрудников к труду существенно снижается. Необходимо давать четкую оценку результатов труда и указывать критерии, по которым определялось вознаграждение.

Теория ожиданий (В. Врума и др.). В. Врум утверждал, что уровень мотивации работников зависит от их представлений (убеждений) относительно своих способностей к выполнению поставленных задач и, следовательно, к получению желаемого вознаграждения. Он полагал, что мотивация является результатом рациональных расчетов. Ключевые элементы теории ожиданий можно представить следующим образом (рис. 2.3.).

Ожидание – это вера личности в то, что за определенным поведением последуют определенные результаты. Это вероятность получения ожидаемых результатов, которая может изменяться от 0 (это невероятно, невозможно) до 1 (полная уверенность в том, что это случится).

Ожидание 1 – это вероятность того, что прикладываемые усилия приведут к желаемому уровню исполнения работы, т.е. поставленные задачи будут успешно выполнены. Для того чтобы это ожидание оправдалось, менеджеры

отбирают работников с необходимыми способностями и опытом, обучают их, ставят перед ними четкие цели, обеспечивают их необходимыми ресурсами (материалами, оборудованием, инструментами, информацией) и оказывают им поддержку.

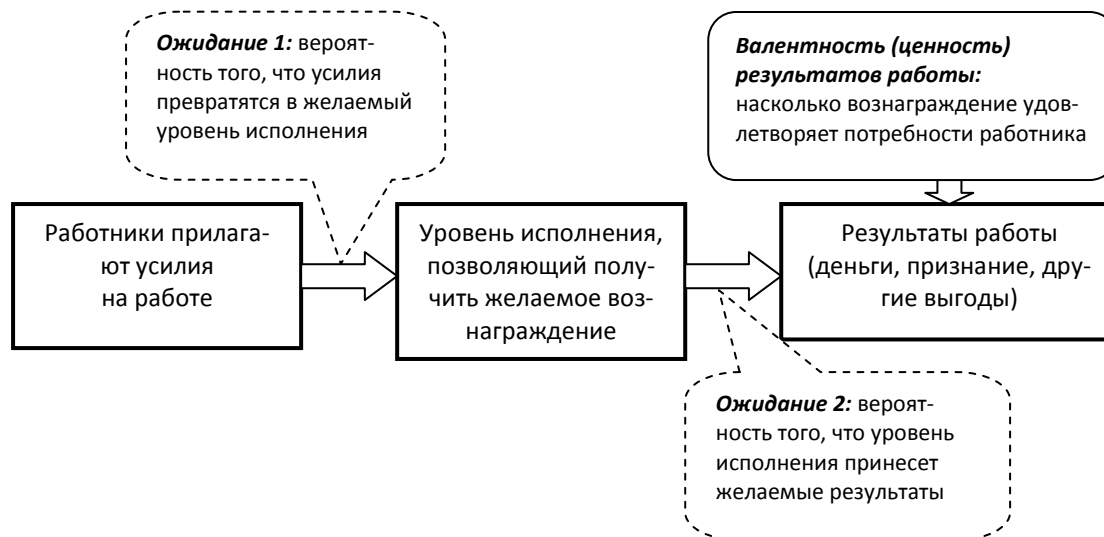


Рис. 2.3. Основные элементы теории ожиданий

Ожидание 2 – вероятность того, что эффективная работа приведет к желаемым результатам (вознаграждению). Для того чтобы это ожидание оправдалось, менеджеры четко указывают возможное вознаграждение за выполненную работу и критерии его получения.

Под *валентностью* понимается ценность или привлекательность для работника полученных результатов. Она измеряется с помощью шкалы от -1 (крайне нежелательный исход) до +1 (крайне желательный исход). Если результаты, которых можно добиться хорошей работой, не представляют для человека интереса, его мотивация находится на низком уровне. Ценные для индивида результаты создают сильную мотивацию. Менеджеры должны определять наиболее значимые потребности работников и подбирать вознаграждения, удовлетворяющие эти потребности. Сильная мотивация к труду означает, что все три фактора модели ожиданий находятся на высоком уровне.

Мотивационная теория подкрепления

Подкрепление – это управление последствиями поведения людей, т.е. системами поощрения или наказания того или иного поведения работников. К подкреплению относятся любые действия, которые вызывают повторение или, напротив, подавление определенных образцов поведения. Теория подкрепления ищет ответы на вопрос, какие средства в каких ситуациях следует использовать для модификации поведения работников, т.е. для закрепления желательного поведения и предупреждения нежелательного.

Теория подкрепления исходит из следующего предположения (закона эффекта): люди стремятся повторять поведение, которое влечет за собой приятный исход, и избегать поведения, которое приводит к неприятным последстви-

ям. Существуют внешние стимулы или последствия, которые могут благодаря закону эффекта оказывать необходимое воздействие на поведение человека на работе.

1) Средства подкрепления. Комплекс методов, посредством которых на основе теории подкрепления менеджмент стремится к изменению поведения сотрудников, получил название *регулирование поведения*. Выделяют 4 основных типа или *стратегии подкрепления*:

- ✓ положительное подкрепление,
- ✓ отрицательное подкрепление или избегание,
- ✓ наказание,
- ✓ торможение или гашение.

Положительное подкрепление. Это вознаграждения, которые стимулирует работников к повторению желаемого поведения, т.е. повышают вероятность повторения подобных действий. Сотрудники получают вознаграждение только в том случае, когда демонстрируют желательное поведение. Исследования показывают, что положительное подкрепление способствует росту эффективности работы организации.

Отрицательное подкрепление (избегание). Людям свойственно стремление избегать неприятных последствий и поступать «правильно» с точки зрения организации. Когда работники начинают демонстрировать желаемое поведение, менеджеры отказываются от применения к ним негативных воздействий, например, перестают критиковать. Вероятность повторения «правильного» поведения повышается. В стремлении избежать негативных ситуаций работники постепенно привыкают к желательным для организации образцам поведения.

Наказание. Это создание негативных последствий для работника, совершившего нежелательные действия. Целью наказания является предупреждение нежелательного поведения. Вероятность повторения подобного поведения в будущем уменьшается. Этот метод критикуют за то, что подвергнутый наказанию сотрудник не получает информации о том, как ему следовало вести себя. Однако почти все менеджеры-практики согласны с тем, что время от времени к наказанию прибегать необходимо, что подтверждается в ряде исследований. Формы наказания различны: от устного выговора до временного отстранения от должности или увольнения. Наказание следует использовать избирательно, и важно правильно выбрать соответствующую ситуации форму наказания.

Торможение или гашение. Менеджеры убирают положительное подкрепление, когда у работника возникает нежелательное поведение. Лишенный поощрения сотрудник поймет, что его поведение не позволяет ему добиться желаемых результатов. Он должен изменить свое поведение. Эта стратегия снижает частоту проявления нежелательного поведения и ослабляет его.

2) Разработка графиков подкрепления. Скорость обучения желательному поведению во многом определяется графиком подкрепления, т.е. его частотой и интервалами. Выделяют 5 типов графиков подкрепления: один – постоянного подкрепления и 4 – частичного подкрепления.

Постоянное подкрепление. Поощряется каждое проявление желаемого поведения. Такой график особенно эффективен на ранних стадиях обучения новым типам поведения, ибо способствует быстрому появлению желаемого поведения. Но постоянное подкрепление обходится достаточно дорого и угасает быстрее, когда оно прекращается.

Частичное подкрепление. Подкрепление всех желаемых образцов поведения на практике невозможно. Поэтому проводится частичное подкрепление, когда поощрение происходит лишь в определенных случаях. Выделяют 4 основных графика частичного подкрепления:

- *С фиксированным интервалом.* Работник получает вознаграждение через определенные промежутки времени. Например, регулярные выплаты премий и бонусов.

- *С фиксированным уровнем.* Подкрепление производится через определенное число проявлений желаемого поведения, например, через каждые 3-5 раз. На таком графике построено большинство систем сдельной оплаты труда.

- *С переменным интервалом.* Осуществляется через разные, непредсказуемые для работника, промежутки времени. Например, неожиданная похвала руководителя предприятия во время непредусмотренного посещения цеха, отдела, или неуказанное количество проверок знаний у студентов. Такое подкрепление ведет к более устойчивому желательному поведению, чем подкрепление с фиксированным интервалом.

- *Подкрепление с переменным уровнем.* Переменным является не период времени, а число повторов желаемого поведения. Поощрение производится через заданное количество «правильных поступков». Например, поощрение торговых агентов после определенного числа новых клиентов.

Опыт подсказывает, что для эффективного подкрепления менеджерам следует: 1) описывать желательное поведение с помощью конкретных параметров работы; 2) объяснять работникам, каким образом желательное поведение сказывается на эффективности работы организации; 3) подкреплять любую форму желательного поведения личной благодарностью.

Построение функциональных обязанностей и мотивация

Менеджеры должны понимать, какие аспекты функциональных обязанностей мотивируют сотрудников к эффективной работе, а какие нет. Выделяют следующие подходы к построению функциональных обязанностей: упрощение, ротацию, расширение, обогащение.

Упрощение функциональных обязанностей. Упрощение проводится по следующим направлениям: 1) за счет сокращения числа задач в расчете на одного сотрудника; 2) работа делается более простой, повторяющейся и стандартизированной; 3) снижаются требования к специальным навыкам, опыту и подготовке рабочих; 4) рабочие становятся взаимозаменяемыми. Упрощение работы способно значительно повысить производительность труда, однако оно абсолютно неэффективно с точки зрения мотивации к труду. Скучная и рутинная работа приводит к прогулам, скрытому саботажу, объединению работников в профсоюзы.

Ротация функциональных обязанностей. Ротация означает перемещение работников от выполнения одних задач (функций) к выполнению других без усложнения работы. Появляется возможность повышать одновременно и производительность, и разнообразие труда, что позволяет на некоторое время усилить мотивацию работников. Но затем ощущение новизны работы пропадает, она становится такой же монотонной и рутинной.

Чтобы ротация была эффективной, она должна быть добровольной и выгодной для работника; фирма должна осуществлять поддержку сотрудника на новом месте, разделяя с ним ответственность за перемещение.

Расширение функциональных обязанностей. Когда стало расти недовольство работников упрощением их работы, компании пришли к пониманию необходимости объединения нескольких узких задач в одну, требующую больших знаний и усилий. Например, если раньше работник собирал лишь один узел, то теперь он собирает все изделие.

Обогащение функциональных обязанностей. Этот подход предлагает усилить факторы, удовлетворяющие потребности высшего уровня (ответственность, признание, возможности для роста, обучения и достижений) вместо изменения числа и частоты выполняемых работником задач. Обогащение работы повышает удовлетворенность работников трудом, приводит к росту долгосрочной производительности и снижению издержек, улучшает морально-психологический климат в организации.

Модель характеристик функциональных обязанностей. Анализ тенденций в развитии содержания работы привел Р. Хэкмена и Г. Олдхэма к разработке модели построения таких функциональных обязанностей, которые способны обеспечить увеличение производительности и обогащение труда работников.

Хэкмен и Олдхэм выделяют 5 основных характеристик работы, определяющих уровень мотивации работников организации.

1. *Разнообразие задач* – число различных операций и навыков, необходимых для выполнения работы. Простая и повторяющаяся работа обладает низким разнообразием, сложная и творческая работа – высоким.

2. *Законченность задачи.* Если работник видит конечный результат процесса труда, он выше оценивает уникальность своей работы.

3. *Значимость задач* – степень важности задачи с точки зрения работника, компании и покупателей.

Эти три характеристики функциональных обязанностей – разнообразие, индивидуальность и значимость задач – вызывают у работника *ощущение значимости* его работы.

4. *Автономия* – степень свободы в планировании и выполнении заданий. Работник должен иметь возможность что-то менять в своей работе. Чем выше автономия в работе, тем сильнее у работника ощущение ответственности.

5. *Обратная связь* – работник знает, как оцениваются результаты его труда. Он понимает, что нужно сделать, чтобы добиться более высоких результатов.

При наличии этих характеристик люди получают удовлетворение от труда как такового. Формируется сильная внутренняя мотивация, высокая ответственность за результаты работы, что обеспечивает высокое качество (результаты) труда и высокую удовлетворенность трудом.

Авторы этого подхода полагают, что если человек хочет удовлетворить лишь свои базовые потребности, то данная модель построения функциональных обязанностей становится неэффективной. Если у работника развиты потребности в личном росте и достижениях, то предложенная модель демонстрирует высокую эффективность.

Новые тенденции в мотивации персонала

Реальные механизмы мотивации на российских предприятиях многокомпонентны, в них органично сочетаются различные системы оплаты труда, премирования, материального и нематериального вознаграждения. Для разных категорий сотрудников применяются разные системы мотивации.

Выбор зависит от того, какой элемент работы сотрудника важен для компании. Так, премирование текущей деятельности удобно для сотрудников, чья личная эффективность напрямую не влияет на показатели компании (бухгалтерия, грузчики). Для сотрудников "центров прибыли" (топ-менеджеры, менеджеры по продажам) в самый раз бонусные схемы или премирование за достижение результатов.

Такой же подход используется и для определения доли переменной части по отношению к окладу. У тех, кто работает "на процесс", должны быть больше оклады. Те, кто работает "на результат", должны иметь более высокую переменную часть.

Как правило, чем ниже позиции сотрудников в организации, тем чаще им выплачиваются премии. Например, выплаты топ-менеджерам могут производиться раз в год, т.к. стратегические цели не достигаются за месяц.

Внедряются новые мотивационные программы: оплата в зависимости от результатов труда, участие в прибылях, программа участия в собственности компании, единовременные бонусы, определяемая знаниями оплата труда, гибкие рабочие графики, оплата по результатам работы команды.

Увеличивается доля неденежного подкрепления, которое не менее эффективно, чем денежное. Часто используемые виды нефинансового подкрепления представлены в таблице.

Все чаще организации предоставляют самим работникам решать, какими должны быть системы оплаты и стимулирования. Это вызывает у людей ощущение причастности к управлению и усиливает мотивацию.

Работники получают следующие дополнительные возможности: 1) информацию о деятельности компании (финансовые и производственные показатели); 2) знания и навыки, которые они используют для достижения целей компании; 3) власть, достаточную для принятия самостоятельных решений (к примеру, в самоуправляемых рабочих командах); 4) вознаграждение, уровень которого определяется результатами деятельности компании.

Уровень наделения полномочиями может быть разным: 1) нет права принятия решений, передается лишь информация; 2) есть право голоса, поощряется высказывание предложений; 3) участие в принятии решений, вовлекаются в принятие решений группы, например, кружки качества; 4) принятие решений, создаются межфункциональные команды; 5) появляется ответственность за процесс принятия решения и стратегию.

Настоящим кошмаром для российских организаций становится уход по-настоящему ценных рабочих и специалистов, которые действительно важны для успешной деятельности компании. Эта проблему помогает решить введение гибкого графика работы в организации. Становится возможным привлекать к сложной и ответственной работе удаленных или работающих на полставки сотрудников, а также пенсионеров. Малый бизнес все чаще привлекает и удерживает высококвалифицированных работников из различных городов и даже стран. Повышается скорость реагирования на запрос клиента и упрощается управление, снижаются издержки, что повышает конкурентоспособность компании.

Только бизнес, который внедряет новые технологии раньше, чем это становится обязательным, может стать лидером рынка.

В России имеется сильный мотивационный потенциал. С одной стороны, в России у значительной части населения еще не полностью удовлетворены базовые потребности, о чем свидетельствуют и результаты опросов, и статистические показатели уровня жизни. С другой стороны, в России усиливается необходимость более полного удовлетворения потребностей высшего порядка, на что в наших исследованиях указывают более трети опрошенных работников. Из этого следует, что существуют объективные предпосылки для формирования в организациях мощных и разнообразных мотивационных механизмов, способных использовать имеющийся мотивационный потенциал. Эти мотивационные механизмы будут эффективными, если они учитывают особенности современной мотивационной структуры рабочей силы в нашей стране.

Интеграция инструментов мотивации. Уникальная особенность трансформации российских систем мотивации, на наш взгляд, состоит в том, что если в других странах изменения в системах мотивации проходили последовательно в течение достаточно продолжительного периода времени, то в России волею обстоятельств они были спрессованы во времени, т.е. происходили одновременно по многим направлениям и на всех рынках.

В России управление мотивацией персонала предприятий может быть эффективным, только когда оно осуществляется на основе комбинирования различных теорий и методов мотивации. Особый отпечаток на управление мотивацией наложило то обстоятельство, что на кризисы пришлось примерно половина трансформационного периода.

2.6. Теории поведения человека в организации

Поведение человека в организации зависит от двух групп факторов – внутренних и внешних. Различные теории, описывающие поведение человека, опираются на доминирование либо внутренних, либо внешних факторов.

1) Когнитивный подход

Согласно этому подходу, главенствующую роль в организации поведения человека играют личностные качества. Данный подход представляет познание как базовый элемент. Познание является актом восприятия информации, процессом обработки информации, принятием решения. Классик когнитивного подхода – Эдуард Толмен. Ученый предполагал, что поведение человека зависит от его научения. Научение же представляет собой ожидание того, что определенное событие приведет к определенным следствиям. Наученный человек думает о цели, осознает ее и выстраивает свое поведение таким образом, чтобы совершить событие, необходимое для реализации поставленной цели. В этом случае поведение зависит от мышления человека, его способностей в постановке цели и опыта в научении. Личностные качества в данной теории главенствуют, стоят на первом месте в организации поведения. Для этой теории характерна следующая схема организации деятельности:

целеполагание → *оценка среды* → *выбор поведения* →
→ *поведенческий акт*

2) Бихевиористский подход

Другой подход в психологии отдавал главенствующую роль стимулам внешней среды. Это **бихевиористский подход**, описывающий человеческое поведение через принцип «стимул – реакция». Основатели подхода – Иван Павлов и Джон Уотсон считали, что обучение происходит тогда, когда возникает связь Среда – Реакция. Такая связь легко объясняла простейшие формы поведения – рефлексy. Более сложные формы попытался объяснить основатель современного бихевиоризма – Б.Ф. Скиннер. Он ввел понятие оперантное обуславливание. Предшествующий стимул не порождает конкретный поведенческий акт, а только служит сигналом для «включения» определенного поведенческой программы. В отличие от когнитивного подхода, бихевиористы считали, что поведение определяет внешний, средовой стимул. Другое, очень важное отличие заключается в том, что сторонники когнитивного подхода считают, что у человека превалирует сознательное поведение. Бихевиористы же предполагают, что с большей долей вероятности, человеческим поведением командует подсознание. Именно поведенческие реакции на подсознательном уровне включают стимулы внешней среды:

средовой стимул → *поведенческая программа* → *поведенческий акт*

3) Синтетический подход. Теория социального научения

Современная теория **социального научения** вышла из бихевиоризма, однако, учитывает и элементы сознания в целеполагании, способность людей по-

знавать окружающую среду и изменять ее характеристики, что соотносится с когнитивным подходом. Классиком данной теории принято считать Альберта Бандуру. Отличительные черты теории социального научения следующие.

- Человеческие мысли, эмоции и поведение могут подвергаться значительному воздействию в результате наблюдения или непосредственного опыта. Изменения в окружении меняют мысли, эмоции и поведение людей, оставляя в их памяти опыт и вырабатывая стереотипы поведения.
- Способность человека использовать символы позволяет ему анализировать свой опыт, моделировать поведение и исполнять предвосхищаемые действия. Человек способен к целенаправленным действиям.
- Центральная роль отводится процессам саморегуляции. Они сами отбирают и трансформируют стимулы среды.

По А.Бандуре, социальное научение определяют несколько процессов. Главным является научение через ответные последствия. Схематично это можно выразить следующим образом:

стимул → *поведенческие реакции* → *ответные последствия*
 → *анализ последствий* → *выбор эффективных форм поведения*

Ответные последствия выполняют три важные функции, которые необходимо учитывать в организационном поведении. Первая функция – *информационная*. Чем полнее информация о результатах их действий, тем лучше для научения.

Вторая функция – *мотивационная*. Прошлый опыт формирует ожидания того, что определенные действия принесут преимущества. Оценка действий сотрудников организации несет мотивационную функцию.

Третья, *подкрепляющая* функция заключается в том, что выбор правильного поведения происходит быстрее, если оно подкрепляется соответствующими стимулами и знанием, что именно это поведение подкрепляется.

Второй процесс – научение через моделирование. На основании наблюдений за окружающими у человека формируется представление о том, каким образом должно реализовываться новое поведение. В дальнейшем такая закодированная информация – модель – служит для него руководством к действию. Поэтому важным мы считаем освещение эффективных действий сотрудников организации, которые могут предстать как модели поведения для сослуживцев.

2.7. Управление стрессом

Стресс определяется как физиологическая и эмоциональная ответная реакция человека на раздражители, предъявляющие человеку чрезмерные требования. Такие воздействия приводят к резкому возрастанию неопределенности и утрате личного контроля в ситуации, когда на карту поставлено достижение важных для человека результатов.

Разнообразные факторы или раздражители, вызывающие стресс, называют стрессорами или стресс-факторами. Они вызывают у человека чувство *фрустрации* (неспособности достичь цели, например, выполнить работу в срок из-

за недостаточности ресурсов) и *беспокойства* (страх получить взыскание за несоблюдение сроков).

Реакция людей на стрессоры зависит от а) черт характера, б) внутренних ресурсов (возможностей) человека и в) от ситуации, в которой возник стресс. Если относительно внутренних возможностей человека уровень стресса невысок, то стресс может сыграть позитивную роль, стимулируя желательные изменения и результаты (*конструктивный стресс*). Умеренный стресс способствует повышению работоспособности, стимулирует творчество и прилежание.

Однако чрезмерный (*деструктивный*) стресс влечет за собой массу негативных последствий

- и для человека – появляются нарушение сна, злоупотребление алкоголем, головные боли, язва желудка, высокое давление и т.п.;
- и для организации - работники перестают общаться с коллегами, часто берут больничный лист и переходят на более спокойную работу; они трудятся менее продуктивно и чаще увольняются.

Одни люди в большей степени подвержены негативному влиянию стресса, чем другие. Результаты исследований зависимости между стрессами и заболеваниями сердечно-сосудистой системы позволяют разделить людей на две большие группы: с поведением типа А и с поведением типа В.

Поведение типа А характеризуется высокой степенью соперничества, нетерпеливости, наступательности, агрессивности и преданности работе. Люди с таким поведением чаще страдают заболеваниями, вызываемыми стрессами.

Большинство людей типа А очень энергичны и часто стремятся стать руководителями; они могут стать движущей силой инноваций и лидерами в своих организациях. Однако они часто создают для себя (и для окружающих) проблемы, связанные с возникновением стресса.

Люди с *поведением типа В* меньше конфликтуют с другими, не напряжены и терпеливы, ведут более сбалансированный и спокойный образ жизни, много и стабильно работают. Они испытывают меньше стрессов.

Решительные люди менее подвержены заболеваниям, связанным со стрессами. У них есть возможности и желание бороться со стрессами, они видят в стрессовых ситуациях возможности, а не угрозы.

Причины стресса

Стресс может быть вызван факторами, связанными с работой и деятельностью организации, или событиями личной жизни индивидуума.

Организационные факторы. Широко распространенной, понятной причиной стресса в организациях является перегрузка или напротив слишком малая рабочая нагрузка, – задание, которое следует завершить за конкретный период времени. В этом случае обычно возникает беспокойство, фрустрация, а также чувство безнадежности и материальных потерь. Однако недогрузка может вызвать точно такие же чувства. Работник, не получающий работы, соответствующей его возможностям, обычно чувствует фрустрацию, беспокойство относительно своей ценности и положения в социальной системе организации и ощущает себя явно вознагражденным.

Вторым фактором является конфликт ролей. Конфликт ролей возникает, когда к работнику предъявляют противоречивые требования. Конфликт ролей может также произойти в результате нарушения принципа единоначалия. Конфликт ролей может появиться также в результате различий между нормами неформальной группы и требованиями формальной организации.

Третий фактор – это неопределенность ролей. Неопределенность ролей возникает, когда работник не уверен в том, что от него ожидают.

Четвертый фактор – неинтересная работа. Обследование 2000 рабочих-мужчин 23 профессий показало, что индивидуумы, имеющие более интересную работу, проявляют меньше беспокойства и менее подвержены физическим недомоганиям, чем занимающиеся неинтересной работой.

В дополнение к этим факторам стресс может возникнуть в результате плохих физических условий, например, отклонений в температуре помещения, плохого освещения или чрезмерного шума. Исследования также показали, что неправильные соотношения между полномочиями и ответственностью, плохие каналы обмена информацией в организации и необоснованные требования друг к другу тоже могут вызвать стресс.

Личностные факторы. Работа представляет собой основной аспект жизни большинства людей, но, несомненно, каждый участвует во многих видах деятельности, не связанной с организацией. Эти частные события также будут потенциальной причиной стресса, что может привести к пониженным результатам работы. Следует отметить, что положительные жизненные события, например, повышение по службе или значительное увеличение дохода, также могут вызвать такой же или даже больший стресс, как и отрицательные.

Как управлять, чтобы понизить уровень стресса

Идеальным будет такое положение, когда производительность находится на возможно более высоком уровне, а стресс – на возможно более низком. Чтобы достичь этого, руководители должны научиться справляться со стрессом в самих себе. Люди, страдающие от чрезмерного стресса на работе, могут попытаться применить следующие методы.

1. Разработайте систему приоритетов в своей работе. Оцените свою работу следующим образом: «должен сделать сегодня», «сделать позднее на этой неделе» и «сделать, когда будет время».

Надежный начальник защищает своих подчиненных от ненужных проблем. Например, если в подразделении фирмы назревают перемены в высших эшелонах власти, нет никакой необходимости, чтобы работник услышал об этом прежде, чем это произойдет.

Если работник застрял на какой-нибудь проблеме, начальник может сказать, чтобы тот отложил ее на время, или засыпать вопросами, которые заставили бы подумать об этой проблеме с других сторон.

2. Научитесь говорить «нет», когда достигнете предела, после которого вы уже не можете взять на себя больше работы. Объясните своему начальнику, что понимаете важность задания. Затем опишите конкретные приоритетные ра-

боты, над которыми в настоящее время работаете. Если он настаивает на выполнении нового задания, спросите, какую работу вы должны отложить до завершения нового задания.

3. Наладьте особенно эффективные и надежные отношения с вашим боссом. Поймите его проблемы и помогите ему понять ваши. Научите вашего босса уважать ваши приоритеты, вашу рабочую нагрузку и давать обоснованные поручения.

4. Не соглашайтесь с вашим руководителем или кем-либо, кто начинает выставлять противоречивые требования (конфликт ролей). Объясните, что эти требования тянут вас в противоположных направлениях. Попросите устроить совещание со всеми заинтересованными сторонами, чтобы выяснить вопрос. Не занимайте обвинительно-агрессивной позиции; просто объясните, какие конкретные проблемы создают для вас противоречивые требования.

5. Сообщите своему руководителю или сотрудникам, когда вы почувствуете, что ожидания или стандарты оценки не ясны (неопределенность ролей). Скажите им, что вы несколько неуверенны относительно ряда конкретных, связанных с заданием вопросов и хотели бы иметь возможность обсудить эти вопросы с ними.

6. Обсудите чувство скуки или отсутствие интереса к работе со своим руководителем. Еще раз учтите, не следует становиться в положение жалующегося. Объясните, что вы сторонник выполнения требующей отдачи сил работы и хотели бы иметь возможность принять участие в других видах деятельности.

7. Найдите каждый день время для отключения и отдыха. Закройте дверь на пять минут каждое утро, поднимите и обоприте на что-нибудь ноги, полностью расслабьтесь и выбросьте работу из головы. Обратитесь к приятным мыслям или образам, чтобы освежить мозг... Уходите время от времени из конторы, чтобы сменить обстановку или ход мыслей. Не обедайте там и не задерживайтесь подолгу после того, как вам следовало бы уже идти домой или заняться другой работой.

К другим факторам, связанным с понижением вероятности стресса, относятся соблюдение надлежащего режима питания, поддержание себя в форме с помощью физических упражнений и достижение общего равновесия в жизни.

Чтобы управлять другими, достигая при этом высокой производительности труда и низкого уровня стресса, мы предлагаем следующее.

1. Оцените способности, потребности и склонности ваших работников и попытайтесь выбрать объем и тип работы для них, соответствующие этим факторам. Как только они продемонстрируют успешные результаты при выполнении этих заданий, повысьте им рабочую нагрузку, если они того желают. В подходящих случаях делегируйте полномочия и ответственность.

2. Разрешайте вашим работникам отказываться от выполнения какого-либо задания, если у них есть для этого достаточные основания. Если необходимо, чтобы они выполнили это задание, объясните, почему это нужно, и установите приоритеты в их работе, чтобы дать им необходимое время и ресурсы для выполнения дополнительного задания.

3. Четко опишите конкретные зоны полномочий, ответственности и производственных ожиданий. Используйте двустороннюю коммуникацию и информацию своих подчиненных.

4. Используйте стиль лидерства, соответствующий требованиям данной ситуации.

5. Обеспечьте надлежащее вознаграждение за эффективную работу.

6. Выступайте в роли наставника по отношению к вашим подчиненным, развивая их способности и обсуждая с ними сложные вопросы.

2.8. Персональное развитие в организации

Изменения поведения в организации направлены на персональное развитие и через этот процесс – на повышение эффективности труда.

Персональное развитие возможно осуществить путем самообразования, либо используя ресурсы внутренней или внешней среды организации через подготовку кадров и повышение их квалификации.

Подготовка кадров и повышение их квалификации

На производстве организуются следующие виды обучения рабочих: подготовка новых рабочих, переобучение (переподготовка рабочих, обучение рабочих вторым (смежным) профессиям), повышение квалификации рабочих.

Подготовка новых рабочих – наиболее распространенная форма профессионального и экономического обучения лиц, принятых на предприятие и ранее не имевших профессии. Ориентирована на курсовую и индивидуальную формы обучения.

При курсовой подготовке теоретическое обучение рабочих осуществляется в учебной группе. Теоретическое обучение проводится в учебных центрах, учебно-курсовых комбинатах, технических школах. Теоретическое обучение может проводиться также в профессионально-технических училищах (лицеях) по договорам с предприятиями за счет их средств.

Производственное обучение проводится, как правило, в два этапа: на первом – в учебной группе численностью не менее 10 человек под руководством мастера (инструктора) производственного обучения на специально созданной для этого учебно-материальной базе предприятия, учебного центра, учебно-курсового комбината (пункта) или технической школы; на втором этапе – на рабочих местах предприятия в учебной группе численностью также не менее 10 человек под руководством мастера (инструктора) производственного обучения или индивидуально под руководством не освобожденного от основной работы квалифицированного рабочего-инструктора (наставничество).

Переподготовка (переобучение) рабочих организуется в случаях и с целью освоения новых профессий высвобождаемыми рабочими, которые не могут быть использованы по имеющимся у них профессиям, а также лицами, изъявившими желание сменить профессию с учетом потребности производства. Переподготовка (переобучение) рабочих в любом случае заканчивается сдачей квалификационных экзаменов.

К переподготовке близко примыкает нередко бытующий на производстве вариант обучения рабочих вторым (смежным) профессиям. Это обучение лиц, уже имеющих профессию, с целью получения новой профессии с начальным либо более высоким уровнем квалификации.

Подготовка менеджеров должна быть ориентирована на два основных вида деятельности.

Первый. Техническая деятельность по созданию, освоению и применению в производстве прогрессивных видов материалов, техники, технологий в определенных отраслях.

Второй. Управленческая деятельность по организации, координации действий, обеспечение упорядоченности и согласованности всех производственных процессов технологических потоков.

Кадровая политика. Как научиться умению набирать и выбирать людей, при этом своевременно продвигать инициативных и способных. Как регулярно информировать коллективы о целях и задачах управления. Как обучать людей и развивать их способности, не давая угаснуть талантам. Как заинтересовывать и заставлять работать и избавляться от заведомо ненужных и бесперспективных работников.

До недавнего времени осуществлялась попытка внедрить во всех отраслях систему непрерывного обучения руководящих работников и специалистов. Она носила в себе во многом принятую в Японии методику и включала в себя повышение квалификации и переподготовку.

К *повышению квалификации* относится любое обучение, направленное на совершенствование и развитие знаний, умений и навыков какого-либо конкретного типа деятельности. Потребность в повышении квалификации определяется постоянным изменением стоящих перед работниками задач и условий труда, связанных как с совершенствованием средств производства, так и с должностным ростом.

Под *переподготовкой* же понимается получение нового специального образования с целью оперативного обеспечения кадрами важнейших направлений, а также перемещение кадров из устаревших сфер деятельности в современные и перспективные.

Основными видами в системе переподготовки являются:

- самостоятельное обучение работника (самообразование);
- обучение в производственно-экономических семинарах, университетах технико-экономических знаний;
- краткосрочное обучение;
- длительное периодическое обучение;
- стажировка на передовых предприятиях, в ведущих научных организациях и учебных заведениях;
- обучение в целевой аспирантуре, докторантуре;
- переподготовка – получение новой специальности.

Переход на конкурентную экономику в России – крайне болезненный процесс. Годы уйдут на то, чтобы преодолеть инерцию мышления в вопросах

подготовки и повышения квалификаций кадров. Нельзя в то же время просто взять и перенести на нашу почву зарубежный опыт. Нельзя забывать, что наша система имеет немало положительных сторон и наши командиры производства вряд ли уступят зарубежным. Однако наш «менеджмент» нуждается в серьезной корректировке с поправкой на свободное предпринимательство, конкуренцию, маркетинг, жесткий прессинг конкурентов. Наш «менеджмент» менее ответствен за выполнение принятых решений, нередко не держит слова. И это главная наша беда. А если к этому присоединить сбои в профессиональной подготовке, отсутствие нацеленности на новации, то нам есть чему поучиться у зарубежных коллег.

В этом случае опыт подготовки управленческих кадров в Соединенных Штатах Америки заслуживает самого пристального внимания и изучения. Не исключено, что в числе других это пособие возьмет в руки предприниматель, рискующий включиться в систему подготовки профессионалов.

Подготовка менеджеров в США идет по трем основным каналам:

- в общей системе образования – школах бизнеса;
- в частной сети – Американской ассоциации по управлению;
- в промышленных фирмах.

Школы деловой администрации бывают двух типов — двухгодичные и четырехгодичные. Чтобы поступить в четырехгодичную школу, необходимо общее среднее образование. Первые два года обучения, что составляет примерно 60 процентов времени, затрачиваются на общеобразовательную подготовку, а последующие два — на специальное обучение по курсу делового администрирования. При этом особое внимание уделяется изучению правовых наук, бухгалтерского дела, финансов, психологии, социологии, вопросов стимулирования труда.

Двухгодичные школы являются следующим этапом в подготовке и уже требуют для поступления в них либо высшего университетского образования, либо окончания четырехгодичной школы бизнеса.

Персональное развитие сотрудников должно быть направлено не только на повышение квалификации по конкретной специальности, но и на формирование определенных *качеств личности*, являющихся ценными для данной организации. Опрос, проведенный среди представителей российского бизнеса, выявил востребованность следующих личностных качеств.

Способных к быстрым переменам. Современному российскому бизнесу не хватает кадров, желающих и способных меняться в соответствии с темпами глобальных изменений в мире.

Думающих. Сложно найти думающих людей, умеющих ценить интеллектуальные ресурсы.

Ответственных. В настоящее время из личностных качеств специалистов в дефиците ответственность, точность и пунктуальность.

Обученных. Сегодня ощущается серьезный недостаток собственных знаний в сфере экономики и права собственности.

Практиков с профильным образованием. В дефиците, прежде всего, специалисты-практики, работающие по профилю.

Стрессоустойчивых. Не хватает менеджеров, гармонично сочетающих в себе нацеленность и на результат, и на процесс, адаптивных и стрессоустойчивых.

3. Управление группами (командами)

3.1. Природа групп. Различия между группами и командами

Группа – это объединение людей, которые работают вместе для достижения определенных целей. Другими словами, члены группы зависят друг от друга при достижении целей и регулярно взаимодействуют между собой в процессе достижения целей. Создание групп – важный ресурс развития организации, ибо в группах возникает *синергия*, т.е. группа способна создать что-то большее, чем сумма составляющих ее частей.

К признакам совместной деятельности можно отнести:

- 1) общую цель;
- 2) разделенность труда между участниками;
- 3) взаимное восприятие – зрительное или слуховое, непосредственное или опосредованное – друг друга;
- 4) наличие руководящего органа, который предварительно распределяет функции, определяет правила общения, контролирует исполнение, определяет ответственность.

Группа может быть большая и малая. Большая группа – значительная по размерам и сложно организованная общность людей, вовлеченных в ту или иную социальную деятельность (например, коллектив института, производственного цеха, крупной или средней фирмы). В большой группе вырабатываются нормы поведения, общественные и культурные ценности и традиции, общественное мнение, которые посредством малых групп доводятся до сознания каждого.

Малая группа – относительно небольшое число непосредственно контактирующих индивидов, объединенных общими целями или задачами. Особенностью малой группы является ее относительная структурная простота. В ней, как правило, имеется авторитетный лидер – неофициальная группа, или авторитетный руководитель – официальная группа. Официальная группа может быть либо реальной, либо условной, но обязательно имеет юридически фиксированный статус, нормативно закрепленную структуру, права и обязанности. Неофициальная группа – добровольное объединение на основе интересов, дружбы, симпатий, прагматической пользы – может выступать как изолированная общность или складываться внутри официальных групп.

Нормы группы. Под нормами понимают принятые образцы поведения внутри группы, которые должны выполняться всеми ее членами. Нормы могут быть формализованы в определенных документах или неформализованными. Чаще всего именно нормы неформального характера оказывают наиболее существенное влияние на эффективность работы. Выделяют три совокупности норм.

Первая касается непосредственно выполнения работы и ее качества (интенсивность работы, отношение группы к браку и просчетам в работе, нарушению сроков выполнения заданий и т.д.).

Вторая совокупность норм включает внешние факторы, как то форму одежды, отношение к сверхурочной работе (поощряется, рассматривается как неумение организовать труд в рабочее время) и др.

Третья совокупность образует нормы, регламентирующие распределение ресурсов внутри группы. В одних группах все сотрудники имеют доступ к компьютеру, в других это зависит от положения сотрудника.

Под *статусом* понимается положение или ранг, который присваивается тому или иному члену группы другими ее членами. Статус может быть формальный (например, победитель конкурса "Лучший по профессии") и неформальный (уважение сослуживцев, соответственно заслугам).

Размер группы. Эффективность работы группы определяется и ее размерами. По результатам исследования определена оптимальная численность группы. При выполнении конкретной задачи малые группы (5-7 человек) бывают наиболее продуктивными. При обсуждениях и коллективном принятии решений по организации деятельности предприятия лучшие результаты показывают группы в 12 человек и более.

В работе членов группы отмечаются две противоречивые тенденции. Одна связана с тем, что дух коллективизма и состязательность поднимают производительность. Вторая направлена на снижение производительности, поскольку в коллективе каждый работник стремится делать меньше, чем индивидуально. Группа в 5-7 человек достаточно большая, чтобы принимать разносторонние решения и использовать разнообразный опыт нескольких ее членов. В то же время в такой группе хорошо заметен вклад каждого. Группы с таким количеством людей не разбиваются на подгруппы и для принятия коллективных решений не требуются длительных процедур.

Команда – это объединение людей, координирующих свои действия для достижения определенной цели. Чаще всего в команде бывает не более 15 человек, члены команды регулярно взаимодействуют между собой и труд членов команды направлен на достижение конкретной цели (например, разработку карманного компьютера или написание учебника).

Можно собрать группу, но не создать команду. Члены команды привержены единой миссии и несут коллективную ответственность. Они обучают друг друга, обмениваются знаниями и опытом. Различия между группами и командами представлены в табл.3.1.

Различия между группами и командами

Группа	Команда
Имеет назначаемого сильного лидера	Роль лидера переходит от одного члена к другому
Индивидуальная подчиненность	Индивидуальная и взаимная подчиненность (каждый подчиняется каждому)
Цель – та же, что и у организации	Специфическое видение или цель
На выходе – продукты индивидуального труда	На выходе – продукты коллективного труда
Эффективность измеряется косвенно в виде влияния на бизнес (финансовые показатели, например)	Эффективность измеряется непосредственно в виде оценки коллективной работы
Каждый член группы имеет собственный круг общения, принимает самостоятельные решения, выполняет особые рабочие задания	Совместное общение, принятие решений и рабочие задания

Эффективность командной работы определяется по трем результатам: производительному выпуску, личной удовлетворенности и способности к адаптации и обучению. *Удовлетворенность* обеспечивается способностью команды удовлетворять индивидуальные потребности ее членов, что поддерживает стремление к командной работе и приверженность к командным интересам. *Производительный выпуск* – это количество и качество результатов командного труда и их соответствие заданным целям. Под *способностью к адаптации и обучению* понимается умение команды использовать при выполнении задач дополнительные знания и навыки и повышать способность организации реагировать на новые угрозы и благоприятные возможности в окружающей среде.

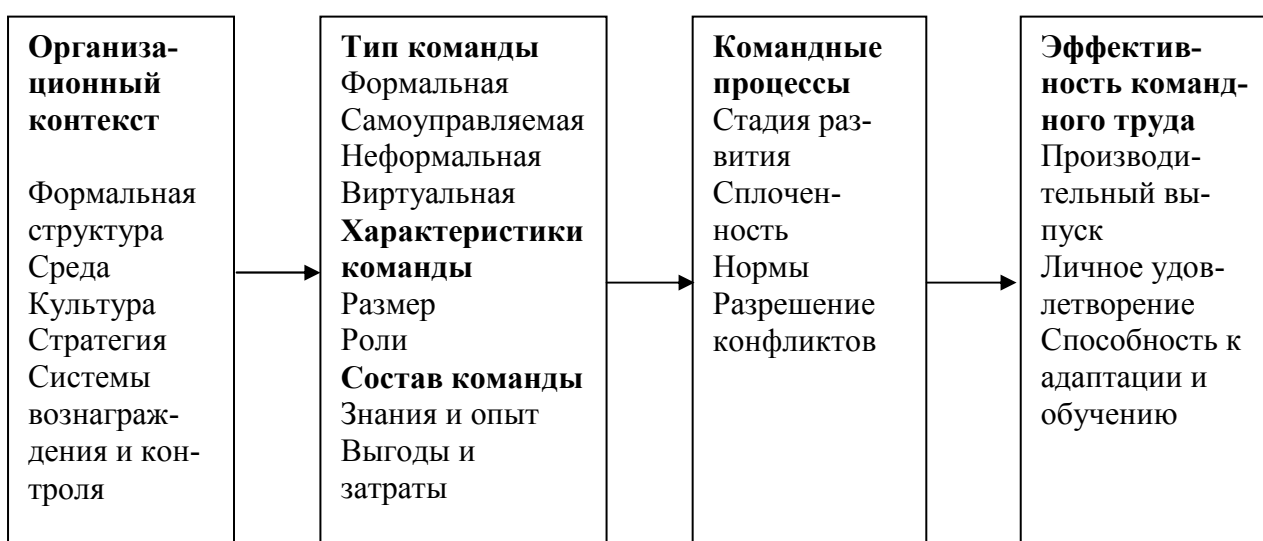


Рис. 3.1 . Модель эффективности командного труда

Потенциал командной работы велик, но групповая работа, как показывает практика, может породить проблему *социальной лени*. Это тенденция людей работать в группе хуже, чем когда они работают индивидуально. Чтобы избежать этого, следует четко определять индивидуальный вклад каждого в деятельность группы и связать индивидуальный вознаграждение с этим вкладом.

Исследования показали, что работа в присутствии окружающих усиливает эмоции или возбуждение, а это стимулирует повышение производительности и нужное поведение, когда человек является мастером своего дела. Это явление называется *социальная поддержка*.

Важнейший фактор, определяющий эффективность работы команды, это сама организация, создающая условия функционирования команды (структура организации, ее стратегия, среда, культура, система оплаты). Менеджеры решают, какие команды следует создавать: постоянные или временные, формальные (официально оформленные) или неформальные, большие или небольшие. Большое влияние на результаты работы команды оказывают знания, навыки и установки членов команды. Если потенциальные издержки работы команды больше ожидаемых выгод, то следует поручить выполнение задания кому-то из сотрудников, а не создавать команду. Эффективная работа команды предполагает управление членами команды, стадиями развития команды, ее внутренней сплоченностью, нормами и конфликтами.

3.2. Типы команд

В любой организации могут функционировать команды разных типов.

Формальные команды. Они создаются как часть формальной организационной структуры предприятия. Выделяют три типа формальных команд: с горизонтальными структурными взаимосвязями, с вертикальными взаимосвязями, а также специальные (межфункциональные) команды.

Вертикальная команда состоит из менеджера и его официальных подчиненных. Эта команда существует в функциональном подразделении (отделе) и еще называется функциональной. Она, как правило, охватывает весь отдел. Финансовый отдел, отдел кадров, бухгалтерия – все это функциональные команды.

Горизонтальная команда состоит из работников примерно одного уровня, но из разных отделов. Они получают задачу и после ее выполнения члены группы могут возвратиться к исполнению своих постоянных обязанностей.

Специальная группа или *межфункциональная* команда включает сотрудников разных отделов, которым поручается выполнение определенных действий (например, создание и запуск нового продукта). После достижения поставленной цели специальная группа распускается.

Комитет собирается из официальных представителей подразделений, каждый из которых обладает навыками решения определенных задач. Комитет – это более долговечное образование, он нередко становится постоянной частью организационной структуры. Комитеты создаются для решения регулярно

возникающих проблем: комитет по жалобам работников, комитет по организации труда и т.д.

Являясь частью горизонтальной структуры организации, межфункциональные команды и комитеты обладают рядом преимуществ: 1) позволяют членам организации обмениваться информацией, 2) генерируют идеи по координации работы подразделений, 3) находят новые решения организационных проблем, 4) способствуют разработке новых методов работы.

Команда проекта или *команда целевого назначения* создается вне формальной организационной структуры для осуществления важного проекта. Такие команды ускоряют производственный цикл и создаются для работы над проектами, которым топ-менеджмент компании дает наивысший приоритет. Им предоставляется определенная свобода действий и необходимые ресурсы для завершения проекта в предельно сжатые сроки.

Самоуправляемые команды. Они создаются для вовлечения работников в процесс принятия решений с целью повышения производительности. Сначала возникают команды по решению проблем и задач, а затем и самоуправляемые команды.

Команды по решению проблем и задач обычно состоят из 5-12 работников одного отдела. Эти люди добровольно встречаются друг с другом для обсуждения способов улучшения качества, эффективности и условий труда. Самая известная форма таких команд – кружки качеств.

По мере «взросления» компании, команды по решению проблем могут превратиться в самоуправляемые команды, которые представляют собой принципиально новый способ организации труда на предприятии. Самоуправляемые команды отвечают за весь цикл производства товара или услуги. Команда сама, без прямого участия менеджеров или контролеров, несет ответственность за свою работу, принимает решения, контролирует эффективность и действует так, как необходимо для решения проблем и достижения целей. Некоторые команды работают без официально назначенных лидеров, их члены сами занимаются приемом и увольнением работников, закупкой материалов, составлением рабочего графика и бюджета, контролем качества, наложением взысканий. Другие команды имеют официального руководителя, но избирается из членов команды и может периодически сменяться.

Как правило, полностью самоуправляемые команды показывают более высокие результаты, чем команды с назначенными руководителями. Менеджера, которому подчиняется команда и ее лидеры, иногда называют внешним менеджером, он играет роль связующего звена между командой и организацией и обеспечивает команду всем, что необходимо ей для эффективной работы.

Новые типы команд. Это виртуальные и глобальные команды.

Виртуальная команда состоит из рассредоточенных территориально или организационно работников, которые поддерживают связь друг с другом преимущественно с помощью информационных и телекоммуникационных технологий. Для связи между собой члены команды используют электронную почту, системы мгновенной передачи сообщений, голосовую почту, видеоконферен-

ции, Интернет, программное обеспечение для коллективной работы, хотя не исключаются и личные встречи. Часто виртуальные команды – это, по сути, межфункциональные команды, нацеленные на решение покупательских проблем или выполнение конкретных проектов. Другие представляют собой постоянные самоуправляемые команды.

Состав виртуальных команд может меняться очень быстро, в зависимости от выполняемых в данный момент задач. Преимущество виртуальных команд – возможность быстро собрать группу людей, способных решить неожиданно возникшую острую проблему или использовать только что появившуюся стратегическую возможность. Лидеры в виртуальных командах могут меняться в зависимости от стадии проекта, когда во главе команды становится специалист в соответствующей области.

Менеджерам, занимающимся формированием виртуальных команд, необходимо осуществлять правильный подбор членов команды, помогать освоить новые типы поведения и выработать необходимые установки, воспитывать доверие и эффективно управлять коммуникациями.

Глобальные команды – это международные команды из представителей разных национальностей и разных стран, находящихся на территории нескольких государств. Одни глобальные команды состоят из представителей разных стран и культур, встречающихся лично. Другие рассредоточены по всему миру и общаются с помощью электронных средств коммуникаций (виртуальные команды). Проблемы в их работе могут быть связаны с тем, что члены команды говорят на разных языках, пользуются разными технологиями, имеют разные представления о власти, времени работы, принятии решений и о работе в командах.

Глобальная команда добивается успеха, когда все ее члены готовы отказаться от собственных ценностей и норм и установить новые нормы, обязательные для всей команды.

3.3. Характеристики команд

Для эффективной работы необходимо, чтобы команда обладала определенными характеристиками. Особое значение имеют размер команды (см. п. 3.1. – размер группы) и распределение ролей между ее членами.

Многообразие. Исследования показывают, что многообразные по составу (с разнообразными знаниями, навыками и опытом) команды работают эффективнее и предлагают более инновационные решения проблем. Многообразие стилей мышления и личностных характеристик часто становится источником креативных идей. А здоровое несогласие между членами команды приводит к принятию лучших решений, ибо проблемы рассматриваются со всех возможных точек зрения. Члены команд с высоким разнообразием медленно «притираются» друг к другу, но при наличии эффективного лидера эта проблема быстро исчезает.

Роли участников. Выделим две основные роли членов команд: специалисты по решению задач и сотрудники, оказывающие социально-эмоциональную поддержку.

Члены команды, исполняющие *роль специалистов по решению задач*, направляют все свои силы на достижение командных целей. Они предлагают новые решения стоящих перед командой проблем, внимательно выслушивают и оценивают предложения других людей, сводят разные идеи воедино для выработки общей перспективы.

Члены команды, *оказывающие социально-эмоциональную поддержку*, отвечают за удовлетворение эмоциональных потребностей участников группы. Они доброжелательны и восприимчивы к идеям других, побуждают членов команды высказывать новые предложения, улаживают конфликты в группе, снижают эмоциональную напряженность, способны поступиться собственным мнением ради поддержания гармонии в команде.

Значение этих ролей можно представить следующим образом (рис. 3.2).

Направленное на решение задач поведение	Активное	<p>Специалист по решению задач</p> <p>Главное – рабочее задание, человеческие потребности игнорируются</p> <p>Важная роль, но если в команде преобладают специалисты – остаются неудовлетворенными социальные потребности участников</p>	<p>Двойная роль</p> <p>Главное – и цели, и люди</p> <p>Ее исполнитель может быть лидером команды</p> <p>Важная, но не главная роль, особенно в тех случаях, когда в команде есть и специалисты, и социально-эмоциональная поддержка</p>
	Пассивное	<p>Сторонний наблюдатель</p> <p>Не прилагает особых усилий ни к выполнению задач команды, ни к удовлетворению потребностей ее членов</p> <p>Второстепенная роль, но если ее исполняют слишком много членов группы, команда разваливается</p>	<p>Социально-эмоциональная поддержка</p> <p>Главное – потребности людей, задачи команды не столь важны</p> <p>Важная роль, но в случае преобладания ее исполнителей снижается производительность команды</p>
		Пассивное	Активное
		Социально ориентированное поведение	

Рис. 3.2. Роли участников команд

Если большинство членов команды склонны к исполнению социальных ролей, команда становится социально ориентированной. Ее члены избегают необоснованной критики, стремятся к согласию друг с другом, не навязывают другим свое мнение и не прилагают больших усилий для достижения командных целей, потому что главное для них – хорошие отношения в команде. Члены таких команд испытывают удовлетворение от работы, но, как правило, за счет снижения производительности.

В команде, составленной из специалистов, все подчиненному получению заданного результата. Такая команда эффективно в краткосрочном периоде, но в долгосрочной перспективе степень удовлетворения ее участников от выполняемой работы снижается. Специалисты обычно не проявляют особых чувств друг к другу, избегают оказывать поддержку или принимать ее, игнорируют социальные потребности участников команды.

Некоторые члены команды могут играть двойную роль, т.е. активно работать над поставленной задачей и удовлетворять эмоциональные потребности других участников. Такие люди часто становятся лидерами команды.

Есть еще роль стороннего наблюдателя, который не перенапрягается ни при решении командных задач, ни при удовлетворении социальных потребностей участников. Эти люди фактически являются «безбилетниками» и не пользуются уважением других участников команды.

В хорошей команде должны присутствовать как специалисты, так и люди, умеющие оказывать социально-эмоциональную поддержку. Добрый юмор и забота о человеке важны для эффективности команды не меньше, чем аналитические способности и умение находить решения проблем. Многим людям лучше дается какая-то одна роль. Когда команда хорошо сбалансирована, она может успешно работать в течение длительного времени, обеспечивая и высокую удовлетворенность участников, и выполнение командных задач.

Формирование управленческих команд

Управленческая команда состоит из группы специалистов, принадлежащих к различным сферам организационной деятельности и работающих совместно над решением тех или иных проблем.

Суть команды заключается в общем для всех ее членов обязательстве. Такого рода обязательство требует наличия некоего назначения, в которое верят все члены команды, – ее миссии. Миссия команды должна включать элемент, связанный с выигрыванием, первенством, продвижением вперед. Существует отличие целей команды от ее назначения (миссии): цели команды позволяют следить за своим продвижением по пути к успеху, а миссия как более глобальное по своей сути придает всем конкретным целям смысл и энергию.

Для команды важно наличие у сотрудников комбинации взаимодополняющих навыков, составляющих три категории:

- 1) техническая или функциональная экспертиза;
- 2) навыки по решению проблем и принятию решений;
- 3) межличностные навыки (принятие риска, полезная критика, активное слушание и т.д.).

3.4. Стадии развития команд

К командным процессам относятся те динамические процессы, на которые может оказывать влияние лидер: развитие команд, формирование сплоченности и внутренних норм, конфликты в команде.

Стадии развития команды. Со временем в любой команде происходят значительные изменения. Лидерам необходимо знать этапы развития команд и предпринять действия, которые улучшают ее работу. На каждой стадии развития команды лидера и ее участников поджидают новые трудности и новые проблемы. Одна из моделей развития команды представлена на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Пять стадий развития команды

Формирование команды. Участники знакомятся друг с другом, проясняют взаимные ожидания, ищут возможность установить дружеские отношения. Каждый определяет, какие виды его поведения являются приемлемыми для остальных. Участники принимают на себя любые полномочия, какие им предложат формальный и неформальный лидеры. Членов группы волнуют вопросы: «Чего от меня ждут?», «Что здесь можно, а что нельзя?», «Подойду ли я им?». Лидер команды должен дать участникам время познакомиться друг с другом и способствовать их участию в неформальном общении.

Смятение («буря»). На этой стадии проявляются личностные качества членов команды, осознаются различия. Участники утверждаются в своих ролях, показывая, чего от них можно ждать. Возникают конфликты и разногласия, например, по поводу целей команды и способов их достижения. Начинается борьба за позиции в команде, создаются внутренние коалиции. Команда еще не является единым целым, ей не хватает сплоченности, участники учатся рабо-

тать друг с другом. И пока они не преодолеют разногласия, производительность команды будет низкой. Лидер команды стимулирует членов к активной работе.

Нормирование и нормализация. Конфликты разрешаются, и в команде устанавливается гармония и единение. Участники приходят к согласию относительно распределения ролей, начинают принимать и понимать друг друга. Определены нормы – представления о том, как следует вести себя членам группы, определены роли – каждый знает, чего от него ожидают. Противоречия устраняются, появляется чувство сплоченности. Лидер акцентирует внимание на достижении единства в команде и помогает осознать командные нормы и ценности.

Выполнение работы. Основное внимание уделяется разрешению проблем и достижению заданных результатов. Члены команды координируют свои усилия, устраняют возникающие разногласия, разрешают проблемы в интересах общего дела. Происходит активное прямое общение. Лидер команды концентрируется на достижении максимально высоких результатов работы.

Расформирование. Завершается работа команды. Члены команды могут радоваться тому, что задание выполнено, и грустить по поводу предстоящего расставания. Лидер официально заявляет о прекращении работы команды: проводит торжественную церемонию, раздает награды и памятные значки.

Сплоченность команды. Это степень преданности команде ее участников, уровень мотивации оставаться в ней и работать дальше. Эффективная команда характеризуется высокой сплоченностью ее членов, которые привержены своей работе и воспринимают командные успехи как свои собственные. Низкая сплоченность команды означает, что ее члены менее озабочены командными результатами.

Уровень сплоченности зависит от структуры команды и особенностей внешней среды. Три внутренних фактора определяют уровень сплоченности:

1) командные взаимодействия – чем больше контактов между членами команды и чем больше времени они проводят вместе, тем слаженнее становится командная работа; 2) общие цели – если все члены команды согласны с ее целями, они становятся более сплоченными; 3) привлекательность команды для каждого ее члена – если в команде собрались люди со схожими установками и ценностями, им интересно работать вместе.

Среди факторов внешней среды, влияющих на сплоченность команды, следует выделить два: 1) уровень конкуренции между командами – когда между командами происходит умеренное соперничество, связи внутри команд укрепляются, т.к. каждая команда стремится к победе; 2) успехи команды и одобрение со стороны – когда команда добивается признания со стороны других сотрудников организации, самооценка ее членов повышается, одновременно повышается и преданность команде.

Сплоченные команды отличаются хорошим моральным климатом, дружественной атмосферой, участники совместно работают и совместно принимают решения. Почти всегда высокая сплоченность команды означает удовлетворенность и высокий моральный настрой ее членов.

Исследования показывают, что в слаженной команде производительность труда участников более или менее одинакова. Сплоченные команды отличаются высоким потенциалом, но уровень реальных результатов определяется взаимоотношениями между командой и менеджментом компании. Так что сама по себе высокая сплоченность не гарантирует высоких результатов работы.

Наибольшая производительность в команде достигается тогда, когда команда сплочена и имеет высокие нормы труда. Самую низкую производительность показывают сплоченные команды с низкими нормами труда.

Командные нормы. Командные нормы – это принимаемые всеми членами группы стандарты поведения, определяющие их поступки. Часто такие нормы являются неофициальными и не фиксируются в документах. Ценность норм в том, что они определяют границы допустимого и недопустимого поведения.

Нормы характеризуют ключевые ценности, они показывают, чего можно ждать от той или иной роли, способствуют выживанию команды. Важно как можно раньше наладить внутрикомандные взаимодействия, приводящие к выработке норм, которые будут содействовать успеху командной работы. Нормы, устанавливая приемлемость определенных действий, направляют членов команды на достижение желаемых результатов и требуемого уровня производительности.

3.5. Принятие решений в группах

Э. Шейн выявил следующие *методы принятия решений* в группах:

а) решение принимается при отсутствии ответной реакции группы на предложения, практически без обсуждения;

б) лидер принимает решение за всю группу (правило старшинства);

в) два или три человека доминируют и направляют группу на принятие определенного решения (правило меньшинства);

г) проводится голосование и принимается решение, поддержанное большинством (правило большинства); в процессе голосования создаются коалиции, проигравшие считают, что их мнением пренебрегли;

д) достигается консенсус при принятии решения: в результате обсуждения большинство участников группы одобряют решение, остальные согласны его поддержать; те, кто мог бы препятствовать принятию решения, знают, что их услышали и они повлияли на исход событий;

е) решение принимается на основе единодушия: у всех членов группы существует согласие по поводу необходимых действий.

В разных обстоятельствах группы используют разные методы принятия решений, каждый раз выбирая тот, который лучше всего соответствует возникшей проблеме.

Проблемой группового принятия решений может стать *групповое мышление*, когда сплоченная группа теряет способность к объективной критической оценке своей работы. Члены сплоченных групп не склонны критиковать идеи и предложения друг друга, в результате может быть принято неудачное решение.

Чтобы избежать давления группового мышления, эксперты рекомендуют:

- позволять критиковать каждому члену группы.
- избегать ситуации, когда лидер явно выбирает один из обсуждаемых способов действий.
- создавать конкурирующие подгруппы для работы над одной и той же проблемой.
- пусть члены группы обсуждают проблемы с посторонними.
- на каждом обсуждении назначать кого-нибудь «адвокатом дьявола».
- проводить встречу «последнего шанса» после того, как удастся частично достигнуть консенсуса.

Для повышения качества принятия групповых решений используются мозговой штурм (генерирование идей без каких-либо ограничений и критики), техника номинальных групп (структурированные правила для генерации идей и определения их приоритета), метод Дельфи (генерирование альтернативных решений с помощью серии опросов).

3.6. Управление конфликтами в командах

Конфликт может возникнуть между членами одной команды или между несколькими командами. Под **конфликтом** понимается противоборство сторон, препятствующих достижению целей. Всякий раз, когда люди начинают работать вместе, между ними неизбежно возникают конфликты.

Лидер команды должен вывести конфликты наружу и уметь эффективно их разрешать. Способность разрешать внутренние конфликты – ключевой фактор успешной работы команд, особенно виртуальных.

Некоторые конфликты идут команде и организации на пользу, их называют *конструктивными* или функциональными. К примеру, здоровые (не затрагивающие личных отношений) конфликты препятствуют возникновению такого группового мышления, при котором люди настолько преданы идее сплоченности команды, что предпочитают не высказывать вслух противоположное мнение. Определенный уровень конфликтов приводит к улучшению принимаемых решений, позволяя рассматривать различные точки зрения.

Однако если конфликт становится глубоким и затрагивает личные отношения, а не только рабочие вопросы, он начинает оказывать разрушительное влияние на моральный климат и продуктивность команды (*деструктивные* или дисфункциональные конфликты). Ухудшаются взаимоотношения в команде, нарушается обмен идеями и информацией. Снижается удовлетворение от работы, увеличиваются прогулы и текучесть кадров.

Некоторые конфликты не оказывают влияния на продуктивность работы группы или организации.

Лидеры команд должны находить правильный баланс между конфликтами и сотрудничеством.

Когда конфликты возникают слишком редко, это может привести к снижению эффективности работы команды, ибо команда не будет получать выгоды от обмена идеями и мнениями, противоречащими друг другу – обмена, который предотвращает ошибки и повышает качество принимаемых решений. Слишком большое число конфликтов сводит на нет выгоды от командного сотрудничества, приводит к ослаблению преданности членов команды и их удовлетворения от работы, снижает результаты труда команды. Умеренное число конфликтов, при котором происходит их надлежащее разрешение, обеспечивает наивысшую производительность команды.

Уровни конфликта. Некоторые конфликты затрагивают лишь самого работника, они происходят внутри человека вследствие давления несовместимых целей или ожиданий и называются внутриличностными. Межличностные конфликты происходят между двумя и более людьми, находящимися в оппозиции друг к другу. Межгрупповые конфликты возникают между различными группами в организации, межорганизационные конфликты возникают между организациями и вызваны отношениями конкуренции и соперничества.

Вертикальный конфликт происходит между различными уровнями иерархии. Горизонтальный конфликт происходит между людьми или группами, находящимися на одном и том же иерархическом уровне.

Причины конфликтов. Конфликты возникают по разным причинам: недостаток ресурсов, нарушение коммуникаций, личностные аспекты, различия в целях.

Недостаток ресурсов. Всякий раз, когда члены одной команды или сами команды начинают конкурировать за ограниченные (сокращающиеся) ресурсы, неизбежно возникают конфликты.

Нарушение коммуникаций. Ошибки в коммуникациях (искажение или потеря информации) вызывают неправильное восприятие получаемой информации, снижают доверие команд друг к другу, что и становится причиной конфликтов.

Личностные аспекты. Межличностные конфликты возникают тогда, когда люди не могут ужиться друг с другом или не находят общего языка по многим вопросам вследствие значительных различий в характеристиках личности, ценностях и установках. Люди и группы зависят друг от друга, но существенно отличаются друг от друга по своему статусу, влиянию и ценностям.

Опыт показывает, что «столкновение личностей» – главная помеха эффективной работе топ-менеджеров. Нередко различия удается преодолеть, и конфликты исчезают. Если это невозможно, то контакты между конфликтующими сторонами сводятся к минимуму.

Различия в целях. Конфликт может возникнуть потому, что члены команды преследуют разные цели, поскольку выполняют разные функции. Часто возникают конфликты между торговыми представителями, между специалистами по продажам и специалистами по маркетингу, между отделом сбыта и производственным отделом. Когда члены команды не имеют ясного представ-

ления о командных целях, они могут работать исключительно в личных целях, что неизбежно приводит к конфликтам в команде.

Стили управления конфликтами. Разрешение конфликта означает устранение причин конфликта. Нерешенные конфликты создают почву для повторения конфликтов и появления новых конфликтов.

К косвенным методам управления конфликтами относятся:

1) *уменьшение взаимозависимости конфликтующих людей или групп:*

- разъединение (уменьшение частоты контактов);
- создание буфера между группами - избытка ресурсов, материальных запасов, который поглощал бы колебания в результатах работы групп;
- назначение посредников, которые будут играть роль «шестеренки», соединяющей группы, склонные вступать в конфликты;

2) *обращение к общим целям* – концентрация внимания конфликтующих сторон на достижении результата, желаемого для обеих сторон, тогда стороны берут на себя ответственность за улучшение ситуации;

3) *решение проблемы передается вверх по служебной лестнице* старшим менеджерам, что может привести не к разрешению конфликта, а к замене (увольнению) людей с личностными проблемами;

4) *изменение сценариев поведения*, когда обсуждения становятся не столько способом решения производственных проблем, сколько способом достижения согласия, смягчения конфликтов.

В зависимости от того, кто побеждает в конфликте, все конфликты принято разделить на следующие типы:

- *«Проигрыш – проигрыш»* - когда никто не получает желаемого. Глубинные причины конфликта оказываются нетронутыми, поэтому высока вероятность повторения конфликта в будущем.

- *«Выигрыш – проигрыш»* - одна из сторон достигает желаемого за счет другой, интересы последней игнорируются. Причины конфликта не устраняются, притязания одной из сторон подавляются, высока вероятность повторения конфликта в будущем.

- *«Выигрыш – выигрыш»* - устраняются причины сохранения и повторения конфликта. Решение соответствует целям каждой из сторон, приемлемо для них, стороны принимают на себя ответственность за необходимые действия.

В командах вырабатываются определенные стили урегулирования конфликтов. Члены команды выбирают один из следующих стилей управления в зависимости от ситуации.

1. **Конкурентный стиль** (уверенность в своей правоте) должен применяться тогда, когда необходимы быстрые решительные действия, особенно если дело касается важных вопросов или непопулярных мер.

2. **Уклонение от конфликта** (неуверенность в собственной правоте и отсутствие стремления к кооперации) целесообразно в случаях, когда решение представляется очевидным, когда изменить решение в вашу пользу невозможно, когда требуется пауза для сбора дополнительной информации или когда разрушительные последствия конфликта могут обойтись слишком дорого.

3. **Компромиссный стиль** (умеренная уверенность в собственной правоте и умеренная склонность к кооперации) применяется в тех случаях, когда цели обеих сторон равно важны, когда оппоненты обладают одинаковой властью, когда обе стороны стремятся к устраивающему друг друга решению или когда решение необходимо принять как можно скорее.

4. **Приспособление** (высокая склонность к кооперации) наиболее эффективно в тех случаях, когда вопрос более важен для других людей, чем для него самого, когда человек стремится к социальному доверию, когда на первый план выходит поддержание гармонии в отношениях.

5. **Совместная деятельность** (уверенность в собственной правоте и стремление к кооперации) позволяет обеим сторонам конфликта добиться взаимовыгодного решения, но им следует подготовиться к длительным переговорам. Данный стиль подходит в ситуации, в которой невозможно пренебречь интересами ни одной из сторон, когда для достижения согласия необходимо привлечь всех участников конфликта.

Переговоры. Переговоры – это процесс выработки совместного решения, важный инструмент управления конфликтами. Критерии эффективных переговоров: а) качественное решение, удовлетворяющее всех участников переговоров, б) гармония, установление хороших межличностных отношений, в) продуктивность, на переговоры не затрачивается времени и денег больше, чем это абсолютно необходимо.

Интегрирующие переговоры основываются на предположении о том, что возможно найти беспроигрышное решение, т.е. креативное решение, которое будет выгодно каждой из конфликтующих сторон. Стороны предлагают компромиссные варианты и пытаются «увеличить пирог», а не делить его между собой. Взаимное сотрудничество на основе компромиссов укрепляет доверие между сторонами и способствует установлению долгосрочных отношений.

Стороны должны быть готовы: а) доверять друг другу, б) делиться информацией с другой стороной, в) задавать другой стороне конкретные вопросы.

Дистрибутивные переговоры, напротив, основываются на предположении о том, что «размер пирога фиксирован» и каждая сторона старается получить максимально возможную его часть. Одна сторона должна выиграть, а другая неизбежно должна проиграть. Поэтому дистрибутивные переговоры ведутся в агрессивном стиле и, как правило, не приводят к установлению позитивных долгосрочных отношений. Жесткий подход к переговорам заканчивается результатом «выигрыш – проигрыш». Мягкие дистрибутивные переговоры характеризуются тем, что одна из сторон готова пойти на уступки, чтобы что-то приобрести взамен. Они могут привести к компромиссу, но при этом может возникнуть чувство неудовлетворенности.

Таким образом, ключевое значение для эффективности переговоров имеет понимание того, что они являются не игрой с нулевой суммой, а процессом выработки креативного решения, приносящего выгоды всем сторонам конфликта.

Правила достижения беспризорного решения. Интегрирующие переговоры основываются на следующих четырех стратегиях.

1. *Отделять людей от проблемы.* В процессе переговоров необходимо концентрироваться на источнике конфликта, а не на критике и дискредитации друг друга.

2. *Фокусироваться на интересах, а не на текущих требованиях.* Требования – это то, что люди хотят получить в результате переговоров, а интересы – это то, почему они хотят это получить. Требования создают препятствия эффективному ведению переговоров. Интересы представляют проблемы, для которых могут быть найдены креативные взаимовыгодные решения.

3. *Формировать разнообразные альтернативы, приносящие взаимную выгоду.* Обе стороны находят несколько вариантов решения проблемы и проводят обсуждение возможных выгод и уступок по каждому варианту.

4. *Настаивать на том, чтобы результаты основывались на объективных критериях и стандартах.* Для успешных переговоров необходимо использовать объективные критерии и поддерживать стандарты справедливости, а не использовать субъективные суждения о наилучшем решении.

Зона переговоров. Зона переговоров – это диапазон между минимальным критическим требованием одной стороны, выполнение которого гарантирует заключение сделки, и максимальным критическим требованием другой стороны. Позитивная зона переговоров возникает, когда диапазоны переговоров каждой из сторон (их требования) перекрываются (совпадают в чем-то). Негативная зона переговоров образуется тогда, когда диапазоны переговоров сторон не перекрываются; такая ситуация не оставляет пространства для переговоров.

Прежде чем приступить к переговорам, каждая сторона должна решить, что она будет делать, если взаимоприемлемое решение не будет достигнуто. Ключевой момент переговоров – определение каждой стороной своего варианта договорного соглашения и выяснение критического требования другой стороны. При наличии позитивной зоны переговоров достижение взаимоприемлемого соглашения возможно, если обе стороны будут придерживаться стратегии эффективных интегрирующих переговоров.

Управление развитием ведения переговоров. В переговорах важно придерживаться их общей схемы ведения, контролируя процесс перехода из одной стадии в другую и регламент. Схема переговоров включает общую вводную часть, обсуждение различных точек зрения, поиск общих взаимовыгодных подходов и решений, установка договоренности.

Если переговоры затягиваются, полезно пригласить третью независимую сторону или создать комиссию по разрешению конфликта.

Заключительный этап включает *оценку результатов и последствий переговоров.* После завершения переговоров полезно произвести анализ по следующей схеме: что именно было достигнуто; с чем были согласны обе стороны; какие вопросы остаются открытыми; какие шаги будут предприняты в дальнейшем; как обеспечить выполнение обязательств; в какой форме будут контролироваться принятые договоренности.

Эффективность управленческих команд

Эффективную команду можно охарактеризовать общепринятыми критериями эффективности любой организационной структуры, однако есть специфические черты, присущие только команде. Прежде всего, это нацеленность всей команды на конечный результат, инициатива и творческий подход к решению задач. Высокая производительность и ориентированность на лучший вариант решения, активное и заинтересованное обсуждение возникающих проблем дополняют ее характеристику. Эффективной можно назвать такую команду, в которой:

- неформальная и расслабленная атмосфера;
- задача хорошо понята и принимается;
- члены прислушиваются друг к другу;
- обсуждают задачи, в которых участвуют все члены;
- выражают как свои идеи, так и чувства;
- конфликты и разногласия присутствуют, но выражаются и центрируются вокруг идей и методов, а не личностей;
- группа осознает, что делает, решение основывается на согласии, а не на голосовании большинства.

При удовлетворении таких условий команда не только успешно выполняет свою миссию, но и удовлетворяет личные и межличностные потребности своих членов.

Предлагаемая интегративная модель процесса формирования команд, которая включает описание характеристик задачи, рабочей структуры, индивидуальных характеристик, командных характеристик, командных процессов, процессов формирования команд, изменений в команде, командной деятельности, индивидуальных изменений.

Показатели модели на входе (зависимые) включают индивидуальные и командные характеристики (в том числе физические и финансовые ресурсы), характеристики задачи, над которыми команда работает, и способ структурирования работы. Под внутренним процессом в модели понимается то, как команда взаимодействует в течение всего периода. Это командные коммуникации, процессы координации, принятия решений, а также собственно процесс перехода зависимых компонентов в характеристики результата.

Непосредственные результаты на выходе – количество и качество произведенной продукции и осуществленных услуг как показателей командной деятельности. Существуют также и другие результаты, к которым могут быть отнесены командные изменения (например, появление новых норм) и индивидуальные изменения (например, приобретение новых знаний, умений, навыков), которые в свою очередь могут влиять на улучшение командной деятельности.

Методы формирования команд

Формирование команды – один из уровней организационного консультирования. Существует три уровня проведения процессов формирования команд.

1. Индивидуальное консультирование, т. е. управление трудными проблемами, возникающими в результате существования в организации.

2. Непосредственно формирование команды – активное командное включение в планирование организационных изменений (команда определяется как группа из более двух человек, динамично взаимодействующих, зависимых друг от друга и направленных в сторону общей цели/ миссии. Каждый член команды играет определенную роль, занимает четкую позицию и выполняет определенную функцию в команде).

3. Построение межкомандных взаимоотношений. В организации может существовать несколько отдельных и независимых групп, из которых необходимо сформировать команды. В этом случае консультирование направлено как на процесс формирования команд, так и на налаживание взаимосвязи между ними, поскольку взаимосвязи между командами могут фасилитировать организационную эффективность и быть источником удовольствия или фрустрации для индивидуумов.

Формирование команды влияет на эффективность всей последующей ее деятельности: руководство и качество принятия решений улучшаются; изменяется командная субкультура (обычно – в сторону большей открытости); появляются напористость в отстаивании своей позиции, кооперация среди всех членов команды.

4. Управление организациями

В поведении организации можно выделить формальную и неформальную сторону. Неформальная сторона будет представлена организационной культурой с набором её показателей.

Формальная сторона может быть рассмотрена через показатели эффективности работы организации: производительности, дисциплины, текучести кадров, удовлетворенности работой.

Производительность. Для оценки работы организации используют комплексный показатель, в состав которого входят два компонента: эффект и эффективность. Под эффектом следует понимать достижение целей (результат), а под эффективностью – отношение полезного результата к затратам, обусловившим его достижение. К показателям эффективности можно отнести прибыль и количество выработанной продукции в единицу времени.

Дисциплина. Важнейшим показателем дисциплины являются неявки на работу. Их анализ в динамике и сравнение со средними показателями по отрасли (группе схожих предприятий) позволяют оценивать поведение работников и прогнозировать его изменения.

Текучесть кадров. Диагностика текучести кадров может дать представления о поведении организации. Важно проанализировать, какие работники покидают организацию, а какие вновь поступают. Как соотносится их уровень знаний и умений, опыт работы, ценностные ориентации. Полученная характеристика этого процесса может говорить об изменениях в поведении организации.

Удовлетворенность работой. Под ней понимают отношение работника к различным сторонам своей трудовой деятельности. Часто удовлетворенность определяют как соотношение между суммой благ и вознаграждений, которую сотрудник получает за работу, и той, которую, по его мнению, он должен был бы получать. Этот критерий характеризует больше отношение к работе, что также сказывается на поведении организации.

4.1. Организационная культура

Организационная (корпоративная) культура – система общих ценностей и убеждений, соглашений и норм, которые разделяют все члены организации и которыми они руководствуются в своем поведении. У каждой организации своя уникальная культура, именно культурные различия могут оказывать решающее влияние на эффективность организации.

Корпоративная культура представляет собой более сложное образование, нежели организационная культура. Поскольку корпорация состоит из отдельных организаций, иногда значительно отличающихся друг от друга, то и их общая культура будет представлять собой совокупность организационных культур или совокупность субкультур. Организационная культура характеризуется более цельным видом, единением представлений, ценностей, норм.

Функции и составные части культуры.

Функции организационной культуры заключаются в том, что она:

- формирует имидж организации;
- способствует возникновению чувства общности членов организации;
- усиливает вовлеченность в дела организации и преданность ей;
- усиливает систему социальной стабильности;
- определяет формы поведения, целесообразные с точки зрения данной организации, обеспечивает предсказуемость поведения сотрудников, расширяет возможность его регулирования.

Выделяют три уровня культуры:

1. **Артефакты** – это видимое поведение работников, т.е. самый верхний, находящийся на поверхности слой культуры. Это явления и процессы, которые можно увидеть, услышать и почувствовать: продукты организации, язык группы, технология работы, стиль одежды, манера общения, эмоциональная атмосфера, организационные процессы, помещения. Артефакты просто наблюдать, но сложно интерпретировать.

2. **Провозглашаемые убеждения и ценности**, выраженные в целях, стратегии и философии организации. Это очевидные для всех представления о том, что хорошо и что плохо, что эффективно и что неэффективно, которые подкрепляются четкими нормами и правилами поведения. Эти ценности, убеждения и правила регулируют поведение работников в сложных неопределенных ситуациях, приучая их к тем или иным моделям поведения.

3. *Базовые, основополагающие представления*, составляющие суть культуры. Эти представления и ценности настолько глубоко укоренились в сознании людей, что работники перестают их замечать. Базовые представления руководят поведением и решениями людей на подсознательном уровне, образуя интегрированную систему или ментальную карту. Если мы вдруг окажемся в иной системе представлений, то будем испытывать дискомфорт, не понимая происходящее или искаженно воспринимая действия других людей.

Например, если в организации господствует представление, что люди ленивы и стараются «использовать» других людей, то когда мы не увидим сотрудника на его рабочем месте, скорее всего, решим, что он где-то бездельничает. Менеджмент такой организации жестко контролирует работников.

И наоборот, если в организации принято считать, что работники хорошо мотивированы и компетентны, то когда работник выразит желание поработать дома, мы увидим в этом стремление быстрее и лучше выполнить порученную работу. В таких компаниях у сотрудников больше свободы и ответственности, работники доверяют друг другу и работают сообща.

Фундаментальные ценности организационной культуры выражаются в различных материальных образах: символах, преданиях, героях, девизах и церемониях, с помощью которых мы получаем возможность понять культуру любой компании.

Символы. Это объект, действие или событие, имеющее смысл для окружающих и выражающее ценности организации. Например, старая потрепанная дрель используется как символ неофициального девиза компании: «Какой бы толстой ни была стена, за которой скрывается решение, в ней всегда можно проделать отверстие».

Здания, планировка офисов также служат символами компаний. Так, в радиоконпании один главный коридор соединяет все отделы, один общий для всех сотрудников лифт, руководители работают бок о бок с сотрудниками – все это символизирует такие ценности компании, как равенство, сотрудничество, командная работа и новаторский дух.

Предания или истории о важных событиях и людях. Это основанные на происшедших в компании реальных событиях часто повторяемые повествования, известные всем сотрудникам организации. Эти притчи, легенды и мифы подкрепляют бытующие в организации представления и доводят их до новых работников. Так, существует история о том, как продавец магазина без всяких вопросов взял обратно у недовольного покупателя куртку, купленную два года назад.

Герои. Герой – человек, олицетворяющий собой дела, подвиги, характер организационной культуры. Это образец, подражать которому стремится большинство сотрудников. Иногда это реально существовавшие когда-то люди, часто – символические персонажи.

Девизы. Девиз (слоган, лозунг) – это предложение, в котором кратко формулируется основная ценность организационной культуры. Девиз компании,

стремящейся нанять на работу лучших специалистов: «Орлы не летают стаями. Больше одного за раз не поймать».

Лидеры демонстрируют собственные убеждения и ценности в заявлениях об организационной философии, декларациях о миссии организации.

Церемонии. Это плановые повторяющиеся мероприятия, которые происходят в особых случаях и оказывают воздействие на поведение и представления членов организации. Они призваны укрепить веру сотрудников в ценности компании, способствовать объединению сотрудников. На многих церемониях вручаются премии и награды. Ритуалы – это система церемоний.

Внешняя среда и культура. Внешняя среда оказывает сильное влияние на организационную культуру. Культура должна способствовать достижению целей компании и, следовательно, соответствовать внешней среде. Например, если покупатели ориентированы на продукцию высокого качества, то и организационная культура должна поощрять достижение высокого качества продукции.

Даже самая сильная культура не способна обеспечить успех организации, если в ней не заложена способность адаптироваться к изменениям внешней среды. Опыт показывает, что существуют адаптивные и неадаптивные культуры, различающиеся ценностями и нормами поведения.

В организациях с *адаптивными организационными культурами* менеджеры ориентированы на потребителей, акционеров и работников компании и выступают инициаторами перемен. Ценится лидерство на всех уровнях управления.

В организациях с *неадаптивными организационными культурами* менеджеры проявляют неуверенность при принятии решений, ориентированы на политические методы и бюрократию. Они руководствуются прежде всего собственными интересами и интересами приближенных к ним лиц и рабочих групп. Здесь нежелание рисковать ценится выше, чем инициативность. Изменения происходят медленно и не позволяют компании своевременно воспользоваться новыми возможностями.

Типы организационных культур

Существует несколько типологий организационной культуры, построенных в разных системах координат.

Р. Акофф проводит типологию по степени 1) привлечения работников к установлению целей и 2) к выбору средств для достижения целей (табл. 4.1).

К. Кэмерон и Р. Куинн использовали показатели 1) степень стабильности или гибкости организации и 2) степень ее внешней и внутренней ориентации для построения следующей классификации организационных культур:

1. *Клан* – внутреннеориентированная гибкая организация.
2. *Иерархия* – внутреннеориентированная стабильная организация.
3. *Адхократия* – внешнеориентированная гибкая организация.
4. *Рынок* – внешнеориентированная стабильная организация.

Типология культур Акоффа

	<i>Низкая степень привлечения работников к установлению целей</i>	<i>Высокая степень привлечения работников к установлению целей</i>
<i>Низкая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей</i>	Корпоративный тип культуры Отношения автократии - традиционно управляемая корпорация с централизованной структурой	Консультативный тип культуры Отношения "доктор - пациент" - институты социальных и других услуг, лечебные и учебные заведения
<i>Высокая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей</i>	"Партизанский" тип культуры Отношения автономии - кооперативы, творческие союзы, клубы	Предпринимательский тип культуры Отношения демократии - группы и организации, управляемые по "целям" или по "результатам", компании со структурой "перевернутой пирамиды"

Если учесть результаты исследований и представить типы культур в матрице, то, вслед за Р. Дафтом, получим следующую типологию (табл. 4.2).

Таблица 4.2

Четыре типа корпоративных культур

		Требования внешней среды	
		Гибкость	Стабильность
Стратегический фокус	Внешний	Адаптивная культура	Культура, ориентированная на результат
	Внутренний	Семейная культура	Стабильная культура

Адаптивная культура возникает, когда внешняя среда требует от организации быстрого принятия решений при повышенных рисках. В организации развиваются ценности, способствующие быстрому обнаружению и объяснению сигналов внешней среды и превращению их в решения. Работники наделяются правами самостоятельно принимать решения и действовать по обстоятельствам. Высоко ценится внимание к пожеланиям потребителей. Менеджеры иницируют и поощряют изменения, вознаграждая творчество, эксперименты, риск.

Культура, ориентированная на результат, подходит для организаций, обслуживающих известных и крупных покупателей в стабильной среде, не требующей гибкости и быстрых изменений. В целях повышения конкурентоспособности развиваются такие ценности, как личная инициатива, готовность ра-

ботать много и долго. В основе такой культуры стремление к победе, к достижению амбициозных целей. Те, кто достигает поставленных целей, остаются в компании и получают щедрое вознаграждение.

В *семейной культуре* основное внимание уделяется вовлечению работников в процесс ускоренной адаптации к изменениям во внешней среде. Основные ценности семейной культуры – удовлетворение потребностей работников, в организации заботливая, семейная атмосфера. Менеджеры учитывают интересы и покупателей, и работников.

В *стабильной культуре* больше всего ценится соблюдение правил и бережливость, поощряется рациональный и упорядоченный подход ко всему, иногда тщательность превращается в медлительность. Но сегодня немногие компания имеют возможность работать в стабильной внешней среде, поэтому большинство компаний уходит от стабильной культуры.

Каждый из этих типов культур способен принести успех организации. В компаниях обычно сочетаются ценности, относящиеся к разным типам культур. Какие именно культурные ценности развиваются, зависит от требований внешней среды и стратегии компании.

Управление организационной культурой

Больше всего стоимость компании зависит от того, какие люди в ней работают и как к ним относятся. Опросы директоров компаний показывают, что большинство из них рассматривают организационную культуру как наиболее важный инструмент привлечения, мотивации и удержания талантливых работников. Именно организационная культура создает в компании климат, способствующий быстрой адаптации к внешним изменениям, выявлению новых возможностей для развития.

Культурные ценности объединяют людей вокруг высоких идеалов и общих целей, вызывая энтузиазм, и направляют действия работников в соответствии со стратегическими приоритетами развития организации.

В зависимости от того, какое внимание (низкое или большое) в организации уделяется культурным ценностям и экономическим показателям, мы можем получить разные результаты деятельности организации в краткосрочной и долгосрочной перспективе (рис. 4.2).

Внимание к ценностям

		Низкое	Высокое
Внимание к экономическим результатам	Высокое	В. Хорошо для краткосрочных результатов, но устойчиво ли подобное состояние?	Г. Высокие результаты и воодушевление. Устойчивый успех благодаря эффективной культуре
	Низкое	А. Можно выйти из кризиса. Мало внимания к результатам и ценностям	Б. Сильная культура хороша для морали, но чего могут добиться менеджеры без достижения экономических результатов?

Рис. 4.2. Зависимость результатов деятельности организации от ее внимания к ценностям и экономическим результатам

Компания А уделяет мало внимания любым ценностям и результатам, она, скорее всего, проживет недолго.

Компания Б создала сильную спланированную культуру, но не связывает ценности компании с целями и желаемыми экономическими результатами. Когда культурные ценности не увязаны с экономическими результатами, они не помогут организации в трудные времена.

Компания В концентрируется в первую очередь на хороших результатах и уделяет мало внимания организационным ценностям. Это обеспечивает хорошие экономические результаты в краткосрочном периоде, но исчезает «клей», который скрепляет организацию – общие культурные ценности, поэтому экономический успех будет невозможно поддерживать в долгосрочном периоде.

Компания Г много внимания уделяет одновременно и культурным ценностям, и экономическим результатам в качестве двигателей развития. Здесь создана эффективная организационная культура.

Развивая культуру, организация сохраняет свою целостность и автономию, дифференцирует себя конкурентов, обретая индивидуальность.

В новой организации лидеры внедряют свои убеждения, ценности и представления посредством:

1. *Первичных механизмов*, а именно: на что обращают внимание, что оценивают и что контролируют лидеры; как лидеры ведут себя в критических ситуациях и при организационных кризисах; как лидеры распределяют ресурсы; обучение и наставничество; как лидеры определяют уровни вознаграждения и статуса; как лидеры нанимают, отбирают, повышают по службе и отлучают работников группы.

2. *Вторичных механизмов*, а именно: структуры и устройства организации; организационных систем и процедур; организационных обычаев и ритуалов; дизайна физического пространства, фасадов и зданий; истории о важных событиях и людях; официальных заявлений об организационной философии, кредо и убеждениях.

Управление организационной культурой основывается на модели Курта Левина, включающей в себя следующие этапы:

1. *«Размораживание»*. К. Левин назвал выход из состояния равновесия «размораживанием», появляется мотивация к изменению. Все больше появляется фактов, противоречащих сложившемуся порядку вещей, возникает психологический дискомфорт, тревога выживания: «если мы не изменимся, то с организацией произойдет нечто ужасное».

Работники начинают понимать, что необходимо отучиться от чего-то старого и научиться чему-то новому. Чувство угрозы, кризиса или неудовлетворенности усиливает мотивацию к изменению поведения.

2. *Изменение культуры*. Это процесс обучения новому поведению, который происходит методом проб и ошибок или как подражание моделям поведения других. Пересматриваются базовые представления, возникают новые стан-

дарты поведения. У работников нет выбора в отношении конечной цели, но есть выбор средств ее достижения.

3. «Замораживание». Это закрепление нового поведения и представлений посредством получения подтверждающих данных. Если такого подтверждения не происходит, процесс поиска и приспособления продолжается. Новые убеждения и ценности постепенно стабилизируются, усваиваются и, если они сохраняют свою действенность, превращаются в самоочевидные, не требующие доказательства представления.

Спустя какое-то время возникнет новое противоречие, и процесс изменения повторяется.

Когда компания начинает изменения, изначально не ясно, потребуются ли при этом изменения в культуре, будет ли культура способствовать переменам или сдерживать их. Поэтому сначала формулируются четкие цели изменений, и проводится оценка культуры.

Старые культурные элементы можно разрушить, убрав людей, являющихся их носителями, но привить новые культурные элементы можно только в том случае, если новое поведение ведет к успеху и удовлетворению.

Необходимость изменить свои знания и умения, свою роль или позицию власти, а возможно, и принадлежность к группе, вызывает отрицание и сопротивление изменениям. Лучший способ преодолеть такое сопротивление – уменьшить тревогу обучения, обеспечив работникам психологическую безопасность.

Механизмы изменения культуры, как показал Э. Шейн, зависят от стадии развития организации. Лидеры организации, которые уделяют большее внимание развитию организационной культуры, стремятся обеспечить избыток коммуникаций относительно корпоративных ценностей, обязательно подкрепляя свои слова реальными действиями.

Поведенческий маркетинг

Поведенческий или организационный маркетинг рассматривается как определенный тип поведения организации во внешней среде, когда на требования партнеров по рыночным отношениям ориентирована вся целостность организации.

Исследователи выделяют четыре стадии формирования поведенческого маркетинга современной отечественной организации:

- производственную;
- сбытовую;
- конъюнктурную;
- маркетинговую.

На стадии производственной ориентации находятся организации типа открытых акционерных обществ, бывших государственных предприятий. При отсутствии госсакза такие предприятия дезориентированы на рынке, у них отсутствует понимание необходимости активности организации по отношению к потребителю.

На стадии сбытовой ориентации находятся предприятия, которые начинают понимать, что необходимо самостоятельно искать потребителя для выпускаемой продукции. Однако как именно поступать в такой ситуации, они ещё не знают. Единственным средством привлечения покупателей у них является реклама, о последовательном формировании имиджа организации речь ещё не идёт. Имидж не является регулятором поведения сотрудников.

На стадии конъюнктурной ориентации имиджевые регуляторы уже начинают оказывать определённое воздействие на поведение персонала. На этой стадии формируется предпринимательское поведение и осознание всех рыночных возможностей.

На стадии маркетинговой ориентации начинает развиваться такая поведенческая культура, при которой имиджевые регуляторы осмысливаются персоналом как необходимость. Они побуждают постоянно изучать потребительское поведение. Имидж организации начинает зависеть от того, каким является образ фирмы в сознании потребителей. Такую зависимость работники фирмы связывают с собственными усилиями.

Переход организации от одной стадии к другой – сложный и длительный процесс. Многие организации могут совмещать признаки нескольких стадий формирования поведенческого маркетинга.

Управление поведенческим маркетингом может идти по двум направлениям:

1) Постоянное изучение имиджевых регуляторов поведения. Менеджеры должны знать, какие факторы и в какой мере способствуют укреплению имиджа.

2) Профессиональная подготовка персонала и стимулирование его маркетингового поведения. Имидж фирмы формируется поведением её работников в той мере, в какой они принимают исходные установки рыночной философии.

4.2. Модели организационного поведения

Взаимодействие людей в организации описывается определенными закономерностями, совокупность которых образует модель организационного поведения (по И.В. Мишуровой). Термином «модель организационного поведения» обозначают состояние внутренней среды компании – всё то, что не касается капиталов и технологий. Структуры, отношения, коммуникация, власть, мотивация, стратегия, миссия, – все эти термины относятся к моделям организационного поведения.

Чаще всего рассматриваются 5 моделей организационного поведения (первые четыре – конструктивные и пятая – деструктивная):

- *авторитарная*;
- *коллегиальная* ("Мы посоветовались, и я решил");
- *поддерживающая* (разделение ответственности);
- *развивающая* (партнерство);
- *патерналистская* (опека).

Эффективность этих моделей соответствует характеристикам внешней среды по параметрам предсказуемости и турбулентности (табл. 4.3).

Таблица 4.3

Матрица распределения МОП в зависимости от степени турбулентности бизнес-среды

Предсказуемость изменения среды	Скорость изменения среды	
	высокая	низкая
высокая	<i>Поддерживающая</i>	<i>Авторитарная</i>
низкая	<i>Развивающая</i>	<i>Коллегиальная модель</i>

Следующие **факторы** влияют на выбор модели управления персоналом:

- 1) *корпоративная стратегия управления;*
- 2) *степень турбулентности внешней среды.* Мы называем турбулентной внешнюю среду, в которой быстро растут непредсказуемость и скорости информационных потоков;
- 3) *сила власти* (зависит от коммуникаций, наличия органов самоуправления и слабых людей в управлении или слабой системы управления персоналом);
- 4) *избыток информации.* Системы управления по-разному реагируют на количество информации;
- 5) *состояние мотивации.*

Рассмотрим подробнее характеристики различных моделей организационного поведения.

Таблица 4.4

Характеристики моделей организационного поведения

Параметр	Свойства параметра
<i>1. Авторитарная модель</i>	
1. Цель	Регламентация, стандартизация, упорядочение процессов
2. Форма	Бюрократия
3. Движущая сила	Прямое силовое воздействие
4. Устремления управляющего блока	Упорядочение, стандартизация, управляемость, концентрация ресурсов, администрирование
5. Устремления людей организации	Уверенность в завтрашнем дне, стабильный невысокий доход, понятные и простые обязанности, место в системе, защищенность
6. Морально-психологический климат	Холодный, формализованный, с элементами манипуляций, психологическая зависимость от руководства, ситуационные эмоции
7. Ответственность	Должна находиться наверху системы, в управленческом блоке, чаще всего - расплывается
8. Права	Находятся наверху системы, у остальных - минимально равные, полномочия линейные
9. Власть в целом	Распределена неравномерно, каждый элемент старается ее получить; авторитарна, директивна; подавляет; жесткая иерархия; единоначалие и под ответственность

Параметр	Свойства параметра
10. Способ выработки решений	Может быть как интуитивным, так и формально-логическим
11. Способ принятия решений	Индивидуальный у руководства, соглашательство и исполнение для всех остальных; сужен диапазон альтернатив для окончательной выработки решений
12. Инициатива и инновации	Не поддерживаются, т.к. мешают упорядоченности
13. Коммуникации	Односторонние сверху вниз, жесткие, формализованные, отсутствует обратная связь
14. Стил управления	Командно-авторитарный, автократический, не предусматривающий никакого участия работников в управлении
15. Система управления	Жесткая формализованная иерархия, власть должности
16. Контроль	Жесткий на протяжении всего процесса труда, скрупулезный
17. Мотивация людей в организации	Страх, власть, голод; наказание для всех, поощрение - для избранных
18. Открытость - закрытость системы	Система скорее закрыта, чем открыта
19. Сильные стороны модели	Высокая скорость принятия решений; высокая управляемость, экономия времени на все воздействия на систему, простые решения, возможность концентрации ресурсов
20. Слабые стороны модели	Стандартность операций, не адаптивность, невозможность развиваться, боязнь ответственности, затраты на системы власти и контроля, отсутствие сильной материальной и нематериальной мотивации
21. Разделение труда	Узкоспециальное
22. Качество и характеристики информации	Формализованная информация содержит только факты
23. Фазы жизненного цикла, на которых применение модели эффективно	Выживание, зрелость (стагнация), системный кризис
2. Коллегиальная модель (участие)	
1. Цель	Активировать людей в авторитарной системе, использовать их потенциал для достижения целей организации, сохраняя управляемость
2. Форма	Авторитарная по смыслу, функциональная по форме, партисипативная по типу системы управления
3. Движущая сила	Прямое силовое воздействие; мотивация (ограниченно); косвенное силовое воздействие в форме социального давления и контроля, манипуляций и психологических игр как со стороны руководства, так и со стороны сотрудников организации
4. Устремления управляющего блока	Как и в авторитарной модели, плюс лояльность и преданность, нахождение трудовых ресурсов внутри системы постоянно, использование потенциала людей для выработки решений, активация высших потребностей человека (кроме власти)
5. Устремления людей организации	Уверенность в завтрашнем дне, стабильный высокий доход, отсутствие масштабных обязанностей, место в системе, другие гарантии, защищенность, доступ к ресурсам для всех при условии выполнения правил системы; возможность ограниченного творчества и развития себя
6. Морально-	Теплый, большое количество слухов и сплетен, соблюдение ра-

Параметр	Свойства параметра
психологический климат	венства в доступе к руководству; при этом - коллектив единомышленников под эгидой носителя идей; сочетается с жестким управлением сверху в целях организации
7. Ответственность	Должна находиться на каждом рабочем месте системы; на самом деле - расплывается
8. Права	Равные возможности у всех, поддерживается социальный пакет; полномочия линейные
9. Власть в целом	Распределена неравномерно, сконцентрирована наверху; сотрудники выполняют экспертные функции советников по важным вопросам, отвечая за собственное рабочее место
10. Способ выработки решений	Формально-логический
11. Способ принятия решений	Коллегиальный (собрания и совещания), можно увязнуть в бесконечном обсуждении проблем
12. Инициатива и инновации	Поддерживаются, если одобрены коллективом и в меру ресурсов системы и ее упорядоченного существования
13. Коммуникации	Многосторонние, слухи и сплетни; управляемые, с обратной связью; хорошая циркуляция информации
14. Стиль управления	На поверхности - авторитарный, декларативный, фактически - партиципативная система
15. Система управления	Иерархия в сочетании с властью экспертной, коллегиальными элементами и частичной партиципативностью
16. Контроль	Жесткий, присущий авторитарной модели
17. Мотивация людей в организации	Уверенность в завтрашнем дне, созданная самим коллективом; коллективизм, спаянность; частичное творчество, причастность, нужность, защищенность; главное - общение, статус в коллективе
18. Открытость - закрытость системы	Система открыта
19. Сильные стороны модели	Большая адаптивность по сравнению с авторитарной моделью, внутренне тепло и защищенность опеки, ограниченные возможности развития и трансформации за счет использования потенциала людей
20. Слабые стороны модели	Сложность в управлении и формировании многослойной идеологии, уходит человеческий капитал
21. Разделение труда	Гибрид функционального и узкоспециального
22. Качество и характеристики информации	Среднее качество информации (недостаточное для системы), суждения, оценки, слухи, сплетни
23. Фазы жизненного цикла, на которых применение модели эффективно	Захват рынка, зрелость - как заменитель бюрократии
3. Патерналистская модель (опека)	
1. Цель	Привязать элементы системы к своему месту надолго - аналог пожизненного найма по-японски
2. Форма	Бюрократия - наиболее яркая, любая форма (организационная мимикрия)
3. Движущая сила	Косвенное силовое воздействие в форме социального давления и контроля, манипуляций и психологических игр как со стороны руководства, так и со стороны сотрудников
4. Устремления управ-	Как и в авторитарной модели плюс лояльность и преданность,

Параметр	Свойства параметра
ляющего блока	нахождение трудовых ресурсов внутри системы постоянно
5. Устремления людей организации	Уверенность в завтрашнем дне, стабильный доход, отсутствие обязанностей, место в системе, другие гарантии, защищенность, доступ к ресурсам для всех равный
6. Морально-психологический климат	Теплый, большое количество слухов и сплетен, соблюдение равенства в "проедании" ресурсов, слежка за своими, стукачество, подсидка
7. Ответственность	Должна находиться наверху системы в управленческом блоке; на самом деле - полностью расплывается
8. Права	Равные у всех права, возникает социальный пакет; полномочия линейные
9. Власть в целом	Распределена равномерно, каждый элемент старается от нее избавиться; безответственность, фактически власть отсутствует
10. Способ выработки решений	Выработка решения отсутствует
11. Способ принятия решений	"Забалтывание"
12. Инициатива и инновации	Наказуемы, т.к. заставляют напрягаться и изменяют систему равноправного проедания ресурсов системы
13. Коммуникации	Многосторонние, фамильярные, несистематические, слухи и сплетни
14. Стиль управления	На поверхности - авторитарный, фактически - либерализм
15. Система управления	Слабая иерархия, власть должности; идеология - "коммунистическая" (от каждого - по способности, каждому - по труду)
16. Контроль	Разрушен
17. Мотивация людей в организации	Разрушена, безделье, доступ к ресурсам, уверенность в завтрашнем дне, созданная самим коллективом; коллективизм, спяность
18. Открытость - закрытость системы	Система закрыта, чужих не принимает
19. Сильные стороны модели	Нет для бизнеса и деятельности вообще; для персонала - социальная защищенность (собес в исполнении организации)
20. Слабые стороны модели	Полная недееспособность
21. Разделение труда	Отсутствует
22. Качество и характеристики информации	Низкое качество информации, суждения, слухи и сплетни
23. Фазы жизненного цикла, на которых применение модели эффективно	Ни при каких условиях
4. Поддерживающая модель	
1. Цель	Получение среднего результата достаточного качества, такой же инициативы, дисциплины и возможностей развития
2. Форма	Функциональная
3. Движущая сила	Мотивация, экспертная власть, основанная на разумной вере в профессионала
4. Устремления управляющего блока	Развитие системы в соответствии с вызовами внешней среды, сохранение динамической стабильности и способностей к выживанию системы
5. Устремления людей ор-	Развитие профессионализма, получение краткосрочного значи-

Параметр	Свойства параметра
ганизации	мого материального результата, удовлетворение потребностей по эго-модели
6. Морально-психологический климат	Предпринимательский: ценится инициатива, находчивость, энергия, индивидуальный результат; улучшается за счет участия в управлении
7. Ответственность	Должна находиться на каждом рабочем месте системы; рождается ответственность у персонала за конечный результат; персонал готов брать на себя частичную ответственность за общий результат и более полную - за свое рабочее место
8. Права	У всех - равные возможности, не поддерживается социальный пакет; полномочия штабные
9. Власть в целом	Распределена относительно равномерно - в соответствии с решаемыми задачами; возникает делегирование полномочий; снижается координация действий
10. Способ выработки решений	Выработка решений интуитивная и формально-логическая
11. Способ принятия решений	Индивидуальный в основном, творческий коллективный, иногда - коллегиальный
12. Инициатива и инновации	Поддерживаются, если приносят ощутимый краткосрочный результат
13. Коммуникации	Многосторонние, с обратной связью; хорошая циркуляция информации; оперируют в основном фактами
14. Стиль управления	Демократический
15. Система управления	Иерархия в сочетании с властью экспертной, коллегиальными элементами и партиципативностью - развитые штабные полномочия и делегирование
16. Контроль	Гибкий, текущий, возникает режим мониторинга
17. Мотивация людей в организации	Весь диапазон мотиваторов от высших до низших; появляется самореализация
18. Открытость - закрытость системы	Система открыта, имеются предпосылки к корпоративному мышлению
19. Сильные стороны модели	Большая адаптивность по сравнению с авторитарной моделью, опекой, коллегиальной моделью; большие возможности развития; возможность привлечения большого количества людей с развитой мотивацией; возможность использования человеческого потенциала в большей степени, чем в других моделях
20. Слабые стороны модели	Сложность в управлении и формировании системной мотивации, руководителю необходимо быть харизматической личностью и профессионалом, необходимы гибкий контроль и мониторинг, возрастают затраты на формирование и поддержание работоспособности системы; необходима нематериальная мотивация и сложное системное управление
21. Разделение труда	Гибрид функционального и узкоспециального, тяготеет к широкой специализации, но не универсальное
22. Качество и характеристики информации	Среднее достаточное качество информации (недостаточное для системы), суждения, оценки, слухи и сплетни
23. Фазы жизненного цикла, на которых применение модели эффективно	Захват рынка, зрелость - как заменитель бюрократии

Параметр	Свойства параметра
5. Развивающая модель (партнерство)	
1. Цель	Развитие бизнеса за счет развития личности
2. Форма	Адаптивные структуры (органические) - команда
3. Движущая сила	Творчество
4. Устремления управляющего блока	Развитие системы: динамическая стабильность; способность к выживанию системы; конкурентные преимущества (прорывы)
5. Устремления людей организации	Метамотиваторы (развитие, путь, цель, процесс, достижение, спасение, патриотизм, помощь, создание и др.)
6. Морально-психологический климат	Гармония: полное отсутствие конкуренции внутри, возможны трения с материнской организацией, необходима малочисленность
7. Ответственность	Вся полнота ответственности за конечный результат передается от человека к человеку в организации на основе профессионализма и потенциала - способности эффективно достичь поставленной цели
8. Права	У всех - равные полномочия (органическая власть)
9. Власть в целом	Распределена относительно равномерно, перетекает, координация находится в режиме "автоподстройки" система самообучающаяся
10. Способ выработки решений	Интуитивный, работают креативные способности, формально-логическая обработка информации и реализация решения
11. Способ принятия решений	Индивидуальный в основном, творческий коллективный, иногда - коллегиальный; сферы ответственности разделены, но у всех - универсальный характер деятельности (коммуникативная деятельность)
12. Инициатива и инновации	Развивается
13. Коммуникации	Многосторонние, с обратной связью, хорошая циркуляция информации; оперируют в основном с фактами; единое информационное поле
14. Стиль управления	Единство, ценность личности, равный "профессионализм", стиль "невмешательство"
15. Система управления	Горизонтальная одноуровневая
16. Контроль	Жесткий контроль за результатами труда и мониторинг за всеми остальными 9 целями, ценностями и методами достижения целей
17. Мотивация людей в организации	Весь диапазон мотиваторов от высших до низших; появляется самореализация в широком понимании
18. Открытость - закрытость системы	Система закрыта; имеются предпосылки к антикорпоративному мышлению при несовпадении целей команды с целями материнской организации
19. Сильные стороны модели	Максимальная эффективность в динамичных и непредсказуемых условиях, адаптивность, гибкость и нестандартность решений; мощный синергетический эффект
20. Слабые стороны модели	Сложность в управлении и формировании, руководителю необходимо быть суперпрофессионалом, необходимы жесткий контроль и мониторинг, возрастают затраты на формирование и поддержание работоспособности системы; необходима нематериальная мотивация и сложное системное управление целями и ценностями

Параметр	Свойства параметра
21. Разделение труда	Гибрид функционального и узкоспециального, тяготеет к широкой специализации, но не универсальное
22. Качество и характеристики информации	Среднее достаточное качество информации (недостаточное для системы), суждения, слухи и сплетни
23. Фазы жизненного цикла, на которых применение модели эффективно	Эмбриональная, выживание, системный кризис - как заменитель авторитарной формы организации

Выбор модели организационного поведения. Фазы жизненного цикла организации всегда тесно связаны с корпоративной базовой стратегией и определяют стратегию управления персоналом, а также модель организационного поведения (табл. 4.5).

Таблица 4.5

Соответствие базовых стратегий организации, стратегий управления персоналом и моделей организационного поведения

Базовые стратегии	Фаза жизненного цикла организации	Стратегии управления персоналом	Модель организационного поведения
ИНТЕНСИВНЫЙ РОСТ: развитие компании, продукта, сбытовой сети, управления, интенсификация внутренней среды	Эмбриональная Детство Юность (первая половина)	Коучинг персонала Акцент на инновации и НИ-ОКР Повышение профессионализма и темпов личного развития	Развивающая
ЭКСТЕНСИВНЫЙ РОСТ: размеров компании, количества филиалов и аффилированных компаний, экспансия на новые территории и новые сегменты рынка без развития производства и управления	Юность (первая половина) Зрелость (первая треть)	Концентрация ресурсов и власти Упорядочивание и стандартизация, системы управления качеством Профессионализм в необходимых строго ограниченных пределах	Авторитарная, коллегияльная
СОВМЕСТНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ: венчурное развитие бизнеса	Юность Зрелость (вторая треть)	Создание поликультурных компаний, интеграция и ассимиляция культур	Поддерживающая
ИНТЕГРАЦИЯ: вхождение компании в производящие сети (ТПГ, ФТПГ и другие образования), интеграция компанией в свою сеть других компаний	Зрелость (вторая и третья стадии)	Концентрация ресурсов и власти, упорядочение и стандартизация, системы управления качеством; профессионализм в необходимых строго ограниченных пределах, усложнение управления	Авторитарная, коллегияльная
ДИВЕРСИФИКАЦИЯ разного рода: расширение отраслей, предприятия которых входят в	Юность Зрелость Системный кризис (умира-	Коучинг персонала, акцент на инновации и НИОКР, повышение профессионализма и темпов личного развития; раз-	Развивающая, поддерживающая

Базовые стратегии	Фаза жизненного цикла организации	Стратегии управления персоналом	Модель организационного поведения
состав компании, бэнчмаркинг, холдинги	ние)	витие инициативы и предприимчивости каждого	
КОНЦЕНТРАЦИЯ: усилия сосредоточены на одном или нескольких избранных направлениях, специализация, "вечное детство"	Детство Юность	Коучинг персонала, акцент на инновации и НИОКР, повышение профессионализма и темпов личного развития	Развивающая
ПОВОРОТ НА 180 ⁰ : изменение пути развития с интенсивного на экстенсивный и наоборот	Возможна на каждой стадии развития в определенный момент	Полная моментная или постепенная реорганизация	От авторитарной к развивающей, или наоборот
ОТКАЗ ОТ ВЛАДЕНИЯ: рентное существование компании за счет аффилированной собственности при невозможности своего развития ни экстенсивным, ни интенсивным путем	Зрелость	Затухание производственных процессов, отказ от профессионализма, покой, стабильность и неизменность	Опека
ЛИКВИДАЦИЯ: продажа, банкротство, сужение рынка, сжатие компании, антикризисное управление, дробление компании, вертикальная интеграция	Зрелость Системный кризис	Антикризисное управление	Авторитарная модель по форме и развивающаяся - по сути отношений (командный дух в компании)

4.3. Лидерство

Организации бывают насколько эффективными, насколько эффективны их лидеры. Поэтому так важно искать и воспитывать эффективных лидеров.

Лидерство можно определить как способность человека влиять на других людей для достижения организационных целей. Это работа с людьми, которая предполагает вовлечение их в процесс достижения цели.

Результаты работы руководителей зависят от их личных качеств, особенностей их поведения и ситуационных обстоятельств. Среда, в которой осуществляется лидерство, влияет на то, какой поход может оказаться наиболее эффективным и какого типа лидеры будут наиболее успешны. А именно такие характеристики внешней среды: технологии, экономические условия, положение на рынке труда, социальные и культурные традиции, а также турбулентность и неопределенность внешней среды.

Характерные черты лидера

Согласно П. Друкеру и У. Беннису суть *управления* заключается в том, чтобы делать что-то правильно, а *лидерства* – чтобы правильно выбрать то, что нужно делать. Другими словами, от управления зависит скорость подъема организации по лестнице успеха; лидерство же определяет, к той ли стене представлена лестница. Эффективный менеджер обязан быть лидером.

Главное различие между управлением и лидерством состоит в том, что управление нацелено на поддержание стабильности и порядка и на решение проблем в рамках существующих организационных систем и структур. Лидерство же стимулирует новое видение, креативность и изменения. Менеджер заботится о том месте, где вы находитесь, а лидер ведет вас в новое место. Лидерство предполагает попытку заменить устаревшие, непродуктивные или социально безответственные нормы новыми, более соответствующими текущим вызовам.

Лидерство не может заменить управление, оно его дополняет. Лидеры основное внимание уделяют выбору направления развития, созданию необходимой для успешного развития организационной культуры, глубокому анализу возникающих проблем и поиску новых возможностей.

Осознание природы успеха лидерства началось с изучения личностных особенностей или характерных черт лидеров (табл. 4.6). Исследовались люди, достигшие самих высоких постов и званий.

Таблица 4.6.

Индивидуальные качества лидеров

Физические характеристики	Особенности характера	Характеристики, связанные с участием в процессе труда
Энергичность Выносливость	Уверенность в себе Честность и прямота Энтузиазм Желание руководить Независимость	Стремление к достижению результата, к превосходству Добросовестность в достижении целей Способность работать невзирая на трудности, упорство
Социальные предпосылки	Социальные Характеристики	Умственные способности
Образование Мобильность	Общительность, навыки межличностного общения Способность привлекать к сотрудничеству других людей Умение работать в коллективе Тактичность, дипломатичность	Интеллект, когнитивные способности Знания Рассудительность, решительность

В последние годы помимо характеристик личности стали активно изучаться физические, социальные и трудовые характеристики лидеров. Как наиболее важные были названы следующие характеристики лидеров.

Значимость какого-либо качества или набора качеств зависит от особенностей ситуации в организации. Дальнейшие исследования вышли за рамки рассмотрения характеристик личности и сконцентрировались на изучении отношений между лидерами и его последователями.

Типы поведения лидеров

Очевидно, что поведение лидеров влияет на их успехи или неудачи. Предполагается, что любой лидер с помощью тренировки способен усвоить правильный стиль поведения.

Ориентация на результаты и ориентация на людей. Опыт показывает, что существуют два базовых типа поведения, особенно важных для лидеров:

- 1) поведение, ориентированное на задачи (результат);
- 2) поведение, ориентированное на людей (работников).

Лучшие результаты часто обеспечивает стиль, характеризующийся высокой степенью внимания к подчиненным и высокой степенью иницирующего поведения. Невозможно заставить людей успешно работать только с помощью приказов. Нужно быть готовым выслушать чужие идеи, позволить людям самим выбрать способ достижения цели, высказать признательность им и проявить уважение. Но такой стиль не всегда оказывается самым лучшим.

Основываясь на результатах исследований в американских университетах, Р. Блейк и Д. Моутон разработали двумерную модель лидерства, получившую название *координатной сетки лидерства*. Каждая из осей сетки – это 9-балльная шкала, где 1 означает низкий, а 9 – высокий уровень ориентации (рис. 4.3.).

Где:

(1,1) Убогое управление. Минимальные усилия по выполнению рабочих заданий, направленные на сохранение принадлежности к организации. Концепция управления отсутствует.

(1, 9) Управление в духе загородного клуба. Повышенное внимание к потребностям сотрудников (9), направленное на установление хороших взаимоотношений, дружеской атмосферы и ускорения сроков выполнения работ. Основное внимание уделяется потребностям людей, а не результатам труда.

(9, 1) Основанное на полномочиях управление. Эффективность в достижении результатов (9) достигается за счет создания таких условий труда, когда роль человеческого фактора минимальна. Менеджмент ориентируется прежде всего на выполнение операций.

(5, 5) Срединное управление. Нормальная работа организации обеспечивается равновесием между необходимостью выполнения рабочих заданий и поддержанием здорового морального духа коллектива. Равное внимание как к сотрудникам, так и производственным задачам.

(9, 9) Групповое управление. Выполнение рабочих заданий достигается за счет высокого вовлечения сотрудников: взаимозависимость в интересах организации ведет к взаимоотношениям доверия и уважения. Этот стиль «управления командой» считается наиболее эффективным, ибо он предусматривает совместную работу членов организации над выполнением заданий.

Внимание к людям	Высокое	9	1, 9															9, 9	
		8																	
		7																	
		6																	
		5							5, 5										
		4																	
		3																	
		2																	
	Низкое	1		1, 1															
			1	2	3	4	5	6	7	8	9								
			Низкое	Внимание к производству														Высокое	

Рис. 4.3. Координатная сетка лидерства

Одним из важнейших видов деятельности современного руководителя является разрешение проблем, возникших в трудовом коллективе и имеющих этическую подоплёку. Лидер не может быть полностью объективным, поскольку является уникальным субъектом. А.Файоль обращает внимание на то, что одной из серьезнейших проблем управления является согласование общих (групповых) и личных интересов.

Поведение лидера. Рассматриваются следующие стили поведения лидеров: поддерживающий, директивный, ориентированный на достижение цели и ориентированный на участие в управлении.

Поддерживающее лидерство означает, что руководитель проявляет заботу о благополучии и удовлетворении личных потребностей подчиненных, держит себя открыто и дружелюбно, доступен для сотрудников, создает атмосферу сплоченной команды, относится к работникам как к равным. Этот стиль напоминает стиль ориентации на отношения с людьми.

Директивное лидерство имеет место тогда, когда лидер дает подчиненным точные указания по исполнению рабочих заданий. Он планирует работу, устанавливает сроки, цели и стандарты поведения, контролирует выполнение правил и распоряжений.

Лидеры, использующие *стиль участия*, побуждают сотрудников высказывать в процессе принятия решений свое мнение и вносить предложения, советуется с подчиненными. Приветствуется коллективное обсуждение проблем.

Лидеры, ориентированные на достижение результатов, ставят перед подчиненными четкие высокие цели. Всем своим поведением такие лидеры подчеркивают важность достижения высоких показателей. Они демонстрируют уверенность в своих подчиненных, помогают им осваивать приемы и навыки, необходимые для достижения самых высоких показателей.

4.4. Власть и политика

Власть и влияние

Власть – это потенциальная способность человека влиять на поведение других людей, направлять и контролировать их поведение. Иногда термины «власть» и «влияние» используются как синонимы, но между ними есть различия. Влияние – это фактические изменения в установках, ценностях и поведении сотрудников в результате воздействия на них руководителя. Власть – это способность вызвать такие изменения. Источниками власти могут быть либо положение человека в организации (должностная власть), либо индивидуальные характеристики человека (личная власть).

Должностная власть. Власть, источником которой является должность менеджера и предоставленные ему полномочия, называется *легитимной* (законной) властью. Сама должность дает менеджеру право вознаграждать или наказывать подчиненных с целью воздействия на их поведение. Формы должностной власти: законная власть, право на вознаграждение, право на принуждение. Каждый тип должностной власти вызывает определенную реакцию подчиненных. Законная и вознаграждающая власти с наибольшей вероятностью позволяют добиться подчинения. Принуждающая власть чаще всего вызывает сопротивление, которое выражается в том, что работники умышленно пытаются избежать выполнения инструкции или не подчиниться распоряжению.

Личная власть. Личная власть возникает благодаря внутренним ресурсам человека таким, как профессиональные знания или личные человеческие качества. Личная власть является основным качеством лидера. Основные формы личной власти: экспертная и референтная.

Экспертная власть возникает вследствие высокой профессиональных знаний и опыта руководителя, его компетенции. Когда лидер является настоящим специалистом, подчиненные охотно следуют его указаниям, т.к. признают его превосходство в знаниях.

Референтная власть возникает тогда, когда подчиненные уважают руководителя, восхищаются им и стараются ему подражать. Такая власть не зависит от официальной должности. Работник испытывает личную симпатию к своему менеджеру и поэтому старается делать так, чтобы это понравилось руководителю.

Исследования показывают, что можно выделить семь основных принципов оказания влияния на людей.

1. *Используйте рациональное убеждение* (факты, цифры, логические аргументы). Большинство людей верят фактам и результатам строго анализа.

2. *Вызывайте у людей симпатию к себе.* Люди охотнее говорят «да» и поддерживают тех, кто им симпатичен. Эффективные лидеры стремятся вызвать расположение к себе и производить хорошее впечатление: проявляют внимание и уважение, относятся к людям справедливо и с доверием, дают им почувствовать свою значимость.

3. *Полагайтесь на правило взаимности.* Речь идет об обмене выгодами и одолжениями. Лидеры делятся тем, что имеют – временем, ресурсами, услугами или эмоциональной поддержкой. Лидер, оказывающий помощь другим, может рассчитывать, что они оплатят ему той же монетой.

4. *Создавайте себе союзников.* Эффективные лидеры повсюду создают себе союзников – людей, способных помочь лидеру в достижении его цели. Они беседуют с подчиненными в неформальной обстановке, чтобы понять их нужды и заботы, проинформировать о проблемах и познакомить со своей точкой зрения. Лидер стремится к тому, чтобы другие люди приняли его подход к проблеме.

5. *Просите то, что вы хотите получить.* Четко сформулированное предложение нередко принимается потому, что другие предложения менее понятны, нет лучшей альтернативы.

6. *Получите поддержку руководителей более высокого уровня.*

7. *Вознаграждайте за желательное поведение.*

Эффективному менеджеру в течение длительного времени удается сохранить на высоком уровне и должностную власть, и личную власть. Должностная власть усиливается, когда менеджеры способны продемонстрировать окружающим, что их подразделение успешно выполняет поставленные перед ним задачи. Личная власть усиливается вследствие приобретения опыта, способности понимать и учитывать интересы различных властных групп, умения нравиться, быть привлекательным.

4.5. Коммуникативное поведение в организации

Процесс коммуникации. Коммуникации пронизывают всю работу менеджера. До 80% своего рабочего времени менеджеры тратят на общение с другими людьми. Другими словами, 48 минут из каждого часа они проводят на совещаниях, в беседах по телефону и просто в неформальных разговорах в коридорах. Остальные 20% времени типичного менеджера посвящается кабинетной работе, большая часть которой представляет собой те же коммуникации, только в виде чтения или письма.

Менеджеры добывают необходимую информацию как внутри компании, так и во внешней среде, а затем преобразуют ее и распределяют между теми, кому она потребуется.

Коммуникации можно определить как процесс, посредством которого осуществляется обмен информацией между людьми.

Элементами процесса коммуникации являются:

1. *Отправитель* - человек, передающий информацию. Отправитель кодирует свое послание, подбирая символы, из которых будет состоять его сообщение, так, чтобы вызвать определенное восприятие этой информации у получателя.

2. *Канал* – средство, посредством которого информация передается получателю (письменный отчет, звонок по телефону, личная встреча, e-mail). В ка-

нале передачи информации могут возникать помехи, которые искажают передаваемую информацию.

3. *Получатель* – человек, которому направляется информация. Получатель декодирует содержащиеся в сообщении стимулы и определяет (интерпретирует) их значение.

Кодирование и декодирование являются потенциальными источниками ошибок, потому что знания, установки и опыт каждого человека играют роль фильтров и создают помехи для адекватной интерпретации стимулов.

4. Когда получатель реагирует на полученную информацию, возникает *обратная связь*, коммуникация становится двусторонней. Обратная связь – мощное средство повышения эффективности коммуникаций, она несет отправителю информацию о том, насколько точно было интерпретировано его послание.

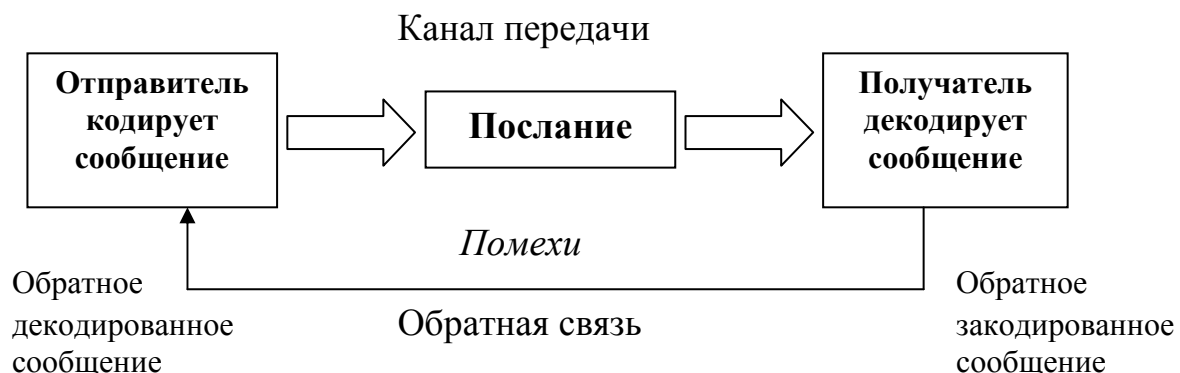


Рис. 4.4 . Модель процесса коммуникации

Коммуникации между людьми

Неэффективные коммуникации часто становятся источником проблем во взаимоотношениях между людьми. Нарушения в коммуникациях могут быть следствием многих факторов: неправильным выбором канала коммуникации, неумение сторон слушать друг друга и правильно интерпретировать (понимать) полученную информацию, невнимание к невербальному поведению.

Сообщения кодируются с помощью различных средств. *Средствами* коммуникации являются письменная и устная речь и невербальные (несловесные) способы передачи информации – жесты, мимика и др.

Для передачи информации используют специальный маршрут или технологию, называемые *каналами* коммуникации.

Каналы коммуникации. Выбор канала коммуникации зависит от характера сообщения, особенностей отправителей и получателей информации, условий их деятельности. Каналы различаются предельными объемами передаваемой информации, скоростью передачи, уровнем помех и доверия участников процесса коммуникации, а также затратами на передачу информации.

Классификация каналов коммуникации по пропускной способности. Пропускная способность (емкость) канала – это объем информации, который может быть передан через него за один прием (коммуникационную сессию). На емкость каналов коммуникации влияют три фактора:

- 1) способность обрабатывать несколько сигналов одновременно;
- 2) способность обеспечивать быструю двустороннюю обратную связь;
- 3) способность обеспечивать личный подход к коммуникациям.

По емкости каналы коммуникации распределяются следующим образом (от наиболее емкого до наименее емкого):

1. *Личный разговор* – наиболее емкий канал. Личное общение предоставляет максимальные возможности: обеспечивает прямое воздействие, передачу множества информационных сигналов, немедленную обратную связь и индивидуальный подход. Обсуждение лицом к лицу способствует восприятию самых разных раздражителей и глубокому эмоциональному восприятию ситуации.

2. *Разговор по телефону*. В этом случае отсутствует непосредственный визуальный контакт, участники не видят мимики и жестов друг друга, однако человеческий глосс способен передать большое разнообразие эмоциональной информации.

3. *Электронная почта, мгновенные сообщения, интранет*. Электронные сообщения, как правило, не содержат визуальных или вербальных подсказок, что повышает вероятность их неправильного понимания. Исследования показали, что электронные сообщения могут быть намного более прямолинейными, чем другие формы коммуникаций, в т.ч. и письменные. Такая прямолинейность может породить проблемы при общении представителей разных культур. Чрезмерное использование электронных сообщений может ослабить коммуникационные процессы в организации, потому что люди начинают меньше разговаривать друг с другом лично, а именно такое общение создает прочную основу для личных взаимоотношений. Люди предпочитают по-прежнему выражать свои чувства и давать советы в личных беседах или по телефону.

4. *Письма, докладные записки*. Они могут иметь личную направленность, но передают только нанесенные на бумагу слова и изображения и не могут обеспечить быструю обратную связь.

4. *Формальные отчеты, доски объявлений*. Эти безличные (неперсонифицированные) письменные коммуникации – объявления, бюллетени, стандартные отчеты – являются наименее емкими. При их использовании отправитель не имеет возможности сфокусироваться на конкретном получателе, передает минимум информационных сигналов и не получает обратной связи.

Выбор канала. Каждый канал имеет свои достоинства и недостатки, свою аудиторию, и каждый может быть эффективным средством коммуникации в соответствующих условиях. Канал должен соответствовать содержанию послания. Стандартные, рутинные сообщения обычно просты и прямолинейны, они могут передаваться по каналам с небольшой емкостью. Нестандартные сообщения связаны с новыми событиями, высока вероятность их неправильного понимания, для их передачи используются самые емкие каналы.

Коммуникации с целью убеждения и влияния. Коммуникации используются как для передачи информации, так и для убеждения и оказания влияния. Умение убеждать и оказывать влияние приобрело в последнее время особое

значение, поскольку директивный стиль управления становится неэффективным все чаще.

Чтобы успешно убеждать людей, необходимо выслушивать их, выяснить их потребности и интересы, их чувства, и подвести их к принятию совместного решения. Для этого требуется личное общение.

Использование одних только голых фактов и цифр наименее эффективно. Менеджерам следует использовать в своих сообщениях символы, метафоры и конкретные истории, все это оказывает значительно более сильное влияние на людей.

Невербальные коммуникации. Невербальными коммуникациями мы называем сообщения, которые выражаются не словами, а представляют собой действия или поведение людей. Сами по себе слова несут не так много смысла, как нам иногда кажется. Взаимопонимание в процессе коммуникаций достигается за счет невербальных сообщений таких, как выражение лица, голос (напряжение, тембр, интонация), манеры, поза, одежда.

Невербальные коммуникации осуществляются при личном общении. В одном из исследований было показано в общем воздействии на собеседника на слова или вербальное воздействие приходится 7%, на голосовое воздействие – 38%, на выражение лица - 55%. Следует учитывать, что в интерпретации мимики собеседника можно легко ошибиться, поэтому необходимо задавать уточняющие вопросы, чтобы убедиться в правильности получаемого сообщения. Доказано, что менеджеры, реагирующие на невысказанные чувства работников, добиваются более высоких результатов.

Важно не только то, что вы говорите, но и то, как вы говорите. Невербальные послания передают мысли и ощущения гораздо эффективнее, чем любые, даже самым тщательным образом подобранные слова. Язык мимики и жестов сигнализирует о наших истинных чувствах: мы можем краснеть, потеть или упорно отводить глаза. И если вербальные и невербальные сообщения противоречат друг другу, их получатель приходит в недоумение. В таких случаях люди больше доверяют не словам человека, а его поведению. Обстановка в офисе менеджера также посылает сильные невербальные сигналы.

Необходимо учиться координировать свои вербальные и невербальные сообщения и в то же время быть восприимчивым к невербальным посланиям коллег, подчиненных и руководителей.

Умение слушать. Это одна из важнейших составляющих коммуникаций в сфере менеджмента. Нужно уметь слушать и сотрудников, и потребителей, что создает восходящие потоки информации. Под умением слушать понимаются навыки принимать сообщения, четко выделяя содержащиеся в них факты и эмоции, правильно интерпретировать их значение. Только тогда менеджер может адекватно реагировать на сообщение. Эффективная коммуникация на 75% состоит из слушания, но большинство людей затрачивают на него всего 30-40% времени. Это приводит к коммуникационным ошибкам.

Умение слушать – это не просто предоставление возможности говорить другому человеку. Нужно уметь концентрироваться на том, что вам говорят, а

не на том, что вы собираетесь сказать сами. Исследования показали, что наше умение слушать, измеренное количеством понятого и запомненного материала (при попытке воспроизведения через 48 часов после прослушивания десятиминутного сообщения), в среднем не превышает 25%.

Правильный подход к слушанию предполагает, что вы не размышляете о себе самом, а сопереживаете, проникаетесь чувствами другого человека. Для этого требуются определенные эмоциональные способности. Вы можете завоевать невероятное доверие человека, просто дав ему возможность высказать все наболевшее.

Организационные коммуникации

Коммуникации в масштабе организации обычно осуществляются в трех направлениях: сверху вниз, снизу вверх и в горизонтальной плоскости. Менеджеры должны создавать и поддерживать формальные каналы коммуникаций во всех трех направлениях. В их распоряжении имеются и неформальные каналы, например, возможность поговорить с работниками на их рабочих местах.

Формальные каналы коммуникации. Формальные каналы коммуникации организуются в соответствии с действующей в ней командной цепочкой или распределением ответственности за выполнение рабочих задач. Формальные каналы и типы передаваемой информации можно представить следующим образом.

В большинстве традиционных, вертикально организованных компаний преобладают восходящие и нисходящие коммуникации. В современных условиях резко усиливаются горизонтальные коммуникации, предусматривающие постоянный обмен информацией между подразделениями и сотрудниками.

Нисходящие коммуникации. Это самый очевидный поток коммуникаций, который состоит из информации, отправляемой подчиненным высшим руководством компании по разным каналам.

Менеджеры определяют содержание коммуникаций. Держать работников в курсе абсолютно всего, что происходит в организации, невозможно. Следовательно, менеджер должен выбрать наиболее важную информацию.

Анализ результатов исследований показывает, что самое важное при построении коммуникационных программ – это определение потребностей в информации. Часто руководители предоставляют только ту информацию, которая, как они полагают, нужна работникам, не пытаясь узнать, какая действительно информация необходима или желательна работникам. В результате возникает сопротивление переменам, которое снижает скорость и результативность проводимых преобразований.

Никто не настаивает на том, что предприятию следует строить программу коммуникаций исключительно на представлениях персонала о нужной информации, но было бы весьма полезно учесть потребности персонала для обеспечения поддержки проводимых менеджерами мер.

Одно из исследований менеджеров первого и второго уровня показало, что 84% из них рассматривали коммуникации как одну из важнейших своих за-

дач, но лишь 38% респондентов оценили свои коммуникационные навыки как хорошие.

Основная проблема нисходящих коммуникаций – искажение или полное исчезновение исходного смысла сообщений (рассеивание информации). При передаче сообщения от одного человека к другому теряется до 25% информации. Следует выбирать адекватный канал передачи информации, добиваться соответствия вербальных и невербальных сообщений и внимательно слушать, чтобы обеспечить точность передачи информации на более низкие уровни организации.

Восходящие коммуникации. Это сообщения, передаваемые с низших уровней организации на высшие уровни. Работникам необходимо сообщать о результатах работы, отвечать на инициативы руководства и высказывать жалобы. Объединение восходящих и нисходящих информационных потоков создает замкнутый цикл коммуникаций между менеджерами и работниками.

Для организации восходящих коммуникаций используются опросы работников, дни открытых дверей, личные встречи работников и руководителей. Проблемы могут возникнуть в связи с тем, что менеджеры не хотят получать от работников негативную информацию, а работники могут не доверять менеджерам настолько, чтобы отправлять ценную информацию наверх. Эффективные топ-менеджеры ищут способы получения надежной информации без искажений.

Горизонтальные коммуникации. Горизонтальные коммуникации представляют собой обмен сообщениями между коллегами по работе как внутри подразделений организации, так и между ними. Речь идет о поддержке действий или о координации.

Горизонтальные коммуникации особенно важны в обучающихся организациях, где команды сотрудников постоянно ищут новые способы работы. Для повышения эффективности горизонтальных коммуникаций создаются специальные группы, комитеты и матричные структуры.

Неформальные каналы коммуникации. Неформальные каналы коммуникации никак не связаны с официально утвержденными каналами и со структурой организации. Неформальное общение существует рядом с формальным и объединяет всех работников организации. В большинстве организаций неформальные каналы играют большую роль и содействуют выполнению рабочих заданий. Как правило, в организациях встречаются следующие неформальные каналы: «личные связи», «прогулочное управление» и «тайный телеграф».

Развитие сети неформальных коммуникаций. Под созданием системы личных связей понимается приобретение и поддержание личных отношений, выходящих за рамки функциональных подразделений, иерархических уровней и организационных границ. Опытные менеджеры сознательно развивают сеть неформальных коммуникаций и поощряют других к этому. В сетях личных коммуникаций люди имеют возможность установить контакт с любым человеком, который в состоянии способствовать продвижению к целям команды или организации.

Ценность для менеджера сети личных связей заключается в том, что люди, имеющие больше контактов, обладают большим влиянием в организации и добиваются больших результатов. Вот несколько рекомендаций экспертов по созданию сети личных коммуникаций.

1. *Создайте ее до того, как она вам понадобится.* Опытные менеджеры не ждут, пока у них возникнет необходимость в чем-то, что можно получить с помощью системы личных взаимоотношений, - к тому времени создавать эту систему будет уже поздно. Вместо этого они проявляют искренний интерес к другим людям и устанавливают с ними честные отношения.

2. *Никогда не обедайте в одиночку.* Необходимо прилагать усилия к тому, чтобы быть на виду и устанавливать контакты с максимально возможным числом людей. Мастера устанавливать контакты имеют плотный график участия в общественных и деловых конференциях и мероприятиях.

3. *Сделайте систему выгодной для всех.* Система личных коммуникаций не только дает то, что хотите получить вы, но и остальные ее участники должны получить от системы то, чего хотят они.

4. *Фокусируйтесь на многообразии.* Чем шире ваша база контактов, тем шире ваш диапазон влияния. Устанавливайте связи с людьми, занимающимися самыми разными видами деятельности и имеющими самые разные интересы (как внутри организации, так и за ее пределами).

Из опыта хорошо известно, что *то, кого вы знаете, нередко имеет большее значение, чем то, что вы знаете.* Создавая широкую сеть контактов, менеджеры могут значительно усилить свое влияние и добиться более высоких результатов.

«Тайный телеграф». «Тайным телеграфом» называют неформальную коммуникативную сеть, объединяющую всех членов организации с помощью слухов, разговоров. «Тайный телеграф» существует всегда и во всех организациях. Если формальные каналы коммуникации закрыты или не отвечают потребностям работников, он становится главным каналом общения. В этом случае он приносит пользу, потому что по нему распространяется информация, способствующая более адекватному восприятию ситуации. Слухи позволяют работникам заполнить информационный вакуум. По некоторым оценкам, до 70% всех коммуникаций организации осуществляется посредством «тайного телеграфа». Слухи активизируются в периоды, когда в компании происходят перемены или ухудшается экономическая ситуация. Исследования показывают, что около половины работников крупных компаний, впервые узнавали о начинающихся изменениях благодаря «тайному телеграфу».

Многие менеджеры хотели бы ликвидировать «тайный телеграф», потому что они считают передаваемую по нему информацию недостоверной и вредной. Нередко это так и бывает. Но известно и немало ситуаций, когда от 70% до 90% передаваемых с помощью слухов сведений оказываются верными. Один из массовых опросов рабочих различных отраслей промышленности показал, что 55% из них получают основную информацию именно с помощью «тайного телеграфа». Наиболее дальновидные менеджеры прекрасно разбираются в тонко-

стях данного канала коммуникации. Они знают, кто с кем связан, и кто из работников играет ведущую роль в неформальном распространении информации. Этим каналом передачи информации менеджерам нужно уметь управлять.

Прогулочное управление. Основанное «на выходах в народ» управление получило широкую известность благодаря работам Т. Питерса, Р. Уотермана и Н. Остин. В них анализируется опыт руководителей, которые предпочитают получать информацию о жизни своих компаний непосредственно из разговоров с работниками. Разговор с рядовыми работниками способствует созданию позитивных отношений, при этом менеджер из первых уст получает объективную информацию о том, как живет то или иное подразделение или организация в целом. Укрепляются как восходящие, так и нисходящие коммуникации. У менеджеров появляется возможность донести до работников свои идеи и ценности и услышать о волнующих сотрудников проблемах.

Использование письменного слова. Это неличные и невербальные коммуникации, осуществляемые с помощью памятных или докладных записок, отчетов или e-mail, т.е. в бумажном или электронном виде. Известно, что у многих работников и менеджеров навыки письма оставляют желать лучшего, ибо их часто недооценивают. Оказывается, около 30% всех письменных деловых сообщений пишутся просто для того, чтобы прояснить смысл предыдущих посланий, оказавшихся непонятными для их получателей.

4.6. Управление изменениями. Инновационное поведение

Каждая организация время от времени сталкивается с необходимостью проводить глубокие изменения, для того чтобы выжить в нестабильной среде. Модернизация – экономическая, политическая, социальная – становится главным приоритетом развития российской экономики.

Часто изменения в организациях происходят под влиянием сил, действующих на организацию извне и снижающих доходность организации. Эти внешние силы вынуждают менеджеров искать способы повышения эффективности своей деятельности.

Организационное изменение – это освоение компанией новых идей или моделей поведения. Компании реагируют на динамичность внешней среды посредством изменений внутри себя, т.е. *организационного развития*. Лучшие из них привлекают талантливых людей и организуют высокоэффективные рабочие места, где каждый может максимально раскрыть свои таланты, выбирая наилучший для него способ работы. Мы сегодня должны научиться приветствовать изменения и инновации так же активно, как сопротивлялись им в прошлом.

Инновационные стратегии изменения продуктов и технологий

Инновационная деятельность – это особый инструмент, позволяющий компаниям превращать перемены в новые возможности для развития. Следует рассматривать перемены как нормальное явление, как свидетельство того, что в компании все в порядке.

Изменения могут быть запланированными и незапланированными (спонтанными, случайными). На незапланированные изменения необходимо реагировать очень быстро для того, чтобы свести к минимуму негативные воздействия и извлечь максимальную пользу, ибо незапланированные изменения могут принести огромную пользу компании.

Для поддержания своего успешного развития компании должны внедрять инновации чаще и быстрее, чем прежде и чем это делают их конкуренты. Инновации могут быть самыми разными, но наибольшее влияние на развитие компаний оказывают новые продукты и новые технологии.

Инновации в товарах и услугах – это изменения в производимых организацией товарах и услугах. Они являются основным способом адаптации компании к изменениям на рынках. Технологические изменения – это изменения в производственном процессе организации, они повышают эффективность производства товаров и услуг.

Компании используют три основные инновационные стратегии изменения продуктов и технологий: 1) рождение и поиск новых идей; 2) сотрудничество с участниками инновационного процесса; 3) использование новых форм коммерциализации (внедрения) идей.

Поиск. Начинается с изучения ситуации внутри и вне организации. Используя полученную информацию, менеджеры создают условия, стимулирующие креативность и способствующие появлению новых идей.

Креативность (творчество) – это генерирование новых идей, которые способны удовлетворять воспринимаемые потребности и создавать благоприятные возможности для организации. Инновации создают творческие люди и творческие организации.

Творческие люди отличаются оригинальностью, непредвзятостью мышления, любопытством, целеустремленностью в решении проблем, настойчивостью, жизнерадостным и свободным стилем жизни и восприимчивостью к новым идеям.

Многие компании ищут и охотно берут на работу людей с высоким творческим потенциалом. Менеджеры стремятся создать на рабочем месте такую атмосферу, которая способствует реализации творческих возможностей работников.

Творческие организации имеют гибкие структуры, в которых должностные обязанности распределяются между сотрудниками приблизительно, сферы ответственности часто совпадают, задачи формулируются в общем виде, акцент делается на командной работе. Менеджеры стремятся избавить работников от страха перед возможными ошибками, который парализует творческое мышление.

В компаниях создается культура активного поиска и экспериментирования, свободы, участия в совместной работе и поощрения новаторства. К примеру, до 20% своего рабочего времени сотрудники имеют право потратить по своему усмотрению, для работы над проектом, который не имеет отношения к основной деятельности организации. Регулярно проводятся дни открытых дверей,

во время которых любой сотрудник компании может зайти в кабинет к топ-менеджеру и изложить свои идеи. Или открытые дискуссии, во время которых каждый работник без страха может высказать любые, даже самые фантастические предложения.

Еще один популярный способ стимулирования новых идей в организации – создание *инкубатора идей*. Инкубатор идей – это помещение, где работники с самых разных уровней организации могут спокойно разрабатывать свои идеи без давления и вмешательства чиновников компании. Работник с перспективной идеей получает возможность самостоятельно развивать свою идею, а не бегать по разным менеджерам, пытаясь привлечь их внимание. Инкубаторы идей позволяют быстро создавать новые товары и услуги.

Сотрудничество. Идеи, на основании которых создаются товарные и технологические инновации, должны продвигаться в горизонтальном направлении через различные подразделения компании. Люди и организации, находящиеся во внешней среде, также могут быть важными источниками инновационных идей. Поэтому чрезвычайно важно создать механизмы для внутренней и внешней координации.

Внутренняя координация. Неудачные инновации часто оказываются результатом плохого сотрудничества и плохих коммуникаций. Компании, успешно осуществляющие инновации, обычно обладают следующими характеристиками: 1) работники отдела маркетинга хорошо понимают потребности покупателей; 2) технические специалисты имеют всестороннее представление о новейших разработках и эффективно используют новые технологии; 3) работники основных подразделений – исследовательского, производственного, маркетингового – сотрудничают в разработке нового продукта.

Работники разных подразделений часто встречаются в командах и специальных группах для обмена идеями и решения возникающих проблем. К примеру, сотрудники исследовательского отдела информируют службу маркетинга о новых технических разработках, чтобы узнать, насколько эти технические разработки могут оказаться полезными для потребителей. Служба маркетинга оценивает возможную полезность разработок для потребителей, пожелания которых учитываются при создании новых продуктов. Производственники оценивают затраты на выпуск новых товаров.

Некоторые компании для вывода на рынок товаров используют команды ускоренного цикла – межфункциональные команды, работающие по жесткому расписанию и наделенные дополнительными полномочиями и ресурсами для ускоренного завершения работы над созданием и внедрением нового продукта.

Внешняя координация. Организации выходят за рамки своих границ для поиска и разработки новых идей. Компании создают официальные партнерства в самых различных формах: альянсов, совместные предприятия, соглашения об аутсорсинге, что позволяет добиться быстрого выполнения отдельных видов работ.

Компании подключают к разработке товаров и услуг покупателей, стратегических партнеров, поставщиков и другие внешние заинтересованные группы.

Одна из новых тенденций получила название **открытых инноваций**. В прошлом большинство компаний сами генерировали идеи, проектировали новое изделие, развертывали его производство, проводили маркетинг и продажи, - это называлось методом закрытых инноваций. Но многие источники инноваций находятся за пределами компаний, и те компании, которые научатся использовать их потенциал, получают конкурентные преимущества. Процесс исследований и разработок превращается в открытую систему. Компания может нанять людей, которые отлично чувствуют рынок и помогут интегрировать внешние открытия и изобретения во внутренние процессы НИОКР и коммерциализации компании. А компания сосредоточивается на том, что она действительно делает хорошо. Это сокращает время и затраты на инновационное проектирование, повышает направленность инновационных проектов на конкретный экономический результат, сокращает объем инвестиций на реализацию инноваций, снижает инновационный и инвестиционные риски.

К примеру, руководство P&G поставило цель получить 50% инноваций из внешней среды, она координирует деятельность изобретателей, исследователей, партнеров и поставщиков с целью использовать их «коллективные мозги». Почти 80 тыс. независимых изобретателей обеспечили решение 60% проблем, возникших у P&G. А ученые помогают компании в создании совершенно новых видов бизнеса. В то же время затраты на исследования и разработки в процентах от общего объема продаж снизились за счет более продуктивного и эффективного процесса поиска и внедрения инноваций.

Для установления более тесных связей с покупателями вместо использования традиционных фокус-групп исследователи, по заданию производителей бытовой техники, проводят теперь многие часы у покупателей, наблюдая за тем, как они моют посуду и подметают пол, задавая им вопросы о том, как сделать все это более удобным и легким.

Новые подходы признают партнерство и сотрудничество более важными, чем независимость и конкуренцию. В результате границы между организацией и окружающей средой становятся прозрачными, идеи могут теперь свободно циркулировать между разными людьми и компаниями, являющимися участниками соглашений о партнерстве. Высокотехнологичные японские компании научились быстро внедрять инновации благодаря созданию стратегических инновационных сообществ, в которых обеспечивается связь менеджеров всех уровней с партнерами, покупателями и другими внешними заинтересованными группами с целью разработки новых продуктов. Для IBM внешнее сотрудничество и установление сетевых связей для поиска и внедрения инноваций стали ключевым фактором возрождения в роли лидера в сфере новых полупроводниковых технологий.

Внедрение. Речь идет о создании механизмов, обеспечивающих продвижение, одобрение и реализацию новых идей. На этом этапе на сцену выходят *защитники идей (агенты перемен)*, т.е. сотрудники, осознающие и отстаивающие необходимость перемен в организации.

Изменения не происходят сами по себе. Для успешного внедрения новой идеи требуется приложить много энергии и усилий. Нередко новые идеи отвергаются сразу же менеджментом. Задача защитника нового товара или идеи – осуществить задуманное, невзирая на неверие окружающих.

Успешное отстаивание идеи требует, чтобы в организации были сотрудники, выполняющие следующие роли (табл. 4.7).

Изобретатель выдвигает новую идею и дает ее техническое обоснование, но чаще всего у него нет ни возможности, ни интереса заниматься ее дальнейшей судьбой. *Защитник* твердо верит в успех идеи, находит политическую и финансовую поддержку для претворения идеи в жизнь. *Организатор* – это руководитель высокого уровня, который принимает решение о реализации предложения и устраняет большинство препятствий. *Критик* уравнивает рвение защитника, осуществляя проверку эффективности предложения в соответствии с самыми строгими критериями. Успех защитников обеспечивается поддержкой менеджеров.

Таблица 4.7

*Роли сотрудников организации в процессе
организационных изменений*

Изобретатель	Защитник	Организатор	Критик
Развивает идею и технически ее обосновывает	Верит в идею	Руководитель высокого уровня, устраняющий все организационные барьеры	Проводит реальную проверку идеи
Не знает, как обеспечить ей поддержку или как применить ее на практике	Наглядно демонстрирует ее выгоды	Утверждает идею и защищает ее внутри организации	Ищет недостатки
	Оценивает затраты и потенциальную прибыль		Устанавливает реалистичные критерии, которым должна удовлетворять организация
	Находит финансовую и политическую поддержку		
	Преодолевает препятствия		

Инновационное поведение

Управление организационными изменениями требует постоянного внимания к человеческому фактору, развитию интеллектуального ресурса фирмы. Это означает, что необходимо осуществлять не только повышение компетентности отдельных работников путем обучения, но и преобразование полученных ими знаний и навыков в корпоративную ценность, пригодную для быстрого и

многократного использования всеми сотрудниками. Речь идет о формировании инновационного поведения.

Ю.А. Карпова определяет инновационное поведение как систему действий и поступков, совершаемых работниками в процессе осуществления нововведений и выражающих их реакцию на условия инновационной деятельности. В качестве высшей формы инновационного поведения можно выделить такой его тип, как самостоятельная разработка новшеств и их активное внедрение.

Управление инновационным поведением связано с развитием интеллектуального ресурса сотрудников – повышение компетентности работников путем обучения и преобразование полученных ими знаний и навыков в корпоративную ценность, пригодную для быстрого и многократного использования всеми сотрудниками предприятия при работе над разными проектами.

Но преобразование индивидуальных (неявных) знаний в корпоративные (явные) является трудной управленческой задачей, затрагивающей интересы предприятия и человека. Снять противоречия между частными и общественными интересами невозможно без участия личности в управлении (по исследованиям С.Ю. Глазьева, 1993). Коллективное принятие решений является неотъемлемым атрибутом управления современными предприятиями, требующими высокой инновационной активности. В результате у работников формируется мотив содействия организации, формируется корпоративное сознание, итогом чего является преобразование индивидуальных знаний в корпоративные.

4.7. Организационное поведение в системе международного бизнеса

С интеграцией российской национальной экономики в мировую экономику возникают международные аспекты организационного поведения.

Потребность изучать организационное поведение в других культурах возникает не только у тех предприятий, которые выходят на международный уровень, но и у всех остальных, так как они опосредованно также сталкиваются с иной культурой поведения в организациях. Проблемой изучения организационного поведения в контексте мирового рынка занимается поведенческий маркетинг – направление, оценивающее конкурентоспособность организационной культуры, изучающее тенденции в изменении ценностных ориентаций, разрабатывающее рекомендации по изменению организационного поведения при контактах с представителями иных культур.

Существует целый ряд подходов, позволяющих определить, чем именно различные страны отличаются друг от друга. Один из наиболее известных подходов предложен Г. Хофстейдом. Представители разных стран отличаются на основе четырех критериев: индивидуализм – коллективизм; отношение к власти; отношение к риску; отношение к роли женщины в обществе.

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

- преобладание коллективистских наклонностей;
- "дистанция власти" и степень авторитаризма значительно выше среднего;
- сильно выраженное стремление свести риск к минимуму;
- женщины имеют лишь формальное равноправие в обществе.

Различают страны с преимущественно коллективистскими и преимущественно индивидуалистскими наклонностями. Г. Хофстейд выявил наличие корреляции между степенью индивидуализма и показателем валового национального продукта на душу населения. Так, индивидуалистские страны (США, другие западные страны) характеризуются, как правило, наиболее высокими показателями валового национального продукта на душу населения, коллективистские – относительно низким.

Россия в соответствии со шкалой Г. Хофстейда может быть отнесена к группе стран с преимущественно коллективистскими наклонностями. Принадлежность к группе, к определенному социальному слою для многих россиян является достаточно сильным мотиватором, подчас не менее значимым, чем материальное вознаграждение.

Россия относится и к группе стран с высокой "дистанцией власти" (как Греция, Индия, бывшая Югославия). Такие страны признают существенные отличия в поведении людей внутри организации в зависимости от их статуса и служебного положения.

Россия тяготеет к стремлению сводить риск к минимуму. В таких странах проявляется нетерпимость к нестандартным решениям, население демонстрирует относительно низкий уровень трудовой мобильности, ответственность за риски чаще является коллективной, то есть нивелируется.

В последнее время в России отмечается значительный интерес к зарубежному опыту в области управления, особенно к опыту ведущих экономических держав – США и Японии. Однако применение этого опыта будет успешным только в случае его адаптации к условиям российской действительности.

Организационная культура связана не только с ценностями самой компании, но и с теми культурными традициями, которые господствуют во внешней среде организации. Яркий пример этого – различия в организации работы с персоналом в Японии и США – двух развитых держав.

В Японии культивируется ориентация на коллективные ценности, в то время как США реализует принцип возвеличивания индивидуальных ценностей. Данная ценностная ориентация лежит в основе разделения мира на восточную и западную культуры. Существует и смешанный тип, к которому принадлежат страны Латинской Америки, некоторые Арабские государства и Россия.

Литература

1. Андреева И.В., Спивак В.А. Организационное поведение. – СПб.: Издат. Дом «Нева», 2003.
2. Бандура, А. Теория социального научения / А. Бандура. – СПб.: Евразия, 2000. – 320 с.
3. Бернштейн, Марти. Управление командами для "чайников".: Пер. с англ. – М.: Издат. дом "Вильямс", 2004. – 320 с.
4. Виртуальная организация: предпосылки возникновения новой организационной формы // Менеджмент в России и за рубежом, 2001. – № 5.
5. Гибсон Дж., Иванцевич Д. М., Доннелли Д. Х. Организации: поведение, структура, процессы / Пер. с англ. – М., 2000.
6. Глазьев С.Ю. Теория долгосрочного технико-экономического развития. – М., 1993.
7. Гоулдман Д. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Д. Гоулдман, Р. Бояцис, Э. Макки. Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 301 с.
8. Дафт Р. Менеджмент / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2009. – 800 с.
9. Кантер Р. Рубежи менеджмента (книга о современной культуре управления) / Пер. с англ. – М., 1999.
10. Карпова Ю.А. Введение в социологию инноватики: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2004. – 192 с.
11. Карташова, Л.В. Организационное поведение: Учебник / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 220 с.
12. Классики менеджмента / Под ред. М. Уорнера. Пер. с англ. Под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб., 2001.
13. Латфуллин Г. Р., Райченко А. В. Теория организации: Учебник для вузов. – СПб., 2003.
14. Лукичёва Л.И. Управление интеллектуальным капиталом : учебное пособие / Л.И. Лукичёва. – 2-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2008. – 552 с.
15. Лютенс Ф. Организационное поведение / Пер. с англ. – М., 1999.
16. Мескон М. Основы менеджмента, 3-е издание: Пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: ООО "И.Д. Вильямс", 2008. – 672 с.
17. Мильнер Б. З. Теория организаций. – М., 1998.
18. Спивак В.А. Организационное поведение / В.А. Спивак. – М.: Эксмо, 2007. – 640 с.
19. Столяренко А.М. Психология менеджмента: Учебное пособие для студентов вузов / А.М. Столяренко, Н.Д. Амаглобели. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 608 с.
20. Технологии кадрового менеджмента / Под ред. И.В. Мишуровой. - М.: ИКЦ "МарТ", 2004. - 368 с.
21. Управление человеческими ресурсами. Энциклопедия / Под ред. М. Пула, М. Уорнера, – СПб., 2002.
22. Шермерорн Дж., Хант Дж, Осборн Р. Организационное поведение / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2006. – 637.

Владимир Яковлевич Захаров
Евгений Владимирович Орлов

Организационное поведение

Учебное пособие

Редактор
Гришуткина Н.П.

Подписано в печать _____ Формат 60×90 1/16. Бумага газетная.

Печать трафаретная. Уч.-изд. л. Усл. печ. л.

Тираж 200 экз. Заказ № _____

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального
образования

«Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет»,
603950, Н.Новгород, Ильинская, 65

Полиграфцентр ННГАСУ, 603950, Н.Новгород, Ильинская, 65