

Д.А. Аширов

# Организационное поведение

Учебник

*Допущено Советом Учебно-методического объединения вузов России  
по образованию в области менеджмента в качестве учебника  
по специальности «Управление персоналом»*

УДК 005.32(075.8)

ББК 65.290-2я73

A98

**Аширов Д.А.**

**A98** Организационное поведение: учеб. - М. : ТК Велби, Изд-во  
Прспект, 2006. - 360 с.

ISBN 5-482-00397-3

В учебнике изложены основные вопросы по предмету «Организационное поведение», входящему в государственный образовательный стандарт по специальностям «Менеджмент» и «Управление персоналом», он адаптирован к условиям российской действительности и вместе с тем отвечает традициям изложения этой дисциплины в западных бизнес-школах, содержит обзор проблем организационного поведения, истоки и сложившиеся теории поведения человека на рабочем месте, а также перспективы этого нового направления в науке управления.

Для студентов высших учебных заведений — экономистов и менеджеров, включая студентов, специализирующихся в области управления персоналом, а также менеджеров-практиков.

УДК 005.32(075.8)

ББК 65.290-2я73



*Учебное издание*

**Аширов Дмитрий Анатольевич**

**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ**

**Учебник**

Подписано в печать 01.09.05. Формат 60×90<sup>1</sup>/<sub>16</sub>.

Печать офсетная. Печ. л. 22,5. Тираж 3000 экз. Заказ № 83.

**ООО «ТК Велби»**

**107120, г. Москва, Хлебников пер., д. 7, стр. 2.**

**Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленных  
диапозитивов**

**в ОАО «Можайский полиграфический комбинат»  
143200, г. Можайск, ул. Мира, 93.**

© Д.А. Аширов., 2006

ISBN 5-482-00397-3

О ООО «Издательство Прспект», 2006

## ВВЕДЕНИЕ

Учебник посвящен проблемам и достижениям организационного поведения. Объектом организационного поведения является самый главный ресурс современной организации — люди, а предметом организационного поведения является поведение человека на рабочем месте. Этот предмет не сформировался в ходе развития научной дисциплины, как это чаще всего бывает, а образовался путем синтеза отдельных областей знаний в интересах практики. Отцы менеджмента, такие как Генри Форд, были инженерами и, может, поэтому уделяли человеку недостаточное с точки зрения XXI в. внимание. Почти столетний опыт работы бизнес-школ показал, что выпускники получают недостаточные знания о людях, их поведении на рабочем месте и, главное, о причинах этого поведения. Между тем именно в общении с людьми и состоит большая часть работы современного менеджера. Введением стандартных курсов психологии проблему решить не удалось.

По существу, организационное поведение является приложением психологии к решению проблем менеджмента — «адаптированная психология». Понимание людей и управление людьми и составляет суть организационного поведения. Можно сказать, что организационное поведение занимается изучением и использованием человеческого фактора в организации и в менеджменте. Это современная методология реализации старого, но верного лозунга «Кадры решают все».

Организационное поведение аккумулирует опыт не только прикладной психологии, но и опыт менеджмента (а еще шире — науки управления) в решении проблем поведения человека на рабочем месте. Обычно круг вопросов, рассматриваемых в рамках организационного поведения, включает: эффект группы и групповую динамику, эффект лидерства и связанные с этим эффектом стили руководства, проблемы трудовой мотивации, конфликты, их причины и способы разрешения конфликтов, проблемы строения организации, проблемы адаптации, проблемы проектирования рабочего места.

Учебник начинается с описания знаменитых Хоторнских экспериментов, положивших начало систематическому изучению эффекта группы. Эффект группы — краеугольный камень организационного поведения. Современный труд носит коллективный, групповой характер, хотя мотивируется в основном индивидуально. Поведение человека в группе изучается групповой динамикой. Групповая динамика изучает взаимосвязи и силы, действующие между членами группы в рамках организа-

ции. Это одна из ключевых проблем менеджмента, но проблема нерешенная. Как заметил Альдерфер, «...групповая динамика напоминает погоду — это то, о чем почти все говорят, но лишь немногие пытаются что-то сделать».

Можно утверждать, что если в организации существует группа, то ее члены: имеют общую мотивацию для присоединения; воспринимают группу как единый союз взаимодействия; в разной степени участвуют в групповых процессах; достигают согласия и выявляют разногласия. Групповой эффект может иметь не только очевидные позитивные последствия (не только египетские пирамиды, но и большинство достижений цивилизации было бы невозможно без групповых усилий), но и негативные последствия, которые необходимо учитывать.

Зоопсихологам хорошо известен следующий эксперимент. Высоко подвешивается гроздь бананов, которые обезьяна не способна достать. Неподалеку ставятся ящики. Если поставить ящики один на другой, то, встав на них, обезьяна легко достает бананы. Каждая обезьяна в отдельности легко справляется с задачей и довольно быстро добирается до бананов. Но что интересно: если предложить задачу группе обезьян, то они решить ее не способны. Обезьяны начинают суетиться, «помогать» друг другу и в результате так и не добираются до бананов. Казалось бы, группе обезьян гораздо легче решить задачу, чем каждый из них в одиночку, но эксперименты доказывают обратное.

«Обезьяний» эффект часто проявляется и у людей. Увеличение числа людей далеко не всегда ускоряет работу, тем более делает ее лучше, качественнее. Особенно это касается работы творческой. Но и в нетворческой работе этот эффект присутствует. Например, по результатам Олимпийских игр скорость байдарок-четверок лишь на 13% выше, чем скорость байдарок-двоек, а скорость восьмерок опережает их только на 23%. Конечно, здесь действует много факторов, но «обезьяний» эффект тоже играет заметную роль. Вообще, как отмечал Э. Дюркгейм, «группа думает, чувствует и действует вполне отлично от того, как бы вели себя ее члены в одиночку».

Влияние «обезьяньего» эффекта на коллективную прибавку было исследовано в классических опытах М. Рингельмана. Он изучал работу групп людей по подъему грузов через блок и установил «эффект социального лодыря» — практически линейную зависимость убывания индивидуальных усилий в группе от двух до восьми человек. Снижение индивидуальных усилий при работе в группе по сравнению с усилиями при индивидуальной работе можно объяснить как проблемами координации, так и проблемами мотивации, а возможно, и тем, и другим факторами вместе.

Групповой эффект тесно связан с лидерством. Само понятие лидерства может быть определено через групповые процессы. Но с тех пор как древние начали изучать этот феномен, пытаясь определить зависимость успехов лидера от даты его рождения (этот подход просуществовал несколько тысячелетий, в него верили и Гитлер, и, судя по всему, Сталин), многое прояснилось, хотя удовлетворительной теории лидерства по-прежнему нет.

Наиболее популярная теория лидерства — теория лидерских черт не способна объяснить, почему в списке лидеров, оказавших огромное влияние на мир, такие разные люди, как Иван Грозный, Петр Первый, Ленин, Сталин, Хрущев и Горбачев. В связи с переходом к постиндустриальному обществу особенно важной стала проблема взаимоотношения между лидерами и менеджерами. Беннис, например, недавно отметил: «Чтобы выжить в XXI веке, нам понадобится новое поколение лидеров — лидеров, а не менеджеров. Это важное отличие. Лидеры покоряют окружающую реальность — изменчивый, бурный, неопределенный мир, который, как иногда кажется, восстает против нас и который нас, несомненно, удушил бы, если бы мы это ему позволили, — в то время как менеджеры покоряются ему<sup>1</sup>».

Сложность проблемы привела даже к тому, что некоторыми авторами отрицался сам феномен лидерства, а другие авторы предложили теорию антилидерских черт. В соответствии с этой теорией лидером становится плохой или, точнее, «чужой» индивид. В этом случае у общества имеется возможность обвинить его во всех неудачах. Так, в некоторых племенах шаман жил за чертой проживания племени и, хотя оказывал на жизнь племени огромное влияние, своим не считался. Тем не менее сегодня существует ряд теорий лидерства, которые практически используются современным менеджментом.

С проблемой лидерства тесно связан стиль руководства. Стиль руководства, безусловно, несет на себе отпечаток индивидуальности лидера, но и сам оказывает на него влияние. Стиль руководства зависит также от многих других факторов, начиная от стадии жизненного цикла организации и сферы бизнеса, в котором она действует, и кончая особенностями руководимой лидером группы — ее зрелостью, сплоченностью и т. д.

Еще одной, очень важной проблемой организационного поведения является адаптация. Срок жизни современной организации относительно невелик. Он составляет в среднем, например в США, 30 лет. Более того, этот срок имеет явную тенденцию к сокращению. Между тем срок

<sup>1</sup> *Bennis W. G., Managing the Dream: Leadership in the 21st Century // Journal of Organization Change Management. Vol. 2. №. 1. 1989. P. 7.*

жизни, и в частности трудовой жизни, растет. Это означает, что работнику приходится часто менять место работы. Место работы приходится менять и в связи с глобализацией и связанной с ней тенденцией преимущественного развития транснациональных корпораций. Изменения места работы требуют адаптации работника к новой социальной роли, новой корпоративной, а иногда и к новой национальной культуре. Возникающие при этом стрессы и проблемы оказывают столь заметное влияние на производительность труда, что адаптация стала предметом особого внимания современного менеджмента. Большинство современных фирм имеют специальные программы контроля и управления адаптацией.

В число традиционных проблем организационного поведения входит и трудовая мотивация. Как отмечал А. Адлер, «..если я знаю цель человека, то и примерно знаю, что произойдет». Но сложность заключается в том, что мотивацию наблюдать непосредственно нельзя. На этом основании некоторые исследователи вообще отрицают целесообразность такого понятия. Наблюдать можно только поведение. Очевидно, что одно и то же поведение может быть следствием различных мотивов, например, когда в сумерках у вас спрашивают, который час.

Более того, поведение человека зависит и от него самого, от его индивидуальных особенностей. Так, знаменитая пирамида потребностей А. Маслоу будет совершенно по-разному выглядеть в США, России и Китае. Поэтому одни и те же стимулы могут вызвать различные реакции у людей с разным психическим складом. Хотя проблемы трудовой мотивации являются предметом пристального изучения уже столетие, в этой области ответов все еще меньше, чем вопросов.

Эффективнейшим средством трудовой мотивации в условиях автоматизированного и компьютеризированного общества является проектирование рабочего места. Обогащение труда, расширение ответственности работника и превращение труда в более интересный процесс дают заметный рост производительности, хотя могут привести и к определенным потерям за счет снижения специализации. Знаменитые эксперименты фирмы Volvo позволили не столько решить, сколько поставить эту задачу. Проблема проектирования рабочего места, превращение его в более привлекательное обострилась в связи с изменениями на рынке труда.

Из-за ряда объективных обстоятельств, прежде всего из-за демографического перелома, предложение рабочей силы заметно сократилось. Возникла необходимость втягивания в производство новой рабочей силы, ранее не используемой. Потребовалось частично отказаться от подбора работника под работу и перейти к **ПОДГОНКЕ** работы под работника.

Кроме того, из-за процессов глобализации и благодаря Интернету резко возросла мобильность рабочей силы, что привело к тенденции выравнивания оплаты труда по всему миру. В результате изменилось, и существенно, поведение работника на рынке труда. Работник стал стремиться продавать не столько труд, сколько его результат, то есть стал превращаться в собственника средств производства — знаний.

В итоге стоимость труда возросла, и его доля в себестоимости тоже растет. Кадры превратились в важнейшее конкурентное преимущество. Поэтому возникла проблема маркетинга рабочих мест, которая потребовала решения задачи проектирования рабочих мест.

Наконец, в круг проблем организационного поведения входит проблема выбора и конструирования структуры организации. Структура организации представляет собой основу, так сказать, скелет организационного поведения. Сложность проектирования организационных структур состоит в том, что многовековая эволюция организационных структур показала, что не существует единственно верного решения в этой области. Некоторые структуры, известные еще древним египтянам, актуальны по-прежнему. Например, это линейные и линейно-функциональные структуры, которые и сегодня хорошо работают в церкви и в армии. Некоторые сверхсовременные структуры, такие как сетевые, оказываются неэффективными в конкретных организациях, хотя блестяще себя зарекомендовали в других. Связано это с тем, что конкретная организация требует конкретного решения, выбора такой организационной структуры, которая учитывала бы ее особенности, прежде всего ее человеческий потенциал. Поэтому проектирование организационной структуры тесно связано с решением основных проблем организационного поведения. Вопросы проектирования организационных структур должны решаться в рамках выбора общей стратегии развития организации и с учетом теории организационного поведения.

Организация, так же как и человек, не существует всегда и вечно. Она появляется (рождается), развивается (живет) и достигает зрелости и прекращает свое существование (умирает). При этом разные фазы жизненного цикла организации имеют свои характерные проблемы, а переход от одной фазы жизненного цикла к другой связан с возникновением кризиса и конфликтом. К конфликтам ведут и другие вполне объективные и субъективные причины, включая ошибки в управлении.

Особенно **конфликтотенны** проблемы, связанные с людьми. Сам человек является источником внутренних конфликтов. Конфликты могут иметь и межгрупповое происхождение. Причиной конфликта могут быть и ограниченные ресурсы, и конфликт целей, и многое другое. Изу-

чение конфликта, его причин, стадий развития и, главное, методов его разрешения также входит в круг проблем организационного поведения.

Далее подробно излагается круг вышеочерченных проблем организационного поведения. К каждой главе предлагается ряд вопросов для проверки степени усвоения материалов студентом. В конце каждой главы дается компактное изложение ключевых ее проблем в форме «ключевые положения главы» и предлагаются вопросы для обсуждения.

В результате работы над учебником студент должен знать основные концепции организационного поведения, уметь изложить и сформулировать содержание его основных положений, быть способен обсудить конкретные управленческие ситуации с позиций теории организационного поведения, уметь на практике применить основные положения этой теории для решения проблем менеджмента.

Учебник построен в соответствии со стандартами изложения дисциплины, сложившимися в современных бизнес-школах Запада, но вместе с тем он написан в соответствии с реалиями современной российской действительности.



Групповая динамика напоминает погоду — это то, о чем почти все говорят, но лишь немногие пытаются что-то сделать.

*Альдерфер*

## Глава 1

### ГРУППА

#### ЦЕЛИ ИЗУЧЕНИЯ МАТЕРИАЛА

После изучения этой главы вы будете способны:

- определить**, что имеется в виду под термином «группа»;
- представить** современную концепцию работы в команде;
- описать** эффект группового поведения;
- объяснить** функции формальных и неформальных групп в организации;
- обсудить** значение группового эффекта для организационного поведения.

В этой главе речь пойдет об эффекте группы и о его влиянии на групповое поведение. Между коллективным характером современной работы и в основном индивидуальным вознаграждением существует глубокое противоречие, оказывающее огромное влияние на организационное поведение. Кроме того, человек в группе ведет себя часто совсем не так, как вел бы себя самостоятельно. Все это необходимо учитывать менеджеру в процессе руководства, особенно в кадровом менеджменте.

Прежде всего мы остановимся на самом понятии группы и его месте в проблеме группового поведения. Исследуется эффект группы, ставший предметом пристального внимания менеджмента после знаменитого Хоторнского эксперимента. Рассматривается проблема формирования команд и методы обеспечения эффективности команд.

#### 1.1. Эффект группы

Понимание того, что, работая в группе, человек действует совсем не так, как в одиночку, пришло только в 30—40-е годы XX в. Хотя уже давно было обнаружено, что поведение совокупности людей существенно отличается от их поведения порознь. Можно выделить различные общности людей, сплоченных одной целью, — группы. Как отмечает Э. Дюркгейм, «группа думает, чувствует и действует вполне отлично от

того, как бы вели себя ее члены в одиночку»<sup>1</sup>. Среди таких групп можно выделить большие и малые. Большие представлены государствами, нациями, народностями, партиями, классами, другими социальными общностями, выделяемыми по профессиональным, экономическим, религиозным, культурным, образовательным, возрастным, половым и другим всевозможным признакам.

Непосредственным проводником влияния общества и больших социальных групп на индивида является малая группа. Она представляет собой небольшое объединение людей (от 2—3 до 20—30 человек), занятых каким-либо общим делом и находящихся в прямых взаимоотношениях друг с другом. Малая группа представляет собой элементарную ячейку общества. В ней человек проводит большую часть своей жизни. Известный тезис о зависимости психологии и поведения личности от социальной среды правильнее было бы сформулировать как мысль о зависимости личности от психологии и отношений, существующих в малых группах.

Многие проблемы и парадоксы поведения человека на рабочем месте связаны с эффектом группы. Например, современный труд имеет коллективный характер, а система вознаграждения в основном индивидуальна. Другой пример — явное, но объективное противоречие между интересами отдельного рабочего и бригады, коллективом предприятия. Эти противоречия могут иметь естественную природу, а могут создаваться искусственно. Так, Форд, хорошо понимая, что групповой эффект ведет к резкому снижению эффективности его системы, умышленно стремился снизить эффект группы путем выдачи индивидуального задания (урока) и индивидуального вознаграждения. Но командная работа может давать и дает существенный эффект.

Таблица 1.1

#### Особенности командной работы

Индивидуальная работа	Командная работа
Каждый заботится о себе. Обычно люди не выходят за рамки своих служебных обязанностей, чтобы помочь другим	Люди помогают друг другу, не дожидаясь приказов оказать помощь, даже когда данная задача не входит в круг их обязанностей
Различные части организации имеют разные цели. Внутри организации часто возникает разрушительная конкуренция	Различные части организации хорошо сотрудничают. У всех есть общее понимание того, чего пытается добиться организация в целом

<sup>1</sup> Цит. по: Банковский А.Н. Организационная психология. М.: Флинта, МПСИ, 2000. С. 435.

Окончание табл. 1.1

Индивидуальная работа	Командная работа
Лишь немногие люди могут сформулировать ценности, лежащие в основе принятия решений	Каждый работник может сформулировать ценности организации и то, как эти ценности используют для принятия решений
Ценности, если они вообще существуют, касаются только прибыли	Организация ценит групповую работу, участие, новаторство и качество так же высоко, как и прибыль

Группы обладают важной для изучения организационного поведения динамикой. Групповая динамика изучает взаимосвязи и силы, действующие между членами группы в рамках социальной ситуации. Группа была и остается предметом исследования различных русских и зарубежных специалистов. Огромный вклад в изучение групп внес Элтон Мэйо. Он первый, кто начал исследовать группы и говорить об их необходимости как фактора эффективного производства и экономического успеха организации.

Каждый работник компании должен выполнять свою функцию и объединять усилия с другими в достижении общих результатов. Это обеспечивает благоприятную среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются личные способности, люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественного признания своих достижений. Организации призваны упорядочить сопровождающий совместный труд хаос, образуя скелет, структуру, способствующую формированию предсказуемых взаимоотношений между индивидами, технологиями, рабочими заданиями и ресурсами. И всякий раз, когда возникает потребность объединения усилий людей, положительные результаты их деятельности могут быть достигнуты только посредством той или иной формы организации.

Организованная совместная деятельность людей подчиняется общим закономерностям независимо от природы организации. Поэтому в теории менеджмента часто прибегают к аналогиям, заимствуя примеры эффективного управления из мира спорта, политики или армейской жизни.

Идея командных методов работы возникла по аналогии со спортивными коллективами. Нередко тренеры, **объясняя** успехи команды, составленной из-заурядных игроков, ссылаются на известную поговорку: «Порядок бьет класс». Оказалось, что это верно и по отношению к производственным группам, где одним из высших достижений эффективного руководителя считается создание сплоченной команды единомышленников.

*Понятие группы.* Человек нуждается в общении с себе подобными и, по-видимому, получает радость от такого общения. Большинство из нас активно ищет взаимодействия с другими людьми. Во многих случаях наши контакты с другими людьми кратковременны и незначительны. Однако если двое или более людей проводят достаточно много времени в непосредственной близости друг к другу, они постепенно начинают психологически осознавать и существование друг друга. Время, требующееся для такого осознания, и степень осознания очень сильно зависят от ситуации и от характера взаимосвязи людей. Однако результат такого осознания практически всегда один и тот же. Осознание того, что о них думают и чего-то ждут от них другие, заставляет людей некоторым образом менять свое поведение, подтверждая тем самым существование социальных взаимоотношений. Когда такой процесс происходит, случайное скопление людей становится группой.

Каждый из нас принадлежит одновременно ко многим группам. Некоторые группы оказываются недолговечными, и их миссия проста. Когда миссия выполнена или когда члены группы утрачивают к ней интерес, группа распадается. Другие группы могут существовать в течение нескольких лет и оказывать существенное влияние на своих членов или даже на внешнее окружение.

Банды также представляют собой группы. Почему банда — характерный пример группы? Мертон определяет группу как совокупность людей, которые определенным образом взаимодействуют друг с другом, осознают свою принадлежность к данной группе и считаются ее членами с точки зрения других людей.

Первая существенная черта групп — определенный способ взаимодействия между их членами. Участники городских банд вместе слоняются по улицам, совместно планируют будущие действия (часто они держат их в тайне), обязаны защищать друг друга в случае нападения извне и т. д. Не менее важное правило: члены группы не должны общаться с не входящими в группу в той же манере, что и со «своими», а тем более это относится к представителям соперничающих банд. Эти характерные образцы деятельности и взаимодействия определяют структуру групп. Наблюдаются разные способы взаимодействия внутри групп, включая такие, как братство, женская организация, клуб, танковый экипаж в армии.

Вторая важная черта групп — членство, чувство принадлежности к данной группе. Члены уличных банд оказывают настойчивое давление на живущих поблизости подростков, чтобы те присоединялись к ним; вступление в банду часто сопровождается тайными ритуалами, характерными для мафии. Иногда, чтобы стать полноправным членом банды,

юноша должен проявить смелость, совершить акт насилия по отношению к враждующей банде. Часто какой-то внешний знак символизирует членство в банде: золотое кольцо в ухе, шелковый платок определенного цвета. Участники банды должны демонстрировать непоколебимую верность своей группе и ненавидеть представителей враждебной.

Согласно Мертону люди, входящие в группы, воспринимаются и другими как члены этих групп. Группа имеет свою идентичность с точки зрения посторонних. Это хорошо видно на примере той же городской банды. Банда идентифицируется ее противниками как группа. Полиция, ведущая с ней постоянную борьбу, также считает ее сплоченной группой. Групповая идентичность значительно более устойчива, чем можно предположить. Если мы встречаем человека и узнаем, что он является членом религиозной группы или этнической группы, мы обычно предполагаем, что группа оказывает на него влияние, и считаем, что его поступки совершаются под давлением других членов группы. Например, если американец греческого происхождения голосует за грека в качестве кандидата на пост мэра, нам кажется, что группа оказала на него определенное давление. Несмотря на то что данная тема актуальна последнее время, не существует канонизированного определения малой группы, так как это достаточно гибкое и подверженное влиянию обстоятельств явление.

Таблица 1.2

#### Определения малой группы

Р. Мертон	Малой группой называется совокупность людей, которые определенным образом взаимодействуют друг с другом, осознают свою принадлежность к ней и считаются членами данной группы с точки зрения других
Р. Бейлз	Малая группа - это некоторое число людей, активно взаимодействующих между собой в течение более чем одной встречи лицом к лицу, так что каждый получает определенное представление обо всех остальных, достаточное, чтобы различать каждого персонально, реагировать на него либо во время встречи, либо позже, вспомнив его. Количество определений малой группы в литературе приближается к ста. При знакомстве с ними обращает внимание их составной характер: как правило, в каждом из них соединяется несколько признаков изучаемого явления
Дж. Хоманс	Малая группа представляет некоторое число лиц, взаимодействующих между собой в течение определенного времени и достаточно малочисленных, чтобы иметь возможность контактировать друг с другом без посредников

Широко принят общий, устоявшийся взгляд на малую группу как относительно обособленное объединение двух или более лиц, находящихся в достаточно устойчивом взаимодействии и осуществляющих совместные действия в течение достаточно долгого промежутка времени. Взаимодействие членов группы базируется на некоем общем интересе и может быть связано с достижением общей цели. При этом группа об-

ладает определенным групповым потенциалом либо же групповыми возможностями, позволяющими ей вступать во взаимодействие с окружением и адаптироваться к изменениям, происходящим в окружении.

Таблица 1.3

## Признаки малой группы

1. Ограниченное число членов группы	Верхний предел составляет 20 человек, нижний - 2. Если группа превышает «критическую массу», то распадается на подгруппы, клики, фракции. Согласно статистическим расчетам, большинство малых групп включает 7 и менее человек
2. Стабильность состава	Малая группа, в отличие от большой, держится на индивидуальной неповторимости и незаменимости участников
3. Внутренняя структура	Она включает систему неформальных ролей и статусов, механизм социального контроля, санкции, нормы и правила поведения
4. Число связей увеличивается в геометрической прогрессии, если количество членов возрастает в арифметической	В группе из трех человек возможны всего четыре отношения, в группе из четырех человек — 11, а в группе из семи — 120 связей
5. Чем меньше по размерам группа, тем интенсивнее в ней взаимодействие	Чем крупнее группа, тем чаще отношения теряют личностный характер, формализуются и перестают удовлетворять членов группы. В группе из пяти человек ее члены получают больше личного удовлетворения, чем в группе из семи. Группа из 5-7 человек считается оптимальной
6. Размеры группы зависят от характера деятельности группы	Финансовые комитеты крупных банков, отвечающие за конкретные действия, обычно состоят из 6-7 человек, а парламентские комитеты, занятые теоретическим обсуждением вопросов, включают 14-15 человек
7. Принадлежность к группе побуждается надеждой найти в ней удовлетворение личных запросов	Малая группа, в отличие от большой, удовлетворяет наибольшее число жизненно важных потребностей человека. Если размер удовлетворения, получаемый в группе, падает ниже определенного уровня, индивид покидает ее
8. Взаимодействие в группе лишь тогда устойчиво, когда оно сопровождается взаимным подкреплением участвующих в нем людей	Чем значительнее индивидуальный вклад в успех группы, тем сильнее стимулируются другие поступать так же. Если один перестает вносить необходимый вклад в удовлетворение потребностей других, то изгоняется из группы

**Характерными особенностями группы являются следующие:**

- члены группы идентифицируют себя и свои действия с группой в целом и тем самым во внешних взаимодействиях выступают как бы от имени группы. Человек говорит не о себе, а о группе в целом, употребляя местоимения: **мы, у нас, наши, нам и т. п.**;
- взаимодействие между членами группы носит характер **непосредственных контактов**, личного разговора, наблюдения поведения друг

друга и т. п. В группе люди непосредственно общаются друг с другом, придавая формальным взаимодействиям «человеческую» форму;

- в группе наряду с формальным распределением ролей, если таковое существует, обязательно складывается неформальное распределение ролей, обычно признаваемое группой. Отдельные члены группы берут на себя роль генераторов идей, другие склонны к координации усилий членов группы, третьи заботятся о взаимоотношениях в группе, о поддержании хорошего климата в коллективе, четвертые следят за тем, чтобы был порядок в работе, все выполнялось в срок и доводилось до конца. Есть люди, которые выполняют роль структуризаторов, они ставят перед группой цели, отслеживают влияние окружения на решаемые группой задачи.

*Типология групп.* Классификация групп осуществляется по различным критериям, но наиболее общим является различие между создаваемой организацией формальными группами и возникающими на основе общих интересов неформальными группами. Оба эти типа групп имеют значение для организации и оказывают большое влияние на членов организации.

Формальные группы обычно выделяются как структурные подразделения в организации. Они имеют формально назначенного руководителя, формально определенную структуру ролей, должностей и позиций внутри группы, а также формально закрепленные за ними функции и задачи. Существенное отличие формальной группы заключается в том, что она всегда создается по инициативе администрации и входит подразделением в организационную структуру и штатное расписание предприятия. Формальные группы создаются по воле руководства и поэтому в определенной степени являются консервативными, так как часто зависят от личности руководителя и людей, которым предписано работать в данной группе. Но как только они созданы, они сразу становятся социальной средой, в которой люди начинают взаимодействовать между собой по иным законам, создавая неформальные группы.

Одно из основных различий собственно формальных групп — период их существования. Некоторым группам отпущен короткий срок жизни, так как они формируются для выполнения краткосрочных задач. Пример временной группы — члены одного из комитетов компании, перед которыми поставлена задача внедрения некоей программы. Общее обсуждение членами группы проблем происходит на собраниях или совещаниях. Кроме временных групп в организации функционируют долговременные рабочие группы, члены которых решают определенные задачи как часть своих должностных обязанностей. Такие группы обычно называют командами. Они играют большую роль в современных организациях и подробно рассматриваются далее.

Формальная группа имеет следующие особенности:

- она рациональна, т. е. в основе ее лежит принцип целесообразности, сознательного движения к известной цели;
- она безлична, т. е. рассчитана на индивидов, отношения между которыми устанавливаются по составленной программе.

В формальной группе предусмотрены только служебные связи между индивидами, и она подчиняется лишь функциональным целям. Формальные группы могут быть сформированы для выполнения регулярной функции, как, например, бухгалтерия, а могут быть созданы для решения определенной целевой задачи, например комиссия по разработке какого-либо проекта.

За завесой формальных отношений в каждой компании существует более сложная система социальных взаимоотношений между множеством небольших неформальных групп. Неформальные группы создаются не распоряжениями руководства и формальными постановлениями, а членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями, общими интересами, одинаковы.

Неформальные группы обычно имеют свои неписанные правила и нормы поведения, люди хорошо знают, кто входит в их неформальную группу, а кто нет. В неформальных группах складывается определенное распределение ролей и позиций. Обычно эти группы имеют явно или неявно выраженного лидера. Во многих случаях неформальные группы могут оказывать на своих членов равное влияние или даже большее, чем формальные структуры.

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

Неформальная группа проявляется в двух разновидностях:

- представляет собой внеформальную организацию, в которой неформализованные служебные отношения несут функциональное (производственное) содержание и существуют параллельно с формальной организацией. Например, оптимальная система деловых связей, стихийно складывающихся между работниками, некоторые формы рационализации и изобретательства, способы принятия решения и т. д.;
- представляет социально-психологическую организацию, выступающую в виде межличностных связей, возникающих на основе взаимного интереса индивидов друг к другу вне связи с функциональными нуждами, т. е. это непосредственная, стихийно возникающая общность людей, основанная на личном выборе связей и ассоциаций между ними (товарищеские отношения, любительские группы).



*История исследования групп в менеджменте.* Первой, кто затронул вопрос исследования и изучения малых групп, была Мери Паркет Фоллет. Она закончила Гарвардский Annexe Colledge, где изучала политику, историю и юриспруденцию. Увлекалась социологией и вопросами управления. Главные ее труды — «Новое государство» и «Творческий опыт». В них она выражала уверенность в преимуществе групповых интересов перед индивидуальными. Она придерживалась точки зрения, в соответствии с которой «истинное «Я» — это «Я групповое». Фоллет убеждена, что в прошлом между управляющими и теми, кем управляют, существовала искусственно созданная граница. На деле же никакой границы не существовало, ибо все ответственные члены организации вне зависимости от занимаемого ими уровня участвовали в одном общем деле.

В то время для Тейлора основным объектом анализа являлся индивид, и именно на этой основе он выстраивал свою теорию организации, Фоллет же начинала анализ с организации и заканчивала рассмотрение индивидом. Фоллет рассматривала организацию в динамике и в этом смысле опережала всех своих современников. Ее подход к изучению проблем управления принципиально отличался от подхода научного менеджмента, основанного на выделении составляющих работы и их анализе, за которым следовала попытка ее искусственной реконструкции. Фоллет же начинала с оценки сложности ситуации и сосредоточивалась на рабочей группе и необходимости интеграции ее действий как единого производственного целого. Фоллет было безразлично отношение рабочих к выполняемой ими работе, она хотела, чтобы они сохраняли свою самобытность и духовно росли, оставаясь в рамках рабочей группы. Она настаивала на том, что рабочие должны играть активную роль в управлении производством, подобную той роли, которую играют в обществе активные граждане.

Фоллет соединила научный менеджмент, разрабатывавшийся Тейлором, с новой социальной психологией 20-х годов XX в., вследствие чего улучшение человеческих отношений в производственной сфере стало основным предметом заботы современного менеджмента.

Следующим человеком, внесшим свой вклад в изучение групп, был Элтон Мэйо (1880—1949), австралийский консультант и профессор Школы бизнеса Гарвардского университета. Он исследовал неформальные группы людей. Особая заслуга Элтона Мэйо состоит в том, что он доказывал: сама работа, производственный процесс имеют для рабочего меньше значения, чем его социальное и психологическое положение на производстве, поэтому все проблемы производства и управления должны рассматриваться с позиции человеческих отношений. В своей концепции управления Мэйо делал упор на значимость в то время мало

изученного социально-психологического фактора — мотивации. Несмотря на то что неформальные организации создаются не по воле руководства, они являются мощной силой, которая при определенных условиях может фактически стать доминирующей в организации и сводить на нет усилия руководства. Более того, неформальные организации имеют свойство взаимопроникать. Некоторые руководители часто не осознают, что они сами примыкают к одной или нескольким таким неформальным организациям.

Рабочая мораль оставалась высокой и производительность увеличивалась, потому что рабочие чувствовали, что они были важной частью группового усилия и участвовали в процессе принятия решения. Мэйо открыл то, что позже было названо эффектом Хоторна: работники трудятся, когда они верят управлению и когда менеджеры им уделяют специальное внимание. Такого рода «специальное» обращение к испытуемым субъектам привело к возникновению управленческого понятия «человеческих отношений».

Благодаря тому что было продемонстрировано в Хоторне, Мэйо смог показать, что гуманное и уважительное обращение с рабочими в конце концов «окупается». На одной текстильной фабрике Мэйо и его помощники испробовали много видов производственных стимулов. Все обмануло ожидания — даже деньги, до тех пор пока рабочие не стали вовлекаться в принятие решений. Их личная заинтересованность в успехе своей работы вызвала увеличение выработки, несмотря на то что машины не могли работать сколько-нибудь быстрее. Доктрина справедливого обращения с кадрами настолько принята в наши дни, что трудно представить себе бездушное обращение, существовавшее до 1900 г., когда рабочих считали животными, а позже подняли до положения машины. «Когда люди стали людьми, промышленность добавила к своим орудиям производства то, что никогда не признавали раньше: чувство собственного достоинства человека».

*История исследования групп в социальной психологии.* Исследование американским психологом Н. Триплетом (1887) эффективности индивидуального действия, выполненного в одиночку и в условиях группы, принято считать первым экспериментальным исследованием в социальной **психологии**.

Прошло несколько десятилетий, прежде чем экспериментальное (шире — эмпирическое) направление исследований получило дальнейшее развитие в зарубежной социальной психологии. Случилось это уже в 20-е годы XX в. Именно в этот период усилилась тяга к эмпирическим исследованиям, начался эмпирический бум в социальных науках, особенно в психологии и социологии. Неудовлетворенность умозрительны-

ми схемами способствовала поиску объективных факторов. Две крупные работы тех лет (в Германии В. Меде и в США Ф. Оллпорта) во многом продолжали линию исследований, начатую Н. Трипплетом. Ф. Оллпорт сформулировал весьма своеобразное понимание группы как «совокупности идеалов, представлений и привычек, повторяющихся в каждом индивидуальном сознании и существующих только в этих сознаниях». Отказ рассматривать группу как определенную реальность Ф. Оллпорт объяснял отсутствием адекватных методов исследования, что согласовывалось с его позитивистскими установками.

В процессе накопления научных знаний и развития методов исследования преобладающим стало представление о группе как о некоторой социальной реальности, качественно отличающейся от составляющих ее индивидуумов.

Важный этап развития психологии малых групп за рубежом, относящийся к периоду 30 — начала 40-х годов, ознаменовался рядом оригинальных экспериментальных исследований в лабораторных условиях и первыми серьезными попытками разработки теории группового поведения.

Особая роль в развитии психологии малых групп принадлежит К. Левину, который явился основоположником крупного научного направления, широко известного под названием «групповая динамика». Под его руководством были проведены исследования Р. Леппита и Р. Уальба по изучению групповой атмосферы и стилей руководства, изменения стандартов группового поведения в процессе дискуссии и др. К. Левин одним из первых изучал феномен социальной власти (влияния), внутригрупповые конфликты, динамику групповой жизни.

Вторая мировая война явилась переломным моментом в развитии психологии малых групп за рубежом — в этот период возникает практическая потребность изучения закономерностей группового поведения и эффективных приемов управления группами.

*Изучение малых групп в России.* В нашей стране изучение малых групп (или коллективов) имеет давнюю психологическую и непсихологическую традицию. Отдельные эмпирические факты группового поведения людей в боевых условиях содержатся в публикациях ряда участников Русско-японской войны 1904—1905 гг. Решающую роль в становлении психологии малых групп в нашей стране сыграли научные труды и практическая деятельность В.М. Бехтерева, А.С. Залужского.

После гражданской войны для развития психологии коллективов характерен повышенный интерес исследователей к проблеме вожачества. Среди многочисленных разработчиков этой проблемы мы встречаем имена таких психологов, как П.П. Блонский и Д.Б. Эльконин, чьи

взгляды на некоторые аспекты вожачества (типологию, роли, механизмы, динамику) и сегодня привлекают внимание специалистов.

Вышедшие в 30—40-е годы XX в. труды А.С. Макаренко ознаменовали собой принципиально новый этап разработки психолого-педагогических проблем коллектива. В работе Макаренко реализуются (хотя и в упрощенном виде) важнейшие методологические принципы исследования социальной группы: деятельности, системности, развития. В этих исследованиях разнообразно представлена феноменология малой группы, организация, структура и управление (включая руководство и лидерство), нормативная регуляция поведения, сплоченность, психологический климат, мотивация групповой длительности, эмоциональные и деловые отношения, личность в динамике приобретения качественных новообразований в связи с развитием самой группы.

Послевоенные годы характеризуются преимущественно эмпирической направленностью работ, активным знакомством с зарубежным опытом изучения малых групп, переосмыслением отечественного опыта исследования малых групп и коллективов. В этот период формируются социально-психологические центры, ориентированные на проблематику малых групп и коллективов, функционирующих в сфере производства, спорта, образования, в условиях особой трудности и повышенного риска.

70-е годы XX в. составили второй этап в развитии отечественной групповой психологии. В это десятилетие оформилось несколько крупных исследовательских подходов, среди которых наибольшую известность и влияние приобрели стратометрическая и параметрическая концепции коллектива. Обе они опираются на обширный массив эмпирических данных, относящихся к широкому кругу групповых феноменов. Значительному расширению в 70-е годы подверглась сама проблематика отечественных исследований малых групп, в которой среди прочих появились разделы, связанные с управленческой деятельностью, межгрупповыми отношениями, экологией группы, социально-психологическим тренингом, групповой сплоченностью и эффективностью, психотерапией.

На третьем этапе (80-е годы XX в.) продолжались и усиливались тенденции постановки и решения методологических вопросов групповой психологии, укрепления и расширения ее теоретического фундамента. Появляется ряд итоговых публикаций по отдельным проблемам групповой психологии: руководству и лидерству, групповой интеграции и эффективности, социально-психологическому тренингу, психологическому климату, поведению личности в группе, внутригрупповым и межгрупповым отношениям.

Анализ многолетних исследований в области групповой психологии в нашей стране позволяет выделить ряд подходов к изучению феноменов социальной группы, сложившихся за истекшие десятилетия и в незначительной степени влияющих на развитие научной мысли.

## 1.2. Хоторнские исследования

*Противоречие между интересами группы и индивида.* Хоторнские эксперименты причисляются некоторыми исследователями к самым значительным и масштабным за всю историю менеджмента. Они вызвали к жизни целый ряд исследований и множество теорий, которые пытаются объяснить, почему и как люди ведут себя в организации и что менеджеры могут сделать в отношении поведения отдельной группы, производительности труда, совершенствования отдельной личности и оплаты работы. К началу опытов положение на заводе «Вестерн электрик компани» было напряженным, отмечалась большая текучесть квалифицированных рабочих. Специалисты фирмы (среди них не было ни одного социолога) искали способы повышения производительности труда. Исходя из учения Тейлора они исследовали влияние на выработку различных физических факторов, особенно освещения на рабочем месте (по мнению Тейлора, хорошее освещение — первое условие высокой производительности), однако эксперименты, проводившиеся в течение трех лет, не обнаружили прямой связи между наличным освещением и повышением выработки. Мэйо, к которому исследователи обратились за помощью, усложнил эксперименты, меняя не только освещение, но и время перерывов для отдыха, время работы и методы оплаты. Согласно теории Тейлора это должно было оказать влияние на производительность труда, однако результаты оказались прежними. Исследования начались в 1924 г. на заводе компании Western Electric в Хоторне близ Чикаго. Вначале группа ученых во главе с Мэйо<sup>1</sup> пыталась установить связь между интенсивностью освещения сборочного участка в цехе и производительностью труда рабочего.

<sup>1</sup> Элтон Мэйо искал способы применения достижений психиатрии и социальных наук к проблемам организации труда и к практическим методам управления. Он критиковал инженеров и теоретиков менеджмента, в частности Ф. Тейлора, за то, что они обращали внимание исключительно на техническую организацию и считали, что мотивация рабочих обеспечивается исключительно экономическими стимулами. Используя результаты хоторнских экспериментов, в которых он сыграл ключевую роль, Э. Мэйо доказал, что руководители должны принимать во внимание факторы социальной организации рабочего места и человеческие потребности рабочих. Сочинения Э. Мэйо и его коллег из Гарвардской школы бизнеса заложили основы теории человеческих отношений и оказали значительное влияние на теорию и практику менеджмента в 1940–1950-х годах.

В 1928 г. Э. Мэйо был приглашен руководством компании Western Electric для осуществления контроля над экспериментами, проводившимися на заводе **Hawtome Works**, расположенном в пригороде Чикаго. Фабрика компании Western Electric была главным центром практического применения принципов научного управления Фредерика Тейлора и методов массового производства Генри Форда. Когда Э. Мэйо посетил ее в первый раз, она представляла собой огромное предприятие по выпуску телефонного оборудования, на котором работали почти 25 тыс. человек. Инженеры фабрики контролировали каждый этап производственного процесса, а изучение трудовых движений и затрат времени проводилось для каждого производственного задания; при этом каждая работа по возможности разбивалась на простейшие операции, выполнявшиеся операторами или работниками сборочных линий. В то же время компания была лидером и в области управления персоналом. Ее высшие руководители постоянно делали акцент не только на соблюдении трудовой дисциплины, но и на повышении энтузиазма и лояльности рабочих.

*Исследование освещенности.* Ранее на заводе уже были проведены две серии экспериментов. Изучение влияния освещенности помещения на производительность труда рабочих проводилось в 1924—1927 гг. в рамках **общенациональной** исследовательской программы, инициированной представителями электротехнической промышленности. Исследование в Хоторне подразумевало оценку влияния различных уровней освещенности на производительность труда нескольких групп рабочих. С самого начала эксперимента ответственные за его проведение инженеры признавали наличие проблемы контроля над другими факторами. В частности, над изменением строгости надзора за рабочими в процессе проведения теста, а также осведомленности рабочих об изменениях освещенности помещения; в итоге результаты исследования показали, что эти факторы действительно имели большее значение для производительности труда, чем уровни освещенности. Руководители фабрики решили использовать аналогичные методы для изучения роли таких факторов, как уровень осуществляемого контроля и использование различных систем оплаты труда.

Участвовали экспериментальная и контрольная группы. Экспериментальная группа на начальной стадии не продемонстрировала ни роста, ни спада производительности, пропорционального увеличению или уменьшению освещенности. Производительность в контрольной группе при неизменной освещенности в целом была такой же, как и у экспериментальной группы. На последующих этапах освещение было снижено до уровня лунного света: рабочие едва могли разглядеть то, что они дела-

ли, однако производительность возросла. Результаты крайне озадачили исследователей<sup>1</sup>. Было очевидно, что какой-то фактор X в эксперименте оказался вне контроля. Этот фактор X, действующий помимо уровня освещенности, явно вызывал изменения в производительности.

Результаты экспериментов с освещением не были выброшены в мусорную корзину. Группа Мэйо оказалась достаточно прозорливой, чтобы принять вызов фактов и пойти дальше вывода о провале опытов. В некотором смысле результаты экспериментов с освещенностью оказались счастливым открытием, которое на языке исследователей зовется случайным. Случайно полученный, однако крайне важный результат опытов с освещенностью дал толчок дальнейшим исследованиям поведения человека на рабочем месте. Вследствие необычных результатов у испытуемых были взяты подробные интервью, и были сделаны следующие **выводы**.

- Испытуемые находили работу в помещении для эксперимента приятной.
- Новый тип контроля во время эксперимента позволял испытуемым работать свободно, без боязни.
- Испытуемые осознали, что принимают участие в важном и интересном исследовании.
- Оказалось, что сами испытуемые сдружились как группа.

*Сопутствующие исследования.* Следующая фаза была посвящена изучению таких особых переменных, как продолжительность рабочего дня, перерыв на отдых, методы оплаты труда. В целом результаты оказались такими же, что и в опытах с освещенностью: каждый последующий экспериментальный цикл отмечался большей производительностью, нежели предыдущий. Даже тогда, когда рабочим были созданы условия, эквивалентные условиям в начале опытов, производительность возрастала. Вывод состоял в том, что независимые переменные (паузы для отдыха и т. п.) непосредственно не вызывали изменений в зависимой переменной (выработке). Как и в экспериментах с освещенностью, нечто по-прежнему оставалось вне контроля экспериментаторов. Во время

<sup>1</sup> Позднее некоторые анализировавшие этот эксперимент авторы указывали на это очевидное увеличение производительности труда, имевшее место, несмотря на возврат к исходным условиям в проверочной комнате, как на проявление «хоторнского эффекта»; при этом между специалистами велись жаростные споры по поводу объяснения подобного результата. В то же самое время ученые, непосредственно проводившие исследования, допускали, что этот эффект наблюдался вследствие сокращения числа типов собиравшихся реле, изменений характера контроля над рабочими, использования экономических стимулов (схема оплаты труда малых групп) или психологических факторов, активированных особым вниманием к выбранным для эксперимента рабочим.

эксперимента подробно регистрировались индивидуальные результаты труда, температура и влажность в помещении, сведения об условиях жизни работников и состоянии их здоровья и даже содержание разговоров, которые они вели между собой.

Условия Хоторнского эксперимента систематическим образом изменялись. Вводились схемы отдельной групповой оплаты для обследуемых в проверочной комнате рабочих, а затем использовались различные комбинации периодов отдыха и сокращения часов работы. Производительность труда рабочих устойчиво росла, причем она увеличилась особенно заметно, когда двое рабочих из проверочной комнаты были заменены, поскольку они ограничивались сборкой лишь определенного числа реле и призывали делать то же самое своих товарищей. Когда же периоды отдыха были отменены, а продолжительность рабочей недели вновь составила обычные 48 часов, то производительность труда осталась на прежнем уровне — почти на 20% выше, чем в начале эксперимента (год тому назад).

*Исследования сборки устройств банковской сигнализации.* Еще одной фазой опытов были исследования, проведенные в помещении, где собирались устройства для банковской сигнализации. Как и в предыдущих экспериментах в сборочном помещении, банковские операторы помещались для испытаний в отдельную комнату. Исследователи сомневались, стоит ли делить группу, собиравшую устройства для сигнализации, поскольку это могло изменить естественные для завода условия, которые они стремились воспроизвести. Однако из практических соображений исследовательская группа решила воспользоваться отдельным помещением. В отличие от опытов в цехах, исследование в помещении для сборки устройств банковской сигнализации не предусматривало изменений условий эксперимента. Напротив, наблюдатель и интервьюер собирали объективные данные для исследования. Особый интерес представлял тот факт, что в помещении для сборки устройств банковской сигнализации работали обычные мастера соответствующего отдела. Так же как и в цехе, их основная функция состояла в поддержании порядка и контроля.

Результаты исследований в помещении для сборки устройств банковской сигнализации оказались полностью противоположными результатам опытов в помещении для сборки реле. В помещении для сборки устройств сигнализации не наблюдалось непрерывного увеличения производительности, имевшего место в цехе сборки реле. Оказалось, что выработка в действительности ограничивалась самими сборщиками. Путем анализа с использованием методов научного менеджмента — например, изучая время и совершаемые движения, — инженеры вывели



в качестве нормы число 7312 готовых соединений в день, т. е. в среднем человек собирает два с половиной устройства. Однако работники смотрели на этот вопрос иначе. Они решили, что два устройства — это «правильная» дневная выработка. Таким образом, два с половиной устройства было нормой, установленной неформальной группой, и реальной выработкой. Исследователи выяснили, что именно норма неформальной группы являлась ограничивающим фактором, а вовсе не невозможность выполнить корпоративную норму в два с половиной устройства.

*Социальное давление группы.* Особый интерес в плане групповой динамики представляло социальное давление, оказываемое для подчинения групповым нормам. Система вознаграждения была построена так, что чем больше денег получит работник. Кроме того, работники, добившиеся лучших результатов, подлежали возможному увольнению в последнюю очередь, так что хорошая работа была гарантией занятости. Тем не менее перед лицом этой логики менеджмента почти все рабочие ограничивали свою выработку. Основными санкциями со стороны группы, направленными на ограничение выработки, были социальный ostracism, насмешки и прозвища. В некоторых случаях и реальное физическое воздействие в ходе игры под названием «куча мала». Рабочий получал как можно более сильный удар и право раз его «вернуть». Принуждение рабочих — нарушителей нормы играть в эту игру было очень серьезной санкцией. Это давление группы являлось более эффективным средством подчинения нормам неформальной группы, чем стимулирующие факторы в виде денег и гарантии занятости для выполнения научно определенных менеджментом норм.

*Объяснение результатов опыта по сборке реле.* Первоначально Э. Мэйо рассматривал эксперименты в проверочной комнате для сборки реле с точки зрения возможности продолжить свои исследования, начатые на текстильных фабриках Филадельфии и на предприятиях Бостона. Он уехал из Австралии в США для того, чтобы найти причины и способы предотвращения волнений среди промышленных рабочих с помощью применения теорий и методов, основанных на достижениях психиатрии и психологии. Его идея состояла в том, что плохие условия труда, высокая продолжительность рабочего дня и неудобные позы, в которых рабочим приходится выполнять многие операции, быстро приводят к усталости и, что еще более важно, к умеренным психическим расстройствам, которые нередко становились причинами для массовых проявлений недовольства. Он был убежден в том, что опыты по сборке реле наглядно показали, что периоды отдыха позволяют добиться снижения общей усталости рабочих и приводят в конечном итоге к увеличению выпуска продукции. Такая трактовка результатов лишь усложнила, а не упростила объяснение смыс-

ла полученных данных. Однако Э. Мэйо удалось примирить инженеров завода в **Хоторне** с мыслью о том, что им не удастся найти простые ответы на поставленные вопросы, и убедил их продолжить эксперименты для более глубокого изучения комплексных проблем мотивации рабочих и повышения **их** производительности труда.

Хотя опыты по сборке реле продолжались еще в течение четырех лет, основной фокус хоторнских исследований сместился на другие программы. Э. Мэйо играл ключевую роль во всех проводившихся **экспериментах**, выступая консультантом и интерпретатором полученных результатов (хотя специалисты компании не всегда соглашались с его выводами или следовали его советам). В равной степени важным было и то, что Э. Мэйо дал свое научное одобрение этим экспериментам, получив подтверждение того, что руководители компании осознали их ценность и поддержали деятельность исследователя и будут информировать специалистов по социальным наукам в Англии и Северной Америке о полученных результатах.

На следующих этапах экспериментов исследователи начали реализацию масштабной программы интервьюирования всех рабочих завода с целью получить сведения об их симпатиях и антипатиях, отношениях к различным проблемам и душевном состоянии. Э. Мэйо руководил обучением интервьюеров клиническим методам опросов, используемым в психиатрии; он считал, что рабочие должны рассматривать интервью скорее как способ «выпустить пар», а не как механизм выявления законных поводов для недовольства. На практике же исследователи из компании использовали интервью в обоих вариантах. Эти опросы легли также в основу новых программ обучения функциям контроля, в которых подчеркивалась необходимость понимания суперайзорами индивидуальных нужд своих подчиненных.

*Тестирование процесса сборки кабелей.* В последнем крупном исследовании, посвященном анализу процесса сборки кабелей, основное внимание смещалось на изучение социальной структуры и социальных отношений в группе рабочих-мужчин и влияния этих факторов на производительность труда. Довольно быстро удалось установить, что рабочие умышленно ограничивали производительность труда с молчаливого одобрения контролировавшего их менеджера. Этому феномену давались разные объяснения. Исследователи из компании и ученик Э. Мэйо Фриц Ротлибергер первоначально склонны были рассматривать поведение рабочих как рациональную экономическую реакцию, так как они должны были предвидеть, что в случае увеличения выпуска ставка оплаты их труда будет снижена. Однако Э. Мэйо твердо отвергал подобные взгляды, заявляя, что ограничение производительности было бессозна-

тельной реакцией рабочих на систему, которая не предоставляла им стимулов для более эффективного труда. Желание рабочих быть частью группы, основывавшееся в этом случае на ограничении производительности труда, превосходило возможности технической и управленческой организации их деятельности, подразумевавшей, что рабочие всегда будут трудиться с максимальной эффективностью.

*Человеческие отношения в промышленности.* Исследования в *Hawthorne Works* были прекращены в 1929 г. после начала Великой депрессии, однако начатые там эксперименты нашли свое продолжение в деятельности Гарвардской бизнес-школы, где по их результатам под руководством Э. Мэйо было подготовлено к печати три книги и множество статей. В Гарварде многие очевидные в процессе экспериментов различия в интерпретации были сглажены, и в основной работе *Management and the Worker* («Менеджмент и рабочий») (*Roethlisberger and Dickson*, 1939), написанной Ф. Ротлисбергером и У. Диксоном, содержался окончательный официальный отчет, хорошо согласованный с теоретическими взглядами Э. Мэйо<sup>1</sup>. Сам Э. Мэйо предпочитал проводить неформальные беседы о проведенных экспериментах, и его публикации о них ограничивались короткими эссе и сборником лекций, выпущенным под общим названием *The Human Problems of an Industrial Civilization* («Человеческие проблемы промышленной цивилизации») (1933). Эта книга отчетливо демонстрирует сильные и слабые стороны Э. Мэйо и передает особенности неформального стиля общения, который менеджеры *Western Electric*, высшие руководители корпорации и официальные лица из Фонда Рокфеллера нашли чрезвычайно бодрящим. (Между 1923 и 1943 гг. Э. Мэйо и его коллеги получили от Фонда Рокфеллера в виде грантов 1 520 000 долларов — гигантскую сумму даже по меркам основателя фонда.) Широта интересов Э. Мэйо и его эрудиция видны на каждой странице этой книги: теоретические и практические результаты исследований в сферах психиатрии, психологии, физиологии, политологии, социальной антропологии, биохимии, экономики и социологии присутствуют во всех трех основных посвященных хоторнским экспериментам главах.

Э. Мэйо доказывал, что выявленные в исследованиях традиционных сообществ и небольших коллективов примеры социального сотрудничества обусловлены бессознательной приверженностью людей к соблюдению социальных норм. Современное общество разрушило традицион-

<sup>1</sup> Менее значительная работа Томаса Норта Уайтхеда *The Industrial Worker* («Промышленный рабочий») (*Whitehead*, 1938) представляла собой исчерпывающий статистический анализ данных эксперимента по сборке реле.

ные социальные нормы и формы сотрудничества, что привело к появлению в нем плохо адаптированных индивидов. Решению этой проблемы способны помочь не демократическое государство, профсоюзы или «производственная демократия», а создание надлежащим образом подготовленной административной элиты, которая и разработает методы развития социального сотрудничества. Э. Мэйо развивает эту идею в своей следующей книге *The Social Problem of an Industrial Civilization* («Социальные проблемы промышленной цивилизации») (1945), утверждая, что реальную угрозу цивилизации представляет не атомная бомба, а те лидеры политики и бизнеса, которые не имеют необходимых навыков управления человеческими отношениями.

Таким образом, в экспериментах по сборке реле и электрических кабелей Э. Мэйо видел имеющиеся у общества варианты выбора направлений развития. Проверочная комната для сборки реле была примером индустриальной утопии, в условиях которой рабочие были довольны своим положением и легко адаптировались к любым изменениям, а производительность их труда увеличивалась. Этот результат Э. Мэйо объяснял тем, что в данном эксперименте менеджеры непреднамеренно создали позитивную обстановку, которая способствовала формированию социальной группы. Проверочная комната для сборки кабелей, напротив, являлась примером индустриальной антиутопии, в условиях которой рабочие были недовольны своим положением, плохо приспосабливались к окружающей обстановке и, как следствие, ограничивали производительность своего труда. Последние годы научной карьеры Э. Мэйо. посвятил поиску методов, стимулирующих у промышленных руководителей стремление к пониманию человеческих особенностей и потребностей работников их организаций. Однако, по мнению ученого, эти методы всегда должны были применяться в рамках структуры, учитывающей иррациональность и эмоциональность рабочих.

*Оценка результатов эксперимента.* Работа Э. Мэйо и его коллег оказала значительное влияние на развитие теории и практики менеджмента в 1930—1950-е годы (особенно в Северной Америке). Чаще других цитировались и обсуждались выводы, содержащиеся в книге *Management and the Worker*, хотя Фриц Ротлисбергер опубликовал множество других посвященных популяризации нового подхода к человеческим отношениям статей. Э. Мэйо каждое лето приезжал в Англию и информировал английских ученых о результатах своей деятельности, а также после ухода из Гарварда понемногу работал там в качестве консультанта. В послевоенной Европе информация об исследованиях человеческих отношений и хоторнских экспериментах активно распространялась благодаря проведению конференций по проблеме производительности труда и ор-

ганизации учебных программ, финансировавшихся США в рамках осуществления плана Маршалла.

Понятие «человеческие отношения» быстро начало применяться к разнообразным воззрениям и практическим методам, многие из которых имели мало общего с консервативными идеями Э. Мэйо. В частности, несмотря на то что Э. Мэйо выступал против создания в США в конце 1930-х годов мощных профсоюзов, Ф. Ротлисбергер и другие приверженцы теории человеческих отношений охотно приняли новую систему переговоров о заключении коллективного договора. При этом они утверждали, что присутствие профсоюзов сделает для менеджеров и супервайзеров еще более важной необходимость понимания динамики человеческих отношений на рабочем месте. После того как был создан другой центр по исследованию проблем человеческих отношений, теоретический подход Э. Мэйо перестал интересовать ученых. Например, исследования в Тэвистокском институте человеческих отношений в Англии были посвящены изучению влияния технологии на организацию труда и удовлетворенности рабочих содержанием своей деятельности.

Развитие и распространение теории человеческих отношений привело к тому, что с конца 1940-х годов на нее обрушился нарастающий поток критики. Социолог Дэниел Белл критиковал Э. Мэйо и его коллег за чрезмерный акцент на психологических аспектах личности рабочего и недостаточное внимание к институциональным и властным отношениям в промышленности, а также за рассмотрение трудовых отношений скорее как проблемы коммуникаций и руководства, чем согласования противоречивых интересов.

Многие комментаторы впоследствии обвиняли Э. Мэйо и его коллег в том, что они обслуживали интересы корпораций, что идеология теории человеческих отношений игнорировала взгляды рядовых членов организации и предоставляла администрации новые методы манипулирования рабочими. Разумеется, подобные упреки не лишены оснований. Э. Мэйо действительно охотно использовал показатель роста производства в качестве меры удовлетворенности рабочих условиями труда и стилем руководства. Однако он считал себя реформатором, стремящимся ослабить остроту конфликтов индустриального капитализма за счет сближения психологических установок наемных работников и работодателей и формирования новой культуры отношений на рабочем месте.

Элтону Мэйо можно поставить в заслугу достижение двух важных результатов. Во-первых, он всячески стремился подчеркнуть, что менеджеры обязательно должны принимать во внимание человеческие и социальные аспекты ситуации на рабочем месте, а не просто заниматься технической организацией производственного процесса.

В 1920—1930-х годах подобных воззрений придерживался не только Э. Мэйо, но именно ему удалось в ходе хоторнских экспериментов добиться того, что его идеи легли в основу крупномасштабного исследовательского проекта, который, по-видимому, обеспечил научное подтверждение их обоснованности.

Во-вторых, Э. Мэйо продемонстрировал выгоды возможности проведения долгосрочных исследований на рабочем месте. В отличие от многих других ученых, Э. Мэйо удалось убедить руководство компании *Western Electric* расширить исследовательские программы, не ожидая получения немедленных выгод и не опасаясь того, что эксперименты открыто продемонстрируют недостатки в организации труда. Э. Мэйо и специалисты из *Western Electric* разработали новый подход к исследованиям на рабочем месте, который затем активно использовался многими другими учеными. Эксперименты Э. Мэйо в Хоторне подтолкнули менеджеров и специалистов по социальным наукам к активному поиску новых способов практического применения их многообразных результатов.

Элтон Мэйо подытожил свои взгляды в книге под названием «Социальные проблемы индустриальной культуры». В этой книге он утверждает, что в индустриальном обществе место работы является единственной связью между отдельным человеком и обществом в целом. Эту связь необходимо развивать, чтобы избежать анархии и хаоса. Развитие такой связи зависит главным образом от менеджера. Он должен быть хорошо подготовлен профессионально, чтобы быть настоящим руководителем. Исследование в Хоторне показало, что это включало бы способность понимать потребности отдельных людей и групп, внимательно выслушивать проблемы тех и других; уметь проводить собеседования, чтобы выявить, что беспокоит людей, быть способным дать уместный совет, чтобы убедить сотрудника принять перемены. В программах по совершенствованию управления во многих крупных организациях отражается та важность, которая придается подготовке менеджеров к проведению собеседования, установлению межличностных отношений, пониманию групп, соотношению между поведением и деятельностью и развитию других социальных навыков. Все эти актуальные проблемы вытекают прямо или косвенно из работы Мэйо. Основная мысль, стоящая за ними, заключается в том, что можно создать организацию, которая достигает своих целей через удовлетворение потребностей своих членов. Благодаря рекомендациям Мэйо руководители стали обращать внимание на поведение людей в процессе труда, что удовлетворенность работой сводится не только к получению высокой заработной платы. Мотивом **эффективной** работы становится обстановка в коллективе, хорошие внутренние взаимоотношения.

### 1.3. Формирование команд

Понятие «команда» более объемно, чем понятие «группа». Команда — это способ построения организации с учетом реальных качеств ее сотрудников. Организованная совместная деятельность людей подчиняется общим закономерностям независимо от природы организации. Поэтому в теории менеджмента часто прибегают к аналогиям, заимствуя примеры эффективного управления из мира спорта, политики или армейской жизни. Идея командных методов работы возникла по аналогии со спортивными коллективами. Нередко тренеры, объясняя успехи команды, составленной из заурядных игроков, ссылаются на известную поговорку: «Порядок бьет класс». Оказалось, что это верно и по отношению к производственным группам, где одним из высших достижений эффективного руководителя считается создание сплоченной команды единомышленников. Далее, в табл. 1.4, приведены роли и обязанности, выполняемые членами команд.

Таблица 1.4

#### Роли и обязанности, выполняемые членами команд

*Определение времени отдыха и перерывов.* Члены команды самостоятельно по своему усмотрению составляют свои рабочие графики, в том числе устанавливают время перерывов.

*Выборы и смещение руководителей групп.* Руководителей групп или избирают, или эту должность по очереди занимают члены команды. Обычно руководитель группы занимается вопросами организации, планирования, решением межличностных проблем и разрешением конфликтов, т. е. тем, что прежде делали управляющие среднего звена. Однако руководитель группы выполняет указанные функции по усмотрению членов команды. По мере того как команда берет на себя все больше ответственности, роль традиционного управляющего среднего звена изменяется до неузнаваемости (см. ниже).

*Инициатива по ремонту машин и оборудования.* Члены команды сами выполняют большую часть работ по техническому обслуживанию оборудования, на котором работают, и производят мелкий ремонт. Команда самостоятельно, не обращаясь за разрешением к руководству, заказывает крупный ремонт.

*Распределение конкретных рабочих заданий среди членов команды.* Команды вырабатывают различные методы распределения рабочих заданий. В некоторых командах разные виды работ выполняют по принципу ротации. В других командах рабочие задания распределяют в строгом соответствии с принципом старшинства - самые старшие работники имеют право выбора. Существует и такой вариант: работники договариваются друг с другом и стараются так распределить работы, чтобы каждый делал то, что ему больше нравится, не нанося вреда эффективности.

*Обучение новых членов рабочих групп.* Члены команды обеспечивают профессиональную подготовку новичков на рабочем месте.

*Материально-техническое обеспечение производственного процесса.* Руководитель группы, избранный или исполняющий эти обязанности временно, на основе ротации, зачастую осуществляет текущий контроль за использованием материалов и компонентов оборудования и отвечает за пополнение материально-технических запасов из внешних источников.

*Табельный учет фактически отработанных каждым членом команды часов.* В высокоэффективных организациях обычно не ведут централизованного учета рабочего времени. Вместо этого члены команды сами учитывают отработанные ими часы и передают свои записи руководителю, который сводит их воедино для оформления платежных ведомостей и иных целей. Манц и Симе отмечают, что на заданный одному из членов команды вопрос, не обманывают ли там людей, они получили ответ: «Кого здесь надуть? Других членов команды? Может быть, разок-другой обман и удастся, но и все. Одурачить своих товарищей по команде нельзя»<sup>1</sup>.

*Контроль за качеством и сбор данных.* На многих высокоэффективных промышленных предприятиях нет контролеров качества. Вместо внешнего контроля члены команды сами несут ответственность за качество своей продукции и за сбор статистических данных о качестве. Очень небольшой отдел контроля за качеством может время от времени проводить проверку представленных командами данных, но в основном ответственность за качество - это дело команд.

*Подготовка бюджетов материально-технического обеспечения и оплаты труда.* Манц и Симе отмечают, что возможна подготовка двух параллельных бюджетов: один составляет рабочая команда, а другой - руководство или внешний бухгалтер. Затем команды улаживают с руководством все разногласия по двум бюджетам и получают окончательный бюджет.

*Учет продукции, произведенной за день, и оставшихся запасов.* Члены команды ведут собственный производственный учет, который подлежит периодическим проверкам, проводимым внешними группами, например группой производственного планирования.

*Разработка рекомендаций относительно изменений, которые инженеры должны внести в конструкцию оборудования, технологический процесс и продукт.* Команды осуществляют собственный анализ процесса и дают руководству рекомендации относительно необходимости закупок нового оборудования, внедрения новых технологий и внесения изменений в производственные процессы и конструкцию продукта. Обычно команды пользуются широкой свободой в вопросах изменения своих методов работы и процессов и могут осуществлять такие перемены, если считают их необходимыми для повышения эффективности собственной работы.

*Отбор и увольнение членов группы.* Члены команды обычно имеют право окончательного одобрения при отборе новых членов и могут осуществлять большую часть тех дисциплинарных полномочий, которыми обладает традиционный менеджер среднего звена.

*Оценка членов команды при решении вопросов о повышении зарплаток.* Члены команды часто оценивают эффективность работы друг друга. Это делается раз в год или раз в полгода на собраниях равных по положению членов команды, и команда несет ответственность за результаты таких оценок. Если оплата труда зависит от квалификации или знаний (такую зависимость часто устанавливают в высокоэффективных организациях), то члены команды могут помочь в разработке и (или) применении тестов, используемых для определения уровня профессионального мастерства.

*Прекращение производственного процесса или сборки, если качество вызывает сомнения.* Как правило, если команды сталкиваются с производственными трудностями или проблемами обеспечения качества, они имеют право останавливать производство, не спрашивая на то разрешения руководства.

*Проведение еженедельных собраний групп.* Команды еженедельно проводят в рабочее время полчаса собрания, а если возникают проблемы качества или эффективности, то и более продолжительные совещания

<sup>1</sup> *Источник: Manz C. C., Sims H.P. Business without Bosses. New York: John Wiley & Sons, 1993. P. 45–46.*



Процессы командообразования в организациях из-за своей сложности с трудом поддаются изучению и целенаправленному управлению, поскольку для того, чтобы выявить истинные факторы регуляции организационного поведения, необходимо проникать в глубинные слои межличностных отношений.

Фраер Морисон, лауреат Шотландской премии за достижения в области бизнеса 1991 г., сказал, что своими успехами в работе обязан «команде и взаимному доверию». Это не просто воздаяние долга вежливости своим коллегам. По словам Хенди, «группы должны создаваться. Одиночки должны координироваться, а их способности и возможности выявляться и объединяться. Однако необходимо признавать, что истинно понять, что такое группы, вы сможете только тогда, когда убедитесь, насколько трудно ими управлять».

Командный менеджмент — это способы взаимной мобилизации, когда в коллективе вы добиваетесь существенно большего по сравнению с тем, что смогли бы сделать, действуя в одиночку. В каких ситуациях предпочтительнее работа в одиночку или в группах, а в каких — в командах?

Таблица 1,5

#### Различия между работой в группе и в команде

Работа в одиночку или группах	Работа в командах
Для решения простых задач или головоломок	Для решения сложных задач или «проблем»
Когда достаточно кооперации	Когда для решения необходим консенсус
Когда свобода мнений ограничена	Когда присутствует неопределенность и множественность вариантов решения
Когда задача решается срочно	Когда необходима высокая самоотдача
Когда достаточно узок диапазон компетентности	Когда требуется широкий диапазон компетентности
При наличии неустранимого конфликта интересов участников	При возможности реализации целей членов команды
Когда организация предпочитает работу с частными люфами	Когда организация предпочитает результаты командной работы для разработки перспективной стратегии
Когда необходим новаторский результат	Когда необходим разносторонний подход

Команда — основа организации. Можно охарактеризовать команду как определенную группу. Однако команда больше, чем группа. Признаки группы приведены выше, признаки команды приведены в таблице. Для команды основными являются следующие признаки (табл. 1.6).

## Признаки команды

1	Команда состоит из двух или более человек
2	Члены команды в соответствии с отведенной им ролью участвуют в меру своей компетентности в совместном достижении поставленных целей
3	Команда имеет свое лицо, не совпадающее с индивидуальными качествами ее членов
4	Для команды характерны сложившиеся связи как внутри нее, так и с другими командами и группами
5	Команда несет ясную, упорядоченную и экономную структуру, ориентированную на достижение поставленных целей и выполнение задач; команда периодически оценивает свою эффективность. Обычно цели и задачи, стоящие перед командой, не могут быть достигнуты отдельными ее членами в силу ограниченности по времени и ресурсам, а также невозможности обладать одному необходимыми знаниями и квалификацией. Примеры спортивных команд или оркестров наглядно подтверждают данные положения. Очевидно, что команды и группы - частично перекрывающиеся образования и между ними нет непреодолимой разницы. Каждая из них может заниматься развитием своих членов или организации, а также управлением процессами изменений

*Управленческие команды и их формирование.* Об управленческих командах и их создании специалисты в области высокоэффективного менеджмента, организационного развития и социальной психологии заговорили относительно недавно, чуть больше 30 лет назад. Первые исследования командной деятельности были опубликованы в начале 60-х годов. Они были посвящены поискам способов повышения эффективности и продуктивности управленческого труда. Возникновение интереса к командному подходу также связано с тенденциями в области развития организаций и высокоэффективного менеджмента.

Во-первых, современные организации обладают ярко выраженными тенденциями к усложнению и увеличению своего структурного и функционального состава, что требует внедрения более эффективных организационных форм и методов коллективного управления, которые позволили бы минимизировать время принятия управленческого решения и одновременно повысить его качество, т. е. продуктивность, целесообразность и своевременность. Ситуацию можно разрешить за счет создания «плотно пригнанной» (хорошо сформированной) управленческой команды, улучшающей решение крупных и междисциплинарных проблем.

Во-вторых, почти все успешно развивающиеся и обладающие высокой конкурентоспособностью фирмы и корпорации как в нашей стране, так и за ее пределами строят свое развитие как на основе удовлетворения запросов потребителей настоящего времени, так и потребностей завтрашнего дня, создавая отделы новой техники, проблемно-перспектив-

ные лаборатории и т. д. Подразделения такого рода характеризуются повышенной подвижностью организационных структур, им свойственна, по утверждению А.И. Пригожина, «меняющаяся» геометрия, зависящая от смены задач (переход сотрудников от проекта к проекту, приглашение внешних экспертов и исполнителей, создание временных отделов и т. п.). Доля такого типа отделов, к примеру, в корпорации «Интел» составляет 25% общего числа сотрудников. Успешное функционирование их основывается, в частности, на повышении инновационных способностей исследовательской группы за счет создания «поля идей», атмосферы творческого поиска, а также коллектива единомышленников, принимающих на себя ответственность за перспективы развития организации вместе с администрацией, что по сути является проявлением командного подхода в инновационном менеджменте.

В-третьих, рассматривая производительность менеджера как производительность организации, которую он возглавляет или на которую оказывает косвенное воздействие, исследователи отмечают, что дальнейшее увеличение производительности управленческого труда зависит от осознания того факта, что менеджер любого ранга связан с созданием коллективного продукта труда. Принадлежность отдельного сотрудника к философии «общего дела», т. е. выработка «духа командности», имеет огромное значение как мотивирующий фактор для повышения производительности организации в целом. Понимание менеджерами правил командной игры определяет быстрое и эффективное решение таких ситуаций, как нечеткое распределение обязанностей при реализации проекта, повышение мотивации занятия предметной деятельностью и осознание причин низкого личного вклада конкретного члена группы, устранение межличностных трений и других, в которых происходит столкновение личных мотивов и нужд организации.

В-четвертых, признание самого существования командного подхода связано с последними исследованиями в области развития организации и представлениями о последней как об обладающей особой культурой, ценностями, символическими ритуалами. «Социотехническая модель организации» как микромодель человеческой цивилизации наиболее полно отражает реальные процессы и действительность. Т.Ю. Базаров отмечает что, «современные руководители и управляющие рассматривают культуру своей организации как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и облегчать продуктивное общение между ними». Организационная культура является одной из составляющих командного менеджмента, так как он тесно связан с символическими способами репрезентации управленческой дея-

тельности. Для повышения эффективности последней огромное значение приобретает наряду с исследованиями существующих организационно-структурных форм, т. е. морфологии организации, изучение влияния ценностного аспекта взаимного сосуществования членов управленческих групп на производительность организации.

*Команда как организационная форма коллективного управления.* Командный менеджмент, т. е. менеджмент, который осуществляется посредством создания и функционирования управленческих команд, как одна из форм коллективного управления, основан на процессе делегирования полномочий. Почти все организации наделяют менеджеров различных уровней ответственностью за более широкий круг задач, нежели тот, с которым они могли бы справиться лично. Для того чтобы они **МОГЛИ** нести эту ответственность, и создаются те или иные формы коллективного управления, основанные на перераспределении ответственности. Однако, как указывают Вудкорт и Френсис, «такая передача оказывается затруднительной для многих менеджеров. Они боятся, что важными аспектами пренебрегут или выполнят их кое-как, и поэтому испытывают искушение брать все важные задачи на себя». В успешных управленческих группах выработка и принятие решений осуществляется непосредственно группой, а роль администратора сводится к тому, чтобы создать для этого необходимые условия, определить границы пространства решения и дать в затруднительном случае необходимый совет.

Чаще всего командой называют небольшое количество людей (5—7, реже до 15—20), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности; имеющих взаимодополняющие навыки; принимающих на себя ответственность за конечные результаты; способных изменять функционально-ролевую соотношенность (исполнять любые внутригрупповые роли); взаимоопределяющих принадлежность свою и партнеров к данной общности (группе).

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. При этом существует отличие целей команды от ее назначения (миссии), которое заключается в том, что 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.

Ни одна из групп не становится командой до тех пор, пока она не признает себя подотчетной как команда. Командная подотчетность — это определенные обещания, которые лежат в основе двух аспектов эффективных команд: обязательства и доверие. Взаимная отчетность не может возникнуть по принуждению, но когда команда разделяет общее назначение, цели и подход, взаимная отчетность возникает как естественная составляющая.

Для команды является важным наличие у сотрудников комбинации взаимодополняющих навыков. Требования к ним распадаются на три категории: техническая или функциональная экспертиза; навыки по решению проблем и принятию решений; межличностные навыки (принятие риска, полезная критика, активное слушание и т. д.).

Командные отношения, традиционно включающие в себя такие понятия, как чувство локтя, дух партнерства и товарищества, могут проявляться исключительно в деловой сфере, не распространяясь на личную жизнь членов команды. Существует много примеров, когда удачные партнеры по бизнесу не переносили присутствия друг друга, когда речь заходила о других сферах общения.

*Типы команд.* Команды принято различать по нескольким основаниям. Одна из самых распространенных классификаций основана на выделении в качестве индикатора рода деятельности, которой призвана заниматься данная команда. Выделяют следующие типы команд (табл. 1.7).

Таблица 1.7

#### Типы команд

Команды, которые занимаются подготовкой рекомендаций	К их числу относятся проектные группы, группы по аудиту, качеству или безопасности. Для такого рода команд самыми важными являются две вещи: в их деятельности всегда присутствует быстрое и конструктивное начало, и они всегда разрабатывают итоговую формулировку, необходимую для того, чтобы их рекомендации могли быть внедрены
Команды, которые занимаются непосредственным изготовлением чего-либо	Деятельность такой группы, как правило, не имеет временных ограничений. Для эффективного руководства ею важно концентрироваться на производительности команды, а не на ней самой
Команды, которые управляют процессом	Для такого рода команд важно, чтобы они правильно идентифицировали поставленные перед ними конкретные цели, которые отличаются от целей организации в целом

*Факторы, оказывающие влияние на образование команд.* Рассмотрим факторы, которые оказывают влияние на образование команды как организационной формы коллективного управления. Любая команда изначально формируется для выполнения какой-либо задачи, поэтому представляется вполне

естественным, что такая характеристика, как тип совместной деятельности, определяющая структуру, сложность и нестандартность решаемой задачи, рассматривается нами в качестве одной из главных в образовании команды. Выделяют четыре типа организации совместной деятельности: совместно-индивидуальный, совместно-последовательный, совместно-взаимодействующий, совместно-творческий.

Тип задачи (совместной деятельности) определяет формальную структуру команды, которая утверждается руководством; ролевой состав; перечень знаний, умений и навыков, которыми должны владеть члены команды; сроки выполнения поставленной задачи; степень контроля рабочей группы со стороны руководства.

Следующий важный параметр образования команды связан с характеристикой внешней организационной среды, с которой она взаимодействует. В командном менеджменте принято говорить не о среде, а об организационно-культурном контексте существования команды. Он делится на внешний и внутренний.

К внешнему будут относиться такие характеристики, как организационный климат; компетентность руководящих органов «материнской организации» в управлении командной деятельностью; сложность/структурированность внешнего мира; наличие/качество систем контроля; уровень ее неопределенности; частота и сила стрессовых воздействий. Д. Олдхем при описании культуры той или иной организации предлагает также учитывать и такие аспекты, как степень требуемой официальности при выполнении работы; требуемая степень сочетания послушания и инициативы от подчиненных; значение, которое придается соблюдению распорядка дня, одежде, личным странностям; наличие существования правил и принципов ведения работы или подчеркивание важности только результатов; основательность и период планирования работы.

Внутрикомандный культурный контекст характеризуется через описание следующих индикаторов: принятые и разделенные всеми участниками нормы команды; способы распределения власти; сплоченность и связанность членов команды; характерные способы организации и протекания командного взаимодействия (командных процессов — координации, коммуникации, деятельности по разрешению конфликтов и принятию решений, налаживанию внешних связей); организацию ролевого распределения. Можно сказать, что процесс образования команды есть процесс образования ее внутреннего культурного контекста, другими словами, ее субкультуры.

Большое влияние на командные процессы оказывают также особенности личного стиля взаимодействия ее руководителя или лидера с другими членами команды. Рассмотрим ряд характеристик, которые услов-

но можно назвать как «тип лидера». Под типом лидера мы будем понимать характерные особенности, которые определяют всю систему взаимоотношений лидера с подчиненными.

Ch. Mans и Н. Sims принадлежит одна из новых типологий лидерства. По мнению авторов, наиболее адекватным лидером является тот, кто может руководить другими в таком направлении, чтобы они руководили сами собой. Современная концепция лидерства подчеркивает такую его ценность, как повышение у подчиненных способности к саморуководству. Человек, способный к такого рода лидерству, был назван авторами «сверхлидером».

Соответствие всех трех выделенных параметров (тип совместной деятельности, организационно-культурный контекст, тип лидера), определяющее образование групповых субкультур, позволило на основании полевых экспериментов Т.Ю. Базарову и П.В. Малиновскому выделить четыре основные формы внутрикомандного культурного контекста (субкультуры) управленческих групп: «комбинат», «клика», «кружок», «команда» (табл. 1.8).

Таблица 1.8

#### Формы внутрикомандного культурного контекста

Комбинат	Основная психологическая характеристика данной субкультуры - беспрекословное подчинение ее членов своему «сильному лидеру» или, если использовать рабочий термин оргконсультантов, «командиру». Основания для подчинения - страх лишиться места в группе и возможность остаться без работы в «материнской организации», так как во главе групп с такого рода субкультурами становятся люди, «имеющие влияние в метрополии». Группа основана на соблюдении традиционной иерархии. Очень стабильная групповая культура, действия членов в которой четко определены, решения принимаются <b>оперативно</b> — лидер обладает всей полнотой власти и определяет политику и правила группового взаимодействия. Внешние границы и внутреннее строение группы достаточно жестки. Групповые ценности ставятся выше индивидуальных. Контроль осуществляется непосредственно лидером. Участие в процессе принятия решений в группе определяется местом субъекта во <b>внутригрупповой</b> иерархии. Решения принимаются в результате баланса влияний различных сил на лидера, поэтому последнее слово всегда принадлежит ему
Клика	Такая группа состоит из людей, абсолютно «доверяющих своему лидеру. Лидер «клики» в предпринимательских условиях на начальной стадии развития организации - это такой человек, которому просто верят и внутренне готовы идти за ним. Он влияет на последователей своим видением будущего». Группа характеризуется тем, что не имеет жесткой внутренней структуры. Если «герой-визионер» считает нужным создать в ней руководящее звено, то оно в основном будет служить для укрепления харизмы лидера и укрепления членов группы в общем видении. Оно может оказывать помощь своим членам и регулировать распределение общих ресурсов, причем принципы и нормы распределения также согласуются с видением лидера

	<p>Система, как правило, нестабильна, имеет размытые границы: в кризисных ситуациях легко распадается на мелкие группы. Члены организации реализуют в ней свои собственные интересы, исходя из собственных целей; существует значительная внутренняя конкуренция. Ценности в такой организации - индивидуальная креативность, энергичность в постановке новых целей и разработке проектов, согласуемых с видением лидера, готовность к инновациям. Интересы индивидуальные выше групповых. Информацию рассматривается как совместное знание, которое не нужно выносить вовне. Отсутствует строгая регламентация групповой деятельности, она подвержена колебаниям в устремлениях лидера</p>
Кружок	<p>Эта субкультура характеризуется строгим распределением полномочий и сфер деятельности внутри коллектива, высокой степенью формализации и стандартизации. Деятельность функциональных областей и их взаимодействие регулируются правилами и процедурами, которые редко меняются. Источник влияния - статус. Ведущие ценности - синхронность, параллельность, предвиденность. Каждый должен знать, что ему делать, и делает то, что предписано. Все идет в одну сторону. Каждый должен чувствовать себя вовлеченным и идентифицировать себя с организацией. Функции и ответственность реализуются с почти автоматической точностью. Характерно ощущение защищенности у рядовых сотрудников, исполнительность, заинтересованность в углублении специализации и отработке навыков доведены до автоматизма. Руководство такой культуры задает контекст и цель, сводя к минимуму остальное вмешательство, повседневная работа осуществляется сама собой. Главная задача лидера типа «транзактор или наставник» состоит в том, чтобы организовать коммуникацию между специалистами. Эффективность ее зависит от рационального распределения работы и личной ответственности исполнителей</p>
Команда	<p>Для этого типа групп характерно открытое обсуждение проблем, хорошая циркуляция информации. Деятельность ориентирована на решение задач, цели сменяются по мере необходимости. Основное внимание уделяется достижению конкретных результатов: подходящие сотрудники и соответствующие ресурсы объединяются ради максимально быстрого и качественного выполнения задачи, сроки и этапы ее решения постоянно контролируются. Отношения между сотрудниками строятся на принципах взаимозависимости. Лидерство основывается на содействии контактам и сотрудничеству. Руководство действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества. Эффективность деятельности группы определяется индивидуальной успешностью в сочетании с возможностью объединить личные цели сотрудников со стратегическими целями организации. Команды легко адаптируются благодаря матричному принципу внутреннего устройства: отдельные подгруппы создаются под задачу и легко могут быть переформированы.</p> <p>Управление группой с такой субкультурой связано с необходимостью создания рациональной структуры, обеспечения высокой степени профессионализма сотрудников, сложностью достижения оптимального соотношения внешнего контроля и независимости рабочей подгруппы. Руководитель должен быть гибким и уверенным в себе и в своих сотрудниках. Влияние в команде основано не на статусе или положении, а на профессионализме и компетентности</p>

В команде принято культивировать такие способности ее членов, как возможность совершенствования в любом аспекте командной деятельности и ценность постоянного развития.



**Этапы командообразования.** Рассмотрим этапы процесса командообразования. Под командообразованием в данном случае понимается развитие из формальной, утвержденной руководством, управленческой структуры в рабочую группу с субкультурой «команда». Исследователями выделяются пять этапов развития команды (табл. 1.9).

Таблица 1.9

### Этапы развития команды

<p>С точки зрения деловой активности характеризуется как этап взаимного информирования и анализа задач. На данном этапе происходит поиск членами группы оптимального способа решения задачи. Межличностные взаимодействия осторожны и ведут к образованию диад, наступает стадия проверки и зависимости, предполагающая ориентировку членов группы относительно характера действий друг друга и поиск взаимоприемлемого поведения в группе. Члены команды собираются вместе с чувством настороженности и принужденности. Результативность команды на данном этапе низка, так как члены ее еще не знакомы и не уверены друг в друге</p>	Адаптация
<p>Этот этап характеризуется созданием объединений (подгрупп) по симпатиям и интересам. Инструментальное содержание его состоит в противодействии членов группы требованиям, предъявляемым им содержанием задачи, вследствие выявления несовпадения личной мотивации индивидов с целями групповой деятельности. Происходит эмоциональный ответ членов группы на требования задачи, который приводит к образованию подгрупп. При группировании начинают складываться групповое самосознание на уровне отдельных подгрупп, формирующих первые интрагрупповые нормы. Особенности существования групп на данном этапе характерны для рабочих управленческих групп с субкультурами типа «клика». Происходит объединение всех членов подгруппы вокруг ее лидера, которое может послужить причиной некритичного восприятия последнего со стороны отдельных членов группы</p>	Группирование
<p>На данной стадии происходит осознание желания работать над решением задачи. Она характеризуется более открытым и конструктивным общением, чем на предыдущих этапах, появляются элементы групповой солидарности и сплоченности. Здесь впервые возникает сложившаяся группа с отчетливо выраженным чувством «Мы». Ведущей на этом этапе становится инструментальная деятельность, имеется хорошая подготовленность членов группы к ее осуществлению, развито организационное единство. Однако в такой группе отсутствуют достаточно выраженные психологические связи. Особенности существования групп на данном этапе характерны для рабочих управленческих групп с субкультурами типа «кружок» и «комбинат»</p>	Кооперация
<p>На данной стадии разрабатываются принципы группового взаимодействия. Доминирующей становится сфера эмоциональной активности, резко возрастает значение отношений «Я-Ты», личные взаимоотношения становятся особенно тесными. Одной из характерных черт данной стадии развития группы является отсутствие интергрупповой активности. Процесс обособления сплоченной, хорошо подготовленной, единой в организационном и психологическом отношениях группе может превратить ее в группу-автономию, для которой характерны замкнутость на своих целях, <b>ЭГОИЗМ</b></p>	Нормирование деятельности

С точки зрения деловой активности ее можно рассматривать как стадию принятия решений, характеризующуюся конструктивными попытками успешного решения задачи. Стадия <b>функционально-ролевой</b> соотнесенности, связанной с образованием ролевой структуры команды, являющейся своеобразным резонатором, посредством которого проигрывается групповая задача. Группа является открытой для проявления и разрешения конфликта. Признается разнообразие стилей и подходов к решению задачи. На этом этапе группа достигает высшего уровня социально-психологической зрелости, отличаясь высоким уровнем подготовленности, организационным и психологическим единством, характерными для командной субкультуры	Функционирование
Рано или поздно расформируются самые успешные группы, комитеты и проектные команды, интенсивные социальные отношения их участников постепенно сходят на нет	Расформирование

### 1.4. Эффективность 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.

Согласно мнению Douglas McGregor, рассматривавшего качественные характеристики эффективности функционирования команд, эффективной можно назвать такую команду, в которой: неформальная и расслабленная атмосфера; задача хорошо понята и принимается; члены слушают друг друга; присутствует обсуждение, связанное с задачей, в котором участвуют все; люди 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.

С точки зрения W. French и C. Bell, когда удовлетворяются данные условия, команда, с одной стороны, успешно выполняет свою миссию, а с другой стороны, удовлетворяет личные и межличностные потребности своих членов.

*Формирование команд.* Формирование команды является одним 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 людей более двух человек, которые динамично взаимодействуют, зависимы друг от друга и направлены в сторону общей цели (миссии)). Каждый представитель команды имеет определенную роль, занимает определенную 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 оргконсультирование направлено как на процесс формирования команд, так и на налаживание взаимосвязи между ними.

Для проведения процесса формирования команды необходимо воспользоваться услугами консультантов, специализирующихся на осуществлении такого рода деятельности. Задача консультанта — помочь группе понять собственные процессы, развивая и совершенствуя групповые навыки и умения.

Дугер описал индикаторы, которые позволяют членам команды, руководству или консультантам убедиться, что команда нуждается в определенной активности по формированию: неограниченное господство лидера; воюющие подгруппы; неравное участие и неэффективное использование групповых ресурсов; жесткие или нефункциональные групповые нормы и процедуры; наличие ригидных защитных позиций; отсутствие творчества при решении проблем; ограниченная коммуникация; избегание разногласий и потенциальных конфликтов.

Наличие этих условий снижает способность команды работать вместе в направлении коллективного разрешения проблемных ситуаций.

После осознания наличия проблемной ситуации группа нуждается в установлении процедуры, направления или плана действий по снижению негативных условий.

М. Веер различал четыре основных подхода к формированию команды: целеполагающий (основанный на целях), межличностный (интерперсональный), ролевой и управленческой решетки. Первые три подхода М. Веер считал основными способами формирования команд (табл. 1.10).

Команды можно разделить на два класса по своему типу: одни — постоянные, «рабочие» команды, имеющие опыт совместной работы и состоящие из лидера-руководителя и подчиненных; другие — специфические, только появившиеся, заново созданные благодаря организационным структурным изменениям, слияниям, задачам.

## Основные подходы к формированию команды

Целеполагающий подход (основанный на целях)	Этот подход основан на улучшении умения членов группы ориентироваться в процессах выбора и реализации групповых целей. Процесс осуществляется с помощью консультанта. Цели могут быть стратегическими по своей природе или могут быть установлены в соответствии со спецификой деятельности, например как изменение продуктивности или уровня продаж. Цели могут быть также установлены как изменение внутренней среды или каких-либо процессов
Межличностный подход (интерперсональный)	Он сфокусирован на улучшении межличностных отношений в группе и основан на том, что межличностная компетентность увеличивает эффективность существования группы как команды (Argiris). Целью его является увеличение группового доверия, поощрение совместной поддержки, а также увеличение внутрикомандных коммуникаций
Ролевой подход	Этот подход предполагает проведение дискуссии и переговоров среди членов команды относительно их ролей. Данный подход основывается на предположении, что команды в ролевом плане состоят из частично перекрывающихся друг друга ареалов ролей. В командном поведении многое может быть понято и изменено за счет изменения их исполнения, а также индивидуального восприятия этих ролей
Проблемно-ориентированный	<b>Bulter</b> выделил еще один подход к формированию команды - через решение проблем, который он определил как заранее спланированную серию по <b>фасилитации</b> процесса (с участием третьей стороны - консультанта) с группой людей, имеющих общие организационные отношения и цели. Содержание процесса включает в себя последовательное развитие процедур решения командных проблем и затем достижение главной командной задачи. Он предполагает, что наряду с наработкой такого умения у всех членов команды активность по ее формированию должна быть также сфокусирована на выполнении основной задачи, межличностных умениях, а также она может прояснить функционально-ролевые соотношенности

Обычно формирование команд протекает по четырем направлениям: диагностика; достижение или выполнение задачи; командные взаимоотношения; командные процессы формирования команды. R. и I. Killman выделяют следующие обозначения стадий: вход в рабочую группу (сбор данных); диагностика групповых проблем; подготовка решений и составление плана действий (активное планирование); осуществление плана действий (активный процесс); мониторинг и оценивание результатов. Рассмотрим способы реализации каждой стадии в процессе формирования команд.

**Вход** в рабочую группу. Существует несколько способов для вхождения в команду с целью собрать данные и провести диагностику: встреча консультанта с командой без руководства; оба — и консультант, и руководство присутствуют на первой встрече; руководство само проводит

первую встречу по формированию команды — без присутствия консультанта после получения от него определенных инструкций. Предпочтительно, чтобы первоначальное усилие в формировании команды было успешным, даже если оно незначительно. В этом случае руководство и члены команды будут исполнены мужества продолжать начатое. Однако главная цель формирования команды — достигнуть того, чтобы команда сама эффективно справлялась и управляла своими проблемами. Этот процесс может быть значительно растянут по времени.

Нередко обнаруживается, что основная проблема, которая препятствует команде эффективно работать, — сам босс или менеджер. Если он не осознает этого, тогда ситуация становится особенно трудной, пока члены команды не вступают в конфронтацию с ним относительно разрушительных последствий его или ее управленческого поведения. Если решение этой проблемы избегается в процессе формирования команды, то остальные акции по процессу будут совершенно бесполезны, так как главная тщательно замалчивается.

Более консервативный подход к началу работы по формированию команды заключается в том, что консультант четко определяет, готовы ли члены команды к конструктивному диалогу с их руководством. Если команда не доверяет ему и боится с его стороны применения карательных санкций за критические замечания, высказанные в адрес администрации, то, естественно, требуется проведение дополнительной работы. Группе необходимо обсудить сначала более безопасные для себя проблемы и лишь затем — более деликатные. Как только будет достигнут необходимый уровень доверия, руководитель может включиться в процесс.

*Диагностика групповых проблем.* Цепь диагностической встречи — провести общую критику эффективности деятельности команды с целью рассмотреть следующие общие и специальные вопросы типа: «Куда мы идем?» и «Как мы собираемся это делать?». Необходимо также представить (определить) существующие проблемы в такой форме (таким образом), чтобы они могли быть проработаны. В ходе совместной работы определяются самые важные (актуальные) командные проблемы. Работая с ними, группа может достичь нового равновесного состояния, которое устанавливает более высокий уровень личного участия и общекомандного климата.

*Подготовка решений и составление плана действий.* Обычно групповая дискуссия разворачивается особенно активно, когда членов команды спрашивают, как они считают, что может быть сделано для того, чтобы решить их групповые проблемы.

При четком определении проблемы решение вырабатывается в ходе установления консенсуса и отбора одного или более способов выполнения.

*Осуществление плана действий (активный процесс).* Цель проведения процессов формирования команд — улучшение эффективности командной деятельности через отлаживание управления способами решения задач, **внутригрупповыми** коммуникациями и групповыми процессами.

Группа критикует свою эффективность, анализирует свой способ действия по осуществлению командной задачи и пытается выработать стратегию для улучшения своей деятельности. Общая задача таких встреч может заключаться в ответе на вопрос: «Как мы можем изменить себя в сторону более эффективного функционирования команды?»

В активной стадии процесса формирования команды выделяются четыре основные цели: изменение набора целей или приоритетов; анализ и распределение способа работы; рассмотрение норм, способа принятия решений, коммуникаций; рассмотрение взаимосвязей между людьми, выполняющими работу.

Продолжительность таких встреч от одного до трех дней. Встречи должны проходить вне рабочего места. Консультант проводит интервью с лидером, а также с каждым членом группы перед встречей с целью провести ситуативную диагностику актуальных проблем. Консультант может задавать вопросы типа: «Что думают члены команды о групповом функционировании и какие существуют проблемы и препятствия на пути повышения производительности команды?»

В течение встречи, спланированной в зависимости от выявленных феноменов для решения определенных проблем, может быть осуществлено большое количество специальных упражнений, направленных помимо достижения основной цели встречи и на интенсификацию протекания процессов групповой динамики. В ходе проведения подобных встреч необходимо оставлять время для рефлексии протекания групповой динамики.

Первоначальные усилия должны быть более ориентированы на задачу, чем на интерперсональные взаимосвязи. Когда команда занята решением проблем и ее деятельность направлена на задачу, члены команды строят нечто совместно. Эта совместная деятельность способствует возникновению чувства связанности.

*Мониторинг и оценивание результатов.* Завершающая стадия формирования команды. Включает в себя оценку результатов всех предыдущих стадий для того, чтобы увидеть, разрешены ли идентифицированные командные проблемы. Полученные в результате проведенного процесса оценивания данные являются индикатором того, что неправильно, над чем надо работать.

Формирование команды влияет на эффективность всей последующей деятельности команды: руководство и качество принятия решений

улучшаются; изменяется командная субкультура (обычно в сторону большей открытости); появляется напористость в отстаивании своей позиции, кооперация среди всех членов команды.

*Основные выводы.* Команды особенно необходимы, когда возникают задачи, включающие в себя элементы риска, неопределенности и малоизученности. Многие группы, напротив, в большей степени сфокусированы на внутренних вопросах, имеют менее упорядоченную структуру по сравнению с большинством команд и в меньшей степени заинтересованы в конечных результатах.

Командная работа связана с риском, состоящим в выборе традиционного, а не новаторского подхода к решению проблемы и в замедлении процесса нахождения решения из-за необходимости обмена мнениями и достижения консенсуса.

В командном менеджменте одинаково важны как конечная цель, так и процесс ее достижения.

Достижение эффективности команды зависит от влияния не только внутренних факторов (достижение цели, личного состава и командных взаимоотношений), но и внешних (заказчиков, руководителей вышестоящих уровней, других команд и культуры организации).

Компетентность команды, распределение ответственности и эффективность ее работы являются предметами заботы не только менеджера и лидера, но и всех членов команды.

Команды не должны быть слишком многочисленны. Чем больше команда, тем выше вероятность возникновения конфликтов и группировок.

Для определения качества и соотношения уровней компетентности необходимо взвесить соотношение функций команды, составляющих ее четыре «лица»: задача, люди, внутренние и внешние связи.

При определении состава команды необходимо учитывать опыт многонациональных команд и команд высшей администрации для достижения правильного баланса в личном составе и в соотношении рисков, связанных с единообразием и различием.

Требуемое соотношение функциональных качеств достигается распределением необходимых ролей в команде.

Эффективность команды основывается на четком осознании ее членами взаимосвязи между целями, методами работы и успешным выполнением задачи. Сюда входит работа по устранению некоторых конфликтов относительно целей и намерений среди членов команды.

Цели команды часто служат промежуточным звеном между целями организации и ее стратегией и индивидуальными целями и интересами.

Цели должны быть согласованы и могут быть при необходимости изменены и усовершенствованы.

Определение цели включает в себя как элемент творчества, так и технический анализ. Менеджеры должны владеть такими вопросами, как формирование общей задачи, поощрение участия, оценка информации, создание атмосферы новаторства и поддержание инновационных идей.

Команде необходимо достигнуть соответствующего уровня сплоченности, избегая при этом опасности группового мышления. (Как правило, тесно связанные между собой члены небольших групп не рискуют высказывать противоречащие воззрениям большинства мнения либо с готовностью присоединяются к точке зрения наиболее влиятельных ее участников — это и есть групповое мышление.)

Управление динамикой команды может потребовать значительного такта, настойчивости и единства менеджеров и лидеров команды при возникновении серьезных напряжений и конфликтов.

Необходимо уделять внимание как формальным, так и неформальным коммуникационным связям в командах и группах.

Установление здоровых норм и ожиданий является важным элементом построения команды.

Менеджеры и команды должны иметь представление об основных этапах построения команды. Руководство на различных этапах построения команды требует от менеджеров сдержанности и терпимости наряду с активным вмешательством.

Команды должны различать и контролировать границы между собой и остальной частью организации. Важно осознать, что является достижимым и выполнимым, особенно во взаимоотношениях с руководителем высокого уровня команды и с внешним окружением.

*Microsoft: сила малых групп*<sup>1</sup>. Всемирная штаб-квартира корпорации Microsoft снаружи обманчиво скромна. Ее 22 серых приземистых здания в Редмонде (штат Вашингтон) расположены на безупречно ухоженных участках. Однако внутри в офисах можно встретить все — от пустых бутылок из-под пива до велосипедов; здесь 4000 сотрудников стремятся превратить последние достижения в области микросхем в пользующиеся спросом товары. Некоторые сотрудники одновременно работают в своем офисе на семи компьютерах. Другие нередко работают за полночь, стремясь усовершенствовать новые технологии. Директор маркетинга систем Джон Лазарус говорит: «Моя работа в качестве менеджера состоит в том, чтобы отправить их поспать».

<sup>1</sup> Источник: Microsoft, Business week, february 24, 1999.



Идеальный сотрудник Microsoft ценит успех больше, чем вознаграждение. И забудь об одежде, нужной для успеха. Каждый одевается так, как он хочет. Это также не место для чрезмерно чувствительных и пугливых. Главный исполнительный директор Билл Гейтс обычно засыпает своих сотрудников техническими вопросами. Он ставит под сомнение, высказывает суждения, находит недостатки — идет ли речь об ошибочном алгоритме или недостаточно ориентированном плане маркетинга. Нетрадиционные — такова, пожалуй, наиболее удачная характеристика тех, кто работает в Microsoft (а сделать здесь карьеру, конечно, под силу не всем).

Поразительно — так чаще всего говорят о результатах деятельности Microsoft. Менее чем за два десятилетия эта компания взмыла как метеор, недавно опередив General Motors по своей рыночной стоимости (22 млрд долл. США). Ежедневно здесь рассматривают 70 новых кандидатур.

В чем же ключ к успеху и феноменальному росту Microsoft? Ответ, по мнению Майкла Мэплса, заключается в способности компании сохранять чувство общности среди сотрудников. Мэплс говорит: «Мы расходует массу энергии, думая над тем, чтобы создать атмосферу небольшого коллектива». Достигается это в Microsoft тем, что сотрудники работают небольшими группами — а эта идея, по признанию руководства, заимствована у Hewlett-Packard. Идет ли речь о программировании или маркетинге, ни одна группа не превышает 200 человек. В каждой группе имеются подгруппы (чтобы они были управляемыми, каждый сознает свой вклад и является подотчетным).

Такой подход, по мнению председателя Гейтса, имеет решающее значение для разработки высококачественного программного обеспечения. К примеру, группа, разрабатывающая операционную систему «Новая технология», состоит из 100 программистов, а это немного, если учесть, что законченный продукт будет включать 2 млн строк компьютерных кодов. Работа в малых группах позволяет сотрудникам сохранять чувство индивидуальности, и это главное, что привлекает тех, кто приходит работать в Microsoft. Если учесть достигнутые результаты, Microsoft удалось избежать трудностей, присущих крупной компании.

*Матричная организационная структура в Rover Group (Великобритания)*<sup>1</sup>. Rover Group (Великобритания) прибегает к новаторским методам управления, включающим бригадный труд, тотальное управление качеством и реорганизацию компании. Среди ее наиболее успешных достижений — разработка двигателей серии «К», первых моторов для автомо-

<sup>1</sup> Frank Muller, Personnel Management, 1998.

била в крупносерийном производстве, которая была начата в 1986 г. С целью ускорения процесса в Rover был использован проект **менеджментного** подхода. При таком подходе сочетают усилия работников всех функциональных подразделений организации. Компания отбирала членов команды для проекта серии «К» с учетом их способностей и готовности адаптироваться к постоянным переменам. Восемнадцать членов группы были обучены работе с другими людьми из разных функциональных отделов и различного уровня специальной подготовки. Хотя члены команды были частью проекта серии «К», они по-прежнему были подотчетны менеджерам своих первоначальных функциональных отделов.

Когда подход на основе межфункционального проекта доказал свою успешность, руководство создало проектные группы для решения проблем качества и разработки автомобиля с приводом на четыре колеса Land Rover Discovery. Каждая проектная группа включала функциональных специалистов, подтвердивших свои технические познания и навыки межличностного общения. В Rover пришли к выводу, что такие проектные группы с самого начала учитывают все соображения функциональных групп, которые в конечном счете должны обеспечить выход автомобиля на рынок — от конструирования до производства, маркетинга и продажи. На традиционных автомобильных заводах **функциональные** подразделения работают изолированно и только после того, как они получили информацию и спецификации от предыдущего звена в технологической цепочке.

Именно поэтому позитивный первоначальный опыт Rover побудил компанию использовать этот метод во всей организации. Почти каждый работник функционального отдела участвует также в одной или нескольких продуктовых или проектных группах.

*Многоаспектное вмешательство в подразделение*<sup>1</sup>. Подразделение НИОК крупной корпорации предприняло широкую программу организационного развития с целью добиться коренного перелома в своей работе. К осуществлению программы подразделение побудила неспособность конкурировать за правительственные заказы, требующие исследований и разработок. В прежние годы подразделение добивалось контрактов на исследования. Однако финансирующие ведомства стали отдавать предпочтение проектам с более быстрой окупаемостью, и организации стало труднее добиваться таких заказов. Результаты работы организации ухудшались из-за ее неспособности адаптироваться к новым

<sup>1</sup> *Источник: Vida Scarpello, «Who Benefits from in Long Term Human Process Interventions?»*

требованиям. Был необходим серьезный стратегический перелом, однако организация была неспособна его осуществить.

Таким образом, были необходимы перемены, и руководство подразделения решило, что метод организационного развития позволит их осуществить. Первая проблема, которую предстояло решить, — это выявление конкретных причин отсутствия гибкости в организации. Диагностической деятельностью занимались носители перемен. Многочисленные диагностические мероприятия включали анкету типа «Система-4», специальные вопросники, а также собеседования и совещания по выявлению проблем. Участники проанализировали ответы в анкетах и другие данные и пришли к выводу, что источниками проблем являются межличностные и групповые отношения. Затем они решили продолжать программу с учетом того, что можно улучшить эти отношения.

В последующие четыре года сотрудники подразделения стали объектом многочисленных воздействий. Были использованы метод управленческой сетки, тренинг восприимчивости, аналитическая обратная связь, консультирование процессов и формирование команд. Эту совокупность методов применили во всей организации, которая сочла их успешными. В отличие от многоаспектного вмешательства в компании по добыче серебра этот подход был ориентирован исключительно на неформальные организационные элементы, если не считать применения анкеты типа «Система-4».

*Формирование автономных команд.* Вступление человечества в новую стадию своего развития — в эпоху, которую называют «постиндустриальным развитием общества» или «стадией построения информационного общества», предъявляет и соответствующие требования к проектированию компаний, к формированию структур управления, к объединению или разделению функций в ней.

Основной составной частью компании и корпорации будущего станут автономные группы (команды), каждая из которых имеет определенную цель и осуществляется четкий контроль достижения этих целей.

Компании и корпорации нацелены на постоянное повышение творческой и производственной отдачи персонала. Главное преимущество их — это возросший интерес, вовлеченность и ответственность работников, что ведет к более быстрому и полному удовлетворению потребностей клиентов и акционеров.

Специалистами предполагается, что в законченном виде корпорация будущего будет иметь лишь несколько менеджеров высшего звена, в ведении которых будут централизованы функции финансов и управления персоналом. Такая организационная структура сможет обходиться

максимум тремя или четырьмя промежуточными уровнями управления, осуществляющими руководство базовыми процессами. Персонал корпорации будет работать совместно в автономных группах (командах) над решением кардинальных вопросов, например над созданием новой продукции или развитием сбытовой сети. Главной задачей автономных групп станет наиболее полное удовлетворение потребностей конкретного покупателя.

Так, например, в одном из отделений АТ&Т, где занято 16 тыс.чел., первоначально было выделено около 130 различных процессов, которые в конце концов удалось объединить в 13 основных. В АТ&Т были созданы группы (команды), в которые входило от 10 до 15 работников. Каждая группа (команда) выполняла все необходимые функции, обслуживала отдельные регионы, устанавливала личные связи с клиентами, отвечала за полное их обслуживание на долгосрочной основе. Функционирование автономных групп было апробировано АТ&Т при разработке новой модели радиотелефона. В эти команды вошло по 6—12 специалистов различных служб: инженерной, технологической, дизайнерской, производства, сбыта. Отсутствие бюрократических процедур позволило в два раза сократить срок разработки продукции, снизить издержки и повысить качество радиотелефона.

Крупнейшая транснациональная корпорация General Electric одной из первых становится «компанией без внутренних перегородок». В основе построения компании лежат группы, в состав которых входит 9—12 высококвалифицированных специалистов, курирующих различные процессы и программы. В ведении групп находятся самые разнообразные вопросы — от разработки новой продукции до проблем эффективного использования производственного оборудования. Вместо прежних менеджеров с их узкой функциональной специализацией высший управленческий персонал также объединяется в группы компетентных специалистов широкого профиля, занимающиеся распределением ресурсов и координацией деятельности.

Как мы видим из вышесказанного, важнейшей чертой корпорации или компании будущего является создание автономных групп (команд) для осуществления деятельности и управления любыми работами. Группы (команды) становятся основным «строительным» блоком компании. В группы могут входить представители всех функциональных служб, ей предоставляются необходимые ресурсы. Группа (команда) отличается от разрозненных, незнакомых друг с другом людей, находящихся в одном пространстве, тем, что между отдельными участниками группы существуют определенные взаимосвязи, имеется общая цель. Группа характе-

ризуется получением определенного синергетического эффекта, т. е. целое становится больше суммы частей.

В свое время в разделе журнала «Энциклопедия менеджмента»<sup>1</sup>, посвященном организационным структурам управления, специалисты выделили особый вид оргструктур — структуры управления, основанные на групповом подходе (командные, проблемно-групповые, бригадные). Они сейчас очень распространены в мировой практике. Они активно применялись и в нашей стране. Достаточно вспомнить, сколько внимания еще в советские времена уделялось предприятиями бригадной форме организации труда, бригадному подряду.

Принцип формирования автономных групп (команд) позволяет сократить число уровней иерархии и количество управленческого персонала примерно на 35%. Это вполне закономерный результат интеграции в группы специалистов, компетентных в своей области и не нуждающихся в дополнительных руководящих указаниях сверху.

Ведущим звеном и показателем успеха становится удовлетворение потребностей конкретного потребителя.

*Виртуальные команды — команды будущего.* Современные телекоммуникационные технологии расширяют границы сотрудничества. Для эффективной совместной работы больше нет необходимости пространственного сосредоточения персонала: работать за соседним столом, находиться в одном офисе, здании, городе или даже стране. Современные компьютерные технологии позволяют осуществлять совместную групповую работу в удаленном режиме.

Такие группы (команды) называют виртуальными. Виртуальными они становятся не только из-за того, что отдельные участники этой группы работают в удаленном режиме через некоторое неосознаваемое электронное пространство. Изменяется сам статус работника в компании: он уже рассматривается не с позиции занимаемой должности, не как функционер, а как потенциальный ресурс, представляющий собой совокупность знаний и умений, доступный для всех в рамках компании. Формально для виртуальной компании имеет значение только содержание ресурса и его доступность.

Понятие «виртуальный» заимствовано из английского языка (*virtual*) и означает «воспринимаемый иначе, чем реализуем, или не имеющий физического воплощения». Виртуальными в современных условиях постепенно становятся не только группы (команды), но и цели компании.

<sup>1</sup> Менеджмент в России и за рубежом. 1998. № 3. С. 118.

При определенных условиях в виртуальный ресурс, ресурс, который можно использовать виртуально, т. е. без физического контакта с ним, может превратиться и менеджер. Совершенно необязательно в современных условиях физическое присутствие менеджера в компании, что постепенно ведет к возникновению виртуального управления.

Операцию формирования виртуальной структуры нельзя представить в виде последовательно осуществляемых этапов. Это итеративный, непрерывный и очень длительный во времени процесс.

Таблица 1.11

## Сравнение организаций традиционного типа с высокоэффективными организациями

Организации традиционного типа	Высокоэффективные организации
Поддержка инноваций и	
Новые идеи игнорируются. Девиз: «Не ремонтируй, если не сломано»	готовность идти на риск
Людей, пошедших на риск и потерпевших неудачу, наказывают	Постоянный поиск и испытание новых идей
Людей, пытающихся что-то изменить, не вознаграждают	Людей, пошедших на риск и потерпевших неудачу, побуждают предпринять новые попытки
Вопросы обучения	
У людей мало возможностей обретать новые навыки	Людей много возможностей обретать новые навыки
Обучение вознаграждают редко	Обучение высоко ценят и вознаграждают
Организация затрудняет обучение чему-либо, выходящему за узкие пределы должностных обязанностей	Людей поощряют узнавать как можно больше обо всех аспектах деятельности организации
Время на обучение не предусмотрено	Для обучения регулярно выделяют время
Взаимообучение считают неэффективным	Взаимообучение является нормой
Профессиональная подготовка персонала предусматривает главным образом обучение техническим навыкам	Каждый работник получает профессиональную подготовку, приобретая разнообразные навыки, в том числе навыки межличностных отношений, административные и технические
Организация труда	
Должностные обязанности спланированы таким образом, чтобы их выполнение не требовало почти никакой квалификации	Должностные обязанности спланированы так, чтобы их выполнение требовало многих навыков, на обучение которым необходимо много времени
Люди, выполняющие работу, не принимают важных решений о том, как ее выполнять. Они просто подчиняются приказам	При принятии почти всех важных решений, связанных с тем, как выполнять работу, полагаются на самих работников
Люди работают в одиночку, изолированно	Люди работают в командах, в пределах которых они часто переключаются с выполнения одних видов работы на другие

Продолжение табл. 1.11

Организации традиционного типа	Высокоэффективные организации
Люди постоянно делают одно и то же	Люди выполняют разные виды работы
Люди выполняют лишь частицу общей задачи	Люди выполняют задачу целиком, и она предназначена для удовлетворения потребностей внутренних или внешних клиентов
Людям трудно проследить, каким образом их усилия непосредственно способствуют производству конечного продукта или предоставлению конечной услуги	Люди видят непосредственную связь между тем, что они делают, и успехом конечного продукта или конечной услуги
Люди не выполняют никакой работы по обеспечению своей служебной деятельности (не занимаются техническим обслуживанием, наладкой, контролем за качеством, снабжением, ведением документации и т. д.)	Люди зачастую выполняют почти всю работу по обеспечению собственной деятельности
Темпы выполнения работы задает руководство	Работники <b>сами определяют</b> темпы своей работы
Людям указывают, какую работу им выполнять	Люди сами решают, какую работу они хотят выполнять
Людей никогда не вовлекают в решение проблем. Когда проблемы возникают, их решением занимаются менеджеры	Решение проблем - важная часть работы каждого человека
Служебные обязанности спланированы так, что людям не надо думать	Выполнение любых служебных обязанностей требует немалых размышлений
<b>Роль управления</b>	
Менеджеры указывают людям, как именно выполнять работу, и следят за тем, чтобы работники делали все так, как им велено	Менеджеры объясняют, какие результаты необходимы, и помогают своим подчиненным определить, как выполнять работу
Менеджеры считают, что их задача состоит в том, чтобы нести ответственность и отдавать приказы	Менеджеры считают, что их роль в том, чтобы облегчать работу других людей, помогать подчиненным преуспеть. Они не отдают приказы
Менеджеры заботятся только о своих отделах, сменах или функциях	Менеджеры уделяют много внимания происходящему за пределами их подразделения
Менеджеры обеспечивают соблюдение правил	Менеджеры поощряют новаторство даже в тех случаях, когда оно сопряжено с нарушением установленных правил
Менеджеры редко сообщают рабочим, как те работают	Менеджеры поддерживают обратную связь с рабочими, сообщая им, как они работают
Подчиненные никогда не оценивают своих управляющих	Подчиненные часто дают оценку своим управляющим
На собраниях говорят только руководители	На собраниях руководители поощряют обсуждение рабочими путей повышения эффективности труда и побуждают их задавать вопросы. Собрания проводятся так, чтобы поддерживать общение между работниками и руководством

Организации традиционного типа	Высокоэффективные организации
Менеджеры раздают задания, составляют графики выполнения работы, обеспечивают обучение, контролируют эффективность труда и сами принимают решения о производственных процедурах, не привлекая рабочих к принятию таких решений	Рабочие сами ставят себе производственные задания, составляют графики выполнения работы, обеспечивают обучение, контролируют качество и принимают решения по вопросам организации труда
Менеджеры представляют своих подчиненных при контактах с руководителями более высоких уровней. Существует жесткая линия прохождения команд, которую следует соблюдать	Менеджеры поощряют свободное и открытое общение между высшим руководством и работниками. Каждый член организации может говорить с любым другим на любую тему в любое время
Менеджеры считают свое личное присутствие существенно важным условием выполнения работы	Менеджеры считают свое личное присутствие полезным, но не обязательным условием повседневной деятельности
Менеджеров отбирают главным образом по их техническим навыкам	Человеку, не обладающему отличными навыками работы с людьми, не позволяют быть начальником или управляющим
<b>Организационная структура</b>	
Существует много уровней управления	Самого низшего работника отделяет от высшего руководства не так уж много уровней. Структура организации в разрезе выглядит плоской
Основное подразделение организации - функциональное	Основным подразделением в организации является рабочая команда
Между отделениями и (или) функциями существуют четкие границы	Границы между отделениями или функциями размыты и непостоянны
Границы между отделениями или филиалами часто мешают решению проблем межфункционального характера	Проблемы зачастую решают на межфункциональной основе и в процессе общения между отделениями. Организация стремится ликвидировать внутренние границы
Собрания, в которых участвовали бы представители разных уровней, отделений или функций, проводят редко	Собрания с участием представителей разных уровней и разных отделений или функций проводят часто
Большинство людей сказали бы, что не ведут свой собственный малый бизнес в рамках большой организации	Каждый работник считает, что занимается своим мелким бизнесом. Люди работают в составе подразделений или команд, производящих конечный продукт или предоставляющих определенную услугу. Они идентифицируют свою деятельность с конечным продуктом (или услугой), производимым их подразделением
Работа на линии (производство, обслуживание клиентов и т. д.) отделена от выполнения функций обеспечения (технического обслуживания, ведения документации и т. п.), а различные типы работы поручают разным отделениям	Линейные и штабные функции полностью интегрированы



Продолжение табл. 1.11

Организации традиционного типа	Высокоэффективные организации
Отношения с потребителями	
Лишь немногие служащие непосредственно общаются с потребителями с целью выяснения того, что организация может сделать для улучшения их обслуживания	Каждый работник организации постоянно стремится выяснять пожелания потребителей и способы удовлетворения их нужд
Люди, выполняющие одну операцию, не считают работников, выполняющих следующую операцию, потребителями того, что сделали они	Каждый человек является внутренним или внешним потребителем и постоянно стремится понять и удовлетворить потребности другого
Никто из работающих не обладает полным знанием стандартов, используемых потребителями для определения качества конечного продукта или конечной услуги	Все знают, какие стандарты используют потребители при определении качества конечного продукта или конечной услуги и что должна делать организация для того, чтобы ее продукты или услуги соответствовали этим стандартам
Гибкость	
Организация медленно реагирует на изменения, происходящие в окружающей среде	Организация ожидает изменений окружающей среды и быстро адаптируется к новым требованиям
Организация медленно принимает новую технологию или медленно адаптирует существующую технологию для выполнения новых задач	Организация быстро воспринимает новые технологии и умеет находить новаторские методы использования существующих технологий
Организация умеет производить лишь ограниченное число продуктов и услуг и медленно внедряет их в производство	Организация в принципе может производить широкий ассортимент продуктов и оказывать множество услуг и способна быстро адаптировать существующие продукты и услуги к новым или меняющимся запросам потребителей
Командная работа	
Каждый заботится о себе. Обычно люди не выходят за рамки своих служебных обязанностей, чтобы помочь другим	Люди помогают друг другу, не дожидаясь приказов оказать помощь, даже когда данная задача не входит в круг их обязанностей
Различные части организации имеют разные цели. Внутри организации часто возникает разрушительная конкуренция	Различные части организации хорошо сотрудничают. У всех есть общее понимание того, чего пытаются добиться организация в целом
Лишь немногие люди могут сформулировать ценности, лежащие в основе принятия решений	Каждый работник может сформулировать ценности организации и то, как эти ценности используются для принятых решений
Ценности, если они вообще существуют, касаются только прибыли	Организация ценит групповую работу, участие, новаторство и качество так же высоко, как и прибыль
Целеустремленность	
Лишь высшие руководители чувствуют личную ответственность за эффективность организации	У каждого есть чувство личной ответственности за работу организации в целом

Организации традиционного типа	Высокоэффективные организации
Немногие люди готовы прилагать усилия сверх минимальных, необходимых для выполнения их собственных служебных обязанностей	Люди часто прилагают усилия, намного превышающие необходимый минимум
Когда начальство отсутствует, люди работают спустя рукава	Независимо от того, присутствует начальство или нет, каждый работает с максимальной отдачей
<b>Вознаграждения</b>	
Людям платят деньги или стимулируют их иными способами независимо от того, работают они или нет	Вознаграждения, получаемые работниками, зависят от результатов их труда и (или) эффективности работы команд, в которые входят работники
Людей вознаграждают по старшинству	Людей вознаграждают за их знания и умения
Уровни и методы вознаграждения управляющих и рядовых работников существенно различаются	Менеджеров и их подчиненных вознаграждают одинаковым образом
С рядовыми работниками не делятся прибылями, полученными благодаря повышению эффективности	Прибыли, полученные благодаря повышению эффективности, делят по справедливости между всеми работниками
Людей вознаграждают на индивидуальной основе	Людей вознаграждают главным образом не столько за их личные успехи, сколько за результаты, достигнутые их командами
<b>Доступ к информации</b>	
Рядовым работникам предоставляют минимум информации о положении организации	Всем работникам предоставляется максимум информации о положении организации
Управляющие и технические эксперты скрывают информацию	Управляющие и технические эксперты свободно обмениваются информацией
Информацию рассматривают как источник власти и привилегий	Информацию рассматривают как ценный ресурс, принадлежащий всей организации
Доступ к информационным системам и данным находится под строгим контролем	Информационные системы сконструированы так, что максимальное число людей может осуществлять электронное общение, невзирая на границы, иметь доступ к данным и аналитическим инструментам и без помех обмениваться информацией
<b>Социотехнический баланс</b>	
Технологии считаются более важным ресурсом, нежели люди	В организации к технологиям и к людям относятся как к равноценным ресурсам
При внедрении новой технологии не спрашивают мнения людей, которые будут работать	При внедрении новой технологии людей, которые будут с ней работать, вовлекают в принятие решений о ее приобретении и использовании
Лишь очень немногие технические эксперты понимают, как работает технология и как ее обслуживать	Большинство работающих понимают основы технологии и достаточно квалифицированы для того, чтобы осуществлять по меньшей мере стандартное технологическое обслуживание оборудования, на котором они работают

Окончание табл. 1.11

Организации традиционного типа	Высокоэффективные организации
Технология не соответствует запросам потребителей: ее либо слишком много, либо слишком мало	Технология хорошо соответствует спросу
Используемая технология препятствует групповой работе	Технологию проектируют так, чтобы оказать поддержку групповой работе в пределах всей организации
Используемую в организации технологию трудно менять	Используемую технологию легко заменить

### Ключевые положения

- Поведение совокупности людей существенно отличается от их поведения порознь. Можно выделить различные общности людей, сплоченных одной целью, — группы. Как отмечает Э. Дюркгейм, «группа думает, чувствует и действует вполне отлично от того, как бы вели себя ее члены в одиночку».

- Многие проблемы и парадоксы поведения человека на рабочем месте связаны с эффектом группы. Например, современный труд имеет коллективный характер, а система вознаграждения в основном индивидуальна. Другой пример — явное, но объективное противоречие между интересами отдельного рабочего и бригады, коллективом предприятия. Эти противоречия могут иметь естественную природу, а могут создаваться искусственно. Но командная работа может давать и дает существенный эффект.

- Каждый из нас принадлежит одновременно ко многим группам. Некоторые группы оказываются недолговечными, и их миссия проста. Когда миссия выполнена или когда члены группы утрачивают к ней интерес, группа распадается. Другие группы могут существовать в течение нескольких лет и оказывать существенное влияние на своих членов или даже на внешнее окружение.

- Малая группа представляет некоторое число лиц, взаимодействующих между собой в течение определенного времени и достаточно малочисленных, чтобы иметь возможность контактировать друг с другом без посредников.

- Понятие «команда» более объемно, чем понятие «группа». Команда — это способ построения организации с учетом реальных качеств ее сотрудников.

- Классификация групп осуществляется по различным критериям, но наиболее общим является различие между создаваемыми организа-

цией формальными группами и возникающими на основе общих интересов неформальными группами. Оба этих типа групп имеют значение для организации и оказывают большое влияние на членов организации.

- Благодаря тому, что было продемонстрировано в Хоторне, Мэйо смог показать, что гуманное и уважительное обращение с рабочими в конце концов окупается.

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

### Вопросы для самоконтроля

1. Объясните причины появления групп.
2. Почему человек в группе ведет себя не так, как он вел бы себя, действуя индивидуально?
3. Какие позитивные эффекты дает групповая деятельность?
4. Какие негативные эффекты дает групповая деятельность?
5. Дайте определение понятия «группа».
6. Каковы основные итоги Хоторнского эксперимента?
7. Что такое «обезьяний эффект»?
8. Перечислите признаки эффективной команды.
9. Дайте определение формальной и неформальной группам.
10. Каковы положительные аспекты использования неформальных групп?
11. Каковы дисфункции неформальных групп?
12. Сравните современную команду с рабочей группой, используемой в традиционной организации.
13. Как можно преодолеть недостатки работы в группе?
14. В чем состоят особенности группового поведения?
15. Опишите способы формирования команд.
16. Опишите роли и обязанности членов команд.
17. Дайте определение малой группы.
18. Перечислите признаки малой группы.
19. Опишите основные этапы формирования команд.
20. Изложите суть Хоторнского эксперимента.

### Контрольные задания

**Выполнить задание.** Выделите и опишите основные формальные и неформальные группы, существующие на вашем факультете.

Если слепой ведет слепого, то оба упадут в яму.

*Евангелие от Матфея (15:14)*

## Глава 2

# ЛИДЕРСТВО

### ЦЕЛИ ИЗУЧЕНИЯ МАТЕРИАЛА

После изучения этой главы вы будете способны:

**определить**, что имеется в виду под термином «лидерство»;

**представить** основные стили лидерства, включая описываемые управленческой решеткой;

**описать** основные функции лидерства;

**объяснить**, почему лидерство является важнейшей функцией менеджмента;

**обсудить** навыки, необходимые для осуществления эффективного лидерства.

Эффект группы, рассмотренный в предыдущей главе, тесно связан с проблемой лидерства. Хотя проблема лидерства начала изучаться более двух тысяч лет назад, единой теории лидерства нет и сегодня. Между тем понять многие проблемы поведения человека в организации невозможно без полного понимания феномена лидерства.

В этой главе будут рассмотрены современные теории лидерства и их практическое применение к проблемам организационного поведения. Прежде всего мы остановимся на самом феномене лидерства, теории личностных черт, на общепринятых теориях лидерства и на тесно связанном с ним понятием «харизма». Рассмотрим также основные стили лидерства, отличие лидерства от менеджмента и проблему поиска лидеров, включая методы формирования кадрового резерва.

### 2.1. Феномен лидерства

Понятие лидерства. Лидерство — это способность оказывать влияние, направляя усилия всех на достижение целей организации. Лидерство — это всегда вопрос **степени**, силы влияния, зависящей от соотношения личностных качеств лидера с качествами тех, на кого он пытается оказать влияние, и с ситуацией, в которой находится данная группа.

Лидерство — это влияние. На нем основаны все организационные системы. Под влиянием понимают такое поведение человека, которое вносит изменение в поведение, отношения, чувства другого человека.

Влияние можно оказывать через идеи, устное и письменное слово, через **внушение**, убеждение, эмоциональное заражение, принуждение, личный авторитет и пример. Лидерство основано на следующих факторах: на силе, на способности угрожать самому ценному человека, на недобровольном принуждении к чему-либо; влияние власти — угроза социальному положению человека; лидерство, основанное на авторитете (принимается добровольно).

Однако лидерство — сложный, многогранный и не до конца изученный феномен. В табл. 2.1 приведены наиболее часто применяемые определения лидерства.

Таблица 2.1

## Определения лидерства

Лидер - член группы, который в значимых ситуациях способен оказывать существенное влияние на поведение остальных участников	Психологический словарь. М.: Педагогика, 1983. С. 176
<b>Лидерство — отношение</b> доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе	Психология: словарь. М.: Политиздат, 1990. С. 190
Лидеры, по Форду, - специально подобранные производительные рабочие, которых ставят на конвейер среди обычных работников для поддержания сверхвысоких темпов работы	Михайлов Л. Система Форда. М.: Л.: Госиздат; 1930
Лидерство есть чисто психологическая характеристика поведения отдельных членов группы, руководство в большей степени есть социальная <b>характеристика</b> отношений в группе...	Андреева Г.М. Социальная психология. М.: МГУ, 1980. С. 263
Лидеры терпимо относятся к хаосу и отсутствию структуры, готовы держать ответ в ситуации неопределенности. Руководители добиваются порядка и стремятся избавиться от проблемы еще до того, как поняли ее смысл	Zalesnik A. Managers and Leaders: Are They Different? Harvard Business Review. March-April 1992. P. 126-135
Лидерство - это процесс, с помощью которого одно лицо оказывает влияние на членов группы	<b>Мескон МХ, Альберт М., Хедоури Ф.</b> Основы менеджмента. М.: Дело, 1993. С. 463
Лидерство - психологический феномен, руководство - среномен социальный, регламентированный обществом правовой процесс	Волков И.П. Стиль руководства при решении задач социального развития коллектива предприятия. // Социальная психология и социальное планирование. Л., 1973. С. 84
Лидер —это индивид в группе, перед которым поставлена задача руководить и координировать групповую деятельность, или тот, кто в отсутствие назначенного лидера несет основную ответственность за выполнение работы	Fiedler. F.E. Theory of Leadership Effectiveness. N.Y.: McGraw-Hill, 1967. P. 8
Лидерство —это умение заставлять людей делать то, что они не хотят, не вызывая при этом ненависти ни к себе, ни к выполняемой ими работе	<b>Занковский А.Н.</b> Организационная психология. М.: Флинта. МПСИ, 2000. С. 211

Естественно, что вопрос о том, что отличает лидера от нелидеров возник очень давно<sup>1</sup>. Размышления на эту тему можно встретить у Платона, Аристотеля, Плутарха, Светония, Тита Ливия и других авторов. Многие их идеи популярны до сих пор. И сегодня делаются попытки решить этот вопрос в рамках различных теорий лидерства.

Так, Уоррен Бланк предлагает (табл. 2.2.) определить лидерство через девять естественных законов лидерства.

Таблица 2.2

### Девять естественных законов лидерства

1. У лидера есть готовые идти за ним последователи-союзники
2. Лидерство - это сфера взаимодействия
3. Лидерство происходит как событие
4. Лидеры пользуются влиянием, выходящим за пределы формальной власти
5. Лидеры действуют за пределами формальных процедур
6. Лидерство сопряжено с риском и неопределенностью
7. Инициативы, выдвинутые лидерами, подхватывают не все
8. Лидерство - продукт сознания, способности к переработке информации
9. Лидерство - самопроизвольно возникающее явление. Лидеры и последователи обрабатывают информацию в рамках собственных субъективных, внутренних оценок и соотношений

Источит: *Blank W. The Nine Natural Laws of Leadership. New York: AMACOM, 1995.*

Другие авторы, верящие в астрологию, утверждают, что на то, будет человек лидером или он им не будет, влияют дата и место его рождения («солнечный знак»). В пользу этой теории свидетельствует ряд маловероятных совпадений.

На сегодня предпринято много попыток составить, на основе исследований и опыта, список качеств лидера. Типичный перечень качеств лидеров включает следующие черты, лидер: проявляет высокую выдержку в напряженных ситуациях; поощряет участие подчиненных в принятии решений; постоянно задает себе вопросы, (т. е. старается анализировать ошибки и отдает себе отчет в том влиянии, которое они оказывают); признает, что живет в мире конкуренции, и понимает «законы

<sup>1</sup> Хотя некоторые теоретики организационного поведения вообще не признают аже идеи лидерства. Например, Лютенс (С. 390) цитирует статью, в которой утверждается, что «Социальная конструкция под названием "лидерство" - это миф, который способствует укреплению существующих социальных верований и структур, оправдывающих необходимость иерархии и лидеров в организации».

конкурентной борьбы»; тактично выражает неприязнь; сдерживает эмоции при победе; не расстраивается из-за поражения; понимает необходимость ограничений и «непопулярных решений»; отождествляет себя с группой; ставит реальные цели.

Другой список включает в себя следующие качества хорошего лидера: мудрость, честность, мужество, интерес к людям, лояльность, творческое воображение и глубокий интерес. Кунц и О'Доннел приводят следующие качества, относящиеся к преуспевающему представителю администрации: интеллект, талант руководителя, талант общения, логический подход к проблемам, культурные интересы, нравственные добродетели, здравый смысл и инициатива. Кунц и О'Доннел, однако, обращают внимание на то, что попытки определения качеств, которые являются общими для всех менеджеров, усложняются из-за проблемы терминологии и неспособности исследователей одинаково идентифицировать одни и те же качества или то, в какой степени эти качества существенны для управленческого успеха.

Однако такой подход сталкивается с проблемой того, что нельзя предположить, например, что человек, который оказался выдающимся руководителем предприятия, в равной степени хорошо проявит себя как глава правительства, или наоборот. Все же хотя качества хорошего управляющего не универсальны и часто трудно определяемы, тем не менее существует возможность повысить уровень управления организацией, если обеспечены подходящие для этого условия и существует официальная программа. Конечно, это требует средств, и немалых. Как заметил Дерек Бок, президент Гарвардского университета, «если Вы считаете, что образование слишком дорого, попробуйте, по чем невежество».

*Лидерство и руководство.* Различия между лидером и руководителем определяются прежде всего тем, что неформальный лидер выдвигается «снизу», а руководитель назначается официально, извне, ему требуются официальные полномочия для управления людьми. Официально назначенный руководитель обладает преимуществами в завоевании лидирующих позиций в группе и поэтому чаще, нежели кто-нибудь другой, становится признанным лидером. Однако его статус в организации и тот факт, что он назначен извне, ставят его в положение, несколько отличное от положения естественных неформальных лидеров. Прежде всего стремление продвигаться выше по служебной лестнице побуждает его отождествлять себя с более крупными подразделениями организации, нежели с группой своих подчиненных. Он может считать, что эмоциональная привязанность к какой-либо рабочей группе не должна служить



ему тормозом на этом пути, и поэтому отождествлять себя с руководящим звеном организации — источник удовлетворения его личных амбиций. Но если он знает, что не поднимется выше, да и не особенно стремится к этому, часто такой руководитель решительно отождествляет себя со своими подчиненными и делает все от него зависящее, чтобы защитить их интересы.

Менеджер — это профессионально подготовленный руководитель. Считается, что проблемы решаются, если менеджеру удастся совместить в своей деятельности функции лидера и руководителя. Но эти функции на практике часто не только не совмещаются, но и противоположны. Руководитель может частично брать на себя функции лидера. Если для лидера на первом плане стоят нравственные критерии, то руководитель занят главным образом функциями контроля и распределения.

Руководитель выполняет следующие основные управленческие функции: планирование, организация, мотивация, контроль деятельности подчиненных и организации в целом. Руководство — это управление двумя процессами: согласование различных видов деятельности группы и умение видеть динамику процесса внутри группы и управлять ею.

Сфера руководства включает три блока: организационные формы, распределение обязанностей в постановке задач, создание информационных структур; работа с отдельными людьми и группами; использование власти и принятие решений.

Помимо того что приверженность руководителя своей группе может войти в противоречие с его личными амбициями, она может оказаться в конфликте с его приверженностью руководящему аппарату организации. На почве таких конфликтов произрастает одна из наиболее важных функций руководителя — функция примирения ценностей и задач группы, которой он руководит, с целями более крупного подразделения организации.

Руководителю требуются официальные полномочия для управления людьми, ему требуется и власть — возможность влиять «сверху» на поведение других людей. Власть может принимать различные формы. Американский ученый Фред Рейвен выделяет: власть, основанную на принуждении; власть, основанную на вознаграждении; экспертную власть (основана на специальных знаниях, которых не имеют другие); эталонную власть, или власть примера (подчиненные стараются походить на своего привлекательного и уважаемого руководителя); законную или традиционную власть (один человек подчиняется другому человеку на основе того, что они стоят на различных иерархических ступеньках в ор-

ганизации). Наиболее эффективен вариант, если у руководителя имеются все эти виды власти.

*Некомпетентный руководитель.* Требования к хорошему руководителю часто проще определить через описание признаков плохого. Некомпетентный руководитель, как отмечает Диксон.

- 1) не учитывает человеческие ресурсы, не умеет работать с людьми;
- 2) проявляет консерватизм, придерживается устаревших взглядов;
- 3) проявляет тенденцию отворачиваться или пренебрегать информацией, которая ему непонятна или вступает в противоречие с имеющейся концепцией;
- 4) проявляет тенденцию недооценивать противников;
- 5) проявляет нерешительность и тенденцию ухода от ответственности в принятии решений;
- 6) проявляет упорную неуступчивость, упрямство при решении проблемы вопреки очевидным изменившимся обстоятельствам;
- 7) не способен провести сбор и проверку информации о проблеме, «войти в сложившуюся ситуацию», проявляет тенденцию «обессиливания при **завершении**»;
- 8) предрасположен к фронтальным атакам, верит в грубую силу, а не в находчивость и дипломатичность;
- 9) не способен использовать неожиданности;
- 10) проявляет неоправданную готовность находить «искупительные жертвы» в случае затруднений;
- 11) предрасположен к подтасовке фактов и распространению информации с мотивами, «не совместимыми с моралью и безопасностью»;
- 12) склонен верить в мистические силы — судьбу, фатальность неудач и т. п.

Лидерство — это влияние на людей формально равных, а руководство — влияние на людей подчиненных. Группа, решающая значимую проблему, всегда выдвигает для ее решения лидера. Без лидера ни одна группа существовать не может. Поэтому проблемы лидерства и руководство неразделимы. Однако между руководителем<sup>1</sup> и лидером существуют принципиальные различия. Они сведены в табл. 2.3.

<sup>1</sup> Слово «руководитель» буквально означает «ведущий за руку». Это же значение лучше выражено в практически не употребляемом ныне слове «надсмотрщик». Для каждой организации необходимо иметь человека, отвечающего за надзор над всеми подразделениями в целом, а не только полностью поглощенного выполнением специализированных задач. Этот вид ответственности — следить за целым — составляет суть работы руководителя.

Таблица 2.3

**Отличия руководителей от лидеров<sup>1</sup>**

<b>Руководители</b>	<b>Лидеры</b>
Направляют дела в правильное русло	Делают правильные дела
Заинтересованы в производительности	Заинтересованы в эффективности
Администрируют	Внедряют новшества
Поддерживают обычный порядок	Развивают организацию
Сосредоточивают внимание на системах и структуре	Сосредоточивают внимание на людях
Полагаются на контроль	Полагаются на доверие
Организуют и рекрутируют персонал	Сплачивают людей, работающих над общей задачей
Акцентируют важность тактики, структуры, систем	Акцентируют важность философии, фундаментальных ценностей, общих целей
Видят краткосрочную перспективу	Видят долгосрочную перспективу
Задают вопросы «как?» и «когда?»	Задают вопросы «что?» и «как?»
Принимают статус-кво	Бросают вызов статус-кво
Сосредоточены на настоящем	Сосредоточены на будущем
<b>Подводят итоги</b>	Смотрят вперед, за горизонт
Подробно разрабатывают порядок, поэтапность действий и сроки их выполнения	Разрабатывают концепции и стратегии
Стремятся к предсказуемости и порядку	Стремятся к переменам
Избегают рисков	Идут на риск
Побуждают персонал к соблюдению принятых стандартов	Вдохновляют людей на свершение перемен
Используют формальное, обусловленное служебным положением влияние (вышестоящего на подчиненного)	Используют личностное влияние
Требуют от других подчинения	Побуждают других следовать за собой
Действуют в рамках принятых в организации правил, регламентов, стратегий, процедур	Действуют за пределами принятых в организации правил, регламентов, стратегий, процедур
Имеют определенную должность	Берут на себя руководство

<sup>1</sup> *Источники:* работы Уоррена Бенниса, Барта Нануса, Роберта Тансенда, Джона П. Коттера, Манфреда Ф.Р. Кетса де Фриса, Уоррена Бланка, Яна Р. Катценбаха и др.

## 2.2. Теория лидерских черт

Основные теории лидерства можно сгруппировать в теории лидерских черт, групповые теории лидерства и теорию обмена, ситуационную теорию лидерства и теорию лидерства «путь—цель». Можно выделить подходы с опорой на личные качества лидера — поведенческий и ситуационный подходы.

*Концепция физических качеств* (высокий рост, вес, сила) не подтвердилась. Напротив, часто лидер бывает малого роста, малой физической силы.

*Концепция интеллигентности* предполагает, что лидерские качества связаны с вербальными и оценочными способностями личности. На основе чего делали вывод: наличие указанных личностных качеств предсказывает управленческий успех. Личностные качества лидера: интеллигентность в вербальном и символическом плане; инициативность, т. е. способность направлять активность, желания в новом направлении; уверенность в себе — благоприятная самооценка; привязанность к сотрудникам; решительность, мужественность (у мужчин) и женственность (у женщин); зрелость; мотивационные способности, т. е. умение мотивировать, вызывать потребности у людей за счет гарантии работы, финансового вознаграждения, власти над другими, самореализации, достижения успехов в работе.

Теория лидерских черт до сих пор является самой старой и наиболее популярной теорией. Точнее, таких теорий очень много, но всех их объединяет одно предположение — лидер отличается от других людей набором черт характера, делающих его лидером (табл. 2.3—2.9).

Таблица 2.3

Основные качества лидера по Уоррену Беннису<sup>1</sup>

Качество	Разъяснение
Направляющее видение	Вы отчетливо понимаете, что хотите совершить как профессионал и как личность, способны проявлять упорство при неудачах и даже провалах
Страсть	У вас есть глубокая внутренняя страсть, стремление воспользоваться теми возможностями, которые сулит жизнь, причем это стремление совпадает с весьма специфической страстью к определенному призванию, профессии, образу действий. Вы любите то, что вы делаете
Целостность личности	Целостность личности - это производная от знания человеком самого себя, искренности и зрелости. Вы знаете свои сильные и слабые стороны, верны своим принципам, хотите и умеете учиться у других людей и работать с ними

<sup>1</sup> Источник: *Bennis W. On Becoming a Leader. New York: Addison Wesley, 1989/1994. P. 39-42.*

Окончание табл. 2.3

Качество	Разъяснение
Доверие	Вы способны заслужить доверие других
Любознательность	Вам все интересно, и вы хотите научиться как можно большему
Дерзновенность	Вы готовы идти на риск, экспериментировать, испытывать новое

Таблица 2.4

**Семь основных навыков лидера по Барту Нанусу<sup>1</sup>**

Навык	Разъяснение
Прозорливость	Вы твердо смотрите за линию горизонта, даже если вам приходится отступать
Искусство осуществления перемен	Вы регулируете скорость, направление и ритм перемен в <b>организации</b> таким образом, чтобы ее рост и эволюция соответствовали ходу внешних событий
Способность к построению организаций	Вы - создатель организаций, и ваше наследие - это фирма, способная добиться успеха в реализации видения желаемого будущего
Способность к опережающему обучению	Вы учитесь всю жизнь и преданы делу обучения персонала
Инициативность	Вы демонстрируете способность претворять задуманное в жизнь
Совершенное понимание взаимозависимости	Вы побуждаете других принимать и разделять идеи друг друга, доверять друг другу, доброжелательно и часто общаться, искать такие решения проблем, которые требуют сотрудничества
Высокая честность и цельность характера	Вы справедливы, честны, терпимы, надежны, заботливы, открыты, лояльны и преданы лучшим традициям прошлого

Таблица 2.5

**Характеристики лидеров, ориентированных на ценности<sup>2</sup>**

Характеристика	Разъяснение
Целостность личности	Вы никогда не теряете из виду ваши цели и никогда не идете на компромисс со своими принципами. Вы одновременно принципиальный и прагматичный человек
Доверие	Вы отражаете ценности и устремления своих подчиненных. Для вас лидерство - это не привилегия, а ответственность. Вы служите другим

<sup>1</sup> *Источник: Nanus B. The Leader Edge: The Seven Keys to Leadership in a Turbulent World. New York: Contemporary Books, 1989. P. 81–97.*

<sup>2</sup> *Источник: O'To J. Leading Change: The Argument for Values-Based Leadership. New York: Ballantine, 1996. P. 23–24.*

Характеристика	Разъяснение
Способность слушать	Вы прислушиваетесь к людям, которым служите, но не являетесь рабом общественного мнения. Вы поощряете неконформизм среди своих советников, испытываете идеи, исследуете вопросы всесторонне и даете людям возможность высказать все свои мнения
Уважение к подчиненным	Если вы обладаете этим качеством, то вы - лидер среди лидеров. Вы прагматик до мозга костей, но страстно верите в то, что говорите и делаете

Таблица 2.6

### Семь привычек преуспевающих людей<sup>1</sup>

Привычка	Разъяснение
Привычка к активности	Вы не оправдываете свое поведение обстоятельствами, условиями или прошлым и сами определяете свою реакцию на любую ситуацию и любого человека
Привычка начинать дело, не теряя из виду его завершения	Вы способны увидеть то будущее, которого хотите достичь. У вас есть ясное видение того, куда вы собираетесь двигаться и что хотите совершить. Вы живете своей жизнью в соответствии с некоторыми твердыми убеждениями, принципами или фундаментальными истинами
Привычка решать сначала важные вопросы	Вы ведете упорядоченную, дисциплинированную жизнь. Вы сосредотачиваетесь на крайне важных, хотя и необязательно срочных делах, таких как «выстраивание отношений, написание заявления о личных сверхзадачах, долгосрочное планирование, упражнение, подготовка, - т. е. на тех, которые надо сделать, но до выполнения которых редко доходят руки, поскольку эти дела не являются неотложными». Вы игнорируете вопросы, которые кажутся срочными, но не являются столь важными
Привычка мыслить по принципу «мой выигрыш - ваш выйфыш»	Ваше мышление строится на посылке изобилия. Вы уверены в том, что мир изобилует возможностями для каждого. Вы не считаете, что успех одного требует провала другого. Вы ищете <b>синергетические</b> решения проблем и стремитесь найти варианты, выгодные для всех сторон
Привычка стремиться сначала к пониманию, а затем к тому, чтобы быть <b>понятым</b>	Вы слушаете другого человека, стремясь к полному, глубокому эмоциональному и интеллектуальному его пониманию. Сначала вы ставите диагнозы и только потом определяете свои действия
Привычка стремиться к синергетике	Вы - творческая личность, первопроходец и следопыт. Вы уверены в том, что целое больше суммы его частей. Вы цените различия людей и пытаетесь созидать на основе этих <b>различий</b> . Сталкиваясь с двумя противоположными предложениями, вы стараетесь найти третье, более творческое решение
Привычка оттачивать свои способности	Вы стремитесь к непрерывному совершенствованию, к постоянным инновациям, к большей утонченности. Вы всегда хотите учиться

<sup>1</sup> *Источники: Covey S.R. The Seven Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change. New York: Fireside, 1990. P. 63-309; Covey S.R. Principle-Centered Leadership. New York: Summit, 1991. P. 40-47.*

Таблица 2.7

**Семь отличительных характеристик лидеров, ориентированных на принципы**

Характеристика	Разъяснение
Постоянное обучение	Вы стремитесь к обучению, ходите на курсы, прислушиваетесь, задаете вопросы
Ориентация на служение	Вы считаете жизнь «миссией, а не карьерой»
Излучение положительной энергии	Вы жизнерадостны, приятны в общении, счастливы, оптимистичны, положительны, сдержанны, склонны к восторженности, обнадеживаете людей и верите в них
Вера в других людей	Ваша реакция на негативное поведение других людей не чрезмерна, вы не затаиваете злобу на других, не вешаете на них ярлыки, не подгоняете их под стереотипы и не <b>судите</b> о людях предвзято, а принимаете во внимание их поступки
Уравновешенный образ жизни	Вы уравновешены, сдержанны, умеренны, мудры, здраво мыслите, просты, непосредственны, вами нельзя манипулировать, вы физически и социально активны, хорошо образованны.  Вы не фанатик, не мученик и не жертва пагубных привычек. Вы не поглощены думами о прошлом. Вы принимаете похвалы и порицания адекватно и по-настоящему радуетесь успехам других
Восприятие жизни как приключения	Вы - смелый, хладнокровный, обладающий абсолютной гибкостью исследователь, который наслаждается жизнью
Стремление к синергетике	Вы - эффективный, «умный» катализатор изменений
Занятия физическими, интеллектуальными, эмоциональными и духовными упражнениями ради самообновления	Вы занимаетесь аэробикой. Вы любите читать, писать и находить нестандартные решения проблем. Вы эмоциональны, но терпеливы, слушаете других с благожелательным вниманием и демонстрируете безусловную любовь. Вы молитесь, медитируете, поститесь и читаете Священное Писание

Таблица 2.8

**Качества лидеров<sup>1</sup>**

Качество	Разъяснение
Цельность	Вы демонстрируете цельность характера своим поведением
Потребность считаться с другими	Вы верите в способности других. Вы позволяете людям, которые следуют за вами, проявить себя в полной мере
Проницательность	Вы дальновидны, мудры и рассудительны
Понимание других	Вы понимаете заботы, устремления и терзания человеческой души
Смелость в отношениях	Вы готовы принимать трудные решения. Вы действуете с бескомпромиссной честностью

<sup>1</sup> Источник: DePree M. Leadership Jazz: The Art of Conducting Business through Leadership, Fellowship, Teamwork, Touch, Voice. New York: Dell, 1993. P. 222—225.

Качество	Разъяснение
Чувство юмора	У вас широкое видение человеческой жизни, объясняющее разнообразие мнений, и чувство доброжелательного юмора
Интеллектуальная энергия и любознательность	Вы принимаете ответственность за обучение и учитесь лихорадочными темпами
Уважение к будущему и настоящему, понимание прошлого	Вы способны постоянно переноситься из настоящего в будущее и обратно. Вы строите свою деятельность на основах, заложенных старшими
Предсказуемость	Вы не потакаете своим и чужим капризам
Широта мышления	Ваше представление о том, чего может добиться организация, вмещает вклад любых участников. Ваше видение «достаточно обширно для <b>того</b> , чтобы охватить многое»
Комфортное существование в условиях неопределенности	Вы упорядочиваете хаос
Самообладание и последовательность	Вы умеете перестать задавать вопросы и отвечать на них. Вы терпеливы, прислушиваетесь к проблемам, стремитесь понять нюансы, упорно доводите дела до конца

Таблица 2.9

Качества лидеров по Джону Гарднеру<sup>1</sup>

Качество	Разъяснение
Жизненная сила и неутомимость	У вас высокий энергетический уровень, и вы физически выносливы
Интеллект и способность рассуждать в процессе деятельности	Вы способны совмещать проверенные и сомнительные данные и интуитивные догадки и на этой основе приходите к выводу о том, что события будут развиваться в правильном направлении
Готовность принимать на себя ответственность и обязанности	У вас есть импульс к общественной инициативе. Вы выступаете тогда, когда никто на это не решается
Компетентность в решении задачи	Вы понимаете задачу, которую предстоит решить
Понимание подчиненных, коллег и знание их нужд	Вы понимаете различных людей, с которыми работаете
Навыки работы с людьми	Вы способны точно оценить готовность подчиненных двигаться в заданном направлении или их нежелание делать это. Вы извлекаете максимальный эффект из их мотивов и понимаете их чувства

<sup>1</sup> Источник: Gardner J. On Leadership. New York: Free Press, 1990. P. 48-53.



Окончание табл. 2.9

Качество	Разъяснение
Потребность в достижении результата	Вы испытываете внутреннее побуждение добиваться результата
Способность мотивировать других	Вы способны убеждать людей в процессе общения и подвигать их к действию
Смелость, решительность, упорство	Вы готовы рисковать, никогда не сдаетесь и настойчиво проводите <b>свою линию</b>
Умение завоевывать и сохранять доверие	Вы обладаете необычайной способностью завоевывать доверие людей
Способность управлять, принимать решения, определять приоритеты	Вы очень хорошо выполняете традиционные управленческие задачи: формулируете цели, определяете приоритеты, выстраиваете последовательность действий, выбираете помощников и делегируете полномочия
Уверенность	Вы постоянно берете на себя руководство и всегда уверены, что остальные положительно отнесутся к этому
Способность к господству, доминированию, самоутверждению	У вас есть потребность и склонность главенствовать над другими
Способность к адаптации, гибкость	Вы способны быстро и без колебаний отказаться от бесполезной тактики в пользу других действий, а если и они окажутся неэффективными, то вы продолжите поиски

Но иметь цель и достичь ее самостоятельно, в одиночку — недостаточно, чтобы называться лидером. Неотъемлемым свойством лидера является наличие хотя бы одного последователя. Роль лидера заключается в умении повести людей за собой, обеспечить существование таких связей между людьми в системе, которые способствовали бы решению конкретных задач в рамках единой цели. С точки зрения масштабности решаемых задач выделяют (табл. 2.10):

Таблица 2.10

#### Тип лидерства и масштабность решаемых задач

Бытовой тип лидерства	В школьных, студенческих группах, досуговых объединениях, в семье
Социальный тип лидерства	На производстве, в профсоюзном движении, в различных обществах: спортивных, творческих и т. д.
Политический тип лидерства	Государственные, общественные деятели

В СССР существовала система поиска и выдвижения лидеров на основе использования того факта, что существует несомненная связь между судьбой лидера бытового, лидера социального и лидера политическо-

го. Бытовой лидер всегда имеет возможность выдвинуться в лидеры другого типа. Лидер с организаторскими способностями в состоянии быстро и правильно оценивать ситуацию, выделять задачи, нуждающиеся в первоочередной реализации, отличать осуществимое от бесплодно-го прожектерства, достаточно точно рассчитывать сроки решения задач.

Талант руководства людьми основывается на целом комплексе социально-психологических качеств и свойств. Большую роль играет доверие и любовь масс к своему лидеру. Собственно, способность вести людей за собой — это единственная черта, объединяющая всех без исключения лидеров. Доверие к лидеру — это признание его высоких достоинств, заслуг и полномочий, признание необходимости, правильности и результативности его действий. Это внутреннее согласие с носителем авторитета, готовность действовать в соответствии с его установками. Ведь заставить идти за собой при отсутствии средств принуждения можно лишь на основе доверия. И доверие это означает, что люди находятся во внутреннем согласии и единении с лидером.

Механизм воздействия лидеров на массу зависит от свойств последователей. Лидер находится в сильнейшей зависимости от коллектива. Группа, имея образ лидера, модель, требует от реального лидера, с одной стороны, соответствия ей, а с другой — от лидера требуется способность выражать интересы группы. Только при соблюдении этого условия последователи не просто идут за своим лидером, но и желают идти за ним. В соответствии со свойствами последователей лидером выстраиваются структуры воздействия на них. Эти структуры призваны обеспечить, во-первых, инициирование активности, координацию действий группы и обеспечение ее внешних связей и престижа. Во-вторых, для этого надо отрегулировать межличностные отношения в группе, обеспечить личностную поддержку членам. Подходит ли человек для роли лидера, зависит прежде всего от признания за ним другими людьми качеств превосходства, т. е. качеств, которые внушают им веру в него, побуждают их признать его влияние на себя. «Естественное» лидерство — когда влияние исходит из признания другими личного превосходства лидера. Важно здесь не то, что лидер обладает качествами превосходства, а то, что его сторонники считают, будто он обладает этими качествами.

Влияние лидера всегда зависит от ситуации. Более высокий интеллект, подготовка или опыт могут явиться частичным основанием для лидерства. Обычно важное значение имеет склонность к доминированию, а именно умение проявлять инициативу в межличностных отношениях, направлять внимание других, предлагать им решения, способность «разговаривать на языке» своих сторонников. Роль лидера заключается в том, чтобы претворять взгляды своих сторонников в согласованную

программу действий. Лидер может вести своих сторонников в том направлении, в котором они сами хотят идти.

Значение лидера не исчерпывается лишь формированием новых групп. Он также выполняет важную задачу поддержания сплоченности в уже существующих группах. Лидер — это такой человек, который по отношению к группе может рассматриваться как ее зеркало. Им может быть только тот, кто несет на себе черты, приветствуемые и ожидаемые именно в данной группе. Поэтому «пересаживание» лидера в другую группу или назначение его сверху в качестве руководителя малоэффективно. В зависимости от преобладающих функций вычеляют следующие виды лидеров (табл. 2.11).

Таблица 2.11

#### Виды лидеров

Лидер-организатор	Его главное отличие в том, что нужды коллектива он воспринимает как свои собственные и активно действует. Этот лидер оптимистичен и уверен в том, что большинство проблем вполне разрешимо. Умеет убеждать, склонен поощрять, а если и приходится выразить свое неодобрение, то делает это, не задевая чужого достоинства, и в результате люди стараются работать лучше. Именно такие люди оказываются на виду в любом неформальном коллективе
Лидер-творец	Привлекает к себе прежде всего способностью видеть новое, браться за решение проблем, которые могут показаться неразрешимыми и даже опасными. Не командует, а лишь приглашает к обсуждению. Может поставить задачу так, что она заинтересует и привлечет людей
Лидер-борец	Волевой, уверенный в своих силах человек. Первым идет навстречу опасности или неизвестности, без колебания вступает в борьбу. Готов отстаивать то, во что верит, и не склонен к уступкам. Однако такому лидеру порой не хватает времени, чтобы обдумать все свои действия и все предусмотреть. «Безумство храбрых» - вот его стиль
Лидер-дипломат	Если бы он использовал свои способности во зло, то его вполне можно было бы назвать мастером интриги. Он опирается на превосходное знание ситуации и ее скрытых деталей, в курсе сплетен и пересудов и поэтому хорошо знает, на кого и как можно повлиять. Предпочитает доверительные встречи в кругу единомышленников. Позволяет открыто говорить то, что всем известно, чтобы отвлечь внимание от своих неафишируемых планов. Правда, такого сорта дипломатия нередко лишь компенсирует неумение руководить более достойными способами
Лидер-утешитель	К нему тянутся, потому что он готов поддержать в трудную минуту. Уважает людей, относится к ним доброжелательно. Вежлив, предупредителен, способен к сопереживанию

Общее лидерство в группе складывается из следующих компонентов: эмоционального, делового и информационного. «Эмоциональный» лидер (сердце группы) — это человек, к которому каждый человек в группе может обратиться за сочувствием, «поплакаться в жилетку». С «дело-

**вым»** лидером (руки группы) хорошо работается, он может организовать дело, наладить **нужные** деловые взаимосвязи, обеспечить успех дела. К «информационному» лидеру (мозг группы) все обращаются с вопросами, потому что он эрудит, все знает, может объяснить и помочь найти нужную информацию. Наилучшим будет лидер, сочетающий все три компонента, но такой универсальный лидер встречается редко.

*Психоаналитический подход.* Интересен психоаналитический подход к пониманию и классификации видов лидерства. З. Фрейд понимал лидерство как двуединый психологический процесс: с одной стороны, групповой, с другой — индивидуальный. В основе этих процессов лежит способность лидеров притягивать к себе людей, бессознательно вызывать чувство восхищения, обожания, любви. Поклонение людей одной и той же личности может сделать эту личность лидером. Психоаналитики выделяют десять типов лидерства (табл. 2.12).

Таблица 2.12

## Десять типов лидерства

«Соверен», или «патриархальный повелитель»	Лидер в образе строгого, но любимого отца, он способен подавить или вытеснить отрицательные эмоции и внушить людям уверенность в себе. Его выдвигают на основе любви и почитают
«Вождь»	В нем люди видят выражение, концентрацию своих желаний, соответствующих определенному групповому стандарту. Личность вождя - носитель этих стандартов. Ему стараются подражать в группе
«Тиран»	Он становится лидером, потому что внушает окружающим чувство повиновения и безотчетного страха, его считают самым сильным
«Организатор»	Он выступает для членов группы как сила для поддержания «Я-концепции» и удовлетворения потребности каждого, снимает чувство вины и тревоги
«Соблазнитель»	Человек становится лидером, играя на слабостях других. Он выступает в роли «магической силы», давая выход вовне подавленным эмоциям других людей, предотвращает конфликты, снимает напряжение
«Герой»	Жертвует собой ради других; такой тип проявляется особенно в ситуациях группового протеста - благодаря его храбрости другие ориентируются на него, видят в нем стандарт справедливости
«Дурной пример»	Выступает как источник заразительности для бесконфликтной личности, эмоционально заражает других
«Кумир»	Влечет, притягивает, положительно заряжает окружение, его любят, боготворят, идеализируют
«Изгой»	Два последних типа лидеров, по существу, антилидеры, они являются объектом агрессивных тенденций, благодаря которым развиваются групповые эмоции. Часто группа объединяется для борьбы с антилидером, но стоит ему исчезнуть, как группа начинает распадаться, так как пропадает <b>общегрупповой стимул</b>
«Козел отпущения»	

### 2.3. Стиль управления

Особенности администраторских и лидерских качеств руководителя определяет и его управленческий стиль. Здесь существует определенная классификация (табл. 2.13).

Таблица 2.13

#### Стили лидера

Авторитарный	Наилучший с точки зрения администратора, который в любом деле прежде всего ценит единоначалие
Авральный	«Давай-давай, потом разберемся» - девиз руководителя-авральщика. Мера, подходящая для исключительной ситуации, став системой, дезорганизует нормальную работу, ведет к конфликтам, недовольству в коллективе, не говоря уже о скромных трудовых результатах
Деловой	Противоположен авральному, предполагает работу по рассчитанным и оптимальным схемам. Такой стиль можно было бы предпочесть всем прочим, если только работа позволяет это, не содержит неожиданных сюрпризов и поддается прогнозу
Демократический	К нему склонны лидеры-организаторы, управляющие по принципу: «Моя точка зрения - одна из возможных». Именно такой стиль способен давать наилучшие результаты, но до известных границ, за которыми дело подменяется его обсуждением
Либеральный	Годится для сплоченного коллектива единомышленников. Вместо самостоятельности способствует безответственности и уверенности, что «работа не волк»
Компромиссный	В его основе - способность руководителя, уступая людям с различными интересами, добиваться своих целей. Но если компромиссы войдут в привычку и заменят принципиальность соглашательством, то хорошего от такого руководителя ждать не приходится

Взаимоотношения подчиненных с руководителем, психологический климат коллектива, результаты работы коллектива зависят от стиля управления, реализуемого руководителем. Выделяют следующие стили управления (табл. 2.14).

Стиль управления, как отмечают известные исследователи этой проблемы П. Херси, К. Бландэд, эффективного менеджера отличается гибкостью, индивидуальным и ситуативным подходом. Ситуативный стиль управления гибко учитывает уровень психологического развития подчиненных и коллектива.

*Партисипативный стиль.* Эффективным стилем управления (по мнению большинства зарубежных специалистов по менеджменту) является партисипативный (соучаствующий) стиль, которому свойственны следующие черты (табл. 2.15).

## Стили управления

Авторитарный (или директивный, или диктаторский) стиль управления	Для него характерно жесткое единоличное принятие руководителем всех решений («минимум демократии»), жесткий постоянный контроль за выполнением решений с угрозой наказания («максимум контроля»), отсутствие интереса к работнику как к личности. За счет постоянного контроля этот стиль управления обеспечивает вполне приемлемые результаты работы (по психологическим критериям: прибыль, производительность, качество продукции может быть хорошим), но недостатков больше, чем достоинств: 1) высокая вероятность ошибочных решений; 2) подавление инициативы, творчества подчиненных, замедление нововведений, застой, пассивность сотрудников; 3) неудовлетворенность людей своей работой, своим положением в коллективе; 4) неблагоприятный психологический климат («подхалимы», «козлы отпущения», интриги) обуславливает повышенную психологически-стрессовую нагрузку, вреден для психического и физического здоровья. Этот стиль управления целесообразен и оправдан лишь в критических ситуациях (аварии, боевые военные действия и т. п.)
Демократический (или коллективный) стиль управления	Управленческие решения принимаются на основе обсуждения проблемы, учета мнений и инициатив сотрудников («максимум демократии»), выполнение принятых решений контролируется и руководителем, и самими сотрудниками («максимум контроля»), руководитель проявляет интерес и доброжелательное внимание к личности сотрудников, к учету их интересов, потребностей, особенностей.  Реализация демократического стиля возможна при высоких интеллектуальных, организаторских, коммуникативных способностях руководителя
<b>Либерально-анархический</b> (или попустительский, или нейтральный) стиль руководства	Характеризуется, с одной стороны, «максимумом демократии» (все могут высказывать свои позиции, но реального учета, согласования позиций не стремятся достичь), а с другой стороны, «минимумом контроля» (даже принятые решения не выполняются, нет контроля за их реализацией, все пущено на «самотек»), вследствие чего результаты работы обычно низкие, люди не удовлетворены своей работой, руководителем, психологический климат в коллективе неблагоприятный, нет никакого сотрудничества, нет стимула добросовестно трудиться, разделы работы складываются из отдельных интересов лидеров подгруппы, возможны скрытые и явные конфликты, идет расхождение на конфликтующие подгруппы
Непоследовательный (алогичный) стиль руководства	Проявляется в непредсказуемом переходе руководителем от одного стиля к другому (то авторитарный, то попустительский, то демократический, то вновь авторитарный и т. п.), что обуславливает крайне низкие результаты работы и максимальное количество конфликтов и проблем

Таблица 2.15

## Черты партисипативного лидера

- Регулярные совещания руководителя с подчиненными
- Открытость в отношениях между руководителем и подчиненными
- Вовлеченность подчиненных в разработку и принятие организационных решений

Окончание табл. 2.15

4	Делегирование руководителем ряда полномочий, прав подчиненным
5	Участие рядовых работников как в планировании, так и в осуществлении организационных изменений
6	Создание особых групповых структур, наделенных правом самостоятельного принятия решений («группы контроля качества»)
7	Предоставление работнику возможности автономно (от других членов организации) разрабатывать проблемы, новые идеи

Этот стиль применим, если: 1) руководитель уверен в себе, имеет высокий образовательный и творческий уровень, умеет ценить и использовать творческие предложения подчиненных; 2) подчиненные имеют высокий уровень знаний, умений, потребность в творчестве, независимости, личностном росте, интерес к работе; 3) задача, стоящая перед людьми, предполагает множественность решений, требует теоретического анализа и высокого профессионализма исполнения, достаточно напряженных усилий и творческого подхода. Таким образом, этот стиль целесообразен в наукоемких производствах, в фирмах новаторского типа, в научных организациях.

В зависимости от особенностей поведения руководителя в конфликтных, сложных ситуациях можно выделить пять типов (табл. 2.16).

Таблица 2.16

#### Типы поведения в конфликте

Доминирование	Утверждение своей позиции любой ценой
Компромисс	Позиционный торг («я тебе уступлю, ты - мне»)
Сотрудничество	Создание взаимной направленности на разумное и справедливое разрешение конфликта с учетом обоснованных интересов обеих сторон
Уступчивость	Подчинение, сглаживание конфликта
Избегание конфликта	Уход из ситуации («закрывание глаз, как будто ничего не произошло»)

Наиболее эффективным, хотя и трудно реализуемым, стилем поведения руководителя в конфликтной ситуации является стиль «сотрудничества». Крайне неблагоприятными стилями являются «избегание», «доминирование», «уступчивость», а стиль «компромисс» позволяет достичь лишь временного недолговечного решения конфликта, позднее он может появиться вновь.

Критерием эффективности руководства является степень авторитета руководителя. Выделяют три формы авторитета руководителя (табл. 2.17).

## Три формы авторитета руководителя

Формальный авторитет	Обусловленный тем набором властных полномочий, прав, которые дает руководителю занимаемый им пост. Формальный, должностной авторитет руководителя способен обеспечить не более 65 % влияния руководителя на своих подчиненных; <b>100%-ную</b> отдачу от работника руководитель может получить, лишь опираясь еще дополнительно и на свой психологический авторитет, который состоит из морального и функционального авторитета
Моральный авторитет	Моральный авторитет зависит от нравственных качеств руководителя. Функциональный авторитет определяется: 1) компетентностью руководителя; 2) его деловыми качествами; 3) его отношением к своей профессиональной деятельности
Функциональный авторитет	Низкий функциональный авторитет руководителя приводит, как правило, к потере его влияния на подчиненных, что вызывает в качестве компенсаторной агрессивную реакцию со стороны руководителя по отношению к подчиненным, ухудшение психологического климата и результатов деятельности коллектива

Важное качество руководителя — *владение разными стилями и умение их применять* в зависимости от конкретной обстановки, специфики решаемых задач, социально-психологических особенностей сотрудников, и своих личных качеств.

»

Руководителям в своей деятельности следует также учитывать, что люди весьма различны по своей культуре, темпераменту, взглядам на жизнь. Поэтому их реакция на один и тот же стиль руководства может оказаться далеко не однозначной. При выборе стиля руководства должны учитываться следующие три фактора (табл. 2.18).

Таблица 2.18

## Факторы, влияющие на выбор стиля

Ситуация (стрессовая, спокойная, неопределенная)	При дефиците времени, в экстремальных ситуациях, в условиях острейшей рыночной конкуренции вполне оправдан авторитарный <b>стиль</b>
Задача (насколько четко структурирована)	При решении сложных проблем, требующих множественности решений, теоретического анализа и высокого профессионализма исполнения, наиболее приемлем демократический стиль
Группа (ее особенности по полу, возрасту, этнической принадлежности, времени существования, личностных характеристик)	Для сплочения группы, заинтересованной в успехе деятельности, решении задачи, адекватным будет демократический, а в творческих коллективах - даже либеральный стиль руководства

Кроме указанных выше факторов, на стиль руководства также влияют черты личности самого руководителя (табл. 2.19).



Таблица 2.19

**Черты личности руководителя, влияющие на стиль руководства**

Стиль мышления	В процессе своей деятельности руководитель должен уметь мыслить проблемно и перспективно, системно, охватывая все стороны проблемы, нестандартно, оперативно, т. е. быстро реагировать на изменения в деятельности фирмы, конъюнктуре рынка, самокритично
Умение осуществлять деловое общение	Независимость как от собственного эмоционального состояния, так и партнера по общению
Целеустремленность	Постоянное стремление быть лучшим и делать все лучшим образом
Высокая работоспособность	Умение организовать работу коллектива для достижения поставленных целей. Для того чтобы эффективно организовать деятельность сотрудников и привести группу к успеху, постарайтесь руководствоваться следующими рекомендациями
Организаторские способности	

Необходимы следующие рекомендации для обретения лидерства:

- Научитесь управлять собой в любых ситуациях. Будьте доброжелательны, тактичны, выдержанны. Помните, что лицо, излучающее доброжелательность, оптимизм, притягивает людей как магнит. Вежливость и приветливость — одно из важнейших правил всех ведущих западных фирм.

- Приветствуйте своих коллег, когда приходите на работу. Дайте им понять, что они могут рассчитывать на вашу помощь и поддержку.

- Ко всем подчиненным обращайтесь на «Вы», так как если с одним подчиненным обращаться на «Ты», а с другим — на «Вы», то возникнет впечатление, что среди сотрудников у вас есть приближенные. Местоимение «Вы» не только показывает культуру общения, но и служит непременным условием для поддержания нормального психологического климата и трудовой дисциплины.

- Научитесь терпеливо слушать других. Это такое же искусство, как и умение общаться. Для этого усвойте по крайней мере следующие правила: помогите собеседнику раскрепоститься, старайтесь не перебивать, не отвергать высказывания только потому, что вы с ними не согласны; не теряйте тему разговора, вопросы задавайте заинтересованно, сдерживайте раздражение или гнев.

- Давая поручения сотрудникам, «держите в уме» ситуацию (есть ли у вас время для объяснений) и личность сотрудника (сознательный и организованный сотрудник или его нужно подталкивать и контролировать на каждом шагу). Однако в любом случае поручения лучше давать в сослагательном, а не повелительном наклонении, избегать жаргона, некорректных слов. Большинство людей не любит, когда с ними говорят в приказном, высокомерном и назидательном тоне.

- **Не унижайте достоинства** людей, критикуйте осторожно и только действия и поступки, а не личность человека. **Никогда не обвиняйте людей в непонимании, упрямстве, неумении сдерживаться.** Если это уместно, используйте «технику бутерброда»: спрячьте критику между двумя комплиментами.

- **Не преследуйте за критику «снизу».** Будьте самокритичны — это только укрепит ваш авторитет.

- **Цените самостоятельных людей.** Они — ваша опора, создают здоровый психологический микроклимат и помогают руководить. В то же время не обрастайте «любимчиками» и избегайте навязчивых людей.

- **Не злоупотребляйте правом единоначалия,** чаще советуйтесь с сотрудниками, **обсуждайте с ними цели** — тогда они будут считать их **своими** и смогут вам помочь в их осуществлении.

- **Подбирайте работу** подчиненным в соответствии с их характером. Помните, что люди предпочитают выполнять ту работу, которая у них хорошо получается и которая их интересует. Так, например, экстраверт любит работать с людьми, интроверт — в одиночку; нервные, легко возбудимые люди требуют спокойной обстановки; интеллектуалам не хватает терпения для монотонной работы. Поэтому экстраверта нельзя оставлять одного, интроверту лучше всего поручить работу с бумагами, корреспонденцией, интеллектуалу — сложную работу, требующую использования всех его способностей.

- **Будьте готовы брать ответственность** на себя в случае неудачи, а не искать «козла отпущения» среди подчиненных. Ваша задача — **установить объективные причины неудачи** и найти выход из создавшейся ситуации.

При выработке стиля руководства следует также учитывать факторы, определяющие процессы межличностного взаимоотношения:

- **зависимость восприятия** людьми внешних воздействий от различий их психологических структур, т. е. различные люди могут реагировать качественно по-разному на одинаковые воздействия;

- **неадекватность отображения** человека человеком и неадекватность самооценки. Ни один человек не может постичь другого человека и даже самого себя с такой степенью достоверности, которая была бы достаточна для принятия серьезных решений относительно его, поскольку взрослый человек определенного возраста может в любой момент находиться на разных уровнях физиологического, интеллектуального, эмоционального развития; любой человек что-то скрывает о себе, что-то приписывает себе, т. е. демонстрирует себя не таким, какой есть на самом деле, а каким он хотел бы, чтобы его видели другие;

- **сохранение личного статуса, собственного достоинства.**

## 2.4. Харизма

В словарях понятие «харизма» обычно определяется как «божественный дар, исключительная одаренность, проявляющаяся во взятии на себя руководящей роли и связанной с этим иррациональной власти». Слово «харизма» происходит из греческого, где означает «притягивать к себе внимание». Оно восходит к слову «хариты», которым в древнегреческой мифологии именовались три богини красоты и изящества. Люди, обладавшие харизматическими качествами, считались любимцами богов, а в христианской религии харизма определяется как божественный дар, получаемый в результате определенных обстоятельств и трудностей.

Макс Вебер<sup>1</sup> ввел в употребление формулировку «завоевание авторитета благодаря харизматическим качествам», имея в виду именно эту религиозную подоплеку.

## 2.5. Кадровый резерв

*Понятие кадрового резерва.* Обучение лидерству — длительный процесс, начинающийся с детства. Специальная или профессиональная подготовка, краткосрочные курсы и консультации специалистов могут лишь придать блеск тем лидерским качествам, которые уже есть у человека. Роль лидера, его влияние на успех фирмы слишком важны, чтобы этот процесс пустить на самотек. Основной способ обеспечить своевременное появление лидера — работа с кадровым резервом. Кадровый резерв — это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Разумеется, лидера можно привлечь и со стороны, но этот путь, помимо очевидных достоинств, имеет и очевидные недостатки: высокую вероятность ошибки и демотивирующее воздействие на сотрудников. Кроме того, такой подход может отрицательно влиять на организационную культуру. Формирование резерва кадров является жизненно важной задачей для надежного функционирования предприятия, так как позво-

<sup>1</sup> Макс Вебер был крупнейшим социальным теоретиком; идеи ученого имели самое непосредственное отношение к проблемам бизнеса и менеджмента. В ходе исследований мировой истории М. Вебер создал общую теорию рационализации общества. Время оказалось к ней не слишком суровым: сегодняшнее общество является еще более рациональным, чем в годы ее создания. Теоретические идеи М. Вебера имеют особое значение для понимания, помимо прочего, современных формальных организаций, капиталистического рынка, особенностей профессий и экономики в целом. Они сохраняют актуальность и в наши дни, а появившиеся на их основе неовеберовские теории применимы к проблемам современного общества в еще большей мере.

ляет обеспечить замещение вакантных должностей в случае смерти, болезни, отпуска, командировки и увольнения работников. Планирование кадрового резерва имеет целью спрогнозировать персональные продвижения, их последовательность и сопутствующие им мероприятия. Оно требует проработки всей цепочки продвижений, перемещений, увольнений конкретных сотрудников.

Планы кадрового резерва могут составляться в виде схем замещения, которые имеют разнообразные формы в зависимости от особенностей и традиций различных организаций. Можно сказать, что схемы замещения представляют собой вариант схемы развития организационной структуры, ориентированной на конкретные личности с различными приоритетами. В основе индивидуально ориентированных схем замещения лежат типовые схемы замещения. Они разрабатываются службами управления персоналом под организационную структуру и представляют собой вариант концептуальной модели ротации рабочих мест.

*Этапы формирования резерва кадров.* Основными этапами формирования резерва кадров являются: составление прогноза предполагаемых изменений в составе руководящих кадров; предварительный набор кандидатов в резерв; получение информации о деловых, профессиональных и личностных качествах кандидатов; формирование состава резерва кадров.

Надо отметить, что в СССР существовала эффективная система формирования кадрового резерва и его «обкатки». Так называемая номенклатура. К сожалению, эта система не пригодна в современных условиях, так как в ее основе лежали политические критерии, в первую очередь оценка и воспитание лояльности. Сегодня критериями при подборе кандидатов в резерв являются: соответствующий уровень образования и профессиональной подготовки; опыт практической работы с людьми; организаторские способности; личностные качества; состояние здоровья, возраст. Источниками формирования резерва кадров являются: квалифицированные специалисты; заместители руководителей подразделений; руководители низшего уровня; дипломированные специалисты, занятые на производстве в качестве рабочих.

*Типологии кадрового резерва.* Можно выделить несколько типологий кадрового резерва (по виду деятельности, скорости замещения должностей, уровню подготовленности и т. д.). В зависимости от целей кадровой работы можно использовать либо одну, либо другую типологию.

Резерв можно различать по виду деятельности. Резерв развития — группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений (при диверсификации производства, разработке новых товаров и технологий). Они могут выбрать одно из двух направле-

ний карьеры — профессиональную либо руководящую карьеру. Резерв функционирования — группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации. Эти сотрудники ориентированы на руководящую карьеру.

Можно различать резерв и по времени назначения: группа А — кандидаты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время; группа В — кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие один—три года.

*Принципы формирования и источники кадрового резерва.* Принципы формирования кадрового резерва достаточно очевидны. Это, прежде всего, принцип актуальности резерва — потребность в замещении должностей должна быть реальной. Другой принцип — принцип соответствия кандидата должности и типу резерва — требования к квалификации кандидата при работе в определенной должности. Принцип перспективности кандидата — ориентация на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, стаж работы в должности и динамичность карьеры в целом, состояние здоровья.

При отборе кандидатов в резерв для конкретных должностей надо учитывать не только общие требования, но и профессиональные требования, которым должен отвечать руководитель того или иного отдела, службы, цеха, участка и т. д., а также особенности требований к личности кандидата, основанные на анализе ситуации в подразделении, типе организационной культуры и т. д.

Источниками резерва кадров на руководящие должности могут стать работники, указанные в табл. 2.20.

Таблица 2.20

#### **Источники резерва кадров**

- Руководящие работники аппарата, дочерних акционерных обществ и предприятий
- Главные и ведущие специалисты
- Специалисты, имеющие соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя в производственной деятельности
- Молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку

Отбор кандидатов должен проводиться на конкурентной основе среди специалистов в возрасте до 35 лет, положительно зарекомендовавших себя на практической работе и имеющих высшее образование.

Решение о включении работников в группы резерва принимается специальной комиссией и утверждается приказом по организации. Для каждого работника (стажера) утверждаются руководитель стажировки

(основной) и руководитель каждого этапа стажировки, которые составляют индивидуальный план стажировки на каждом этапе.

Руководители стажеров, включенных в группу резерва кадров, получают материальное вознаграждение за успешное прохождение стажером этапов системы служебно-профессионального продвижения.

На основании сравнения плана по человеческим ресурсам с численностью персонала, уже работающего в организации, служба персонала определяет вакантные рабочие места, которые необходимо заполнить. Если такие места существуют, начинается процесс приема на работу, состоящий из нескольких стадий — детализации требований к вакантному рабочему месту и к кандидату на его занятие, подбора кандидатов и собственно приема на работу<sup>1</sup>.

Имеющиеся типологии карьер, а также типологии близких по содержанию явлений базируются на следующих критериях: род занятий, профессия; последовательность (наличие или чередование профессиональных проб и стабильных периодов работы) профессий, рабочих мест, позиций; особенности образа жизни и культура среднего класса; различные способы идентификации личности с профессией; соответствие полученного образования и актуальной предметной области профессионального труда наряду с полной или частичной занятостью работника на производстве; способы построения карьеры в начале профессионального пути и на этапе профессионального спада; «сложившиеся и несложившиеся» карьеры; тендерные (женские и мужские) особенности построения карьер.

В одной из первых психологических классификаций карьер, предложенной американским исследователем Д. Сьюпером (1957), выделены в зависимости от чередования профессиональных проб и периодов стабильной работы характерные для мужской выборки типы карьер: стабильная (субъект после обучения сразу же вступает в профессию и неизменно следует этому выбору); обычная (после периода обучения следует серия профессиональных проб, которые заканчиваются стабильной службой); нестабильная (чередование профессиональных проб и периодов стабильной работы); карьера с множеством проб (частая смена работы без какой-либо стабильной или главенствующей работы).

Классификация карьер, по Сьюперу, для женщин включает в себя следующие **типы**<sup>2</sup>: карьера домохозяйки; обычная карьера — после полу-

<sup>1</sup> Алиев В.Г., Дохолян С.В. Организационное поведение: учеб. пособие. Махачкала: ИПЦ Даггосуниверситета, 1998. С. 11.

<sup>2</sup> Михайлов И.В. Проблемы профессиональной зрелости в трудах Сьюпера // Вопросы психологии. 1975. № 5. С. 110-121.

чения образования женщины работают до замужества, а затем становятся домохозяйками; стабильная рабочая карьера предполагает, что после получения образования женщина находит работу, которая становится делом ее жизни; двухлинейная карьера — сочетание карьеры домохозяйки и стабильной рабочей карьеры; прерывающаяся или прерванная (работа до замужества, затем перерыв в связи с рождением и воспитанием детей, затем возвращение к работе); нестабильная карьера, предполагающая смену работ в течение более или менее длительного периода работы после замужества, а затем возвращение к карьере домохозяйки; карьера с множеством — последовательность несвязанных видов работ без стабилизации в какой-либо одной профессиональной области.

Сьюпер обратил внимание на большую унифицированность профессиональных интересов женщин, на их выраженную направленность на создание определенного социального окружения на работе (например, обязательное наличие общества мужчин). Дальнейшие зарубежные тендерные исследования показали, что на основе пола дифференцируются стремления, интересы, профессиональные выборы и типы карьер, карьерные достижения и поведение на работе, соединение профессиональных ролей с другими жизненными ролями.

По данным зарубежных исследований, в целом сохраняется тенденция к традиционным профессиональным выборам для обоих полов. Нетрадиционные выборы мужчин связывают с их нетрадиционностью в сексуальных характеристиках, в то время как нетрадиционные выборы женщин связаны с престижностью выбираемых профессий, способностями, интеллектом. Женщины отмечают, что профессии с «мужским доминированием» предоставляют им меньше возможностей для карьерного продвижения, чем профессии с «женским доминированием».

Женщины более, чем мужчины, склонны к планированию собственных карьер, но верное предсказание карьерной успешности женщин обусловлено скорее не их планами, а их социально-экономическим статусом, в то время как у мужчин предсказание карьерной успешности обусловлено их планами.

Половые различия обнаружены в предпочитаемых ценностях работы, в представлениях о карьерных достижениях, о стилях профессионального поведения. Так, женщины по сравнению с мужчинами более ценят гибкость профессионального расписания, более чувствительны к характеру взаимоотношений с коллегами (выраженная контекстуальная ориентация женщин расценивается как один из факторов, препятствующих их карьерному продвижению), менее требовательны к размеру заработной платы. Их карьеры чаще прерываются и в большей степени определяются биографическими событиями. Женщины отмечают

также многочисленные факты их карьерной дискриминации. Существуют невидимые, но реальные барьеры развития женской карьеры. Для женщин это повышенная ответственность при принятии карьерных решений, сочетаемых с проблемами семьи и детей, с необходимостью установления баланса между домом и карьерой<sup>1</sup>.

Весьма осязаемый интерес к этим исследованиям проявили и отечественные психологи. Поскольку эта проблема оказалась значимой для нашего общества, то можно ожидать здесь интересных данных. В постсоветский период женщины наравне с мужчинами стали осваивать многие новые сферы деятельности, в том числе и предпринимательство. В работах, посвященных анализу поведения в группе мужчин и женщин, где имеются разные ситуации, когда женщина руководитель, а мужчины подчиненные или в подчинении смешанная группа, и другой тип, когда мужчина руководитель, а подчиненные — женщины или смешанная группа. Отмечается отрицательное влияние руководителей-мужчин на удовлетворенность женщин-подчиненных структурой заданий, и гораздо большая удовлетворенность отмечается в смешанных группах.

Профессиональная пригодность — это совокупность психологических и психофизиологических особенностей человека, необходимых и достаточных для достижения им заданной в профессии общественно приемлемой эффективности труда. При этом профессиональная пригодность обеспечивает высокую профессиональную эффективность работника при наличии у него специальных знаний, умений и навыков, полученных в процессе профессионального обучения.

Профессиональная пригодность формируется в условиях выполнения специалистом реальной трудовой деятельности практически на протяжении всего трудового периода его жизни. Следует отметить, что в ходе длительного трудового стажа работника формируются не только отдельные функциональные системы и психические процессы человека, позволяющие ему достичь высоких результатов в своей работе, но изменяется и его личность. Постепенно развивается профессиональное мышление работника, складывается профессиональный тип личности с определенными ценностными ориентациями, характером, особенностями профессионального поведения, общения и образа жизни. В целом профессия накладывает свой отпечаток и на внешний облик человека. Например, всегда можно узнать представителей профессий в таких областях, как педагогическая деятельность, художественная и артистическая деятельность, юридическая деятельность и др.

<sup>1</sup> Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М., 2001. С. 22.



Время, необходимое для формирования профессиональной пригодности человека, зависит от форм и методов профессионального обучения, условий выполняемой профессиональной деятельности и индивидуальных способностей человека.

В настоящее время наиболее популярной и распространенной в практической психологии и педагогике является классификация профессий, разработанная Е.А. Климовым. Опишем наиболее простой вариант данной классификации.

В основу классификации профессий положен критерий «объекта труда», т. е. того, на что или на кого направлена активная, преобразующая деятельность человека-профессионала. Выделяются пять основных объектов профессиональной деятельности человека: природа (имеется в виду «живая» природа или биологические объекты), техника (машины, механизмы, материалы, различные виды энергии), человек (ребенок, взрослый, старик), знаковая система (различные информационные системы, цифры, формулы, тексты) и художественный образ.

Карта компетенции (портрет идеального сотрудника) облегчает работу сотрудников отдела человеческих ресурсов, занятых приемом на работу. Компетенции представляют собой личностные характеристики человека, его способности к выполнению тех или иных функций, типов поведения и социальных ролей, как, например, ориентация на интересы клиента, умение работать в группе, напористость, оригинальность мышления. Подготовка карты компетенции требует специальных знаний и, как правило, осуществляется при помощи профессионального консультанта или специально обученного сотрудника отдела человеческих ресурсов. Важнейшим дополнением карты является описание компетенции, т. е. детальное объяснение каждого штриха портрета идеального сотрудника. При оценке кандидата карта компетенции используется так же, как квалификационная карта: компетенции кандидата сравниваются с компетенциями идеального сотрудника.

Резерв кадров необходим для предприятия любого типа (крупного, среднего, малого) и поэтому имеет разные пути решения. На крупном предприятии, философия которого построена на воспитании собственного резерва и неприятии «чужаков», основное внимание должно быть уделено вертикальной ротации кадров для линейных руководителей и горизонтальной ротации кадров для руководителей-специалистов функциональных служб. Проблемы с резервом возникают в основном в отделах маркетинга, ценных бумаг, связей с общественностью, в которых нужно искать работников со стороны.



На среднем предприятии, где численность персонала не так велика (до 500 человек), основная часть резерва кадров может быть сформирована за счет собственных работников. Остальная часть пополняется за счет выпускников средних и высших специальных учебных заведений, которые в период производственной стажировки (практики) и работы в качестве молодых рабочих и специалистов планомерно готовятся на более квалифицированные рабочие места.

Значительно сложнее обстоит дело на предприятиях малого бизнеса, где работает не более 50 человек. Накладно, да и психологически невозможно держать в штате двух секретарей-референтов, двух главных бухгалтеров, юрисконсультов, программистов, маркетологов. Реальным способом является совмещение профессий и должностей с постоянным обучением кадров и горизонтальной ротацией персонала. Экономически целесообразнее пойти на то, чтобы секретарь-референт получил базовое или второе высшее образование по юридической специальности,

бухгалтер получил дополнительно специальность финансиста, чем внезапно лишится исключительно нужных работников в случае трудового конфликта или «переманивания» ваших специалистов на более преуспевающие предприятия.

С другой стороны, необходима кадровая конкуренция и устранение незаменимости любого рабочего или служащего. Незаменим не может быть даже директор, в любой момент его обязан заменить заместитель. Кадровая конкуренция решается на основе горизонтальной ротации кадров по модели «змея», когда планомерно идет перемещение специалистов по различным должностям. Например, секретарь работает инспектором по кадрам, затем юрисконсульт, а потом маркетологом. Резерв кадров должен быть гласным и доводиться до сведения сотрудников приказом директора предприятия.

Многие люди, особенно в сфере малого бизнеса, при относительно невысокой заработной плате не дорожат рабочим местом на предприятии, следуя поговорке: «Рыба ищет, где глубже, человек — где лучше».

Не работает правило «черной метки» при трудоустройстве. Центры занятости населения и кадровые службы предприятий не располагают объективной информацией по неработающим и уволенным по разным причинам людям. Чаще всего формальное увольнение производится по собственному желанию или по сокращению штатов, хотя этих людей следовало бы уволить по соответствующей статье — «за прогул», «за пьянство», «за злоупотребление служебным положением», «за хищение», «за аморальное поведение».

Современные организации заинтересованы в профессиональном росте своих сотрудников и способствуют этому на всех уровнях иерархии. Однако существует группа должностей, которым организация уделяет особое внимание. Это — должности высших руководителей, оказывающие исключительное влияние на развитие организации. Способность выявлять и успешно готовить к работе в высокой должности будущих руководителей — важнейший фактор успеха в конкурентной борьбе. Такие крупные компании, как «Дженерал Электрик», «Моторола», «Хьюлет-Паккард» предпочитают заранее выявлять и готовить к работе в высокой должности будущих руководителей.

Поэтому современные организации создают специальные системы подбора, развития и перемещения будущих руководителей (резерва руководителей) и рассматривают управление этой системой как стратегически важную задачу. Не случайно высшие руководители принимают непосредственное участие в этом процессе.

Система подготовки резерва предполагает решение трех задач: выявление сотрудников организации, имеющих потенциал для занятия руководящих должностей; подготовка этих сотрудников к работе в руководящей должности; обеспечение плавного замещения освободившейся должности и утверждения в ней нового сотрудника. Большинство организаций при работе с резервом руководителей выделяют две группы — преемников (или дублеров) и молодых сотрудников с лидерским потенциалом. Каждая группа имеет свою специфику как с точки зрения отбора, так и с точки зрения развития.

Преемники или дублеры — это кандидаты на замещение определенных ключевых должностей компании, готовые к работе в этих должностях в настоящий момент или в ближайшем будущем.

Подготовка преемников — это многоэтапный процесс, требующий постоянного внимания и поддержки со стороны руководства фирмы и включающий следующие этапы.

Первый этап процесса планирования и подготовки резерва руководителей — это определение ключевых должностей, оказывающих исключительное влияние на деятельность компании. Как правило, к ним относятся должности первого руководителя, его непосредственных подчиненных, руководителей филиалов и подразделений. В зависимости от специфики организации ключевые должности могут оказаться и на более низких ступенях. В крупных международных компаниях число ключевых должностей составляет от 30 до 150—200.

Планирование резерва позволяет установить, какие должности являются ключевыми на сегодняшний момент и как они изменятся через год, два, пять лет. Такое планирование особенно необходимо при высокой конкуренции и ускорении научно-технического прогресса, что может вызвать быстрое изменение организационной структуры компании. Должен быть также подготовлен план освобождения ключевых должностей<sup>1</sup>.

Второй этап — определение требований к руководителям. Для того чтобы эффективно отобрать потенциальных преемников, необходимо четко понимать, какими качествами должны обладать будущие руководители.

Следующий этап процесса подготовки резерва руководителей — подбор кандидатов в резерв, осуществляемый высшим руководством организации совместно с отделом человеческих ресурсов в конфиденциальном порядке. Отбор производится для конкретной должности с уче-

<sup>1</sup> Анисимов О.С. Новое управленческое мышление: сущность и пути формирования. М.: Экономика, 2003.

том трех основных критериев: соответствия индивидуальных характеристик кандидата профилю идеального сотрудника для данной должности, результатов работы в занимаемой в данный момент должности и в занимаемых ранее должностях; степени готовности кандидата (соотношение возраст—потенциал и оценка усилий по подготовке к занятию данной должности).

Подбор кандидатов может осуществляться с использованием вспомогательных материалов; аттестации кандидата; личных планов развития; характеристик руководителей; данных об образовании, повышении квалификации, а также на основе психологических тестов.

Список преемников в большинстве организаций является конфиденциальным, о нем знают только руководитель организации и директор по человеческим ресурсам.

Конфиденциальность позволяет избежать конфликтов между занимающим должность руководителем и его преемником и исключить излишний ажиотаж внутри организации. Иногда о зачислении в резерв на замещение определенной должности сообщается преемнику, что может усилить его мотивацию и обеспечивает возможность организации целенаправленной подготовки, учитывающей мнение самого сотрудника.

Четвертый этап — подготовка планов развития, которая проводится на основе сопоставления характеристик каждого кандидата с качествами идеального сотрудника для данной должности. Результатом сопоставления характеристик преемника и идеального руководителя станет план развития, содержащий конкретные действия для достижения качеств идеального руководителя, отсутствующих у кандидата. План развития должен содержать и сроки реализации этих действий.

Пятый этап — реализация плана подготовки преемников. Реализация плана предполагает активное участие самого преемника и требует значительных дополнительных затрат времени, интеллектуальных и физических усилий. Поэтому необходима мотивация развития сотрудника. Руководство организации играет важную роль в реализации плана. Именно руководители принимают решения о назначении на должность, выделении средств на дополнительное обучение, распределяют время преемника и его приоритеты (работа в занимаемой должности или подготовка в новой должности), обеспечивают мотивацию преемника.

Следующий этап — оценка прогресса развития. Оценка осуществляется по мере надобности (ежегодно и чаще) высшим руководством. Результатом оценки может стать корректировка плана развития или изменение состава преемников.

Назначение на должность — заключительный этап процесса подготовки руководителей. В случае освобождения ключевой должности оце-



Рис. 2.2. Процесс планирования и подготовки резерва руководителей

ниваются: готовность кандидата, учитывающая результаты плана развития; работа в занимаемой должности (аттестация); авторитет в организации; зрелость и т. д.

После назначения на должность начинается довольно сложный период адаптации. Для его облегчения иногда пользуются методом «спаривания» («близнецы»), при котором несколько недель или, при необходимости, несколько месяцев старый и новый руководители работают совместно с целью передачи информации. Однако этот метод может дать отрицательный результат, если бывший руководитель ушел не по своему желанию или темпераменты старого и нового руководителей не совпадают, что может сказаться на авторитете преемника в организации.

Процесс адаптации более эффективен, когда в течение определенного периода руководитель уделяет особое внимание работе своего подчиненного, проводит регулярные частые встречи, оказывает непосредственную помощь в управлении подразделением. В период адаптации у нового руководителя могут быть выявлены пробелы в квалификации, которые необходимо как можно быстрее ликвидировать. Адаптация — процесс изменения знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменением собственного поведения в соответствии с требованиями среды<sup>1</sup>.

Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Практика показывает, что 90% людей, уволившись с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации. Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег и т. д. То есть специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большого количества проблем, возникающих в начале работы.

Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации.

Для руководителя же информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, может многое сказать о степени развития коллектива, об уровне его сплоченности и внутренней интеграции.

А целью профориентации является выявление профнаправленности, мотивационной направленности и личностных качеств потенциальных сотрудников в организации.

Взаимодействие и взаимосвязь этих двух подпроцессов очевидна и неоспорима. Так как именно благодаря этим двум первоначальным подпроцессам менеджмент и обязан в формировании качественного коллектива организации.

*Ротация.* Ротация позволяет человеку достичь большего разнообразия в опыте работы, чем то, что могло бы быть достигнуто при освоении лишь какого-то одного вида работы. Ротация расширяет кругозор и спектр понимания проблем. Ротационные назначения обычно произ-

<sup>1</sup> Чистякова С.Н. Профессиональное самоопределение и профессиональная карьера молодежи. М., 2003. С. 125.

водятся на должности того же самого организационного уровня управления и на короткие периоды времени. Назначения могут производиться как на должности, учрежденные специально для целей обучения, так и на постоянные должности на производстве. В некоторых случаях из обучаемых формируются группы, которые используются «на подхвате», иногда их направляют на должности в те отделы, где необходим дополнительный персонал.

Ценность ротационного обучения зависит большей частью от степени внимания и контроля, которые уделяются обучаемым, и от серьезности, с которой обучаемые относятся к своим назначениям на должность. Если тренировкой обучаемых пренебрегают или если им поручается только рутинная, «напряженная работа», ротация может принести больше вреда, чем пользы, поскольку эффективность повышения квалификации и моральное состояние обучаемого тесно связаны между собой.

Жалование обучаемого, затраты на тренировку и наблюдение за ним могут сделать ротацию дорогим способом повышения квалификации. Он может оказаться слишком дорогим, если люди не остаются в компании после того, как они были обучены. Некоторые компании поэтому предпочитают размещать обучающихся менеджменту сразу на постоянных производственных должностях, а не проводить ротацию по многим должностям. При этом подходе широкий спектр опыта может формироваться за счет постоянного расширения сферы деятельности и за счет продвижений по службе.

*Назначение дублером.* В некоторых компаниях, для того чтобы обеспечить возможности повышения квалификации, кандидаты на повышение назначаются дублерами руководителей высшего ранга, для чего создаются штатные должности помощников. Человек, получивший назначение на одну из этих должностей, может освободить начальника от некоторой части объема работ, при этом ему дается возможность узнать как можно больше о работе начальника и о способах ее выполнения. Назначения дублером могут быть использованы как для обучения начинающих руководителей, так и для повышения квалификации опытного руководящего работника, который готовится принять должность более высокого ранга.

Польза, которую человек извлекает из своего назначения дублером, зависит от его личной заинтересованности и времени, которое начальник ему уделяет. Если начальник дает своему дублеру возможность приобретать опыт при выполнении важных функций, оказывает ему помощь и дает советы, которые позволяют ему повышать компетентность, метод обучения с использованием дублирования может быть очень эффективным. Однако если начальник негодует по поводу того, что выну-



жден тратить время на дублера, или считает, что дублер является угрозой для его собственной занятости на этой должности, назначение может оказаться бесполезным для повышения квалификации, а иногда и наносящим вред и компании, и человеку.

*Латеральные продвижения по службе.* Обычно ротация опытных руководителей по различным должностям в целях обучения невыполнима из-за того, что влечет за собой большие расходы на выплату жалования. Для этой категории руководителей возможно совершенствование их мастерства, знаний и опыта с помощью латеральных («непрямых») продвижений по службе. Этот вид продвижения по службе отличается от обычного тем, что кандидат назначается на более высокую должность в другом подразделении, а не на ту, которая находится непосредственно над его должностью в том же самом подразделении или в той же функциональной зоне.

Руководящие должности в конструкторско-технологическом бюро или в кадровой службе часто относятся к тем, на которых может быть приобретен некоторый опыт управленческой работы, особенно в нижней части лестницы продвижения по службе. Опыт работы в этих подразделениях помогает установить контакт кандидата почти с каждым подразделением внутри организации и, таким образом, увеличивает его познания, касающиеся многих различных функций компании. «Боковые» продвижения по службе, подобно ротационным назначениям, дают людям возможность познакомиться со стилем руководства различных управляющих и понаблюдать различные способы и технические приемы управления в действии. Смена начальников при латеральных назначениях позволяет выявлять определенные способности или недостатки кандидата, которые ранее не были замечены.

Латеральные продвижения по службе имеют, однако, некоторые ограничения. Некоторые руководители могут возражать против того, чтобы их подчиненные повышали квалификацию за счет назначения в другие отделы. Продвижение человека по службе в новом отделе может, кроме того, вызвать возмущение работников этого отдела, которые считают, что один из них, а не «постороннее лицо» должен получить повышение. Если эта обида достаточно сильна, моральное состояние и производительность как кандидата, так и персонала отдела могут пострадать.

*Тренинг сенситивности.* Одним из методов обучения руководящих работников, который быстро стал популярным, является тренинг сенситивности. Этот метод, инициатором которого была Национальная лаборатория обучения (National Training Laboratories), используется в группах с небольшим количеством участников, которые могут быть собраны

на несколько дней в специальную группу. Цель тренинга сенситивности — помочь участникам узнать больше об их собственной личности и о реакциях на них других людей. Есть основания считать, что способность проникновения в суть человеческих отношений, приобретаемая таким образом, дает руководящим работникам основу для изменения их поведения и что это повышает их эффективность.

В ходе этих занятий суждения участников и их оценки друг друга становятся совершенно откровенными и часто довольно критическими. Представление о некоторых ощущениях и реакциях, которые могут возникать во время тренинга, могут дать следующие выдержки из стенограмм тренинга сенситивности.

Для большинства участников групп сенситивности важно понять, как **другие** люди в группе реагируют на них, поэтому занятия могут затрагивать защитные механизмы тех людей, которые в себе не уверены. По этой причине тренинг сенситивности должен проводиться осторожно, а ведущие должны обладать необходимой квалификацией и опытом. Кроме того, важно, чтобы опыт обучения человека в тренинговых группах завершался позитивной помощью и рекомендациями, как применить знания и опыт, извлеченные из обучающей ситуации, при решении практических проблем управленческой деятельности.

*Использование комитетов.* Одна из форм использования комитетов, которая была разработана компанией «Маккормик» и была принята многими другими компаниями для повышения квалификации руководителей, называется «параллельное управление». Этот термин используется потому, что комитеты или *младшие советы*, как их часто называют, помогают основному совету директоров в решении проблем компании. Членами младших советов часто являются управляющие, которые занимают соответствующие должности в организации, но которые являются пока еще младшими по статусу по отношению к членам основного совета директоров. Служба в младшем совете может позволить его членам получить знания и практический опыт на основе изучения и обсуждения проблем высшего уровня управления, а кроме того, получить удовлетворение от внесенного вклада в решения, касающиеся всей компании.

Некоторые критики параллельного управления считают, однако, что его выгоды снижаются из-за возможных трений в среде линейных руководителей, чьи подразделения стали предметом изучения комитета. Эти критики также указывают, что назначения в младший совет не дают участникам того подлинного опыта риска или признания своих ошибок, который они могли бы получить, руководя подразделением.

*Управленческие игры.* Хозяйственные ситуации, разработанные и применяемые для тренировки руководителей, появились на свет и стали более интересными благодаря разработке управленческих игр. Участники управленческой игры сталкиваются с задачей принятия последовательной серии решений, затрагивающих предприятие. В игре моделируется влияние каждого решения на финансовое состояние предприятия. Результат влияния может быть определен с помощью компьютера, программа которого разработана специально для этой игры. Следует, правда, указать, что, хотя управленческие игры стали очень популярными в программах повышения квалификации руководящих работников и дают определенный опыт принятия решений, они не способны в полной мере воспроизвести затруднительные обстоятельства и реалии подлинной ситуации деловой жизни.

### **Ключевые положения**

- Наличие готовых идти за лидером последователей — вот единственная характеристика, отделяющая лидеров от нелидеров. Лидерство касается главным образом отношений между лидером и последователями; следовательно, основная задача всех лидеров заключается в построении и поддержании прочных отношений с другими людьми.
- Лидерство — это способность оказывать влияние, направляя усилия всех на достижение целей организации. Лидерство — это всегда вопрос степени, силы влияния, зависящей от соотношения личных качеств лидера с качествами тех, на кого он пытается оказать влияние, и с ситуацией, в которой находится данная группа.
- Предпринято много попыток составить, на основе исследований и опыта, список качеств лидера. Типичный перечень качеств лидеров включает следующие черты. Лидер проявляет высокую выдержку в напряженных ситуациях; поощряет участие подчиненных в принятии решений; постоянно задает себе вопросы (т. е. старается анализировать ошибки и отдает себе отчет в том влиянии, которое они оказывают); признает, что живет в мире конкуренции, и понимает «законы конкурентной борьбы»; тактично выражает неприязнь; сдерживает эмоции при победе; не расстраивается из-за поражения; понимает необходимость ограничений и «непопулярных решений»; отождествляет себя с группой; ставит реальные цели. Другой список включает в себя следующие качества хорошего лидера: мудрость, честность, мужество, интерес к людям, лояльность, творческое воображение и глубокий интерес к осуществляемой деятельности.

- *Лидер-организатор.* Его главное отличие в том, что нужды коллектива он воспринимает как свои собственные и активно действует. Этот лидер оптимистичен и уверен в том, что большинство проблем вполне разрешимы. Умеет убеждать, склонен поощрять, а если и приходится выразить свое неодобрение, то делает это, не задевая чужого достоинства, и в результате люди стараются работать лучше. Именно такие люди оказываются на виду в любом неформальном коллективе.

- *Лидер-творец.* Привлекает к себе прежде всего способностью видеть новое, браться за решение проблем, которые могут показаться неразрешимыми и даже опасными. Не командует, а лишь приглашает к обсуждению. Может поставить задачу так, что она заинтересует и привлечет людей.

- *Лидер-борец.* Волевой, уверенный в своих силах человек. Первым идет навстречу опасности или неизвестности, без колебания вступает в борьбу. Готов отстаивать то, во что верит, и не склонен к уступкам. Однако такому лидеру порой не хватает времени, чтобы обдумать все свои действия и все предусмотреть. «Безумство храбрых» — вот его стиль.

- *Лидер-дипломат.* Если бы он использовал свои способности во зло, то его вполне можно было бы назвать мастером интриги. Он опирается на превосходное знание ситуации и ее скрытых деталей, в курсе сплетен и пересудов и поэтому хорошо знает, на кого и как можно повлиять. Предпочитает доверительные встречи в кругу единомышленников. Позволяет открыто говорить то, что всем известно, чтобы отвлечь внимание от своих неафишируемых планов. Правда, такого сорта дипломатия нередко лишь компенсирует неумение руководить более достойными способами.

- *Лидер-утешитель.* К нему тянутся потому, что он готов поддержать в трудную минуту. Уважает людей, относится к ним доброжелательно. Вежлив, предупредителен, способен к сопереживанию.

• 3. Фрейд понимал лидерство как двуединый психологический процесс: с одной стороны, групповой, с другой — индивидуальный. В основе этих процессов лежит способность лидеров притягивать к себе людей, бессознательно вызывая чувство восхищения, обожания, любви. Поклонение людей одной и той же личности может сделать эту личность лидером. Психологи выделяют десять типов лидерства.

- Стиль управления эффективного менеджера отличается гибкостью, индивидуальным и ситуативным подходом. Ситуативный стиль управления гибко учитывает уровень психологического развития подчиненных и коллектива.

- Кадровый резерв — это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих

требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

- Лидера можно привлечь и со стороны, но этот путь, помимо очевидных достоинств, имеет и очевидные недостатки: высокую вероятность ошибки и демотивирующее воздействие на сотрудников. Кроме того, такой подход может отрицательно влиять на организационную культуру.

### Вопросы для самоконтроля

1. Какие существуют типы лидерства?
2. Какие имеются теории лидерства?
3. Опишите концепцию физических качеств.
4. Опишите известные вам стили управления.
5. В чем суть авторитарного стиля руководства?
6. В чем суть демократического стиля руководства?
7. В чем суть либерального стиля руководства?
8. В чем суть аврального стиля руководства?
9. Какие типы можно выделить в особенностях поведения в конфликтной ситуации?
10. Что такое доминирование?
11. Что учитывается при выборе стиля руководства?
12. Дайте определение понятию «харизма».
13. Перечислите характерные черты лидера.
14. Что объединяет всех без исключения лидеров?
15. Опишите ситуационную теорию лидерства.
16. Приведите пример характеристик лидера в одной из теорий лидерских черт.
17. Что влияет на выбор стиля руководства?
18. Опишите схему работы с кадровым резервом.
19. Можно ли обучать лидерству?
20. Опишите методы работы с кадровым резервом.

### Контрольные задания

**Выполнить задание.** В СССР источником подбора и обучения лидеров в вузах был комсомол, что, на ваш взгляд, может его заменить сегодня?

Тот, кто почуял ветер перемен, должен строить не щит от ветра, а ветряную мельницу.

*Мескон, Альберт, Хедоури.  
Основы менеджмента*

## Глава 3 АДАПТАЦИЯ<sup>1</sup>

### ЦЕЛИ ИЗУЧЕНИЯ МАТЕРИАЛА

После изучения этой главы вы будете способны:

- определить**, что имеется в виду под термином «адаптация»;
- представить** основные проблемы, возникающие при вводе человека в организацию и при его выводе из организации;
- описать** процесс адаптации и ее основные этапы;
- объяснить**, почему адаптация столь важна для менеджмента;
- обсудить** способы, с помощью которых можно управлять процессом адаптации.

Классический менеджмент изучает проблемы стационарные, между тем большая часть проблем менеджмента — динамические проблемы. Сама организация постоянно меняется, изменяются и ее приоритеты. Методы, эффективные в одних стадиях жизненного цикла организации, малопригодны в других стадиях. Это тем более справедливо по отношению к людям. Значительную часть своей жизни человек «вработывается» в новые для него условия. Этот процесс входа и выхода из одной ситуации в другую и составляет сущность адаптации.

Прежде всего в этой главе будут рассмотрены: само понятие адаптации, основные этапы процесса адаптации и методы, с помощью которых можно управлять процессом адаптации, проблемы, возникающие при вводе человека в должность, перемещении внутри организации и при его выводе из должности. Причем выводу из должности уделено особое внимание, так как этот процесс оказывает огромное влияние не только на тех, кого он непосредственно касается, но и на всех без исключения работников.

### 3.1. Содержание и структура адаптации

*Понятие адаптации.* Важным открытием, сделанным менеджментом конца XX в., было появление концепции развивающейся организации. Стало ясно, что организации, так же как и люди, рождаются, растут

<sup>1</sup> Глава написана совместно с О.Э. Григором.

и умирают. При этом на разных стадиях жизненного цикла существенно меняются цели и средства. И разумеется, меняется менеджмент. Методы управления людьми, эффективные на одних этапах развития, становятся неэффективными и даже вредными на других этапах. Менеджмент стал изучать не только стационарные состояния организаций, но и динамику организации.

Естественно, что появление этой концепции привело к динамичному подходу к другим проблемам менеджмента. В частности, стало ясно, что изучение переходных процессов в организации обладает не меньшей важностью, чем изучение стационарного состояния. В менеджменте персонала актуализировалась проблема адаптации — приспособления человека к новым условиям. Практически адаптация включает две важные проблемы: проблему ввода человека в организацию и проблему его вывода из организации.

Адаптация<sup>1</sup> — это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда. Адаптация — это социальный процесс освоения личностью новой трудовой ситуации, в котором личность и трудовая среда оказывают активное воздействие друг на друга и являются адаптивно-адаптирующими системами.

В самом общем виде адаптация — процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды. Термин «адаптация» чрезвычайно широк и применяется в различных областях науки. В социологии и психологии выделяют социальную и производственную (трудовую) адаптацию. В определенной мере эти два вида адаптации пересекаются друг с другом, но каждая из них имеет и самостоятельные сферы приложения: социальная деятельность не замыкается на производстве, а производственная — включает и технические, и биологические, и социальные аспекты.

Средняя продолжительность жизни организации в развитых странах составляет примерно 30 лет. Это много больше, чем средняя продолжительность трудоспособного возраста. Но наибольший интерес для организационного поведения представляет производственная адаптация. Именно она является инструментом в решении такой проблемы, как формирование у нового рабочего требуемого уровня производительности и качества труда. Причины изменения условий трудовой деятельности, требующие адаптации, многообразны: поступление на новое место, переход в другое подразделение, на новую должность, внедрение новых форм организации труда, его оплаты и т. д.

<sup>1</sup> От латинского *adapto* — приспособляю.

Научно-технический прогресс сопровождается высвобождением и, следовательно, перераспределением рабочей силы, увеличением числа работников, вынужденных либо осваивать новые профессии, либо менять свое рабочее место и коллектив, поэтому важность проблемы адаптации возрастает. Хороший пример — внедрение цифрового фото, которое привело к существенным изменениям в производстве фотопленки. Можно привести и другие примеры.

Проблема адаптации в той или иной мере касается всех категорий работающих, но наиболее остро она стоит для молодых рабочих и молодых специалистов, а также для людей, выводимых из должности. Отметим, что адаптация людей, выводимых из должности, касается не только их самих, но и молодых людей, так как, наблюдая этот процесс, они делают для себя выводы, сильно влияющие на их трудовое поведение. И не только на трудовое поведение. Так, высокая рождаемость в развивающихся странах объясняется стремлением обеспечить себе старость в отсутствие социальной защиты.

Перемена рабочего места предполагает не только изменение условий труда, смены коллектива, но и часто связана с изменением профессии, **вида** деятельности, **что** придает адаптации более сложный характер. Процесс адаптации носит взаимный характер. Ввод и вывод новых сотрудников заметно влияет на организационную культуру. Процесс взаимного приспособления, или трудовой адаптации, сотрудника и организации будет тем успешнее, чем в большей степени нормы и ценности коллектива являются или становятся нормами и ценностями отдельного сотрудника, чем быстрее и лучше он принимает, усваивает свои социальные роли в коллективе.

Многие фирмы разрабатывают специальные программы и процедуры адаптации персонала, призванные облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации, их перемещение и их вывод из должности. Контролировать процесс адаптации можно не только с помощью специальных программ адаптации, но и более простыми методами, например с помощью контрольного списка (табл. 3.1).

Опыт показывает, что 90% людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации. То есть специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большого количества проблем, возникающих в начале работы.

Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается прежде всего отсутствием информации о порядке работы, особенностях коллег, корпоративной культуре и т. д., поэтому необходимо соблюдать ряд требо-



ваний, которым должно отвечать информационное обеспечение вновь вводимого сотрудника. В табл. 3.2 приведен перечень сведений, которые работнику необходимо знать.

Таблица 3.1

**Контрольный список для помощи новому служащему на начальном этапе**

<p>При первом появлении служащего:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Радужно примите работника в компании и на рабочем месте.</li> <li>• Покажите запирающийся шкафчик для верхней одежды и туалет.</li> <li>• Познакомьте работника с кафетерием и другими условиями питания.</li> <li>• Проработайте инструкции по соблюдению секретности, в том числе систему применяемых <b>символов</b>.</li> <li>• Покажите рабочее место.</li> <li>• Опишите статус работника, его рабочее время, Пользование карточкой учета времени.</li> <li>• Кратко опишите работу группы.</li> <li>• Познакомьте с коллегами.</li> <li>• Помогите служащему начать работу, помня о четырех этапах инструктажа             <ol style="list-style-type: none"> <li>1) настройте работника соответствующим образом;</li> <li>2) продемонстрируйте операцию;</li> <li>3) проверьте <b>его</b> работу;</li> <li>4) проконтролируйте сроки выполнения.</li> </ol> </li> <li>• Кратко изложите основные правила безопасности и способы использования средств защиты.</li> <li>• Напомните работнику о том, чтобы он обратился к вам, если ему нужна информация и помощь</li> </ul>	<p>Позже, в течение первого дня:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Опишите порядок осуществления платежей.</li> <li>• Обсудите проблему стоянки и гаража для личного транспорта.</li> <li>• Объясните возможности диспансерного наблюдения врача.</li> <li>• Разработайте правила безопасности.</li> <li>• Кратко расскажите о работе подразделения и о том, как связана с ней работа данного служащего.</li> <li>• Кратко, незадолго до окончания работы, проконтролируйте успехи работника и ответьте на все его вопросы.</li> </ul> <p>В течение первых двух недель: Рассмотрите такие вопросы, как:</p> <p>системы льгот; страховой полис; бесплатные акции; пенсия; пособие и кредит; система поощрения рационализаторских предложений.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Просмотрите параграфы в пособии «Ваше руководство по работам на конвейере».</li> <li>• Проконтролируйте навыки безопасности.</li> <li>• Продолжайте контролировать успехи и производительность</li> </ul>
---	--

Таблица 3.2.

**Перечень сведений о компании, которые должны знать ее сотрудники<sup>1</sup>**

Работникам необходимо иметь *те знания, которыми обладают управляющие*. Они должны разбираться в отчетах о движении денежных средств, о доходах и бухгалтерских балансах; знать факторы, воздействие которых увеличивает или уменьшает показатели в отчетах и балансах; понимать подлинный смысл цифр и ясно представлять себе теперешнее положение компании по сравнению с прошлым и ее позицию по отношению к конкурентам.

<sup>1</sup> *Источник: Pasmore W. Creating Strategic Change: Designing the Flexible High-Performing Organization. New York: John Wiley & Sons, 1994. P. 50—54.*

Работникам необходимо знать угрозы, с которыми сталкивается организация, и планы устранения этих угроз, в том числе понимать причины, в силу которых те или иные планы имеют смысл. Кроме того, их следует информировать о том, какие другие варианты действий рассматривались, прежде чем было принято решение избрать данный курс.

Работники должны понимать процессы принятия решений, критерии, которыми руководствуются при их принятии, и пределы допустимого риска.

Работникам необходимо представлять себе последствия принятия ошибочных решений и то, что следует делать в случае неожиданных событий.

Работникам надо знать ожидания потребителей и способы наилучшего удовлетворения этих ожиданий.

Работникам следует давать азы знаний глобальной экономики, чтобы они понимали, почему ведение бизнеса в США сопряжено с гораздо большими издержками, чем, к примеру, в Мексике или Корее.

Работникам необходимо знать о расходах на здравоохранение и о компенсациях рабочим, о расходах на проведение инвентаризации и о страховании гражданской ответственности<sup>1</sup>.

Работникам надо понимать техническую систему, используемую для производства товаров или услуг, - как эта система работает и почему она сконструирована именно так, а не иначе.

Работники должны представлять возможные технические альтернативы и то, с чем было бы связано применение таких альтернатив.

Работникам необходимо прививать навыки общения, которые позволят им стать участниками социальной деятельности, включая навыки публичных выступлений, преодоления разногласий, понимания способов достижения консенсуса и побуждения других к участию, а также способность слушать других.

Как правило, эти требования реализуются в рамках специальных программ по упрощению адаптации. Ниже приведен пример такой программы (табл. 3.3).

Таблица 3.3

#### Программа создания эффективной информационной системы<sup>2</sup>

1. Определите ожидаемые достижения: миссия, ответственность и обязанности.
2. Сформулируйте требования, предъявляемые к каждому достижению. Если у вас есть хоть какие-то сомнения в том, что люди понимают причину, по которой важны и достижения, и соответствующие критерии, устранили эти сомнения.
3. Опишите, каким образом будут измерять эффективность и почему это так важно.
4. Определите стандарты образцовой эффективности, желательно в измеряемых единицах.
5. Выявите образцовых работников и все имеющиеся ресурсы, которыми могут воспользоваться прочие работники для того, чтобы стать образцовыми.

<sup>1</sup> Любая форма страхования, предусматривающая защиту страхователя от претензий противной стороны.

<sup>2</sup> Источник: Gilbert T.F. Human Competence: Engineering Worthy Performance. New York: McGraw-Hill.

## Окончание табл. 3.3

6. Часто и регулярно предоставляйте работникам недвусмысленную информацию о том, насколько хорошо работает каждый. Эту информацию следует давать в сравнении с эталоном образцовой работы. Нужно сделать очевидными последствия хорошей и плохой работы.
7. Предоставляйте работникам столько дополнительной информации, сколько может понадобиться им для устранения недостатков в своей деятельности и деятельности тех, за кого они несут ответственность.
8. Соотнесите различные аспекты неэффективности с конкретными корректирующими действиями

Адаптация означает включение работника в новую для него предметно-вещевую и социальную среду. Поступая на работу, он включается в систему новых внутриорганизационных трудовых отношений, занимая в ней одновременно несколько позиций. Поступая на предприятие, человек имеет определенные цели, потребности, ценности, нормы, установки поведения. В соответствии с ними работник предъявляет и требования к организации: к условиям труда, к оплате, содержанию, возможностям роста, к социальной среде. Ряд этих требований можно выполнить, но ряд требований следует видоизменить. Поскольку адаптация — двусторонний процесс между личностью и той производственной средой, в которую она включается, все факторы адаптации могут быть разделены на две группы: личностные и производственные.

**Факторы трудовой адаптации.** Факторы трудовой адаптации — это условия, влияющие на течение, сроки, темпы и результат этого процесса. Частью этих факторов можно управлять, частью нет (табл. 3.4).

Таблица 3.4

**Факторы трудовой адаптации**

<b>Личностные</b>	<b>Производственные</b>
Социально-демографические: 1. Стаж, возраст 2. Образование Психологические: 3. Уровень притязаний 4. Восприятие самого себя	1. Содержание трудовой деятельности 2. Условия труда и правила внутреннего распорядка, организация труда, руководство 3. Возможности повышения квалификации, участия в обсуждении принимаемых решений
Социологические: 5. Степень профессионального интереса 6. Степень заинтересованности в собственном заработке 7. Наличие установки на продолжение образования 8. Знание производственных перспектив	4. Виды и способы передвижения на работу, продолжительность передвижения на работу 5. Зарботная плата 6. Психологический климат в коллективе

Сопротивление переменам. В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, протекает процесс адаптации. Этот процесс достаточно сложен и требует контроля со стороны менеджмента, так как существуют объективные причины, противодействующие процессу вхождения человека в организацию. Ниже приведен перечень этих причин, предложенный Туллом (табл. 3.5).

Таблица 3.5

**Причины, по которым люди противятся переменам<sup>1</sup>**

1. **Гомеостазис: изменение - неестественное состояние.**
2. **Stare decisis: презумпция предпочтительности статус-кво; бремя доказательства обратного лежит на сторонниках изменений.**
3. **Инерция: изменение курса требует значительных усилий.**
4. **Удовлетворенность: большинству людей нравится существующее положение вещей.**
5. **Незрелость: отсутствуют предпосылки изменений, время перемен не настало.**
6. **Страх: люди боятся неведомого.**
7. **Эгоизм: изменения, возможно, и хороши, но не для нас, а для других.**
8. **Неуверенность в себе: мы не думаем, что сможем решить новые задачи.**
9. **Шокот будущего: подавленные изменениями, мы превращаемся в ретроградов и противимся переменам.**
10. **Тщетность усилий: мы рассматриваем любые изменения как поверхностные, косметические и иллюзорные, так зачем же что-то менять?**
11. **Незнание: мы не знаем, как осуществлять перемены и что следует изменять.**
12. **Человеческая природа: люди предрасположены к соперничеству, агрессивны, алчны, эгоистичны, и у них нет альтруизма, необходимого для изменений.**
13. **Цинизм: мы с подозрением относимся к агентам перемен.**
14. **Извращение: изменения кажутся привлекательными, но мы опасаемся того, что их последствия помимо нашей воли могут оказаться скверными.**
15. **Конфликт между гениальностью личности и посредственностью группы: люди средних способностей не в состоянии постичь всей мудрости изменений.**
16. **Эгоцентризм: отказ людей признавать свою неправоту.**
17. **Желание жить сегодняшним днем: неспособность отложить удовольствия на будущее.**
18. **Близорукость: неспособность увидеть, что изменение соответствует нашим собственным более широким интересам.**
19. **Действия вслепую: большинство из нас ведут жизнь, неизвестную другим.**
20. **«Снежная слепота»: групповое мышление или социальный конформизм.**
21. **Коллективные фантазии: мы не учимся на опыте и рассматриваем все события предвзято**

<sup>1</sup> *Источник: O'Tool J. Leading Change: The Argument for Values-Based Leadership. New York: Ballantine Books, 1996. P. 161—164.*

Окончание табл. 3.5

22. Шовинистическая логика: мы правы, а те, кто хотят, чтобы мы изменились, ошибаются.
23. Софизм исключительности: изменения, возможно, где-то и срабатывают, но мы-то особенные.
24. Идеология: у всех нас разные мировоззрения, разные и несовместимые ценности.
25. Институционализм: отдельные люди могут изменяться, но группы - никогда.
26. Nature *no facit saltum* - природа не терпит скачков.
27. Безусловное превосходство руководителей: кто мы такие, чтобы сомневаться в лидерах, которые заставили нас идти нынешним путем?
28. «У изменений нет поддержки масс»: меньшинство более заинтересовано в сохранении статус-кво, чем большинство - в переменах.
29. Детерминизм: никому не дано совершить целенаправленное изменение.
30. Сциентизм: уроки истории научны, а потому бесполезны.
31. Сила привычки.
32. Деспотизм обычая: идеи перемен кажутся упреками обществу.
33. Человеческая тупость

*Первичная и вторичная адаптация.* Принято выделять первичную и вторичную адаптацию. При вторичной адаптации работник уже имеет некоторый «адаптационный» опыт. Первичная адаптация происходит при первоначальном вхождении человека в трудовую деятельность. Вторичная адаптация происходит в двух случаях: при переходе работника на новое рабочее место, со сменой или без смены профессии, а также при существенных изменениях производственной среды, ее технических, экономических или социальных элементов. Эти случаи отличаются соотношением социального и профессионального факторов.

Трудовая адаптация имеет сложную структуру. В ней выделяют психофизиологический, социально-психологический и профессиональный аспекты. Психофизическая адаптация — это процесс освоения совокупности всех условий, необходимых для работника во время труда. Социально-психологическая адаптация — это включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями.

Профессиональная адаптация выражается в определенном уровне овладения профессиональными навыками и умениями, в формировании некоторых профессиональных качеств, в развитии положительного отношения работника к своей профессии.

В процессе психофизиологической адаптации происходит освоение совокупности всех условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на работника во время труда. К этим условиям следует отнести: физические и психические нагрузки, уровень монотонно-

**сти** труда, санитарно-гигиенические нормы производственной обстановки, ритм труда, удобство рабочего места, внешние факторы воздействия (шум, освещенность, вибрация и т. п.).

В процессе социально-психологической адаптации происходит включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями. В ходе такой адаптации сотрудник получает информацию о системе деловых и личностных взаимоотношений в коллективе и отдельных формальных и неформальных группах, о социальных позициях отдельных членов группы. Эту информацию он воспринимает активно, соотнося ее со своим прошлым социальным опытом, со своими ценностными ориентациями. При принятии сотрудником групповых норм происходит процесс идентификации личности либо с коллективом в целом, либо с какой-либо формальной или неформальной группой.

Профессиональная адаптация характеризуется дополнительным освоением профессиональных возможностей (знаний и навыков), а также формированием профессионально необходимых качеств личности, положительного отношения к своей работе. Как правило, удовлетворенность трудом наступает при достижении определенных результатов, а последние приходят по мере освоения сотрудником специфики работы на конкретном рабочем месте.

В процессе организационной адаптации сотрудник знакомится с особенностями организационно-экономического механизма управления фирмой, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. При данной адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в общем производственном процессе. Следует выделить еще одну важную и специфическую сторону организационной адаптации — подготовленность сотрудника к восприятию и реализации нововведений (технического или организационно-экономического характера).

*Экономический эффект.* Регулирование процесса адаптации предполагает проведение системы мероприятий, направленных на ускорение адаптации новых работников, что требует затраты определенных средств. Разумеется, речь идет о влиянии на управляемые факторы. На ряд факторов организация не может влиять. Это такие факторы, как пол, возраст, семейное положение, планы на будущее, нормы и ценности работника. Действие же производственных факторов во многом управляемо. В литературе по трудовой адаптации выделяют следующие факторы.

*Содержание трудовой деятельности* — совокупность выполняемых работником действий, их соотношение и взаимосвязь. В настоящее вре-

мя определяющими в этой области тенденциями являются замена физического труда интеллектуальным и компьютеризация. Например, на современных складах операторов ЭВМ больше, чем грузчиков.

*Условия труда* — совокупность технико-экономических и технико-организационных форм, в которых происходит процесс труда. Имеется тенденция постоянного улучшения условий труда. Это, помимо прочего, выгодно экономически, так как при благоприятных условиях работоспособность человека повышается, так как отсутствует необходимость в затрате сил на защиту организма от воздействия вредных и опасных производственных факторов. Кроме того, снижаются потери рабочих дней, вызванных временной нетрудоспособностью работников.

*Повышение квалификации* является одним из требований корпоративной культуры «образцовых компаний». Эта деятельность помимо влияния на адаптацию имеет и другие положительные экономические эффекты, так как вложения в человека относятся к наиболее выгодным формам инвестиций.

В ведущих компаниях обязательно организована непрерывная подготовка на рабочем месте и вне его (часто она же используется как дополнительный мотиватор) и, кроме того, предполагается самоподготовка. Компании способствуют самоподготовке и саморазвитию, распространяя печатные материалы и субсидируя покупку соответствующей литературы. Самостоятельное обучение, в том числе и приобретение теоретических знаний, поощряется администрацией как в плане продвижения по службе, так и повышения заработной платы. Что касается обучения вне рабочего места, то оно осуществляется в учебных центрах компании или в учебных центрах вне компании. Блестящий пример — университет фирмы «МакДоналдс». Все подобного рода занятия финансируются компанией.

*Психологический климат в коллективе.* Неблагоприятный психологический климат может привести к заметным экономическим потерям. Для оценки потерь рабочего времени вследствие неудовлетворительного психологического климата используется показатель потерь рабочего времени из-за текучести кадров по этой причине.

Необходимо сравнивать величины потерь рабочего времени из-за нарушения дисциплины труда в коллективах с благоприятным и неблагоприятным психологическим климатом, что позволит определить потери рабочего времени из-за нарушений дисциплины труда, происходящих вследствие неблагоприятного психологического климата.

Косвенным показателем непроизводительного использования рабочего времени в коллективах с неблагоприятным психологическим климатом является увеличение брака продукции и времени, затрачиваемого

на его исправление. Практикой установлено, что конфликтные ситуации способствуют увеличению брака продукции и нерациональных затрат рабочего времени на его исправление. Величины этих потерь можно определить по доплатным листкам, выписываемым рабочим за выполнение сверхплановых работ по исправлению брака или по количеству забракованных изделий.

### 3.2. Управление трудовой адаптацией

Целями адаптации являются: уменьшение периода «вработывания», так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат; снижение степени неопределенности у новых работников — мотив безопасности в пирамиде потребностей; сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неудобно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением; экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе адаптации работа помогает экономить время каждого из них; развитие таких элементов корпоративной культуры, как позитивное отношение к работе, удовлетворенность работой.

Включение новых сотрудников в организацию влияет на организационную культуру, так как может существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников. Для руководителя же информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, может многое сказать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции. Процесс адаптации **можно** разделить на четыре этапа.

*Оценка уровня подготовленности новичка* необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным. Однако следует помнить, что даже в этих случаях в организации возможны непривычные для него варианты решения уже известных ему задач. Поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, таких как технология деятельности, внешняя инфраструктура и персонал, новичок неизбежно попадает в какой-то степени в незнакомую ему ситуацию. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети.

По уровню адаптации различают: *первичную адаптацию* — приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной



деятельности (как правило, речь идет в данном случае о выпускниках учебных заведений различного уровня), и *вторичную адаптацию* — приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или свою профессиональную роль, например переходящих в ранг руководителя).

По отношению субъект—объект: *активная адаптация*, когда индивид стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить); *пассивная адаптация*, когда он не стремится к такому воздействию и изменению.

По воздействию на работника: *прогрессивное воздействие* имеет место в случае активной адаптации, благоприятно влияет на работника; *регрессивное воздействие* имеет место в случае пассивной адаптации к среде с отрицательным содержанием (например, с низкой трудовой дисциплиной).

Источником информации о показателях адаптации служит документация предприятия и результаты опросов как самих адаптантов, так и их непосредственных руководителей. Социально-экономические формы проявления удовлетворенности трудом той или иной социальной группы определяются прежде всего местом этой группы в структуре общества, общественной организации и разделении труда, ее правовым и моральным статусом в обществе. Эти разнообразные формы проявления удовлетворенности трудом можно объединить в три основные группы показателей: в процессе трудовой деятельности; в движении рабочей силы; в структуре качественных характеристик совокупного работника, «качества работника».

Чем больше работники удовлетворены своей работой, тем интенсивнее они используют рабочее время. Коэффициенты использования фонда рабочего времени могут служить показателем степени удовлетворенности рабочих своим трудом лишь с учетом той части его потерь и нерациональных затрат, которые произошли по вине рабочего.

Вторая группа показателей внешней фиксируемой удовлетворенности трудом связана с движением рабочей силы. Прежде всего это показатели текучести кадров и постоянства кадров.

Коэффициент текучести определяется отношением уволившихся по собственному желанию или по инициативе субъекта управления к среднесписочной численности работников. В этом случае выражается удовлетворенность трудом не только группы уволившихся, но и их руководителей. Поэтому следует учитывать отдельно (дополнительно) «коэффициент текучести по собственному желанию» и «коэффициент текучести по инициативе администрации».

*Проблема текучести кадров.* Разумнее бороться с текучестью персонала, чем оставить все как есть. Тем более что потери от текучести значительны. Например, менеджеры гостиницы La Quinta Motor Inns смогли за год уменьшить текучесть с 36 до 21% с помощью четырех оригинальных принципов планирования работы с персоналом (табл. 3.6).

Таблица 3.6

Принципы планирования работы с персоналом La Quinta Motor Inns

Принцип	Содержание
Отбор персонала	Ориентация в приеме на работу супружеских пар
Профессиональная ориентация	Каждая пара должна закончить интенсивный 13 недельный курс обучения плюс обучение на рабочем месте
Стабильность	Пары не могут просить о перемещении на другую должность до завершения двухлетработы
Развитие и карьера	В La Quinta большое внимание уделяется постоянному повышению квалификации персонала

Изучая проблему текучести кадров и связанные с ней потери гостиницы La Quinta Motor Inns, можно прийти к следующим заключениям:

Большая текучесть кадров наблюдается среди менеджеров ресторанов, чем среди менеджеров по организации питания в средствах размещения.

Тенденция текучести кадров выше среди одиноких людей, чем среди женатых.

Генеральные менеджеры больше страдают от обезличивания, чем их **помощники**.

Помощники менеджеров более склонны к перемене работы, чем генеральные менеджеры.

Мужчины менее подвержены этому явлению, чем женщины.

Хорошее отношение со стороны генеральных менеджеров уменьшает текучесть кадров среди их помощников.

Особенно важна проблема текучести для менеджмента, так как в современных условиях это сопряжено с утечкой знаний, ставших средством производства. Поэтому этот вопрос особенно важен в сфере услуг. Удержать хороших менеджеров можно с помощью различных факторов, помимо зарплаты и материальных благ. Основные из них: возможности продвижения по службе, интересная работа, повышение ответственности менеджера, хорошие условия работы, чувство осознания себя частью целого, высокая оценка необходимости выполняемой менеджером работы, безопасность работы, хорошие программы обучения, персонализированная лояльность компании к менеджеру, хороший коллектив со-

трудников, преимущества дополнительных льгот (пенсии, оплачиваемые отпуска, туры и т. д.), географическое местоположение, удобное место работы, помощь в решении личных проблем.

*Экономика управления адаптацией в трудовом коллективе.* Процесс адаптации в трудовом коллективе во многом управляем. Если управление адаптацией — это специфическая деятельность человека, то необходимо видеть проблемы экономики, которые отражают экономические процессы и принципы менеджмента. Во всем мире наблюдаются тенденции роста затрат на управление, и многих экономистов это беспокоит, потому что любые ресурсы имеют предел, в том числе и ресурсы, выделяемые на управление. Очевидно, тенденция роста затрат на управление связана с усложнением управления, использованием компьютерной техники, потребностью затрат на квалификацию и образование работников системы управления. Требуется дополнительных затрат и потребность в инновациях и развитии управления. Это затраты на исследования, поиск новых типов организации управления и производства и проектирование новых механизмов и процессов управления (технологий управления). К тому же наибольшие сложности в управлении производством будут связаны с человеком. В производстве возникают гибкие производственные системы, робототехника. Но их производственное функционирование зависит от мотивации человека к труду, которая становится все сложнее и сложнее. Экономической проблемой управления является и структура затрат на управление. По мере развития производства и управления эта структура меняется. Сегодня заметно, что главным фактором этого изменения является оснащение управления современной компьютерной техникой. Оснащение техникой интеллектуальной деятельности человека стало устойчивой и перспективной тенденцией.

Непосредственное управление адаптацией в трудовом коллективе осуществляет служба управления персоналом. Служба управления персоналом — специализированное подразделение в аппарате управления предприятием, осуществляющее практическую деятельность, а также информационную, социологическую и научно-исследовательскую деятельность. Целью данной службы является обеспечение основных функций организации. При этом в соответствии с их иерархическим характером приоритет отдается задачам повышения эффективности производства.

Работники службы персонала располагают рядом технологий, к их числу можно отнести адаптированные к специфике предприятия разработки других служб; программу адаптации молодого работника, анализ «поступающие — увольняющиеся», методику динамики конфликтов и др.

Больше всего проблем возникает при адаптации выпускников школ. Поэтому наибольшее число встреч специалистов по адаптации с этими работниками проводится до 12 часов дня в течение первых полутора лет их работы на предприятии. Перенесение этой нормы на другие группы новичков не целесообразно и не эффективно, поскольку требует привлечения слишком большого числа работников (с учетом плановой нагрузки социолога по адаптации в пять бесед с новичками в течение одного рабочего дня). Для внедрения оптимальной системы мер, включающей введение в работу с новичками психолога, активизацию информационной деятельности и оживления наставничества, требуются минимальные ресурсы: кроме расходов на документацию и переобучение ряда групп работников необходим один психолог из расчета на 1000 новичков в год. Отдачу коллектив начинает получать буквально с первого дня работы при условии выполнения всех предусмотренных в ней операций.

*Компенсация затрат.* Человек является ресурсом, который организация наряду с другими ресурсами использует в своей деятельности. Согласно теории человеческого капитала это важнейший ресурс организации. Но профессиональные способности являются и определенным ресурсом личности. Эта точка зрения находит отражение в теории портфельного поведения. В процессе затрат этого ресурса предполагается соответствующий способ их социально-экономической оценки и возмещения.

Способ достижения профессиональных целей фиксируется в структуре личности работника как некий устойчивый функциональный алгоритм, служащий мотиватором трудового поведения определенного типа. Он обеспечивает определенную форму трансформации профессиональных ресурсов личности в определенный результат. Результат работы состоит из двух частей. Первая — это то, что человек добился для себя, реагируя на стимулы, какие собственные проблемы, вызванные стимулирующими воздействиями, он решил. Вторая — что он сделал для организационного окружения, для организации в ответ на стимулирующие воздействия, которые организация применила по отношению к человеку.

Очевидно, последствия действий зависят от того, как вел себя человек, что он делал. Однако непосредственно они зависят от тех, кто, оценивая действия человека, осуществляет компенсацию за его действия и усилия. В данном случае компенсация понимается в самом широком смысле, как внешняя реакция на поведение человека, выражающаяся в том, что человек либо что-то приобретает, либо что-то теряет, чего-то добивается или же чего-то не достигает в результате осуществленных им действий в форме определенного поведения.

Компенсация может производиться в различных видах — от материального вознаграждения или наказания до словесного одобрения или порицания. Можно выделить четыре типа компенсации (табл. 3.7).

1. Положительная компенсация. Суть данного типа состоит в том, что осуществляется вознаграждение, приводящее к приятным для человека последствиям. При этом важно принимать во внимание, что вознаграждение должно быть четко привязано к желаемому поведению, т. е. человек должен знать, за что он получил поощрение. Вознаграждение должно следовать за осуществленным желаемым поведением и, например, должно соответствовать интересам поощряемого человека.

2. Отрицательная компенсация. Суть этого типа состоит в том, что желаемое поведение сразу же приводит к устранению нежелаемых для человека обстоятельств или раздражителей. При втором типе компенсации, так же как и при первом, важно, чтобы реакция окружения или руководства на изменение поведения наступала по возможности быстрее и, конечно же, носила индивидуальный характер.

3. Наказание. Компенсация в виде наказания состоит в том, что человек получает негативные, неприятные для него последствия поведения. Например, он может быть оштрафован, лишиться премии или продвижения по работе, получить замечание и т. п. Данный тип менее действен, чем положительная компенсация. Это связано с тем, что наказание имеет менее предсказуемый и устойчивый эффект, чем поощрение, зачастую приводит к негативным последствиям, таким как личная обида на наказавшего руководителя, потеря интереса к работе, изменение отношения к своей деятельности и т. п.

4. Гашение негативного поведения. Суть данного типа компенсации состоит в том, что если прекратить положительно реагировать на какие-то действия, то через некоторое время они начнут сокращаться.

Компенсация может осуществляться после какого-то действия человека — непрерывная компенсация. В том случае если компенсация наступает не после каждого совершения действия, то она называется периодической. При адаптации лучше действует непрерывная компенсация. Если компенсация отсутствует, то у адаптанта отсутствует заметная модификация поведения, так как не происходит научения поведению в новой организации.

*Источники финансирования.* Процесс усиления связей между возможностями социального развития трудовых коллективов и конечными результатами их производственно-хозяйственной деятельности заставляет искать резервы внутрихозяйственного роста. Эти поиски находят свое отражение в социально-экономической политике фирмы (предприятия). Социальная политика — это деятельность по преобразованию

## Четыре типа компенсации

Поведение	Последствие	Результат	Это и есть
Положительное подкрепление			
Человек говорит или делает что-то	Человек получает то, что хотел получить	Данное поведение усиливается	Положительное подкрепление
Примеры положительного подкрепления			
Вам трудно подготовить отчет, и вы запрашиваете информацию у начальника	Начальник снабжает вас необходимой информацией	В следующий раз, когда вам понадобится информация, вы обратитесь к начальнику	Положительное подкрепление
Наказание			
Человек говорит или делает что-то	Человек получает то, что не хотел получить	Данное поведение ослабевает	Наказание
Пример наказания			
Вам трудно подготовить отчет, и вы запрашиваете информацию у начальника	Начальник говорит: «Мне что же, самому делать всю эту работу? Добывай информацию сам»	В следующий раз, когда вам понадобится информация, вы дважды подумаете, прежде чем обратитесь к начальнику	Наказание
Гашение нежелательного поведения			
Человек говорит или делает что-то	Реакция на поступок или слова нейтральна или вовсе отсутствует	Данное поведение сначала усиливается, а затем постепенно ослабевает	Гашение
Пример гашения нежелательного поведения			
Вам трудно подготовить отчет, и вы запрашиваете информацию у начальника	Начальник говорит: «Сейчас мне некогда отвечать на вопрос»	Вы еще несколько раз обратитесь к начальнику с просьбой предоставить вам информацию. Если вы так и не получите положительного ответа, то в конце концов перестанете приставать с просьбами	Гашение
Отрицательное подкрепление			
Человек говорит или делает что-то	Человек избегает чего-то для него нежелательного	Данное поведение усиливается	Отрицательное подкрепление
Пример отрицательного подкрепления			
Вам трудно подготовить отчет, и вы запрашиваете информацию у начальника	Начальник говорит: «Я думал об этом отчете. Это чистой воды дублирование работы. Не надо его готовить»	В следующий раз, когда у вас появятся трудности с выполнением задания или возникнут сомнения в его полезности, вы спросите об этом начальника	Отрицательное подкрепление

Окончание табл. 3.7

Антецедент	Поведение	Последствие	Результат	Это и есть
Пример антецедента и отрицательного подкрепления				
Начальник грозитя уволить вас, если вы не выполните задание по продажам	Вы выполняете задание по продажам	Вы избегаете увольнения	В будущем вы выполните (или, по крайней мере, постараетесь выполнить) задания такого рода	Отрицательное подкрепление

социальной сферы. Цели социальной политики определяют экономическую стратегию, задают главную цель экономической политики, с помощью которой организуется трудовая деятельность на предприятии, цели и задачи развития предприятия. Для реализации социально-экономической политики на предприятии разрабатывается план социально-экономического развития. Целями развития социально-экономического планирования предприятий (объединений), организаций выступает повышение эффективности производства за счет социальных факторов, создание условий для более полного удовлетворения потребностей работников, для возможно большего развития членов коллектива и др.

Ряд мероприятий, имеющих ярко выраженный социальный характер, предусматривается в разрабатываемых на предприятии целевых комплексных программах и финансируется из фонда развития производства. Одной из главных целей таких программ является улучшение условий труда работника. Одним из направлений воздействия финансов предприятия на улучшение условий труда является обеспечение необходимыми денежными средствами постоянного обновления материально-технической базы производства, стимулирование внедрения прогрессивных технологий, снижение доли тяжелых, неквалифицированных и вредных для здоровья человека работ. Как правило, связанные с этим мероприятия требуют крупных капитальных затрат, поэтому для их финансирования, помимо собственных средств предприятий и организаций, привлекаются средства новых акционеров, кредиты банков, организаций и частных лиц, а на государственных предприятиях — бюджетные субсидии.

Таблица 3.8

### Контрольный список руководителя

Отбор, подготовка, постоянное обучение кадров - это нелюбимые, вечно забытые дети в большинстве организаций.

Многие руководители уверены, что повышение квалификации - это издержки, а не капиталовложение, и оно только отрывает людей от настоящей работы.

**Бухгалтерская наука ничего не говорит о том, как учитывать в балансе стоимость «человеческого капитала».**

**Налоговое законодательство не стимулирует, если вообще разрешает, капитализацию расходов на повышение квалификации и подготовку кадров.**

**Многие руководители боятся, что хорошо подготовленные работники найдут высокооплачиваемую работу у конкурентов.**

**Руководители забывают, что «подготовка» начинается с момента приема на работу.**

**Большинство руководителей и рядовых работников считают, что «подготовка» - это то, что отдел технического обучения организует в учебном комбинате.**

**Руководители считают, что повышать квалификацию должны все, кроме них самих, естественно, это не касается специальных курсов в Гарварде или Массачусетском технологическом институте**

Из-за пренебрежения исследованиями многие попытки обучения являются неэффективными и становятся пустой тратой денег. Чтобы преодолеть этот недостаток, необходим более системный подход к потребностям обучения. Выделяют три аспекта диагностики требований к обучению в организации или ее подразделении. Речь идет о следующих направлениях анализа.

Анализ человека — определение того, какие навыки, знания или установки отдельного работника необходимо формировать, чтобы он мог выполнять задания, которые составляют его работу в организации.

1. Люди учатся быстрее, если они непосредственно вовлечены в решение реальных проблем.

2. Разовое обучение в аудитории не меняет поведения человека. Практика дает гораздо больше.

3. Лучше всего человек учится, когда его роль активна, а не пассивна. В организации активное решение проблем дает особенно хороший эффект в неоднородных группах и в незнакомых ситуациях.

4. Лучше активно учиться на примере самому, чем слушать о нем. Вот почему посещения других компаний являются мощным инструментом обучения и изменения поведения.

5. Руководство должно быть уверено в необходимости обучения, выделять для этого время, вознаграждать за него и само участвовать в нем, если процесс обучения идет на рабочем месте.

Хотя первая «обучающая машина» была изобретена уже в 1922 г., последние публикации о возможностях этого метода могут породить не критическое отношение к нему. Завышенные ожидания привели к тому, что в итоге некоторые люди называют этот метод «ерундой». Можно твердо сказать, что «обучающая машина» — это не «ерунда», если используется надлежащим образом. Просто те, кто намерен использовать



ее, не всегда соотносят свои цели, которые они надеются достичь с помощью машины, с ее возможностями.

*Мотивация.* Одним из фундаментальных условий обучения является то, что обучаемый должен иметь соответствующую мотивацию, т. е. он должен признать необходимость овладения новой информацией или новыми навыками и поддерживать в себе желание учиться на протяжении процесса обучения. Поскольку многие работники возмущаются по поводу попыток обучать их, важно иметь высококвалифицированных преподавателей-энтузиастов, которые могут четко объяснить цели и задачи, которые необходимо достигнуть. Преподаватели могут также помочь сформировать необходимые стимулы к обучению, опираясь на характерные проблемы производства, конфликты и несоответствия требованиям, которые являются индикаторами существования потребности в обучении.

*Знание результатов.* В процессе обучения мотивация может быть поддержана и даже усилена за счет сообщения обучаемому о его успехах на всем протяжении обучения. Его успехи оцениваются результатами тестов и другими показателями.

Хотя знание результатов обеспечивает устойчивый стимул на всех стадиях обучения, это особенно необходимо после того, как начальный энтузиазм обучения уменьшился. Поэтому важно, чтобы работники извещались о своих успехах на всех стадиях обучения, и желательно на всем протяжении их карьеры в компании.

Со знанием результатов тесно связан принцип подкрепления. Подкрепление — это немедленное вознаграждение, которое следует за выполнением. Оно может проявляться в виде чувства достижения, которое следует за выполнением, или принимать другие формы, такие как подтверждение обучающей машиной, что ответ обучаемого был правильным. Независимо от типа подкрепления оно наиболее эффективно, если возникает сразу же после выполнения задания.

### **3.3. Высвобождение персонала**

Одно дело, если увольнения сотрудников вызвано дисциплинарно-административными причинами, и совсем другое, когда приходится расставаться с людьми, вполне успешно работающими. Далеко не каждый руководитель представляет себе, что увольнение персонала даже в тяжелой экономической ситуации — шаг хотя и наиболее легкий, но далеко не самый эффективный.

В условиях спада и кризиса возникает волна увольнений, причем не всегда оправданных. Однако, сокращая численность работающего пер-

сонала в целях экономии фонда заработной платы, администрация часто упускает из виду, что на момент увольнения каждый сотрудник выполнял определенные функции. Поэтому с сокращением численности работающих приходится перераспределять функции между оставшимися сотрудниками и соответственно пересматривать организационную **структуру** управления, и в этой ситуации наиболее важным вопросом **становится** сохранение квалифицированных кадров, способных работать лучше других.

Например, типичным сегодня является решение, когда в условиях кризиса сотрудникам оставляют зарплату и убирают премии. Более рационален подход, когда полностью пересматривается система оплаты труда сотрудников, так как зарплата составляет большую статью бюджета, то целесообразно проводить снижение зарплаты и, наоборот, увеличение процента премии для того, чтобы стимулировать работу персонала, в настоящий момент у каждого руководителя прибавилось забот — приходится прилагать максимальные усилия, чтобы обеспечить функционирование компании, соответственно меньше времени он может проводить на работу с персоналом.

Высвобождение персонала по определению — это сокращение изытка персонала в качественном, количественном, временном или территориальном отношении. Различают частичное (или внутреннее) высвобождение персонала, при котором уменьшается объем выполняемой работы, но численность персонала не меняется (отмена сверхурочных, сокращенное рабочее время, неоплачиваемый отпуск и др.) и абсолютное высвобождение персонала, при котором сокращается не только объем выполняемых работ, но и численность персонала (досрочный выход на пенсию, увольнения, в том числе массовые).

Интересно, что анализ текучести персонала позволяет в любое время выявлять ошибки кадрового менеджмента. Стратегическое планирование, подготовка различных сценариев развития предприятия и действий кадровой службы в этих условиях позволяет существенно сократить неизбежные, но, в принципе, негативные последствия высвобождения персонала. Работа с высвобождаемым персоналом способствует процветанию организации, **стабильности** и сохранению нормальных рабочих взаимоотношений между работниками и руководством, поэтому мы считаем, что эта тема заслуживает изучения.

*Планирование высвобождения персонала.* Затраты на покрытие текучести кадров могут быть огромными, они возникают по следующим причинам: пониженная производительность работника перед, в момент и после принятия решения об его увольнении, его увольнение, подбор и **прием** на работу нового сотрудника, его обучение, повышенная на-

грузка на остальных сотрудников, потеря социальных контактов, необходимость социализации новых сотрудников, нарушение трудового ритма и групповых процессов, изменения в распределении ролей и взаимосвязей.

Планирование высвобождения персонала имеет существенное значение в процессе кадрового планирования — вследствие рационализации производства, управления, изменения внешних условий образуется избыток рабочей силы. Планирование высвобождения персонала позволяет избежать передачи на рынок труда квалифицированных кадров и создания для этого персонала социальных трудностей.

Данное направление деятельности по управлению персоналом вплоть до последнего времени практически не получало развития на практике и серьезно не исследовалось в литературе. Планирование работы с увольняющимися сотрудниками базируется на классификации видов увольнения по степени добровольности ухода сотрудника из организации:

- по инициативе работника (по собственному желанию);
- по инициативе работодателя или администрации;
- в связи с выходом на пенсию.

Планирование сокращения или высвобождения персонала призвано показать:

- кого следует сократить, где и когда;
- шаги, которые необходимо предпринять, чтобы помочь сокращенным работникам найти новую работу;
- политику объявления о сокращении и выплаты выходных пособий;
- программу консультирования с профсоюзами или ассоциациями работников.

Задачей служб управления персоналом при работе с увольняющимися сотрудниками является максимально возможное смягчение перехода в иную социальную, производственную, личностную ситуацию, в особенности это относится к двум последним видам увольнений.

Увольнение из организации в связи с уходом на пенсию характеризуется рядом особенностей, отличающих его от остальных видов увольнений. Выход на пенсию может быть заранее предусмотрен и спланирован с достаточной точностью по времени. Это событие связано с существенными изменениями в личной сфере. Значительные перемены в образе жизни человека хорошо заметны для окружающих. В оценке предстоящего ухода человеку свойственна некоторая раздвоенность, некий разлад с самим собой.

Сокращение персонала означает снижение численности персонала предприятия, персонал сокращается (или должен быть сокращен), если работников больше, чем это необходимо для выполнения работы, другим поводом для сокращения персонала является неудачное заполнение рабочих мест, т. е. несоответствие квалификации работника требованиям, предъявляемым к нему на рабочем месте. Сокращение персонала в данном случае представляет собой альтернативу развития персонала.

Возникновение излишней численности персонала может быть вызвано рядом различных причин, как внешних, так и внутренних.

К наиболее частым внешним причинам относят падения спроса и технический прогресс, сокращающий затраты труда, в отдельных случаях бывает трудно объяснить, является ли необходимость сокращения персонала результатом непредвиденного развития событий во внешней среде, на которое отдельное предприятие не может повлиять (например, финансовый кризис), или ее следует объяснять ошибками в управлении фирмой, например упущенной возможностью отреагировать на угрозу падения спроса соответствующим изменением в стратегии маркетинга.

Причины несоответствия квалификации сотрудников требованиям к ним на рабочих местах могут крыться в ошибках при отборе персонала, в изменении требований к должностям, к которым работники не могут или не хотят адаптироваться, и, наконец, в изменении производительности труда самих работников, связанном, например, с возрастом или болезнью. Для высвобождения персонала может использоваться целый ряд мер, оказывающих различное воздействие на социальную и экономическую эффективность. В связи с тем что оно связано с угрозой серьезного ущемления интересов сотрудников и одновременно имеет существенное экономическое значение (за счет снижения непроизводительных затрат), сокращение персонала является особенно «чувствительным» мероприятием и порождает конфликтные ситуации. В обиходе высвобождение персонала отождествляют исключительно с увольнением сотрудников, что отнюдь не верно. У организации есть целый ряд возможностей прореагировать на излишнюю численность или на несоответствие своих сотрудников предъявляемым к ним требованиям.

С экономической точки зрения высвобождение персонала означает устранение излишней численности персонала и его качественного несоответствия предъявляемым требованиям с целью воссоздания нарушенного равновесия между количеством и качественными характеристиками рабочих мест и количеством и качествами персонала.

Это означает преодоление ситуации, при которой расходы на соответствующих работников непропорциональны их трудовому вкладу, ка-

качественное несоответствие персонала выдвигаемым требованиям означает для фирмы упущенные экономические возможности, поскольку вносимый реально трудовой вклад в качественном отношении хуже требуемого, что выражается в снижении производительности, повышении процента брака, как следствие — нарушение отношений с потребителями продукции и в конечном итоге ведет к потере фирмой своего положительного имиджа. Таким образом, устранение качественного и количественного несоответствия персонала предъявляемым требованиям является экономической необходимостью. С экономической точки зрения выделяют конкретные обстоятельства, при которых проводят сокращения персонала:

- персонал должен быть сокращен именно на тех рабочих местах и именно в том количестве, где и в котором наблюдается избыток или несоответствие персонала (привязка к рабочим местам);
- используемый вариант сокращения должен быть реально осуществим и корректен с правовой точки зрения (осуществимость);
- необходимо свести к минимуму затраты на сокращение персонала, чтобы они не превышали затрат, устраняемых за счет сокращения (избежание затрат при сокращении);
- следует принять меры против условий, способных привести к значительным потерям за счет ухудшения климата на предприятии, потере имиджа или необходимости производить новый набор персонала при изменившихся внешних условиях (например, при резком скачке спроса) (избежание последующих затрат).

Увольнение персонала прямо связано с конфликтами на предприятии. Открытыми конфликты становятся в тех случаях, когда увольняемые сотрудники выступают против сокращения, подключая, например, судебные инстанции к разбору трудовых конфликтов или прибегая к вмешательству совета работников предприятия. Подобные ситуации могут серьезно ухудшить климат на предприятии и привести к значительным потерям, большим, чем причины, их вызвавшие. Следует обращать внимание на то, чтобы решения по сокращению персонала были оправданными и, главное, убедительными, не допуская распространения слухов, паники, недоброжелательности, желательно иметь четкую (неважно, хорошую или плохую, важно — заранее определенную) систему критериев. Хорошо, когда в ее разработке принимал участие весь коллектив, например путем участия в экспертных оценках.

Тем не менее, прежде чем проводить увольнение, следует рассмотреть все компромиссные варианты: прекращение нового найма, досрочный выход на пенсию, уход по собственному желанию (табл. 3.9).

## Компромиссные варианты высвобождения персонала

<p>Прекращение найма новых работников</p>	<p>Поскольку численность персонала повышается только за счет приема на работу, первой реакцией предприятия при необходимости высвобождения должно стать прекращение приема на работу. Прекращение найма означает, что рабочие места высвобождаются за счет естественной текучести (уход по собственному желанию, выход на пенсию, смерть), а также за счет искусственных мероприятий, таких как <b>аутплейсинг</b>. В некоторых областях прекращение найма способно решить проблемы переизбытка персонала в короткие сроки. Эта мера приемлема с социальной точки зрения, но не является удобной для предприятий, так как высвобождаются не обязательно те места, которые должны быть сокращены. Прекращение найма лучше всего проводится в сочетании с правилом, что каждое зачисление персонала на работу должно быть предварительно разрешено правлением. Это правило должно действовать во всех подразделениях организации, вакантные места должны быть учтены, в случае необходимости сотрудники должны быть перераспределены между подразделениями. Такое состояние требует от сотрудников большой гибкости, инертность отдельных работников в вопросе перемены места работы и, при необходимости, места жительства (в случае перевода в другой город) не должна приводить к переизбытку сотрудников в одном отделе при недостатке рабочей силы в другом. Как показывает опыт, прекращение приема на работу обеспечивает в год сокращение примерно на 5% от общей численности только за счет естественной текучести, в обычной ситуации такая потеря компенсируется за счет нового набора и найма молодых работников, прошедших профессиональное обучение на предприятии. Многие предприятия проводят профессиональное обучение выпускников школ или специализированных учебных заведений на предприятии, в экономически невыгодные времена их можно не оставлять на работе после завершения обучения. Одновременно можно прекратить или сократить прием выпускников школ для прохождения профессиональной подготовки на предприятии, чтобы сократить расходы и привести в соответствие с ожидаемой потребностью в персонале. Следует, однако, помнить, что ученики являются фондом квалифицированной рабочей силы предприятия, т. е. обеспечивают воспроизводство предприятия в перспективе</p>
<p>Перемещения (ротация)</p>	<p>Если точно известно, где конкретно имеет место излишняя численность персонала, перевод конкретных работников на другое, свободное, место является приемлемым решением. Разумеется, подобный перевод подразумевает наличие у сотрудника необходимых умений и знаний, т. е. соответствующей профессиональной пригодности к работе на новом месте, и согласие работника на подобный перевод. Такие перемещения требуют от работника и отделов взаимной адаптации и могут быть сопряжены с серьезными психологическими нагрузками. Проблемы вызывает перевод на места, которые находятся, по мнению сотрудника, на качественно более низком уровне, такие переводы могут быть восприняты как оскорбление или «поддача», особенно пожилыми сотрудниками. Метод способствует развитию сотрудников и хорошо исследован в рамках японской традиции управления персоналом</p>
<p>Сокращение реальной продолжительности рабочего дня</p>	<p>Сокращение рабочего времени - процесс, идущий непрерывно. Например, в начале XX в. рабочая неделя была 60 часов, а в конце - 36 часов. Избыток персонала, возникший временно, например в результате сезонных колебаний, может быть устранен при помощи сокращения продолжительности рабочего дня. При этом существуют следующие варианты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• отмена (сокращение) сверхурочных</li> </ul>

*Продолжение табл. 3.9*

Сокращение численности персонала означает реакцию на недостаточную загрузку предприятия, в такие периоды нелогично, если некоторые отделы работают сверхурочно, если в целом на предприятии работы не хватает. В таком случае имеет смысл прекратить ведение работ сверхурочно, а недостаток времени компенсировать за счет временного привлечения специалистов из других, менее загруженных отделов;

- введение неполного рабочего дня, активизация использования договоров о занятости в течение неполного рабочего дня. Введение неполного рабочего дня представляет собой известную проблему, так как необходимо, чтобы подобная ситуация была оговорена в тарифном договоре, трудовом соглашении на предприятии или индивидуальным трудовым договором с конкретным сотрудником

Если объем работы вследствие внешних экономических причин уменьшается, можно побудить отдельных сотрудников к тому, чтобы они уменьшили свое индивидуальное рабочее время, в неполном рабочем дне особенно заинтересованы женщины, которым приходится совмещать работу и семейные обязанности. При увеличении доли персонала, занятого неполный день, с 1 до 4% от общей численности эффект от роста производительности труда этих работников составит примерно 1% от общих затрат на персонал. Для руководства работа в течение неполного дня, разумеется, возможна лишь в некоторых случаях, так как выполнение качественно более сложных задач подразумевает, что работник находится в распоряжении предприятия весь день. Еще одной предпосылкой для внедрения системы неполного рабочего дня является возможность сотрудников жить на снизившийся в результате сокращения рабочего времени заработок, поэтому на неполный рабочий день соглашаются только те, у кого муж (жена) также имеют работу;

- прекращение выдачи на сторону заказов, которые предприятие может выполнить самостоятельно. Любое крупное предприятие пользуется услугами сторонних фирм, хорошим примером являются строительные фирмы, осуществляющие капитальное строительство по заказам производственных предприятий. Обычно предприятиям невыгодно с экономической и организационной точки зрения содержать собственную строительную бригаду со всем парком оборудования и необходимым штатом, в экономически трудные времена, конечно, инвестиции в поддержание оборудования в исправности ограничены минимумом и соответствующие заказы выдаются только после тщательной проверки целесообразности. Тем не менее предприятие способно выполнить часть работ собственными силами - задачи производства и управления, в то же время имеются и такие сферы, в которых работают как собственные подразделения предприятия, так и привлеченные сторонние организации, например, проектирование установок, ремонтные работы, прокладка высоко-технологичных коммуникаций, оснащение и поддержка информационных систем. Для таких функций следует иметь определенный штат сотрудников, способных выполнить подобные работы, тогда в распоряжении всегда будет фирменный ноу-хау и предприятие не будет терять ценный опыт

Подобная практика позволит гибко ориентироваться на рынке с его постоянно меняющейся конъюнктурой, для адаптации к колебаниям объема заказов та их доля, которая передавалась сторонней организации по договору, сокращается (вплоть до нуля), что позволяет полнее загрузить собственных сотрудников. Изменяя степень привлечения сторонних организаций, зависимость от сторонних фирм сокращается, таким образом, есть возможность избегать чрезмерных затрат в сложные времена;

введение укороченной рабочей недели

В западных странах практикуется еще один метод, позволяющий сократить число рабочих мест. Профсоюзы в ряде западноевропейских стран выдвинули аргумент, что сокращение недельного рабочего времени создаст новые рабочие места и снизит число безработных, находящихся на учете в службах занятости.

Например, в Германии на основе тарифных соглашений продолжительность рабочей недели за последние несколько лет была постепенно снижена с 40 часов примерно до 37 часов, причем в некоторых отраслях достигнута или твердо согласована на ближайшие годы рабочая неделя в 35 часов. О том, имеет ли смысл и пользу сокращение рабочего времени или оно ведет к еще более сильному росту расходов на персонал, ведутся серьезные споры.

Утверждается, что **10%-ное** сокращение рабочего времени не ведет к новому набору рабочей силы в том же объеме, так как сокращение присутствия работников на рабочем месте приводит к «уплотнению» рабочего времени - т. е. люди начинают работать интенсивнее. Данная мера позволяет сократить затраты на заработную плату, открыть новые рабочие места, или, по крайней мере, не увольнять имеющийся персонал. По соглашению между работником и администрацией может устанавливаться как при приеме на работу, так и впоследствии неполный рабочий день или неполная рабочая неделя, по просьбе беременной женщины, женщины, имеющей ребенка в возрасте до четырнадцати лет (ребенка-инвалида - до шестнадцати лет), в том числе находящегося на ее попечении, или лица, осуществляющего уход за больным членом семьи в соответствии с медицинским заключением, администрация обязана устанавливать им неполный рабочий день или неполную рабочую неделю.

Оплата труда в этих случаях производится пропорционально отработанному времени или в зависимости от выработки.

Работа на условиях неполного рабочего времени не влечет для рабочих и служащих каких-либо ограничений продолжительности ежегодного отпуска, исчисления трудового стажа и других трудовых прав

Проблема сокращения персонала не является только внутренним делом предприятия. Поэтому этот процесс обычно регулируется законодательно, особенно если речь идет о действительно крупном производстве с большим штатом. При рассмотрении ситуации в целом становится понятно, что государственный контроль занятости населения необходим и важен, принятие соответствующих мер является важной частью государственной социальной политики.

Деятельность ведомств по вопросам занятости должна быть главным образом профилактической, т. е. содействовать тому, чтобы таких потрясений, как массовые увольнения, вообще не было, кроме того, в обязанности государственных учреждений входит контроль и разработка необходимой законодательной базы, а также ее адаптация под изменяющиеся условия.

Чтобы помочь предприятиям и наемным работникам преодолеть временные проблемы в сфере занятости, во многих западных странах



(Германия, Голландия, Швеция, Франция) было введено так называемое пособие по неполной занятости.

Условия и порядок получения прав на это пособие, а также его размер в разных промышленно развитых странах различны. В качестве примера рассмотрим, как работает механизм получения пособия по неполной занятости в Германии.

Одним из обязательных видов страхования для всех работодателей и наемных работников является страхование по безработице, регулируемое ведомством ФРГ по вопросам занятости. Попавшие в трудное положение предприятия могут, используя механизм такой страховки, преодолеть период экономических затруднений благодаря тому, что в течение определенного времени они получают возможность практически полностью не использовать своих работников и соответственно не платить им заработную плату.

За это вынужденно не использованное рабочее время неработающим (но и не уволенным) сотрудникам предприятия выплачивают пособие по неполной занятости от существующего фонда. Целью социальной политики государства при этом является недопущение массовых увольнений, сохранение рабочих мест и избежание открытой безработицы. Предприятия же получают возможность сохранить подготовленный персонал и после преодоления кризиса могут снова включить его в производственный процесс.

Наемным работникам механизм пособия по неполной занятости позволяет по меньшей мере в течение определенного периода сохранить свое рабочее место и преодолеть трудные времена, получая вполне приемлемую сумму денег.

Неженатый работник получает в качестве пособия по неполной занятости в среднем 63% своей прежней чистой заработной платы, а женатый — 68%. Во многих тарифных соглашениях предусмотрено, что работодатель должен платить надбавку к пособию по неполной занятости. В химической промышленности, например, эта надбавка составляет разницу между 90% заработной платы и размером пособия по неполной занятости. Эта валовая надбавка дает работникам возможность во время неполной занятости получать до 85% своей прежней чистой заработной платы.

В отношении условий и процедурных аспектов предоставления пособий по неполной занятости в ФРГ действуют строгие правила, так как на эти цели расходуются государственные средства в значительных объемах.

Первым условием получения пособия по неполной занятости является наличие одной из трех причин, вызвавших простой предприятия:

- экономические причины (например, отсутствие сырья, падение объемов сбыта);
- структурные изменения на предприятии, обусловленные макроэкономическими причинами;
- событие, предотвратить которое было невозможно (пожар, прекращение подачи электроэнергии).

Нехватка работы должна быть неизбежной. До того как обратиться в соответствующие структуры, руководство предприятия должно предпринять все, чтобы предотвратить простой в работе или компенсировать его другими мероприятиями, например отправив часть персонала в неоплачиваемый отпуск.

Пособие по неполной занятости должно предоставляться, только если простой носит временный характер, из совокупности параметров в каждом конкретном случае (рентабельность и ликвидность предприятия) должно следовать, что с большой долей вероятности в обозримом будущем предприятие снова выйдет на полную занятость.

От этого принципа временного снижения занятости было сделано отступление до 1996 г. на основании специального законодательного акта с целью преодолеть серьезнейшие экономические проблемы в Восточной Германии после воссоединения.

В условиях спада, охватившего 80—90% промышленных предприятий бывшей ГДР, и не столь быстрого, как хотелось бы, создания новых рабочих мест механизм пособий по неполной занятости использовался в качестве временного средства для поддержания социального мира.

Другой предпосылкой получения пособия по неполной занятости в Германии является следующее условие: по меньшей мере у трети сотрудников в течение по меньшей мере месяца подряд продолжительность рабочего времени должна быть сокращена больше чем на 10%.

Время, в течение которого выплачивается пособие по неполной занятости, при определенных условиях может быть продлено до 24 месяцев.

Неполная занятость необязательно должна относиться ко всему предприятию: если отдельное, организационно автономное подразделение удовлетворяет приведенным условиям, возможно получение пособия.

Поскольку объявление о введении механизма неполной занятости на предприятии привлекает внимание общественности, с точки зрения политики фирмы необходимо учитывать эффект такой информации и сделать выбор, решив, что для организации опаснее: затраты на персонал или создание у клиентов отрицательного впечатления о фирме.

### 3.4. Стимулирование ухода по собственному желанию

В качестве другой достаточно мягкой меры может использоваться побуждение оставить организацию по собственному желанию. Мероприятия по стимулированию увольнений по собственному желанию проводятся по инициативе руководства. С точки зрения политики управления персоналом сокращение следует производить мирным путем, на основе взаимного согласия.

Убедить сотрудников отказаться от своего рабочего места без каких-либо ответных мер со стороны руководства трудно, потеря рабочего места, как правило, означает материальный и моральный ущерб, который каждый стремится свести к минимуму. Поскольку сложные экономические ситуации и связанные с ними проблемы на рынке занятости чаще всего происходят не на отдельных предприятиях, а в значительной мере определяются состоянием экономики в целом, то можно смело предположить, что политика найма будет направлена на высвобождение не только на данном предприятии, но и как минимум на других предприятиях отрасли, а скорее, на всех фирмах по соседству. Работнику может ничего другого не остаться, как идти в службу занятости получать «клеймо» «безработный» и пособие по безработице или соглашаться на одно из тех рабочих мест, что имеются в данный момент на рынке труда и которые, как правило, оплачиваются хуже или не лучше, чем его прежнее рабочее место.

Даже если работнику удастся получить хорошо оплачиваемое место, остается риск, связанный со сменой рабочего места, определяемая нормами трудового права защита от увольнений недавно поступившего на работу слабее, чем у того, кто проработал на фирме несколько лет.

Следует понимать, что работник должен будет пройти испытательный срок, в течение которого его могут уволить без предупреждения, а зарплата будет значительно ниже прежней, придется вживаться в новый коллектив и культуру новой организации, возможно, придется пройти переобучение.

Таким образом, можно рассчитывать на добровольный уход сотрудника лишь тогда, когда этот уход будет ему каким-либо образом компенсирован.

*Денежные компенсации.* Денежные компенсации могут носить различный характер и при определенных условиях быть предпочтительными.

Так, например, в Германии денежные выплаты особенно привлекательны из-за специфики германского налогового законодательства.

Выплачиваемая сумма компенсации, соответствующая в зависимости от возраста и стажа работы примерно 7—10 месячным зарплатам квалифицированного рабочего, согласно немецкому законодательству может полностью освободиться от налогов. Сумма, превышающая **вышеуказанную**, подлежит налогообложению лишь по половинной ставке.

Предложение выплаты денежной компенсации при добровольном уходе с фирмы может быть сделано либо всем сотрудникам, либо тем, чьи места определенно подлежат сокращению.

Недостатки первого варианта очевидны — те работники, что и так собирались уходить, получают компенсацию как приятный подарок. И даже высокопроизводительные работники, которых фирма хотела бы удержать, узнав о компенсации, могут уволиться, после чего требуется находить им полноценную замену.

С другой стороны, предложение, сделанное лишь сокращаемым работникам, может не привести к нужному результату. Сотрудники со слабой производительностью или другими недостатками прекрасно знают свои слабые стороны, которые снижают их шансы на получение высокооплачиваемой работы в случае увольнения.

При определенных условиях можно предложить принять на работу обратно при стабилизации дел, причем при повторном приеме на работу работник должен будет отдать часть компенсации. В любом случае предложение компенсации должно быть ограничено по времени, так как иначе невозможно планировать расходы по содержанию персонала и расходы на программу компенсаций.

По поводу размера компенсаций имеется несколько мнений.

С одной стороны, денежная компенсация не должна быть слишком большой, в качестве критерия предлагается размер выплат по трудовым спорам в суде. Если при рассмотрении в суде по трудовым спорам вопроса о правомерности осуществленного по инициативе работодателя увольнения данное дело будет настолько неоднозначным, что суду его трудно будет решить в чью-либо сторону, в качестве мирного урегулирования суды предлагают расторжение трудового договора в обмен на предоставление работнику денежной компенсации, при этом, как правило, за каждый проработанный год выплачивается половина зарплаты.

Существует мнение, что если компенсации будут превышать это значение, то рано или поздно суды начнут присуждать большую компенсацию.

С другой стороны, очевидно, что денежная компенсация должна обеспечить достижение поставленной цели. предложение маленькой суммы может не побудить работника к увольнению, так как он подсчитывает свои потери и выгоды.

В данном случае следует исходить из суммы затрат на оплату труда, социальные программы, льготы и другие выплаты и отношения этой суммы к оплате труда конкретного работника. В случае, если компенсация окупается в приемлемое время, можно смело использовать этот метод. Разумеется, денежная компенсация должна быть ограничена сверху.

Предлагаемая компенсация должна быть, конечно, ниже той, что полагается при массовых увольнениях по инициативе руководства, так как при массовых увольнениях у увольняемых не остается никакой свободы выбора, они, не давая своего согласия, теряют свое рабочее место и должны быть защищены в рамках возможностей предприятия.

Период поздней карьеры — последний этап профессиональной жизни работника. Лишь для немногих главной проблемой периода поздней карьеры является подготовка к продвижению на руководящие должности, для большинства же к основным целям этого периода следует отнести поддержание эффективности и подготовку к уходу на пенсию.

В настоящее время можно сказать с уверенностью, что современный человек с трудом переживает приближение 60—65 лет. Современная организация не уделяет большого внимания проблеме работников предпенсионного возраста, не считая того малого процента, которые, продвигаясь в иерархии, сами стали организацией.

Организация часто не готова тратить какие-либо средства на подобных работников. Единственное, на что согласна организация, это использовать накопленный опыт и понимание ситуации работника, а в назначенный срок отправить его на пенсию. Приближение этого момента переживается людьми непросто, отнимая силы и требуя кардинальной перестройки личной жизни.

По оценкам современных специалистов, 76% людей, находящихся на пенсии, хотели бы продолжать работу, причем во многих случаях у людей пенсионного возраста достаточно сил для плодотворной работы на благо организации.

Эти люди сохраняют работоспособность, отличаясь реалистичным отношением к миру, способностью преодолевать жизненные трудности без излишней тревоги или агрессии. Они могут многому научить, а в случае необходимости научиться сами, тем не менее сфера интересов кадровых работников ограничивается, как правило, возрастом 50—55 лет.

Не удивительно, что работник в периоде поздней карьеры часто находится в застойном состоянии, испытывая неудовлетворенность своим положением и неуверенность в будущем. Это относится даже к тем работникам, которые занимают высокий ранг в организации и продолжа-

ют делать успешную карьеру. Согласно исследованиям, это приводит к отчуждению, замкнутости, нарастанию конфликтов на рабочем месте и в семье, стрессам.

**В этот период жизни человеку свойственно задумываться о своем месте в жизни, о результатах работы, происходит процесс переоценки ценностей, разрушение иллюзий, осознание приближающейся смерти и связанный с этим страх, понимание своего морального и профессионального устаревания, понимание завершенности работы и в результате — ощущение пустоты и отсутствия мотиваций, отчуждения от референтной группы. Кризис этот неизбежен, варьируется только тяжесть.**

**С точки зрения управления персоналом следует отметить, что процесс старения человека необратим и процесс этот неподконтролен, в этом возрасте от человека трудно добиться высоких показателей результативности, с другой стороны, было бы неправильно устранять работников от активной жизни в организации.**

**Считается, в этот период необходимо помочь работнику изменить свое поведение и ориентации, помочь ему найти новый смысл в жизни, кроме работы. Основной сферой занятости профессионалов, находящихся в предпенсионном возрасте, является наставничество.**

**Организация может и должна использовать обширный опыт старейших работников, например, привлекая их к стратегической деятельности.**

**Основной фактор мотивации — достаточная сложность работы. При проявлении интереса со стороны работников организация может включать их в обучающие программы. Понятно, что эффективность затрат на развитие подобного контингента следует оценивать исходя из конкретной ситуации и условий.**

**Стимулирование раннего ухода, а также создание гибкого графика для пожилых сотрудников является неплохой мерой по отношению к ним. Это позволяет им расширить свой мир вне работы, постепенно привыкая к новой жизни. Это, в конечном счете, может экономить средства организации.**

**Побуждение к досрочному выходу на пенсию сотрудников является одним из управленческих методов снижения численности персонала.**

**В пенсионных системах промышленно развитых стран обычный пенсионный возраст составляет 60—65 лет. Если наемные работники становятся безработными за 2—3 года до этого возраста, то возможностей найти для них работу остается крайне мало, государство в этом случае вместо пособия по безработице начинает платить им пенсию.**

**В Российской Федерации по предложению службы занятости при отсутствии возможности для трудоустройства безработным гражданам,**

уволенным в связи с ликвидацией организации, сокращением численности или штата и имеющим независимо от перерывов в трудовой деятельности стаж работы, дающий право выхода на полную пенсию по старости (по возрасту), включая пенсию на льготных условиях, с их согласия пенсия оформляется досрочно, но не ранее чем за два года до установленного законодательством Российской Федерации срока выхода на пенсию. Дело в том, что и для людей в этом возрасте бессмысленно продолжать ходить в службу занятости, и для службы занятости этот контингент является только фактором больших расходов без особых шансов на успех в поиске новой работы для них.

Именно это правило, согласно которому достижение определенного возраста и пребывание в течение определенного времени безработным является достаточными условиями для получения пенсии, используется для прямого сокращения рабочих мест пожилых сотрудников и соответствующего снижения численности персонала за счет цепочек перемещений по службе.

В результате заключения договоров о расторжении трудовых отношений с выплатой денежной компенсации с налоговыми льготами, а также благодаря уверенности пожилых сотрудников в скором получении пенсии пенсионный возраст во многих странах с предусмотренных законодательством 65 лет снизился до 60, 58 или даже 55 лет.

Заинтересованность сотрудников в столь раннем уходе может быть весьма высока, а досрочный выход на пенсию группы сотрудников, возраст которых находится в интервале 55—60 лет, может дать в определенных условиях 10—15%-ное сокращение численности персонала.

Таким образом, за счет естественной текучести и предложения разумной денежной компенсации более молодым сотрудникам можно в достаточно короткие сроки на приемлемых социальных условиях сократить до 25% общей численности персонала.

При досрочном выходе на пенсию следует учитывать ряд обстоятельств.

- Эта программа имеет лишь однократное действие и сопровождается оттоком знаний и информации с фирмы, что в определенных условиях может иметь негативные последствия.

- Эта программа оплачивается государством, привлекательность раннего выхода на пенсию базируется на том, что государство начинает выплачивать пенсию досрочно, а сумма доплат фирм субсидируется за счет освобождения от уплаты налогов или за счет налоговых льгот при денежных компенсациях. Следует помнить, что возможность успешного применения этого метода основана на эффективной работе пенсионных государственных программ и учреждений.

С другой стороны, альтернативой такого метода является безработица молодежи и людей среднего возраста, так как в таком случае фирмы сокращали бы наем.

У многих серьезных фирм имеются формальные программы, направленные на облегчение перехода служащих в новое качество. По результатам исследования, проведенного по 500 большим фирмам в США, выяснилось, что к этой проблеме в той или иной мере проявляют внимание практически все респонденты:

- объяснение о льготах социальной безопасности 97%
- консультации по проведению досуга
- финансовые и инвестиционные консультации
- консультации, связанные со здоровьем 82%
- консультации, связанные с проживанием 59%
- психологические консультации 35%
- предложения о второй карьере вне компании 31%
- предложения о второй карьере внутри компании 4%

Во многих организациях проводятся мероприятия по постепенному переходу в новое качество, а также ряд мероприятий, сохраняющих социальную причастность пенсионера с трудовой жизнью, — скользящее пенсионирование.

Система предусматривает постепенный переход к неполной занятости (неполный рабочий день, неполная рабочая неделя), определенные изменения в оплате труда и установление порядка выплаты пенсионной страховки.

Эта система продолжает действовать даже после выхода сотрудника на пенсию — консультации, экспертные оценки, совещания, инструктаж, управление адаптацией новых сотрудников.

Метод «аутплейсмент».

Все большее применение в последнее время находит метод «аутплейсмент» (outplacement). Аутплейсмент означает, что организация активно старается облегчить конкретному человеку процесс разрыва с ней и помочь ему в поиске нового места работы, например устанавливая прямые контакты с потенциальными работодателями. Метод «аутплейсмент» приводит к успеху, когда работник в кратчайшие сроки находит себе новое рабочее место в другой организации.

В случае увольнений руководство самостоятельно связывается со службой занятости, которая подбирает существующие вакансии. Дальнейшие шаги направлены на установление контактов с работодателями, представившими эти вакансии, и, в идеале, заканчивается эта программа приемом сотрудника на новую работу.



Как можно убедиться, вся работа по поиску места в данном случае лежит на сотрудниках отдела кадров. Понятно, что далеко не всегда этот метод эффективен и необходим. Обычно его применяют при работе с увольняемыми специалистами — менеджерами, экспертами, инженерами и т. д.

Так, например, компания Coca-cola, а точнее, ЗАО «Кока-кола Рефрешментс Москоу», в 1998 г. была вынуждена применить эту технологию для сокращения штатов.

Если до кризиса компания успешно развивала свою деятельность на рынке, с перспективой дальнейшего быстрого роста, набирая и обучая все новых сотрудников, то после кризиса, на фоне резкого падения продаж стало ясно, что компания несет убытки, оплачивая такой большой штат.

В то же время, не желая проводить массовых увольнений, руководство компании предприняло ряд мер, направленных на снижение расходов на персонал.

Был прекращен наем новых сотрудников, установлен контроль за сотрудниками на испытательном сроке, в качестве временной меры часть сотрудников была отправлена в отпуска — как оплачиваемые, так и неоплачиваемые, на срок до месяца.

За это время стало ясно, что массовых увольнений избежать не удастся — из приблизительно 2500 сотрудников московского отделения, по самым скромным подсчетам, требовалось уволить 800, так как их готовили для работы с регионами, заказы которых в тот период упали практически до нуля, почти все сотрудники были специалистами среднего и нижнего звена — менеджерами, рекламистами, торговыми представителями, юристами, переводчиками и т. д.

Все они в течение определенного времени работали на компанию и обеспечивали ее развитие.

Руководство компании обратилось в службу занятости (центр занятости «Фили», ЗАО г. Москвы) с просьбой о помощи в проведении высвобождения и трудоустройства уволенных сотрудников.

В связи с большим объемом увольнений представители службы занятости выехали на предприятие и в течение дня провели большую работу, представив желающим более 2500 вакансий, заявленных предприятиями города и государственными учреждениями.

На этой встрече присутствовали представители администрации округа, мэрии, работали психологи и юристы службы занятости. Были проведены тренинги по профориентации сотрудников.

В результате никто из более чем 800 сотрудников не был безработным более месяца. Этот пример показывает эффективность данного ме-

**тогда.** Следует, однако, помнить, что метод «аутплейсмент» требует значительных затрат времени и ресурсов кадровой службы без уверенности в успехе.

Увольнение отдельных сотрудников.

В экономически неблагоприятные времена требуется переосмыслить политику управления персоналом, при благоприятных условиях существует тенденция расширять штат сотрудников, порой без существенной необходимости, предприятие в такое время располагает средствами для роста.

В неблагоприятных условиях необходимо направить все ресурсы организации на выживание, для чего требуется напряжение всех возможностей организации, в первую очередь это касается персонала. От сотрудников в таких условиях требуется максимальная производительность, дисциплина и терпение.

Сотрудники, не подчиняющиеся дисциплине и не помогающие «снять с **мели**» предприятие, не могут рассчитывать, что работодатель пойдет им навстречу.

Практика показывает, что на предприятиях имеется определенное количество сотрудников, не проявляющих необходимых качеств в работе по разным причинам, тем не менее в экономически неблагоприятные времена это неприемлемо, такие сотрудники, по сути, перекаладывают свои обязанности на других.

С такими сотрудниками предлагается провести беседу с целью побудить их к добровольному уходу с фирмы с денежной компенсацией или без нее. Если это не удастся, должна быть начата процедура расторжения трудового договора, причем основанием для расторжения будут являться не экономические проблемы предприятия, не стремление руководства провести рационализационные меры, а поведение сотрудника. Если же этого недостаточно, сотрудника следует предупредить, что при следующем нарушении он будет немедленно уволен.

Примерная методика проведения критического разговора с сотрудником при увольнении представлена ниже.

Если сотрудник ничего не добился в течение года (рекомендуемый испытательный срок), следует признать ошибку в его найме и принять это решение без колебаний. Оставив такого работника, вы переложите его обязанности на других, лишая их положенной за это доли вознаграждения, кроме того, велика вероятность того, что этот работник сможет проявить себя с лучшей стороны, не следует лишать его такой возможности.

Не стоит быть чрезмерно жестоким, высказывая кандидату на увольнение все проблемы организации, необходимо сохранять объективность

в оценке — сам факт увольнения служит дестабилизирующим фактором, кроме того, подобные увольнения свидетельствуют не только об отсутствии у человека необходимых для данной работы качеств, но и показывают наличие недостатков в методах отбора, найма и обучения персонала.

Часто причиной увольнения может быть несоответствие должности увольняемого и штатного расписания (возможны варианты).

Каждое предприятие по-своему пользуется правом увольнять с работы.

В любом случае необходимо учитывать следующее обстоятельство — если личные поступки сотрудника караются слишком жестко, например при незначительных проступках сразу же проходит предупреждение об увольнении, от этого страдает рабочая атмосфера на предприятии.

Сотрудники солидаризуются с теми, **кого** эта мера затронула, и рассчитывают на то, что фирма предоставит допустившему проступок возможность исправиться.

Если же реакция на проступки отсутствует, происходит слишком поздно или является слишком мягкой, то это может негативно сказаться на эффективности управления на фирме, тем более что непосредственные начальники и коллеги ожидают соразмерного, адекватного и своевременного ответа фирмы на нарушение правил трудового распорядка.

Массовые увольнения.

Если ситуация такова, что обеспечить сокращение численности персонала в результате индивидуальных мероприятий, таких как добровольный уход сотрудников, ранний уход на пенсию или увольнение отдельных сотрудников, невозможно, в распоряжении руководства остается только инструмент массовых увольнений.

Разрыв трудовых отношений вопреки воле наемных работников может быть только последним средством, так как потеря рабочего места не по инициативе и не по вине работника часто ставит под угрозу саму экономическую базу существования его семьи, включая негативные последствия для его детей — невозможность оплачивать обучение, поэтому во многих странах были разработаны специальные законодательные положения, регулирующие проведение подобных сокращений.

Массовым увольнениям, в принципе, нельзя воспрепятствовать, и их невозможно запретить юридически. Если предприятие или его часть перестают быть экономически жизнеспособными и шансов на восстановление практически не остается, то должны быть сделаны соответствующие выводы, в рыночной экономике невозможно искусственно поддерживать существование экономически неэффективных предприятий за счет субсидий, т. е. в конечном счете за счет денег налога-

плательщиков. Принципом, который обязательно должен соблюдаться в таких случаях, является открытость руководства фирмы по отношению к работникам.

Руководство фирмы должно: объяснить работникам причины предстоящих сокращений; обосновать масштабы сокращений; изложить концепцию санирования предприятия; представить соответствующий календарный график сокращений.

Данная информация как основа для выработки работниками своей позиции должна быть:

- своевременной, т. е. должна быть сделана в момент, когда представители рабочих и служащих еще могут повлиять на решения;
- всеобъемлющей и правдивой.

Сотрудникам необходимо своевременно разъяснить предусмотренные мероприятия — чем раньше те, кого эта мера затрагивает, получают полную информацию, тем скорее они подготовятся к предстоящим сокращениям и займутся поисками новой работы.

Далее руководство должно вступить в контакт со службой занятости, необходимо представить информацию о количестве и профессиональной принадлежности в службу занятости.

Представители службы могут быть привлечены для разработки программы сокращений и решения проявляющихся трудовых конфликтов между руководством фирмы и наемными работниками.

В некоторых странах привлечение представителей от ведомств по вопросам занятости предписано законодательным путем и принятые решения о массовых увольнениях без санкции с их стороны считаются юридически недействительными.

В сообщении службе занятости должна содержаться следующая информация:

- общая численность персонала;
- число уволенных за последние 6 месяцев;
- число и сроки запланированных увольнений;
- возраст, квалификация, сфера деятельности затронутых увольнениями сотрудников;
- сведения об увольняемых инвалидах;
- особые случаи.

Закрывается фирма или останавливается одно ее подразделение — преобразования затрагивают, как правило, всех сотрудников.

Квалифицированные сотрудники должны быть переведены в другое подразделение, чтобы своевременно спасти их от увольнения, в этом случае возникает проблема отбора, особенно тогда, когда лишь часть персонала подлежит увольнению.

С точки зрения руководства фирмы отбор персонала при увольнениях выглядит иначе, нежели с позиций коллектива наемных работников.

Фирма хотела бы избавиться от всех коллективов со слабой производственной отдачей и сохранить молодых сотрудников и сотрудников с более высокой квалификацией.

С точки зрения сотрудников же считается, что наиболее слабый в социальном отношении сотрудник должен иметь возможность остаться, а имеющие хорошее образование молодые и динамичные сотрудники должны искать себе новое место, так как это им сделать легче.

Этот конфликт решается во многих промышленных странах путем компромисса.

В частности, не подлежат увольнению те специалисты, дальнейшая работа которых необходима в силу производственно-технических причин.

Остальные сотрудники, не попадающие в эту категорию, должны быть сведены в иерархическую таблицу согласно социальным критериям, причем сравниваться между собой могут только сотрудники, выполняющие аналогичную работу.

Увольнению подлежат те сотрудники, для которых это будет менее болезненным, такого рода критериями в ФРГ являются возраст, стаж работы на предприятии, число детей и других членов семьи на иждивении, состояние здоровья, возможность найти работу на рынке труда, а также доходы семьи в целом.

При этом уровень производительности труда и оценка личностных поведенческих качеств не являются критерием отбора, что, на наш взгляд, не совсем правильно — таким образом можно потерять большую часть молодых, хорошо обученных специалистов, которые в силу возраста сохраняют подвижность и не обременены семьей и прочими заботами.

Соответственно исключение из рассмотрения личностных качеств является, по сути, миной замедленного действия на предприятии — конфликты в коллективе способны полностью парализовать производство, а их разрешение потребует средств, времени и нового витка увольнений.

Максимальное число баллов означает наибольшую защиту от увольнения. Таблица 3.10 основана на приоритетах, декларируемых руководством, и должна быть одобрена советом работников.

Те работники, которые в своей группе набрали максимальное число баллов, увольнению не подлежат.

## Критерии отбора при увольнении

Критерии отбора при увольнении	Баллы
Возраст	
до 40	0
41-47	6
48-55	11
55 и старше	8 (через несколько лет начнется выплата пенсии)
Стаж работы на предприятии	
До 2 лет	0
2-5	1
С 6 лет за каждый год работы по	0,5
Члены семьи на иждивении	
неработающая супруга	1
за каждого ребенка	1
плохое состояние здоровья	2
ограниченная возможность найти работу	2

Приведенный метод интересен тем, что на его основании можно разработать систему показателей, которые представляются руководителю приемлемыми, что позволит ему оставить только тех работников, которые необходимы, по его мнению, для восстановления предприятия в будущем.

Когда на основании данной выборки определено, какие именно работники получат уведомление об увольнении, возникает вопрос о компенсации им потери рабочего места.

В разных странах законодательство предусматривает различные методы правового регулирования.

В некоторых странах денежная компенсация должна выплачиваться при любых увольнениях, в других — только при массовых увольнениях, т. е. таких, при которых увольняется больше 10% общей численности сотрудников.

Если выплата денежной компенсации предписана законом, тарифным соглашением или контрактом или если финансовое положение предприятия, не смотря на трудности, позволяет добровольно ее провести, необходимо четко определить размеры компенсации — в соответствии с ситуацией, социальными и индивидуальными критериями.

Определение размера денежной компенсации должно учитывать различие доходов: жизненный стандарт базируется на конкретном зара-

ботке рабочего, и потеря рабочего места соответственно имеет различные финансовые последствия.

В этой ситуации предлагается следующая формула:

$$ок = A \times L \times м / D + ds,$$

где  $ок$  — денежная компенсация;  $A$  — возраст работника;  $L$  — стаж работы на предприятии;  $м$  — месячная зарплата;  $D$  — делитель;  $ds$  — социальная надбавка.

Поскольку с увеличением возраста поиск работы становится все более сложным, для старших по возрасту делитель  $D$  берется меньше: до 40 лет  $0=90$ ; 41—47 лет  $0=85$ ; 48—55 лет  $0=75$ ; больше 55 лет  $0=80$ , так как в случае безработицы начнутся выплаты пенсии.

В качестве дополнительных социальных льгот предлагаются следующие: для женатых (замужних)  $0,5 \times м$ ; на каждого ребенка —  $0,25 \times м$ ; плохое состояние здоровья —  $0,5 \times м$ , где  $м$  — месячная зарплата.

Поскольку увольнения сопряжены с тяжелыми негативными последствиями для работников, законодательство многих стран предусматривает меры по регулированию увольнений, регулирующих сроки объявления об увольнении, социальную защиту отдельных групп работников, правила проведения массовых увольнений.

В частности, в Российской Федерации работники могут быть высвобождены с предприятий, из учреждений, организаций в связи с их ликвидацией, осуществлением мероприятий по сокращению численности или штата, и о предстоящем высвобождении работники предупреждаются персонально под расписку не менее чем за два месяца.

Администрация предприятий, учреждений, организаций своевременно, не менее чем за три месяца, представляет соответствующему профсоюзному органу информацию о возможном массовом высвобождении работников. При высвобождении работников в связи с сокращением численности или штата учитывается преимущественное право на оставление на работе, предусмотренное ст. 34 Трудового кодекса РФ и коллективным договором.

Одновременно с предупреждением об увольнении в связи с сокращением численности или штата администрация предлагает работнику другую работу на том же предприятии, в учреждении, организации. Работник имеет право на выбор нового места работы путем прямого обращения на другие предприятия, в учреждения, организации или через бесплатное посредничество службы занятости.

Администрация не позднее чем за два месяца обязана довести до сведения местного органа службы занятости данные о предстоящем высвобождении каждого конкретного работника с указанием его профессии, специальности, квалификации и размера оплаты труда.

Сокращение персонала характеризуется серьезными и слабопреодолимыми противоречиями интересов, и поэтому крайне редко удается избежать того, что возникающие в этой сфере конфликты являются дисфункциональными, по меньшей мере для одной из сторон.

Вместе с тем эти конфликты можно и нужно смягчать, ориентируя планирование и проведение сокращения персонала на достижение баланса интересов.

## Заключение

*Типичные ошибки.* Процесс адаптации нового работника начинается уже с первого собеседования при устройстве на работу.

Таблица 3.11

### Типичные ошибки при найме работника

**Завышение работодателем условий работы.** Часто это происходит неосознанно, из-за желания **показать предприятие с наилучших сторон (приукрашивание ситуации)**

**Наем работника более высокой квалификации, чем требуется.** Конечно, сегодня рынок труда богат специалистами, есть возможность выбора, так почему же не выбрать высококвалифицированного работника?

**Прием на работу специалистов, готовых быстро продвигаться,** зная при этом, что такие возможности у предприятия ограничены

**Неумение соотнести деловые качества нового работника с объективными требованиями производственной ситуации**

Основой межличностных отношений является мотив аффилиации, который «побуждает заводить дружбу и испытывать привязанность, радоваться другим людям и жить вместе с ними, сотрудничать и общаться с ними, любить, присоединяться к **группе**»<sup>1</sup>. Этот мотив открыл в 1938 г, Г. Мюррей, он трактуется как взаимное стремление получать удовлетворение от общения и поддерживать контакты таким образом, чтобы они не только приносили удовлетворение, но и обогащали обе стороны. Важно, чтобы партнер чувствовал, что ему предлагаются отношения на равных, в которых доминирует взаимная доверительная связь. Цель аффилиации — взаимный поиск приятия, желанности себя, дружеской поддержки и симпатии, созвучия переживаний. Мотив аффилиации находится в сложных отношениях с мотивом достижения. Был проведен следующий эксперимент для решения определенной непростой задачи. Человеку предлагалось взять себе в помощники партнера — либо друга,

<sup>1</sup> **Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погольша В.М.** Межличностное общение. СПб.: Литер, 2002. С. 36.



слабо разбирающегося в проблеме, либо заведомо неприятного, но знающего проблему человека. Сделанный в итоге выбор свидетельствовал о том, что для человека важнее сохранить дружеские отношения (посколькy выполнение задачи было и престижным, и оплачиваемым).

Отсутствие межличностного взаимодействия на уровне организации приводит к хаосу, так как сотрудники могут постепенно утратить чувство общности, что начинается с проявлений недоверия, неуважения, неудовлетворенности, что в коллективе очень заразно. Утрата межличностных отношений в современной организации во многом связана с заметным сокращением личного общения между сотрудниками. Виной тому — появление новых коммуникационных технологий — электронной и голосовой почты. В итоге неизбежно наступает отчуждение, которое ведет за собой абсолютную незаинтересованность человека работой, теперь его интерес в этой организации состоит только в получении денег. Работа для него становится обузой, которая не просто неприятна, но часто ненавистна.

Для того чтобы это не произошло, необходимо как можно больше расширить сферу межличностного общения в организации, о чем уже говорилось выше, в разделе о коммуникациях. Формальное общение должно стать как можно более неформальным, должно перейти в более доверительное, может, даже дружеское. Основой такого перехода является появление симпатий и антипатий между людьми. Выяснено, что *на установление дружеских отношений между людьми оказывают значительное влияние* несколько факторов. Во-первых, очень большое влияние оказывают личностные характеристики взаимодействующих. Люди, как правило, любят тех, кому нравится то же, что и им, т. е. люди любят тех, кто похож на них по духу, вкусам и предпочтениям. Исследования показывают, что люди испытывают влечение к тем, кто имеет одинаковую с ними расу, национальность, образование, систему взглядов на жизнь и т. д. Потенциально люди со схожими личностными характеристиками имеют большие шансы установить дружеские отношения, чем те, у кого личностные характеристики существенно различаются. Во-вторых, на развитие взаимной симпатии большое влияние оказывает *наличие территориальной близости* в расположении этих людей. Чем ближе располагаются рабочие места членов коллектива, тем выше вероятность того, что между ними установятся дружеские отношения. В-третьих, установление дружеских отношений находится в прямой зависимости от *частоты встреч*. Также большое значение имеют ожидания того, насколько часто будут происходить эти встречи в будущем. В-четвертых, взаимоотношения между членами группы зависят от того, *насколько успешно функционирование коллектива*. В-пятых, развитию дружеских отноше-

ний способствует *наличие общей цели*, которой подчинены действия всех членов группы. В-шестых, на возникновение дружеских отношений влияет *степень участия всех членов коллектива в принятии решений*.

Выделяются следующие стадии перехода от формального к дружескому общению: формальное общение; неформальное общение; доверительное общение; психологический контакт; коммуникативная совместимость; успешность; психологическая близость; дружеские отношения.

Доверительное общение можно рассматривать как процесс, который имеет свои стадии и закономерности развития. *Первая стадия* — это *установление первого контакта* и формирование образа другого человека; цель — формирование первого впечатления. На этой стадии важна роль социальной перцепции, процессов переработки и интерпретации получаемой информации, в результате чего формируется установка, которая предопределяет характер дальнейшего взаимодействия.

*Вторая стадия* — *формирование межличностных отношений*. Эта стадия имеет три подстадии, которые различаются целями и средствами: 1) достижение согласия, принятия и разделения позиций; 2) получение эмоциональной поддержки и одобрения; 3) стремление добиться принятия себя как личности.

*Третья стадия* — *стабилизация межличностных отношений*. Цель — установить оптимальный психологический контакт и приложить усилия по его сохранению или преобразованию в желательную сторону.

Основная методика исследования межличностных отношений, симпатий и антипатий в первичном коллективе — это *социометрическая методика Дж. Морено*. Эта методика может помочь многое разъяснить и предпринять необходимые изменения для повышения эффективности деятельности коллектива. Ведь было установлено, что благодаря перемене мест сотрудников с учетом их желания работать вместе производительность труда повышается на 10–12 %.

Если говорить вкратце, методика состоит в следующем: задается несколько типовых вопросов: «С кем бы вы хотели работать совместно?», «С кем бы вы не хотели работать совместно?» или «С кем бы вы хотели пойти в туристический поход?» и т. д. Числом полученных избраний можно измерить положение человека в неформальной системе взаимоотношений в коллективе.

Каждый член коллектива может в среднем рассчитывать на три положительных выбора. Тот, кто получил шесть и более, попадает в «звезды». Как правило, **«звездами»** оказываются личности, приятные в общении, обладающие обаянием, притягательностью. Обычно такие люди в группе играют роль «психотерапевтов» — с ними можно поделиться

радостью и горем, получить совет. Те, кто получил среднее число избранных или выше среднего, относятся к «предпочитаемым». Те, у кого это число несколько ниже среднего, — «принятые», а не получившие избранных — «изолированные». Те, кого никто не выбрал, попадают в категорию «отверженных». В группах существуют довольно постоянные отношения, и можно примерно сказать, сколько людей будут относиться к каждой из категорий. Если в группе 30 человек, то в «звезды» попадут не более 3—4, в «предпочитаемые» — 10—12 и в «принятые» — столько же. В «изолированных» могут оказаться до 5 человек. «Отверженные» бывают не в каждой группе.

Однако эта методика признается на данный момент очень ограниченной в определении качества межличностных отношений в коллективе, так как она не дает полного обзора таких отношений. Но существуют и другие методики, например *методика изучения явления действительной эмоциональной идентификации* в группе, которая была предложена В.А. Петровским. С помощью этого метода, в отличие от социометрической техники, выявляется не поверхностная взаимоприемлемость, а более глубокие эмоциональные отношения к партнерам по коллективу. Достоинством методики является то, что итоговые количественные коэффициенты, свидетельствующие о развитости эмоционального сопереживания в группе, базируются здесь на данных объективной внешней регистрации.

Развитая рабочая группа не может быть лишь формальной или неформальной. Некоторые авторы выделяют в ключе становления рабочих групп плановую единицу и рабочую группу. Первая становится второй лишь в результате включения людей в процессы выполнения коллективных заданий и развития коммуникаций, благодаря приобретению определенного уровня сплоченности. Для эффективной деятельности коллектива в целом необходимо оптимальное сочетание в нем формальной и неформальной структур и групп при преобладании первой, а также развитость, зрелость неформальной структуры, которая выражается прежде всего в групповой сплоченности. Именно сплоченность превращает группу из простой суммы ее отдельных членов в качественно новый коллективный субъект, который обладает более широкими возможностями в реализации целей каждого работника, группы и организации в целом.

Еще одной интересной проблемой для современных менеджеров является проблема *методов развития коллективов*. Нами будут рассмотрены четыре из них: менеджерская сетка, формирование команды, групповая психотерапия и обсуждение процесса.

*Менеджерская сетка.* Разработчики этой программы, Блейк и Мотон, определили два измерения стиля поведения менеджера: интерес к производству и интерес к людям. Программа требует становления оптимального стиля, но и соответствующего группового поведения. Эта программа состоит из 6 фаз, рассчитанных на период от 3 до 5 лет. Вот эти фазы.

1. Обучение на лабораторных семинарах — это недельная конференция, предназначенная для знакомства руководства с целями этой программы; семинар начинается с определения и анализа стиля поведения каждого из участников, решаются проблемы с акцентом на ситуациях, в которых выделяется межличностное поведение и его влияние на результативность работы; каждая группа руководителей регулярно оценивает свою работу по решению проблем.

2. **Внутригрупповое** развитие. Начальники и их подчиненные изучают свои стили управления и практику работы — своей и коллектива; результаты работы по прохождении первых двух фаз позволяют руководителям принять концепции сетки в качестве образца для оценки своих методов управления, улучшения отношений между группами и внутри групп, среди начальников и подчиненных; на этой фазе повышается критичность руководителей к самим себе.

3. Межгрупповое развитие — происходит формирование взаимосвязей между группами и делается упор на создание ролей и норм группы с высшей оценкой 9,9 по сетке для всего коллектива; обсуждаются ситуации напряженности, ее причины обсуждаются членами всех групп; эта фаза предназначена для внушения ценности современной деятельности, а также налаживания связей между руководителями разных групп.

4. Постановка организационной цели. Основная цель фазы — формирование модели будущей эффективной организации; происходит овладение персоналом методами и практикой преобразований и формирование практически достижимых целей.

5. Достижение целей. Группы формируются по специальным заданиям, определяют круг проблем, во всей организации создаются аналогичные группы, которым указываются проблема и цель, дается информация, после чего группы начинают предпринимать действия.

6. Стабилизация. Стабилизируются изменения, осуществленные ранее, происходит анализ качества задач и планов, их улучшение.

*Формирование команды.* Центром внимания этого метода является первичный коллектив. Цель формирования команды — позволить рабочим группам лучше выполнять работу и повышать результативность. Рабочая группа может быть уже сформирована, однако речь может идти и о

новых образованиях. Глобальные организации указывали на то, что лучшие команды обычно состоят из представителей различных стран и культур, причиной чего является многообразие не только культур, но и специальных знаний.

Вмешательство подразумевает здесь установку целей и приоритетов исследования, способов выполнения работы группой, изучение групповых норм, процессов общения и принятия решений, исследования межличностных отношений в группе. Первый этап — собрание, на котором все члены группы обмениваются мнениями относительно проблем. Идентификация проблем и приоритетности их решения — важные начальные этапы. План действий должен быть предварительно согласован и подразумевать решение отдельным членом группы конкретных задач.

Успех вмешательства отражает успех команды в преодолении следующих проблем:

- 1) путаница в ролях и взаимоотношениях в команде;
- 2) четкое осознание членами коллектива краткосрочных функциональных целей, но неясное представление о долгосрочных организационных целях;
- 3) наличие у членов команды специальных познаний, но недостаток навыков межличностного общения, что мешает им вносить свой вклад в результаты работы команды;
- 4) акцентирование внимания в основном на работе в команде, а не на межличностных отношениях.

### **Ключевые положения**

- Адаптация — это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда. Адаптация — это социальный процесс освоения личностью новой трудовой ситуации, в котором личность и трудовая среда оказывают активное воздействие друг на друга и являются адаптивно-адаптирующими системами.

- Поскольку адаптация — двусторонний процесс между личностью и той производственной средой, в которую она включается, все факторы адаптации могут быть разделены на две группы: личностные и производственные. Факторы трудовой адаптации — это условия, влияющие на течение, сроки, темпы и результат этого процесса.

- Причинами высвобождения кадров могут быть явления организационного, экономического или технологического плана, штаты могут сокращаться, если работников больше, чем это необходимо для новой

рыночной ситуации, причиной сокращения штатов могут быть также несоответствие работников занимаемым должностям, технический прогресс, уменьшающий затраты труда.

- Планирование высвобождения персонала позволяет избежать передачи на внешний рынок труда квалифицированных кадров и создание для этого персонала социальных трудностей, данное направление деятельности по управлению персоналом до последнего времени практически не получило развития в отечественных организациях.

- Планирование работы с увольняющимися сотрудниками базируется на классификации видов увольнений, критерием классификации выступает степень добровольности ухода работника из организации: по инициативе работника, т. е. по собственному желанию, по инициативе работодателя или администрации, в связи с выходом на пенсию.

- Увольнение персонала организации, как правило, невыгодно.

- Своевременные перемещения, переобучение, прекращение приема на работу в условиях ухода людей на пенсию и так далее являются средствами осуществления политики на внутрифирменном рынке труда в рамках планирования сокращения персонала.

- Степень социальной напряженности при необходимости сокращения персонала может быть значительно уменьшена за счет использования разнообразных альтернативных решений. В качестве альтернативы сокращению штатов принято рассматривать сокращение рабочего времени (неполный рабочий день и т. д.), перевод на другую работу, стимулирование увольнения по собственному желанию.

- Задача стратегического планирования заключается в том, чтобы заблаговременно разработать и осуществить компенсирующие меры (например, стимулирование добровольного ухода сотрудников), так что действительно жесткие меры сокращения персонала становятся впоследствии невостребованными.

- Увольнения, признанные неизбежными, могут смягчаться при помощи метода **«аутплейсмент»**. Следует рассмотреть иные формы сокращения затрат на персонал — например, вместо увольнения небольшого количества работников принять сокращение рабочего времени на фирме.

- Процесс высвобождения персонала на предприятии вскрывает ошибки на предыдущих этапах работы с персоналом.

### Вопросы для самоконтроля

1. Перечислите факторы трудовой адаптации.
2. Дайте определение понятию «трудовая адаптация».

3. Укажите отрицательные последствия дезадаптации.
  4. Перечислите факторы трудовой адаптации.
  5. В чем особенность адаптации менеджеров?
  6. Что должен знать работник о компании?
  7. Почему люди вообще сопротивляются переменам?
  8. Опишите типичные ошибки при увольнении.
  9. Что следует сократить: зарплату или премию при кризисе?
  10. На что влияет политика высвобождения персонала?
  11. Опишите личностные факторы адаптации.
  12. Опишите производственные факторы адаптации.
  13. В чем суть четырех способов компенсации?
  14. Охарактеризуйте систему компании La Quinta Motor Inns.
  15. Охарактеризуйте психофизиологический аспект адаптации.
  16. Охарактеризуйте профессиональный аспект адаптации.
  17. Охарактеризуйте психофизиологический аспект адаптации.
  18. Охарактеризуйте социально-психологический аспект адаптации.
- ции.
19. Что такое аутплейсмент?
  20. Что является целью адаптации?

### Контрольные задания

**Выполнить задание.** Предложите процедуру вывода преподавателя из должности, обсудите ее преимущества и недостатки.

Различие между леди и цветочницей не в том, как она ведет себя, а в том, как с ней обращаются.

*Бернард Шоу. Пигмалион*

## Глава 4

### ПРОЕКТИРОВАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА

#### ЦЕЛИ ИЗУЧЕНИЯ МАТЕРИАЛА

После изучения этой главы вы будете способны:

**определить** содержание понятия «проектирование рабочего места»;

**представить** концепцию качества рабочей жизни и социотехнические подходы к проектированию рабочего места;

**описать**, как менеджеры проводят анализ работ;

**объяснить**, на что влияет проектирование рабочих мест;

**обсудить** исходные идеи и процесс проектирования рабочего места.

Предшествующая глава была посвящена проблеме адаптации персонала при вводе в должность, переводе и выводе из должности. В этой главе мы рассмотрим проектирование рабочего места как инструмент решения части проблем, рассмотренных ранее: проблемы, связанные с групповым поведением, и проблемы, связанные с адаптацией персонала.

Хорошо спроектированное рабочее место может оказывать позитивное воздействие не только на поведение человека на рабочем месте, но и в целом влиять на эффективность его труда. Задача этой главы в том, чтобы дать предысторию вопроса и описать основные исследования по проблеме проектирования рабочего места. Мы рассмотрим также маркетинг рабочего места, анализ работ и социотехническое проектирование.

#### 4.1. Маркетинг рабочих мест

*Классический подход.* Достаточно эффективным средством влияния на поведение работника является повышение привлекательности самого труда, в частности путем проектирования рабочего места. Рабочее место может быть описано как совокупность обязанностей и степень ответственности предполагаемого работника, причем эта совокупность может быть существенно различна для каждого рабочего места. Выполнение круга обязанностей и соблюдение меры ответственности на каждом рабочем месте и есть те средства, с помощью которых обеспечивается



вклад каждого работника в достижение целей организации. Но одновременно это и мощный инструмент воздействия на поведение работника.

По существу, такой подход означает маркетинг рабочих мест — часть маркетинга персонала. Маркетинг персонала — вид управленческой деятельности, направленной на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами. Эти ресурсы образуют стратегический потенциал, с помощью которого возможно решение конкретных целевых задач. Маркетинг персонала означает содержательное расширение функции производственного маркетинга в область управления человеческими ресурсами. Однако принципиальные изменения на рынке труда в конце XX в. переместили акцент с отбора кадров на их привлечение, при этом задача сделать рабочие места привлекательнее, чем у конкурента, стала важной.

Долгое время торжествовал подход, при котором работник подбирался под задачу. Сама задача, рабочее место, ее реализующее, были неприкосновенны. Но уже к середине XX в., человек становится лимитирующим фактором. Появляется возможность создать истребители с радиусом разворота и перегрузками, которые человек не выдерживает. Многие аварии становятся следствием человеческого фактора. Этот же фактор оказывается определяющим и для производительности. Становится ясно, что выигрыши за счет более эффективного использования технологических ресурсов (машин) могут вести к проигрышам за счет менее эффективного использования человеческих ресурсов. Вообще-то эффект демотивирующего воздействия конвейера был известен еще в начале века и блестяще обыгран у Чарли Чаплина.

Длительное время работа, ее содержание воспринималось менеджерами по персоналу как заданный фактор. Однако в последние десятилетия положение изменилось. Работа перестала восприниматься как данность. Возникло понимание того, что можно и нужно менять работу «под человека» и что такие изменения, неэффективные с точки зрения эффективности отдельной работы-операции, могут оказаться эффективными со стратегической точки зрения. Как видно из табл. 4.1, параметры рабочего места оказывают заметное влияние на поведение человека.

Тейлор и его последователи в сфере научного управления защищали идею достижения эффективности через разделение заданий на маленькие модули при их выполнении. Они усовершенствовали методы выполнения работы, что достигалось именно через разбиение работы на элементы, стандартизировали методы работы, обучения и создали систему стимулов, включая политику заработной платы. Время и изучение движений были основным инструментом для анализа заданий и установки временных стандартов. Тейлор подчеркнул, что рабочий не должен оп-

ределять, как задание должно было быть сделано и сколько времени должно потребоваться на его выполнение. Рабочий рассматривался как придаток машины.

Таблица 4.1

Разработанная Гилбертом модель конструирования поведения<sup>1</sup>

Виды поддержки, обеспечиваемые средой		
Информация	Инструменты	Стимулы
Стратегии ведения бизнеса	Орудия труда	Нефинансовые
Задачи и цели	Приемы работы	Финансовые
Ожидаемая эффективность	Технологии	
Эффективность работы в настоящее время	Методы работы	
Индекс достоинства работников	Процессы	
ПНЭ их команд	Процедуры	
	Организационная структура	
Поведенческий репертуар индивидуума		
Знания	Способности	Мотивы
Образование	Физические способности	Симпатии, предпочтения
Навыки	Умственные способности	Потребности, ценности

Автомобильный конвейер стал символом массового производства — детройт-стиля. Квинтэссенция подхода — принцип разделения труда, измерение эффективности труда шагами машины и движениями рабочих, периодическим повторением операций. Такой подход дал высокую эффективность в техническом смысле, но он же создал проблему человеческого фактора. Другие отрасли промышленности, и не только промышленности, например медицина, фаст-фуд, переняли сборочную линию (конвейер) для производства своих «изделий».

Философия, методы научного управления и массового производства детройт-стиля оказали большое влияние на последующие представления производственных администраторов, инженеров-технологов и специалистов по организации труда. Их применение (в первых двух третях XX столетия) в промышленных процессах и при проектировании заданий первоначально казалось единственно возможным подходом к проектированию рабочего места. Это направление можно обозначить как «технический подход» или технократический подход. Основные правила

<sup>1</sup> *Источник: адаптировано по кн.: Gilbert T.F. Human Competence: Engineering Worthy Performance. New York: McGraw-Hill, 1978. P. 82-89 (Tables 3.1-3.4).*

проектирования заданий в соответствии с этим классическим (техно-кратическим, техническим) подходом приведены в табл. 4.2.

Таблица 4.2

**Классические правила проектирования рабочего места**

Минимальное общение	При выполнении работы менеджеры часто имеют вспомогательную цель - уменьшение количества разговоров и каких-либо контактов между рабочими, потому что они полагают, что это понижает эффективность труда рабочих
Перемещение материалов и частей	Принесите все материалы и части оператору. Минимизируйте ходьбу. Минимизируйте внутреннюю обработку материалов и частей в автоматизированном рабочем месте. Не человек идет к работе, а работа к человеку. Эту идею Форд позаимствовал у производителей чикагских скотобоев
Шаг работы	Скорость перемещения и выход продукции на каждом автоматизированном рабочем месте контролируется или машиной, измеряющей шаги и быстродействие сборочной линии, или временными установками для выполнения каждой операции
Разделение труда и специализация	Каждое задание должно содержать только несколько простых задач
Высокие требования к навыкам	Сведите потребности в навыках к минимуму. Это возможно только при высоких навыках
Повторение	Делайте идентичные, простые задачи много раз
Специфика и стандартизация	Выполнение работы, методы и подготовка рабочего места установлены и стандартизированы в письменной форме специалистом по организации труда

Технический подход к проекту задания сосредоточен на подготовке рабочего места, оборудовании, средстве управления, обрабатывающих материалах, требованиях и физиологических особенностях рабочих относительно рабочего места. Рабочие нагрузки, последовательность при выполнении работы и назначении людей должны соответствовать требованиям работы.

Долгое время основной движущей силой, стимулирующей работников производить, предполагались деньги. Деньги могли быть выплачены в качестве стимула заработной платой, привязанной к выпуску, или в форме почасовой заработной платы с почасовой или ежедневной квотой выплаты, которая устанавливается руководством. Этот классический подход к формулировке задания (и этот взгляд на управление работниками) был достаточно успешен, особенно на рутинных работах. Но изменение технологии, сдвиг в структуре операций от физических операций к интеллектуальным операциям потребовал новых подходов с пониманию движущей работниками силы.

*Воздействие на личность.* Рабочее место, помимо всего прочего, **влияет** на статус работника внутри организации. И не только внутри ор-

**ганизации**, но и в обществе. Невзрачный человек - офицер спецназа воспринимается иначе, чем он же в качестве официанта. О влиянии рабочего места на человека очень точно выразился Бернард Шоу в «Пигмалионе»: «Различие между леди и цветочницей не в том, как она ведет себя, а в том, как с ней обращаются».

Рабочее место определяет ранг работника на служебной лестнице организации, по которой он может либо подняться вверх, либо, при меньшем везении, спуститься вниз. Расположение рабочего места внутри организации фиксирует собой меру его относительной ценности в сравнении с другими, а также является средством для формирования самооценки работников. Проектируя рабочее место, можно влиять на работника. Например, одна фирма получила хорошие результаты при низких затратах, вводя для разных уровней руководителей различные телефоны: кнопочные на низшем уровне руководства, селекторные — на уровне выше, радиотрубки - еще выше и т. д.

Разумеется, на отношение к рабочему месту влияет и национальная культура. Влияние американской традиции, подчеркивающей престижность работы, оказало воздействие на отношение к работе у этой нации. У некоторых других народов работа, особенно физический труд, рассматривается как унижение и нечто такое, чего по возможности следует избегать. Напротив, в американском обществе производительная работа вызывает уважение к личности. Даже те, кто независим в финансовом отношении, стремятся к получению признания и повышению статуса, производя что-либо. Домашняя работа по принципу «сделай сам» мотивируется как желанием продемонстрировать навыки и умение работать руками, так и желанием сэкономить деньги. Такая работа может быть необходима человеку для того, чтобы испытать свои способности и дать выход своей энергии. Производя что-то, человек может занять себя и избежать праздности, которая зачастую бывает более неприятной, чем работа сама по себе.

**Уайтинг Уильямс**, один из первых и уважаемых специалистов в области изучения персонала, длительное время проработав рабочим, сделал такое наблюдение: «Наша жажда деятельности находит свое главное и вернейшее удовлетворение в наших занятиях, нашей работе. Полагаю, что я могу утверждать это в результате достаточно разнообразных контактов. Изучая людей, я общался с бродягами и рабочими, здесь и за рубежом, сживал с капитанами индустрии в Лондоне, Париже, Берлине, Чикаго и Нью-Йорке. И я говорю вам, независимо от того, были ли они бродягами, председателями правления или занимали промежуточное положение, все они почти в равной мере были не так уверены в себе, как им хотелось бы, все они примерно одинаково жаждали «сохранить ли-

цо», услышать слово в свою поддержку. Но в этом-то и весь смысл. Вне зависимости от того, были ли они на вершине или на дне, каждый из этих счастливыхчиков говорил мне как о конечном, неопровержимом доказательстве своей значимости: «Это — моя работа, этот вид услуг я предоставляю своим партнерам, с помощью этих машин я делаю полезное для своих сограждан. И именно поэтому я требую к себе внимания».

*Трудности, связанные с классическим подходом.* Слабым местом классического подхода была недооценка психологической природы людей, социальной и организационной обстановки, в которой они работают. Он игнорирует способности, отношение и восприятие индивида и результаты воздействия его состояния на эффективность выполнения работы группой. Особенно это касается организационных действий.

Начиная с 1950-х годов наблюдалось изменение в природе рабочей силы. Новые рабочие стали более образованными. Они имеют более высокие ожидания, чем прежние поколения. Раньше рабочие принимали тяжелую работу и монотонность, потому что они не имели никакого выбора. Но служащие, которые выросли в эру богатства и всеобщего среднего образования, ожидают большего от работы. Они имеют больше перспектив и большие ожидания.

Когда люди выполняют узкие задания с ограниченными возможностями, они не могут гордиться своей работой. Очень редко поэтому люди говорят: «Я привинчиваю левую гайку к правому колесу на конвейере», обычно они говорят: «Я делаю автомобили». Но они знают, что их действия — только части целого — программы или функции. Они не имеют никакого шанса разрабатывать или применять собственные идеи, применять реально свои навыки. Их задания требуют только поверхностного внимания к тому, что они делают. Например, когда они наблюдают за датчиками, их работа действительно неинтересна. Реального размышления над процессом труда не требуется. Задания, которые являются стандартными и периодически повторяющимися, обычно воспринимаются рабочим как скучные и однообразные.

Если работа организована так, что любой контакт сотрудников затруднен или же вообще невозможен, а при конвейерной организации работ так и есть, то она приводит к нарушению психологического состояния рабочих.

*Современная ориентация.* Администраторы всегда знали о недостатках традиционной или технической системы проектирования задания. Но до недавнего времени они не имели возможностей для поиска альтернативных подходов.

После открытия в 1960-х годах поведенческого подхода ученые и специалисты по управлению персоналом создали теории для ведения

процесса проектирования задания. Эти теории были проверены и применялись в ряде организаций в Соединенных Штатах и Европе.

Пионером в разработке и развитии исследований проекта задания был Фредерик Херцберг<sup>1</sup>, университетский физиолог. Он провел обширное исследование работ и установил те факторы, которые являются основными мотиваторами (достижение, распознавание, непосредственно работа, ответственность, продвижение и рост), и те, которые являются сопровождающими производством факторами (полисы компании, условия труда, межличностные отношения, плата и защита работы). Херцберг утверждал, что работа приносит большее удовлетворение и работа служащего становится более эффективной и производительной, если **большее** количество мотиваторов вводится при выполнении задания. Если последние факторы неудовлетворительны, то люди будут недовольны. Но если люди адекватные, то совсем необязательно мотивировать их работать больше. По Херцбергу, уровень сопровождающих производством факторов, отвечающий требованиям производства, ведет к успешной работе, уменьшению психологических травм рабочих и их жалоб.

*Теория факторов работы.* Сформировав на основе других исследований, исследователи проблемы Хакман и Олдхам создали то, что называется «теория факторов работы». В проектировании заданий Хакман и Олдхам утверждали, что цель состоит в том, чтобы интегрировать в нее те атрибуты, которые создают условия для сильного побуждения служащего, удовлетворения и эффективности. Люди будут упорно трудиться

<sup>1</sup> Фредерик Херцберг, психолог по образованию, работающий в настоящее время профессором в университете, изучал мотивацию к труду в компаниях, которым он оказывал консультационные услуги. Его теория мотивации к труду, называемая также теорией факторов «**актуализации—атмосферы**», основывается на иерархическом подходе к потребностям человека, а также на исследованиях библейских мифов об Адаме и Аврааме. Факторами актуализации являются труд и все получаемые благодаря ему формы признания. Использование этих факторов позволяет добиться глубокого и устойчивого во времени изменения индивидуального поведения человека в процессе труда. Факторами атмосферы являются материальное вознаграждение, гарантии занятости, политика управления компанией и взаимоотношения сотрудников. Использование только этих факторов обеспечивает лишь временное удовлетворение от труда и не приводит к долгосрочному изменению поведения. Гипотеза Ф. Херцберга о том, что человек должен развиваться благодаря труду, и попытки практического использования его предложений получили широкое распространение в 1970-х годах. Руководители компаний используют методы обогащения содержания труда и расширения задач, поливалентности и чередования выполняемых операций, сторонником которых является Ф. Херцберг. Он критиковал лежащее в основе тейлоризма представление о роли индивида в процессе труда. На современном этапе развития общества интересовавшие Ф. Херцберга темы кажутся весьма далекими от текущих проблем, что подчеркивает теоретическую слабость его основных допущений.

на заданиях, когда они вознаграждены за то, что они делают, и когда работа удовлетворяет их.

В теории утверждается, что имеются три существенных психологических состояния, которые определяют, имеют ли люди сильное побуждение к работе. Первый — знание результатов работы. Это означает, что индивид выясняет, выполнена ли его работа достаточно быстро, хорошо и удовлетворяет ли она качественным стандартам. Второй — реальная ответственность за результаты поразрядной работы. Это означает, что служащий может управлять ходом работы и определить возможные результаты. Здесь индивид получает некоторую свободу действий. Третье психологическое состояние — опытная содержательность работы. Человек чувствует, что сделанная им работа важна и необходима.

Основные факторы работы, которые способствуют значимости работы, — разнообразие навыков (различные задачи, использующие различные навыки), тождество задач (выполнение целой части работы с заметным результатом) и значение задачи (важность для других людей в организации и вне нее). Чтобы расширять ответственность, работа должна обладать разумной автономией (свобода действий и управление процедурами работы и календарными планами работы). И наконец, расширять знание фактических результатов работы, что должно обеспечить служащего информацией относительно количества и качества эффективности выполнения им работы.

Если работа содержит большое количество характеристик основного задания, то это в полной мере удовлетворит критические психологические состояния. Они, в свою очередь, должны генерировать благоприятные результаты в терминах высокого внутреннего побуждения, высокого удовлетворения роста, высокого общего удовлетворения выполненной работой и высокой эффективностью. Однако зависимость между этими категориями не может всегда быть простой и прямой. Если служащий не обладает адекватным знанием и навыком выполнять работу должным образом, то он расстраивается, и благоприятные результаты не будут достигаться. Также некоторые служащие имеют низкие потребности в карьерном росте и личном достижении каких-либо результатов. Эти люди не будут сильно реагировать на мотивацию, даже если все **основные** факторы работы присутствуют. И наконец, если факторы **контекста** задания (факторы гигиены в терминологии Херцберга) неполны, **человек** вряд ли будет в восторге относительно наличия работы, которая **га** самом деле более сложная и комплексная. Если такие обстоятельства, **как** оплата труда, условия работы или отношения с начальством плохи, **о** эти условия должны быть улучшены.

Рис. 4.1. Различные подходы к проектированию рабочего места<sup>1</sup>

*Проектирование работ для мотивации.* Опишем пять различных путей проектирования заданий, которые имеют большую вероятность хорошего мотивирования работника к выполнению задания, чем традиционная техническая система. Иногда, но, конечно, не всегда, эти проекты работ могут давать хорошие результаты.

В заключение отметим, что сформулировать набор требований, который должен быть соблюден в результате перепроектирования рабочего места, достаточно сложно. Но легко определить, как это не следует делать.

Таблица 4.3

#### Поведенческая модель создания некомпетентности<sup>2</sup>

<b>Скрывайте информацию</b>	<b>Не позволяйте людям</b> знать, насколько хорошо они работают. <b>Неправильно информируйте</b> их о том, как они работают. <b>Скрывайте от людей,</b> что от них ожидают
<b>Не привлекайте рабочих к выбору орудия труда</b>	<b>Не давайте им никаких указаний</b> относительно ТОГО, как работать хорошо, или ограничивайтесь <b>минимумом</b> таких указаний. Изобретайте орудия труда, не советуясь с теми, кто будет ими пользоваться. <b>Изолируйте инженеров от</b> рабочих, которые будут пользоваться орудиями труда

<sup>1</sup> Источник: Лютемс Ф. Организационное поведение. М.: Инфра-М, 1999. С. 200.

<sup>2</sup> Источник: адаптировано по кн.: Gilbert T.F. Human Competence: Engineering Worthy.



Окончание табл. 4.3

Не стимули- руйте хоро- шую, эффек- тивную работу	Гарантируйте равенство оплаты труда плохих и хороших работников. Примите меры к тому, чтобы за хорошую работу хоть как-нибудь да наказывали. Не применяйте нефинансовые стимулы
Не помогайте людям совер- шенствовать навыки	Пустите профессиональную подготовку на самотек. Доверьте руководство профессиональной подготовкой низшим управляющим, не являющимся специалистами-инструкторами. Сделайте обучение чрезмерно трудным. Устраните связь между профессиональной подготовкой и целями обучающихся
Игнорируйте способности человека	Измеряйте результаты труда в те периоды, когда люди находятся не в лучшей форме. Для выполнения конкретных заданий отбирайте работников, наименее способных к этому виду деятельности. Не оказывайте людям никакой действенной поддержки (например, избегайте понятных всем стимулов)
Игнорируйте мотивацию людей	Планируйте работу так, чтобы у нее не было ни будущего, ни просвета. Избегайте создания более приятных для работников условий труда. Для улучшения работы в ситуациях, сопряженных с наказаниями, поощряйте словесно, а не материально



**Рис. 4.2. Конкретные принципы перепроектирования рабочих мест с целью более эффективного управления человеческими ресурсами<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Источник: Лютенс Ф. Организационное поведение. М.: Инфра-М, 1999. С. 207.

*Цикличность задания.* Перемена стандартной, периодически повторяющейся работы на другой вид стандартного задания и обратно каждый час или день — форма цикличности работы, которая была открыта, чтобы отвлечь от скуки и монотонности. Эффект этого метода был открыт еще Павловым, но все еще мало применяется при проектировании рабочего места.

Исследователь **проблемы** Норман Маиер описал модель применения цикличности работы, где улучшалась реакция работника. Имелись два задания, связанных с работой паяльщиков и пылеочистителей в центральной телефонной станции телефонной компании. Пылеочистители должны были непрерывно пробегаться через оборудование, чтобы сохранить его чистым, а паяльщики постоянно искали сломанные связи, которые они могли бы отремонтировать. Моральный дух был низок, а брак был серьезен. Разрешая служащим менять задания каждые два часа, удалось, помимо повышения морального духа и снижения количества брака, увеличить производительность. По сути, цикличность выполнения работы привносит небольшое разнообразие и может улучшить выполнение работы. Кроме того, она делает рабочее место более привлекательным.

*Большие модули выполнения работы.* Инспектор, который наблюдает за работниками, которые постоянно находятся около конвейера, не отходя от него, действительно находит это занятие скучным и монотонным. Однако, если объединить модули в пакеты, можно улучшить субъективное ощущение от выполнения задания. Большинство из нас выполняло задачи, которые казались бесконечными. Однако, устанавливая подцели на пути к завершению, мы получаем ощущение реального продвижения. Это так называемый «эффект слона». Съесть слона представляется невозможным, но, разбив это задание на маленькие фрагменты, исполняемые в течение долгого времени, понимаешь, что задача вполне реальна. Примеры можно найти в таких действиях, **как уборка** дома, физические упражнения и печатание на компьютере.

*Расширение задания.* Способ расширения задания заключается в прибавлении больших и различных задач к специализированному заданию. Это привносит разнообразие в работу. Когда дополнительные простые задачи добавлены к заданию, которое было первоначально просто по природе, этот процесс называется горизонтальной загрузкой задания или горизонтальным расширением задания.

Возможно, это прибавляет больше интереса к работе и понижает монотонность выполнения и скуку. Впервые успешные программы расширения задания были реализованы в АТТ и «Детройте». Это только две из многочисленных компаний, которые использовали расширение задания.

Программы расширения задания, проводимые в 1950-х годах, часто содержали некоторые элементы того, что мы теперь называем обогаще-

нием задания. Мало того, что к простым заданиям было добавлено большее разнообразие, но еще работникам давали некоторую свободу в выборе методов работы. Они также несли ответственность за проверку их собственного качества.

*Обогащение задания.* Обогащение задания может быть охарактеризовано как вертикальная загрузка задания. Обогащение узкого, простого задания - способ прибавления большей ответственности и обязанностей, которые предусматривают большее разнообразие навыков, увеличивают значение задачи, автономию и обратную связь. Обогащенное задание должно обеспечить высокое внутреннее побуждение к работе и удовлетворение. Отдельные шаги для проектирования обогащенных заданий следующие (табл. 4.4):

Таблица 4.4

#### Проектирование обогащенных заданий

Естественные модули работы	Создайте естественные или логические модули работы, так чтобы служащие могли испытывать ощущение единоличного выполнения работы и вырабатывать чувство ответственности. Естественные модули работы могут быть основаны на таких факторах, как тип заказчика, ведомственные границы или классы изделий и программ
Большие модули работы	Комбинируйте несколько режимов работы, требуя различные навыки для выполнения каждого задания
Зависимости пользователя	Служащий должен точно представлять и, если возможно, иметь прямой контакт с человеком или группой, которая получает его законченную работу. Примеры зависимости пользователя - секретарь, делающий <i>работу</i> для супервизора, и <i>draftsperson</i> , подготавливающий рисунки для инженера. Таким образом, служащий может получить обратную информацию о том, как хорошо его или ее работа удовлетворяет потребностям тех, кто использует эту работу. Зависимость пользователя также расширяет автономию, потому что секретари в данных примерах играют на понижении персональной ответственности при каких-либо разногласиях с клиентурой. Наоборот, если секретари и другие категории служащих объединены с клиентами лишь документами и другими бумагами, то они теряют весь смысл взаимоотношений с клиентами
Вертикальная загрузка задания	Загружать задание вертикально - значит включать некоторое «планирование» и «контроль» в режим работы, в задание. Служащие сами принимают некоторые решения относительно методов работы: установка оборудования, планирование работы, проверка качества работы, которую они производят. Когда задание загружено вертикально, служащие осуществляют персональный учет их эффективности. Они сами находят и исправляют их собственные погрешности
Информация и обратная связь	Людям нужно дать полную информацию, необходимую для выполнения их задания, и они должны получить жесткую обратную связь с потребителями результатов своего труда. Обычно начальник дает служащему знать о результатах выполнения задания. Подчиненный часто рассматривает это как оценку характера работы, и это обижает. Обратная связь должна быть как можно объективнее

Благоприятные результаты с обогащением задания по таким критериям, как качество, количество, обслуживание, затраты и мораль, были

отмечены в таких разнообразных прикладных программах, как для химиков и промышленных рабочих в компании по производству химикалий, швейцаров, в фирмах по производству электроники, в компаниях по передаче и обработке данных и у налоговых ревизоров.

*Самоуправляемые группы.* Самоуправляемые группы еще называются автономными группами или интегрированными группами. Как правило, группы, скажем, в **десять—двадцать** работников планируют, координируют и управляют своими собственными действиями. Они имеют руководителя группы, который является скорее участником группы, чем начальником.

Группам дают полномочия не только для выполнения своих прямых действий, но также и для выполнения некоторых вспомогательных действий, которые обычно выполняются вспомогательными службами. Таким образом, такая группа может брать дополнительные задачи — планирование методов работы, контроль выпуска, поддержание оборудования в должном состоянии и даже выбор работников — участников группы. Эти группы имеют власть, чтобы регулировать собственный темп работы.

Цель групп состоит в том, чтобы создать группы вокруг целых модулей работы. Группа ответственна за эффективность ее целого модуля работы. Система награды обычно зависит как от достижений группы, так и от индивидуальных достижений. Самый известный пример самоуправляемых групп — автомобильный завод в г. Калмаре, Швеция.

*Проект Volvo.* Несмотря на то что шведская автомобильная фирма Saab первой начала использовать автономные группы при работе на вспомогательных сборочных производствах, более широко известным примером стал шведский автомобильный завод Volvo. Когда Пер Джилленхаммер возглавил компанию Volvo, которая является крупнейшим работодателем в Швеции, он был убежден, что весьма серьезные проблемы текучести рабочей силы и прогулов кроются в системе ценностей работников. В соответствии с новыми ценностями, сформировавшимися в обществе в целом, работники Volvo выдвигали требование более осмысленной работы — не только большей оплаты и лучшей безопасности труда, но также и участия в процессе принятия решений и самоуправления. Однако технологический процесс производства автомобилей (т. е. сборочный конвейер) не позволял этим ценностям найти свое выражение, что приводило к текучести кадров, прогулам и низкому качеству продукции.

Под руководством Джилленхаммера, избравшего социотехнический подход, были произведены технологические изменения, которые в отличие от непрерывного рабочего ритма отражали более естественный

модульный характер работы. В результате были созданы автономные рабочие группы. Эти группы насчитывали от пяти до двенадцати рабочих, которые выбирали начальников, а также планировали, распределяли и контролировали свою работу. При этом применялись групповые, а не индивидуальные расценки, и все члены группы, за исключением выборного руководителя, получали одинаковое вознаграждение.

Такой социотехнический подход (изменение технологического процесса и использование автономных самоуправляемых рабочих бригад) был сначала применен в компании выборочно. Затем новый сборочный завод в г. Калмаре был полностью перестроен в соответствии с требованиями социотехнического подхода. Что касается технологии, то обычная непрерывная конвейерная линия была переделана таким образом, что работа производилась на одном месте. Был разработан специальный подносчик для перемещения собираемого автомобиля от одной рабочей группы к другой. Двадцать пять групп примерно по двадцать человек в каждой проводили работы над разными узлами машины (электросистема, контрольно-измерительные приборы, рулевое управление и система контроля, внутренняя отделка и т. д.). Эти рабочие бригады организовывали работу так, как считали нужным, и договаривались с менеджментом о ежедневной поставке определенного числа готовых узлов, будь то установка тормозной системы или завершение отделки салона. Рабочие осуществляли практически полный контроль за своей работой, сами нормировали ее темп и перерывы. Важно и то, что бригады сами контролировали работу и получали обратную связь через монитор на рабочем участке.

В соответствии с общей целью подхода КТЖ на предприятии Volvo был создан более гуманистический рабочий климат. Предприятие было спланировано так, чтобы в его цехах было очень светло, много воздуха и мало шума. Были созданы уютные, устланные коврами «уголки для кофе», где бригады проводили перерывы, а также хорошо оборудованные раздевалки.

## 4.2. Анализ работ

Проектированию рабочего места предшествует анализ работ, который начинается со сбора информации.

*Информация.* Точная и своевременная информация существенна для нормальной работы персонала. Организация состоит из людей, которые объединены в группы, что приводит к определенному порядку и помогает достичь общих целей. Базисные элементы — люди и их задания организованы в малые модули, которые, в свою очередь, объединены в боль-

шие модули типа отделов и предприятий, и они, наконец, связаны в компании, или учреждения.

Практика управления требует, чтобы каждый из элементов был четко определен. Цели каждого модуля от компании до индивидуальных заданий должны быть строго определены, зарегистрированы и сообщены всем вовлеченным в трудовой процесс сторонам. Аналогично должны быть согласованы и установлены функции каждого организационного модуля, а также определены их зависимости. Эта работа - неотъемлемая часть хорошего планирования работы организации. Определение и запись содержания каждого задания и необходимых для его выполнения навыков и способностей жизненно необходимы для успешного администрирования. Методы и процедуры, используемые для определения режима работы, обязанностей, **условий** труда и отношений между заданиями, а также требований к квалификации работников, называются анализом задания.

*Анализ задания.* Анализ задания — процесс определения, наблюдения и изучения, а также сообщения необходимой информации относительно определенного задания. Он включает в себя идентификацию выполняемых задач, машин и используемого оборудования, материалов, услуг, навыков, знаний и индивидуальных черт рабочего. Обычно этот этап выполняется **специалистом** — аналитиком рабочих мест<sup>1</sup>.

Современное использование термина «анализ задания» имеет тенденцию ограничивать изучение задания различными программами персонала типа отбора служащего, разряда, политики заработной платы, обучения технике безопасности и т. п. Однако этот термин иногда применяется и при детальном (и количественном) изучении заданий спе-

<sup>1</sup> «Словарь названий профессий» (Dictionary of Occupational Titles) определяет функциональные обязанности аналитика рабочих мест следующим образом: *Аналитик рабочих мест.* 0-39.85. Аналитик профессий. Собирает, анализирует и перерабатывает информацию по профессиям, относящимся к конкретным рабочим местам, по квалификационным требованиям и характеристикам исполнителей. Эта информация служит основой для профессионального консультирования, оценки зарплаты, использования рабочих и другой кадровой практики. Изучает работы, выполняемые в промышленности, торговле или других организациях, и составляет письменное описание элементов работы, физических и умственных требований, предъявляемых к исполнителю. Определяет, классифицирует и соотносит информацию по различным профессиям. Оказывает консультационную помощь неопытным рабочим или рабочим, желающим сменить **работу**. Оказывает помощь в проведении опроса для обеспечения более точного выбора места работы. Использует данные для выработки системы оценки оплаты труда и рекомендаций по изменению классификационной шкалы оплаты труда. Разрабатывает схему структуры организации, пишет труды по описанию промышленных стандартов и тенденций их изменения, разрабатывает материалы тестирования для определения профессиональных знаний и навыков рабочих и производит соответствующие профессиональные исследования.

циалистами по организации труда. В этом случае упор делается на изучение времени и движений, усовершенствование методов и программ работы.

Обычно для этого разделяют каждое задание на детальные подзадачи<sup>1</sup> (уроки в терминологии Форда) и определяют каждую «руку» и «движение руки», которое нужно сделать рабочему. Другими словами, работа подразделяется на элементы, и время их выполнения определяется для каждого элемента-задания. Целью является установить стандартное время для выполнения каждого типа операции, выполненной каждым рабочим. Неотъемлемая часть любого анализа работ - упрощение работы и усовершенствование методов ее выполнения.

Анализ задания — процедура получения подходящей информации о задании. Эта информация отражена в основном в двух документах. Первый назван описанием задания, а второй — спецификацией задания.

Содержание и формат описаний задания и спецификаций очень различаются в различных организациях. Имеется некоторый беспорядок в определении этих терминов. Например, врачи не делают никакого различия между описанием задания и спецификацией. Они используют их взаимозаменяемо. Однако, согласно общепринятой практике, содержание спецификации задания должно определять цели задания, режимы работы и квалификацию служащего, определение индивидуальных человеческих характеристик, необходимых для выполнения задания, а также способов оценки исполнения задания. Спецификация фактически получается из описания, транслируя действия и требования в специфические навыки и способности. Но необходимый уровень способностей зависит и от общей политики управления компанией и ее стандартов. Например, некоторые организации требуют, чтобы секретари имели высшее образование, других устраивает образование, полученное на курсах (один—два года), другие принимают просто диплом средней школы и организуют внутреннее обучение.

*Методы анализа задания и информации о задании.* Когда определено, какие типы работы и в каком количестве должны быть сделаны, то общее задание должно быть разделено на отдельные задания на всех уровнях в организации, от рабочего низкой квалификации до управляющих высшего ранга. Необходимо затем «упаковать» работу, которая будет сделана, в значимые модули. Анализ задания помогает в определении

<sup>1</sup> Задача — действие или связанная группа разработанных действий, производящих кратный результат. Проще говоря, задача — то же самое, что обязанность. Задача может быть материальная, типа действия практической обработки; умственная, типа анализа данных; или межэбонентская, типа ведения переговоров.

порядка и видов заданий и квалификаций, необходимых для заполнения этих модулей. Таким образом, это — существенный элемент эффективного планирования трудовых ресурсов.

Компании необходимо иметь четкие представления о работе, которая будет выполнена, и о навыках и знаниях, которыми должны обладать служащие, которые займутся выполнением этих заданий. Основная цель состоит в том, чтобы установить соответствие между требованиями задания и способностями рабочего, его склонностями и интересами (табл. 4.5).

Таблица 4.5

## Сведения, необходимые для анализа задания

<b>Установление надлежащих ставок оплаты</b>	Это включает определение стоящего относительного числа заданий в пределах организации посредством методики, названной разрядом, и сравнение заработной платы, выплаченной внутри организации, с той, которая была выплачена за сопоставимые по сложности выполнения задания в других компаниях, путем анализа отчета о заработной плате. Разряд гарантирует внутреннюю справедливость оплаты одного задания по отношению к другому, принимая во внимание, что уровень заработной платы на рынке рабочей силы гарантирует, что уровень заработной платы в пределах организации правилен относительно отрасли или промышленности. Для целей установления разряда описания задания должны быть очень точными; для проведения анализа отчета о заработной плате достаточны конденсированные описания
Перепроектировка задания	Задания могут изучаться, чтобы улучшить методы работы, понижать погрешности, устранять ненужную обработку материалов и двойные усилия, понижать усталость, увеличивать обязанности служащего и ответственность и вообще улучшать эффективность модуля задания служащего. Довольно часто оптимальные результаты в этой области могут быть получены лишь объединением усилий специалиста по организации труда, физиолога субъективных факторов и организационного бихевиориста
Обучение служащего и разработка управления	Многие фирмы снабжают новых служащих копиями описаний и спецификаций для выполнения работ, на которые они были назначены. Эта практика помогает служащим в ориентировании и ознакомлении с тем, что они, как ожидается, будут делать. Информация по содержанию задания также очень полезна для тех, кто управляет обучением и программами поддержки разработок. Это помогает им определить содержание и предмет, необходимые в обучающих курсах. Отбор стажеров также облегчается изучением информации о задании
Оценка эффективности	Данные анализа работы могут быть адаптированы как вспомогательные средства для установления четких стандартов эффективности для каждого задания. Стандарты эффективности главным образом качественные (они могут также содержать некоторую количественную информацию) утверждения о том, что управление ожидает от служащих, назначенных на каждую должность. В оценке эффективности каждого сотрудника (для корректировок платы, разработки карьерного развития служащего и так далее) <b>супервайзор</b> может сравнивать фактическое соответствие каждого рабочего стандарту. Оценки эффективности никогда не могут быть полностью объективными и беспристрастными, но использование письменных справок и стандартов делает их более объективными



Безопасность и здоровье      Процесс проведения детального анализа задания дает превосходную возможность раскрыть опасные условия и вредные факторы окружающей среды (типа теплоты, шума, паров, пыли), так чтобы корректирующие действия могли быть приняты для минимизации и избежания возможности человеческих травм

*Категории задания* (табл. 4.6). Аналитики и начальники отдела кадров находят полезным классифицировать задания в группы. Все задания в пределах каждой категории имеют некоторые общие характеристики, особенно в отношении образования. По критерию заработной платы служащие группируются в три очень широких раздела. Персонал с почасовой оплатой используется на работах с низкой квалификацией и полуквалифицированной работе. Офисный персонал с нормированным рабочим временем используется в секретарских и конторских заданиях. Административный, профессиональный, маркетинговый и организаторский персонал попадает в категорию персонала с ненормированным рабочим временем. Термин «ненормированное рабочее время» означает, что содержание работы такое, что предпринимателю не требуется оплачивать работникам время переработки более 40 часов в неделю в соответствии с условиями справедливого трудового действия стандартов. Сверхурочная работа служащих с нормированным рабочим временем должна быть оплачена, если было отработано более 40 часов в неделю.

Таблица 4.6

#### Основные категории заданий в организациях

Низкой квалификации	Исполнение простой работы, обычно требующей много физических усилий. Краткость обучающего периода, от нескольких часов до двух недель. Примеры: чернорабочий, швейцар
Полуквалифицированный	Использовать оборудование, транслировать части. Управляемые задачи, ограниченные кратными рабочими подпрограммами. Необходимость осуществления процесса во избежание повреждений изделий или оборудования. Период обучения от нескольких недель до нескольких месяцев. Примеры: ассемблер, водитель грузовика, машинный оператор
Квалифицированный	Исполнение комплексных задач, требующих всесторонних знаний материалов, процессов и оборудования. Часто работник должен показывать значительную ловкость. Период обучения от 3 до 4 лет: ученичество может потребоваться. Примеры: электрик, механик, слесарь-инструментальщик по штампам, литограф
Техник	Исполнение высококвалифицированной работы, требующей значительное знание, суждение и опыт в пределах ограниченного диапазона знаний предмета. Требуется формального образования вне средней школы в поле технологии (вообще двухлетний колледж). Примеры: компьютерный техник, медицинский лабораторный техник и техник электроники

Секретарско-конторский	Исполнение различных офисных работ, включая печатание, исполнение предписаний, стандартные вычисления, компилирование простых отчетов, простой сбор данных и анализ. Требуется образование средней школы; может потребоваться специализированное обучение в бизнес-институте. Примеры: секретарь, клерк
Продажи	Типичным примером являются потенциальные контактные заказчики, находящиеся далеко от офиса предпринимателя (региональные представители). Выполняют некоторые указания и оказывают определенные услуги. Требования к образованию различны. Примеры: товарный представитель, служащий биржи
Административный	Исполнение ответственной офисной работы, прямо связанной с организаторскими политиками, анализ информации и подготовка отчетов, осуществление независимой оценки. Обычно требуется образование колледжа. Примеры: исполнительный помощник, ревизор бюджета, специалист в области финансов и специалист персонала
Профессионал	Работа интеллектуальная и различная в проявлениях. Последовательное осуществление распоряжений и независимая оценка. Работа требует знания усовершенствованного типа в области науки или технологии. Требуется по крайней мере 4-летнего образования колледжа в технической области, часто необходимо еще и дополнительное специализированное образование. Примеры: инженер, химик и экономист
Администратор	Определение деятельности предприятия или его части. Управление действиями подчиненных. Имеет власть (полномочия), чтобы нанимать и увольнять. Имеет большую власть управления. Примеры: президент, генеральный директор, супервайзор

**Десять человек могут быть назначены на выполнение одной и той же работы, но все же каждый из них будет выполнять разную работу. Много секретарей выполняют одну и ту же работу, но все же секретарь генерального директора может иметь несколько иные обязанности, чем секретарь проектного менеджера.**

**The Dictionary of Occupational Titles** - стандартный справочник, который содержит определения более чем 22 000 профессий<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> *Словарь названий профессий*. Важным руководством в подготовке описаний рабочих мест является «Словарь названий профессий» (The Dictionary of Occupational Titles), который обычно обозначается D.O.T. Словарь, составленный Службой занятости Соединенных Штатов (United States Employment Service), содержит описания более 22 тысяч отдельных рабочих мест. D.O.T. приводит 18 тысяч альтернативных названий работ, которые в нем описаны. Описания рабочих мест, содержащиеся в словаре, способствовали достижению большей степени единообразия в их названиях и описаниях, которые используются компаниями в различных частях страны. Это обстоятельство способствовало обмену статистической информацией о рабочих местах и перемещению рабочих из тех районов страны, которые испытывают значительную безработицу, в те части страны, где имеются большие возможности для трудоустройства. Коды профессий, приведенные в D.O.T., используются также в докладах; о кадровых исследованиях, особенно в тех, что связаны с тестированием. Например, ассоциация «ВэлидITI Информэйшн Иксчэйндж» (Validity Information Exchange (V.I.E.)) по обмену достоверной информацией в области психологии кадровой работы, использует названия и коды профессий словаря D.O.T. при обмене информацией, касающейся тестирования, используемого при изучении различных профессий.

*Методы анализа заданий.* Имеются семь путей, которыми может быть собрана информация о задании: (1) наблюдение, (2) анкетный опрос, (3) интервью, (4) контрольный список, (5) ежедневник, (6) конференции экспертов и (7) комбинация двух или более из них.

Невозможно использовать один лишь метод наблюдения, чтобы собрать достаточно информации для подготовки описания задания и его спецификации. Специалисты по организации труда полагаются преимущественно на наблюдение. Однако они имеют дело прежде всего с периодически повторяющимися действиями, низкой квалификацией, короткими циклами и полуквалифицированными заданиями. Они не должны разрабатывать спецификацию задания, которая требует оценки значения квалификации рабочего (лучше всего это получается путем интервью у руководителя). Фактическое наблюдение очень желательно для ознакомления аналитика с материалами и использованным оборудованием, условиями труда и опасностями. Оно позволяет получить четкое представление о том, что включено в работу.

Метод анкетного опроса нравится консультантам по управлению, которые наняты для того, чтобы установить политику оплаты. Обычно процедура такого опроса включает подготовку детальной анкеты, которая затем распределяется среди всех служащих, работающих в этой компании. Метод анкетного опроса требует меньшего количества людей и времени, чем метод интервью, так как интервьюировать возможно лишь одного, максимум двух людей, что и ведет к удорожанию метода.

Однако анкетный подход имеет серьезные недостатки. Точность информации далека от желаемой. Любой анкетный опрос имеет множество возможных интерпретаций. Чтобы не зависеть исключительно от анкетных опросов как от источника информации, необходимо ввести некоторые изменения в программу анализа задания.

Много организаций нанимают аналитиков задания, которые берут интервью у служащих, чтобы получить всю необходимую информацию. Когда интервью и руководителя и служащего объединено с наблюдением за выполнением заданий обученным аналитиком, то этот результат лучший. Аналитики знают, как различать существенную и несущественную информацию. Они могут задавать вопросы, которые раскрыли бы факты, которые были бы потеряны, если бы служащие просто заполняли анкету. Поскольку аналитики должны составить и записать описания задания, то они сделают это лучше, если увидят фактическое выполнение задания и если поговорят со служащими и их непосредственными начальниками. Часто на практике аналитики сталкиваются со случаями,

а рабочие говорят, что они исполняют некоторые задачи, в то время как их начальники утверждают, что эти задачи — в действительности не часть общего задания и принадлежат кому-то другому. Обратное также **ВОЗМОЖНО**.

Метод контрольного списка может использоваться в больших организациях, которые имеют большое количество людей, выполняющих одинаковые или похожие задания. Группа, которая готовит контрольный список к каждому из заданий, должна сначала собрать достаточно информации, чтобы подготовить значимый контрольный список. Такая информация может быть получена путем опрашивания руководителей и инженеров. Когда контрольный список подготовлен, скажем, для оператора склада, он посылается всем операторам снабжения на всех складах.

Государственных служащих просят проверить все перечисленные задачи, которые они выполняют, и указать количество времени, потраченного на выполнение каждой задачи, а также время, затраченное на обучение и приобретение необходимого опыта. Их можно также попросить записать дополнительные задачи, не содержащиеся в подготовленном списке. Типичное задание может содержать 200 или 300 утверждений о задании. Эта методика подразумевает обработку данных в компьютере. Метод контрольного списка довольно дорогостоящий и несколько непрактичен для малых организаций.

Метод ведения дневника требует от государственных служащих подробных записей об их действиях в течение каждого дня. Если эта методика сделана хорошо и точно, то она устраняет погрешности контрольного списка и анкетного опроса. Однако это добавляет значительную нагрузку каждому служащему и по этой причине редко используется на практике.

Экспертиза специалистов по методикам сбора информации о заданиях полезна для получения различных точек зрения и полной перспективы заданий. Например, можно использовать метод Дельфи<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Delphi-методика - систематический путь получения и усовершенствования оценок группой экспертов. Эта методика было первоначально разработана корпорацией «Рэнд» как путь выполнения технологического прогноза, но это может применяться к планированию трудовых ресурсов и прогнозу также. Вначале формируется группа экспертов (эксперт — по-латыни «опытный») — группа людей, хорошо знакомых с проблемой. Эксперты работают отдельно, а не в группе. Это помогает избежать стовора и соответствия, обеспеченных социальным давлением. Каждого эксперта просят делать прогнозы будущих событий. Ведущий или посредник собирает прогнозы, суммирует их и затем распределяет среди членов комиссии для составления другого круга прогнозов. В конечном счете мнения сводятся к одному, и получается приемлемый прогноз.

*Содержание собранной информации.* Как отмечалось ранее, природа информации, собранной при анализе заданий, определена целями дальнейшего использования полученных данных. Если компания просто собирается менять политику заработной платы, то аналитик получит только ту информацию, которая необходима для описания существенных обязанностей и требований к выполнению заданий со специальным акцентом на тех особенностях, которые отличают их от связанных с ними заданий (табл. 4.7).

Таблица 4.7

#### Основные элементы при анализе заданий

Заголовок задания и расположение	Они определяют задание и организационный модуль, в котором оно расположено. Некоторая стандартизация заголовка задания желательна
Резюме задания	Это включено в большинство описаний задания, чтобы дать считывающему устройству быстрое объяснение основы задания. Это - обычно одно или два предложения
Обязанности при выполнении задания	Всестороннее перечисление обязанностей включено вместе с признаком частоты местонахождения или скидки времени, посвященного выполнению каждой обязанности. Всегда включает то, что государственный служащий делает наряду с некоторым признаком того, как он исполняет задачи
Машины материалы, изделия, услуги инструментальные средства и оборудование	Использованное сырье, сделанные изделия, выполненные услуги. Перечисление всей подготовки рабочего места и средств работы, использованных на задании
Обязанности	Примеры - ответственность за изделие, оборудование и ответственность за предотвращение денежно-кредитной потери организации
Данное диспетчерское управление	Для бригадира число контролируемых людей и их задания строго определено
Соотношение с другими заданиям	Опознавайте задания, с которых люди могут быть продвинуты на данное задание. Также формулируйте задания, на которые люди могут быть продвинуты с данного задания
Умственные навыки	Включает различные умственные навыки типа способности интерпретировать комплексные данные и идеи, изобретательность и способность влиять на развитие других
Физические затраты	Вид и количество физических усилий. Нормальное рабочее положение - <b>сидя или стоя</b>
Физические навыки	Примеры - физическая ловкость и координация
Условия труда	Условия окружающей среды типа холода, теплоты, пыли, шума
Опасности	Типичные опасности работы, с которыми сталкиваются работники (например, сломанные кости)
Образование	Опознавайте отдельные виды оценки, языка и математических навыков, количества обучения, необходимого для подобных навыков
Профессионально-техническая подготовка	Это включает профессионально-техническое образование, предшествующий опыт работы и размещенное в одном помещении обучение заданию

**Функциональный анализ задания** — сугубо детальный метод для анализа заданий и регистрации собранной информации о задании. Он был разработан в США. Функциональный анализ задания - действительно всесторонняя система для сбора и классификации различных видов данных, которые описывают работу, выполненную в заданиях, и черты рабочего, требуемые для исполнения этих заданий (табл. 4.8).

Таблица 4.8

Категории информации, необходимой для анализа любого задания

Работа	Функции рабочего	Все рабочие ситуации включают зависимость служащего от данных, людей и вещей. Функциональный формат анализа задания дает стандартную, иерархическую классификацию задач под этими тремя категориями
	Поля работы	Все задания в американской экономике классифицированы по 100 различным полям работы. Некоторые примеры полей работы: сваривание, проведение кладки, печать, запись, разработка и обучение. В описании содержания каждой поля работы используются глаголы. Например, для поля съемки используются глаголы типа «вычислить», «измерить» и «составить» график. Некоторые машины, инструментальные средства, оборудование и средства работы используются в различных полях работы. В поле съемки никакие машины не используются, но инструментальные средства включают инструментальные средства составления проекта, уровни, карандаши и ручки. Оборудование включает транзиты и геодеметры. Средства работы включают светокопировальные бумаги, диаграммы, карты и стержни
	Материалы изделия, предмет и услуги	Задания характеризованы согласно элементам включенных типов. Сырье значит средние материалы, поддающиеся обработке, типа тканей, металла или древесины. Изделия - конечные продукты типа мебели, бумаги или одежды. Предмет включает такие элементы, как искусство, биологические науки, естествознание и социальные науки. Услуги включают элементы типа транспортировки, связи, очистки и персональных услуг
Черты рабочего		Информация здесь определяет квалификации и характеры, заданные служащим для выполнения задания. Это включает следующие категории:
	Время обучения	(а) общеобразовательное развитие и (б) специфическая профессионально-техническая подготовка
	Способности	Одиннадцать способностей типа интеллекта, моторной координации и физической ловкости
	Характеры	Это персональные черты, заданные специализированной рабочей ситуацией. Имеются десять факторов типа адаптируемости к созданию обобщений и адаптируемости к выполнению в состоянии стресса
	Интересы	Заинтересованность. Пять пар биполярных профессионально-технических факторов заинтересованности
	Материальные запросы	Материальные запросы. Шесть главных категорий типа силы, восхождение и наблюдение
	Условия окружающей среды	Условия окружающей среды. Семь факторов типа холода, теплоты, шума, опасностей

Используя эту детальную процедуру анализа задания, управление может эффективно сравнивать, компилировать, определять количество, классифицировать и суммировать задания и информацию о заданиях.

Ответственность за анализ заданий и подготовку описаний и спецификаций обычно ложится на отдел кадров. Если организация очень большая, несомненно, будет иметься подразделение в пределах этого отдела, которое будет выполнять такую работу. Это подразделение может быть названо группой анализа заданий. Причина возложения ответственности за анализ задания на отдел кадров — то, что он заинтересован в использовании информации задания для многих других его программ — планирование трудовых ресурсов, наем, отбор, размещение, обучение, разряд, область ведения отчетов и безопасность труда.

Иногда отдел организации производства готовит описания задания и спецификации, особенно для продукции и типа обслуживания заданий. Это является логичным, потому что это — естественный продукт действий специалиста по организации труда в измерении работы и изучении методов рационализации работ. Много практикующих врачей или юристов чувствуют, что эта работа требует технического таланта, потому что это аналитическая, точная и детальная по природе работа.

Процедурно это желательно для тех, кто связан с функцией анализа задания, для получения полного сотрудничества и участия в операционном диспетчерском управлении. Много компаний следуют практике передачи законченного описания и спецификации задания к супервайзеру для одобрения. Это должно обеспечить предоставление точного описания работы и соглашение супервизора с путем изложения этого описания. Некоторые фирмы также следуют практике показа описания задания работнику для одобрения. Это особенно важно для профессионалов, операционной системы и административных позиций. Политика получения одобрения от операционного управления понижает возможность в дальнейшем жалоб и преград реализации программы.

Если имеется что-нибудь конкретное в нашей современной комплексной индустриальной системе, так это постоянство изменения. Это применяется к заданиям и позициям. Есть много обстоятельств, которые могут вызывать изменения в природе, содержании работы и требованиях к рабочему. Новые машины и оборудование могут вводиться. Операционные процедуры могут изменяться. Компания может быть реорганизована. Если фирма растет и занятость расширяется, задания могут стать более специализированными. Изменение технологии может прибавлять новые требования навыка к некоторым заданиям и забирать их от других. Поэтому программа анализа задания должна идти в ногу со временем. Описания не могут «спиливаться напильником» и затем за-

**бываться.** Имеются два пути страхования, что информация относительно файла — точное представление текущих положений в организации. Один метод придает большую уверенность относительно операционных супервизоров. Они должны быть специально обучены, чтобы сообщить о любых существенных изменениях в структуре заданий, в их модулях. Эта ответственность, вероятно, ранжируется достаточно низко в их системе приоритетов, потому что их начальники будут вообще подчеркивать продукцию, затраты, качество и эффективность (КПД). Второй подход более положителен, более полон, и также более дорогостоящий. Он требует анализа заданий для проведения периодической ревизии (обычно ежегодно) заданий в каждом отделе, чтобы подбирать и оценить любые примечательные изменения в композиции и природе заданий.

Планирование работ и связанное с ним планирование человеческого ресурса — часть полного стратегического планирования. Основные его **шаги** перечислены далее (табл. 4.9).

Таблица 4.9

Основные шаги планирования человеческого ресурса

1	Проанализировать и оценить влияния внешней среды. а. Политические тенденции и законодательство, которое будет иметь прямое влияние на <b>бизнес</b> . б. Экономические условия типа конкуренции, инфляции, курс изменения в валовом национальном продукте и уровне безработицы. в. Социальные тенденции в свободном времени, вкусах потребителя, рабочий уровень и пенсии. г. Технологические преимущества, воздействующие на предприятие
2	Оценить цели и стремления директоров и администраторов организации
3	Выделить и оценить внутренние силы и слабости предприятия. Рассмотреть человеческие, финансовые и технические ресурсы и существующие средства
4	Разработать стратегию, которая соотносит силы компании и стремления администраторов с возможностями, данными внешней средой
5	Создать специальные цели предприятия и планы их достижения
6	Подготовить схемы функциональных сфер бизнеса: продукция, финансы, маркетинг, поиск и развитие, разработка и персонал. Определить силы, неточности и потребности
7	Поговорить с членами организации и включить их в процесс планирования
8	Оценить продвижение к выполнению планов и принять корректирующие действия при необходимости

Человеческие ресурсы составляют важный вклад в разработку полных стратегических планов предприятия. Кроме того, процесс планиро-



вания, описанный выше, снабжает данными планирование человеческих ресурсов. Собирается ли предприятие открыть новую производственную линию? Должны ли быть увеличены технические трудовые ресурсы, чтобы успешно бороться за правительственные R&D контракты? Должно ли быть закрыто устаревшее производство и создано новое? Какие функции компании должны быть реорганизованными? Все такие действия сказываются на потребностях трудовых ресурсов.

Как далеко в будущее мы планируем потребности человеческого ресурса? Различные предприниматели планируют вперед на различное число лет. Некоторые производства типа электрических предприятий, нефтяных компаний и телефонных компаний планируют на десять—двадцать лет вперед. Такое долгосрочное планирование — исключение. Большинство планов строится только на довольно короткой срок, скажем, один—три года.

Степень и быстрота изменения в силах, воздействующих на бизнес, определяют прогнозы предприятия на будущее. Некоторые учреждения могут привязывать их прогнозы прямо к тенденции прироста населения — школы, почтовое обслуживание и предприятия коммунального хозяйства — следовательно, долгосрочное планирование вполне возможно. В других сферах бизнеса — женская одежда, например — есть так много неопределенностей относительно будущего, что планирование и прогноз вне одного или двух сезонов чреваты последствиями. Вообще говоря, планирование человеческого ресурса до одного года рассматривается как краткосрочное и широко применяется. Планирование от двух до четырех лет рассматривается как промежуточное, а диапазон пять лет и больше назван долгосрочным.

Вероятно, все бизнес-планирование, которое выходит за рамки года или двух лет, связано с большим риском. Например, в США в 1970-х годах электрические предприятия запроектировали длительные темпы роста в потреблении энергии. Они создали атомные электростанции, которые стоили много миллиардов долларов, чтобы выполнить этот предсказанный рост. Это почти довело до банкротства некоторые компании, потому что рост в потреблении энергии не осуществился.

Вторая фаза процесса планирования — подготовка описи персонала в пределах организации. Описью навыков часто называется система информации о трудовых ресурсах. Опись навыков включает информацию относительно квалификации выбранных категорий персонала. Обычно описи навыков готовятся только для некоторых критичных категорий персонала типа всех менеджеров, или всего технического и профессионального персонала, или всех людей, находящихся на борту. Полная система информации о трудовых ресурсах включила бы данные относи-

**тельно** всех служащих в пределах организации. Однако такая полная информационная система очень редко устанавливается из-за большой стоимости подготовки и, главное, необходимости постоянной модификации. Поэтому детальная информация о многих категориях персонала типа низкоквалифицированного и полуквалифицированного персонала редко используется.

Опись навыков имеет несколько важных моментов. Когда прогноз человеческого ресурса подготовлен, можно сравнивать число, типы, навыки, указанные прогнозом, с существующей базовой, данной описью навыков, чтобы установить, какие навыки должны быть развиты у существующего персонала через обучение, а какие могут быть получены из внешних источников трудовых ресурсов.

Другое важное использование описи навыков - находить талант в пределах организации для специализированных вакансий. Опись, например, позволяет получить ответ на вопрос: какие служащие в пределах корпорации имеют следующие уровни: мастер в машиностроении, по крайней мере шесть лет ответственного профессионального опыта в проектировании двигателя внутреннего сгорания, по крайней мере пять лет проектирующий контрольный опыт, доказанная запись новшества типа демонстрируемого патентами, человек, возглавляющий группу инженеров, занятых в проекте и разработке нового топливного, эффективного, не загрязняющего окружающую среду автомобильного двигателя. Опись навыков, используемая в режиме поиска таланта, может показать большое количество людей для первого приблизительного отбора. Это не может, однако, обеспечивать соответствие интересов, характера и амбиций с параметрами задания. После требуется индивидуализированный отбор возможных кандидатов.

Наконец, существование описи навыков расширяет возможности служащих для удовлетворения их карьерных амбиций через развитие и содействие в продвижении по службе. Некоторые или все следующие пункты могут быть включены в описи навыков:

- персональные данные: имя, дата рождения, пол;
- образование: степень(и), колледжи, даты, программы, курсы;
- хронология занятости: компания — данные о работе, датах, уровнях платы;
- предыдущие работодатели - работа, даты, оплата;
- эффективность: оценка эффективности;
- цели карьеры: персональные установки для специального обучения, назначения, задания, расположения.

Данные учета каждого служащего могут быть получены лишь в том случае, если каждый служащий заполнил персональную форму. Руковод-

датель должен об этом помнить и обсуждать ряд позиций со служащими. Итоговые данные оценки эффективности могут быть получены в личной папке каждого сотрудника в офисе персонала. Такой материал должен быть обработан с предельной конфиденциальностью. Имеется опасность, что некоторые люди могут рассматривать эти оценки эффективности как установленные и неизменные. Оценка эффективности — чье-то мнение относительно кого-то еще. Эффективность может изменяться — мнения отличаются. Поэтому эта информация должна использоваться с большой осторожностью.

Пример всесторонней системы описи навыков — Rockwell International. Их индекс навыков охватывает 34 000 технических, оплачиваемых служащих в семи больших подразделениях. Каждое отделение имеет высокообученного специалиста персонала, который управляет индексом отделения. Все навыки индексируют информацию, сохраняемую на компьютерных лентах. Это необходимо для исследований таланта и для итоговых распечаток по различным вопросам.

Другая корпорация, которая создала компьютеризированную систему описи человеческого ресурса, — Хегох. Базисный документ — персональная форма хронологии, составленная индивидом. Вместе индивид и его администратор обсуждают и делают запись целей карьеры и логических шагов, чтобы достигнуть целей. Информация оценки эффективности добавлена к документу администратором. Хегох подготовил списки соответствующих экспериментальных опытов для кандидатов на различную работу, которые имеют сильную основу среди населения. Хегох использует свою систему для разработки карьеры и для планирования трудовых ресурсов.

Хотя малая организация может собирать, сохранять и восстанавливать информацию о трудовых ресурсах вручную посредством папок файла, файлов данных на карточках и различных частных файловых систем, электронная обработка данных, или компьютеризированная система, фактически характерна лишь для больших организаций, которые желают управлять данными для сотен или тысяч людей. Компьютеризированная система дорого стоит. Однако компьютер дает большие преимущества в хранении огромного количества данных и возможностей поиска. Если начальник отдела кадров и другие члены высшего руководства беспокоятся по поводу возможной высокой концентрации пожилых администраторов на верхнем уровне и проблемы преемственности управления, компьютер может предоставить данные с учетом возраста всех администраторов, распределив их по уровням, заданиям и отделам. Если начальник отдела кадров хочет знать точно, как компания выполняет требования закона, то компьютер может предоставить данные о про-

центном соотношении женщин и служащих — представителей национальных меньшинств, разделив их по уровню оплаты, заданиям и отделам.

### 4.3. Описание рабочего места

*Составление информации о рабочем месте.* Можно получать информацию о рабочем месте в ходе бесед с работниками или с их руководителями, путем изучения данных развернутых опросников об этих работниках, наблюдения за работой, а также с помощью изучения всех доступных документов о производстве. Чаще всего используются все эти источники информации одновременно.

Преимущество опросников заключается в том, что они позволяют **очень** быстро получать качественную информацию, относящуюся к различным рабочим местам. Для того чтобы метод опросников был успешным, работники, заполняющие опросники, должны уметь правильно воспринимать, интерпретировать и записывать требуемую информацию в доступной пониманию форме. Метод опросников обычно более успешно используется в случае с «белыми воротничками», чем с «голубыми воротничками», поскольку первая группа обладает лучшими языковыми навыками. Но даже в тех случаях, когда работники сами в состоянии заполнить опросники или даже самостоятельно подготовить их, аналитику зачастую удается сэкономить время, если он подготовит все данные сам, поскольку тогда уходит меньше сил на редактирование, исправление ошибок и проверку информации, представленной работниками. По этой причине метод интервьюирования при сборе информации является более предпочтительным.

Если от работников требуется заполнение опросника, то его пункты должны быть ясными и нацеленными на получение нужной информации. *Точность данных о рабочем месте.* Чтобы анализ рабочего места соответствовал поставленной цели, предоставляемые данные должны быть точными. Люди, ответственные за сбор или редактирование данных, не должны упускать важных фактов, включать неточные определения или потакать тенденции некоторых работников преувеличивать трудность или важность своей деятельности с целью выпячивания своего «я» или увеличения своей зарплаты. При опрашивании сотрудников или проверке ответов аналитик должен проявлять внимание к любым формулировкам, которые не согласуются с другими фактами или впечатлениями аналитика. Если имеются какие-либо сомнения относительно точности собранной информации, аналитику может потребоваться получение дополнительной информации от работника или проведение сравнительного анализа его формулировок с формулировками

других людей, выполняющих аналогичную работу. Проверка и утверждение описания каждого рабочего места одним или несколькими руководителями работника является обычной практикой.

Информация, относящаяся к каждому из рабочих мест, где только возможно, должна указывать на специфические результаты, которые ожидаются от работника. Это дает возможность работнику и его руководителю получить более точное понимание того, что можно ожидать от работы с точки зрения ее выполнения. Следует также определить все особые факторы, способные оказать негативное воздействие на результат деятельности работника, особенно те, что связаны с личностными характеристиками. Например, если необходимо иметь определенный характер, чтобы сработаться с данным начальником или ужиться в данной рабочей группе, то этот факт может определить удачу или неудачу исполнителя, поэтому этот факт не должен игнорироваться, несмотря на всю свою деликатную сущность.

Не существует единого стандартного образца описания рабочего места как по содержанию, так и по структуре. Они различны в разных компаниях. Описание рабочего места клерка кадровой службы, показанное ниже, может служить примером содержания и стилистики такого описания. Это описание достаточно типично и состоит из идентификации рабочего места, краткого изложения сущности работы и должностных обязанностей.

#### **ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА КЛЕРКА ПО КАДРАМ**

Наименование рабочего места *Клерк по кадрам* Отдел *Кадров*

Количество работающих в отделе 75 . Количество работающих в отделе на этом рабочем месте Д.

Дата Февраль. 10. 2005 г.

#### **ОПРЕДЕЛЕНИЕ РАБОТЫ**

Работает под руководством МЕНЕДЖЕРА ПО ПЕРСОНАЛУ, проводит беседы с новыми работниками, осуществляя традиционную процедуру введения в должность, исполняет различные канцелярские и стенографические работы, связанные с приемом на работу.

#### **ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ**

1. После того как новым работникам дается первичная информация о количестве рабочих часов, условиях работы, услугах и т. п., проводит с ними интервью, обрабатывает информацию и готовит документы, проверяет информацию в заявлении о приеме на работу, в справке о проф. пригодности, о состоянии банковского счета, о гражданстве и т. п., получает необходимую информацию для удержания подоходного

налога и определяет классификацию, готовит бланки для госпитализации, группового страхования и удержания по долговым обязательствам, определяет время работы, выдает карточку для отметки времени прихода и ухода с работы и пропуск.

2. Созванивается с прежним работодателем для получения справочной информации, пока идет беседа с желающим устроиться на работу, может получать справки по почте после того, как работник уже принят на работу, и время от времени получать информационные данные от «Дан энд Брэдстрит» (Dun & Bradstreet) или от «Ритэйл кредит мен'з компани» (Retail Credit Men's Co.) по кадровой карточке.

3. Звонит в отдел или домой работнику после его длительного отсутствия, чтобы выяснить, когда работник собирается приступить к работе, если тот вообще собирается, выполняет такую же процедуру по окончании отпуска (в том числе без сохранения содержания).

4. Выполняет стенографические работы для **МЕНЕДЖЕРА ПО ПЕРСОНАЛУ**.

5. Выполняет различную чиновничью работу, определяет рабочие часы и подготавливает карточки для отметки времени прихода и ухода с работы для работников, переводимых из одного отдела в другой, ведет записи учета снаряжения, выданного работникам, такого как микрометры, защитные очки и пр., ведет досье с домашними адресами работников, исполняет иные предписанные обязанности чиновника.

6. Может на короткое время замещать **ПРИЕМЩИКА** в отсутствие **ЧИНОВНИКА ПО ВВЕДЕНИЮ В ДОЛЖНОСТЬ** принятых на работу, дает новичкам предварительную информацию, сопровождает новых работников в отделы, проводит тестирование.

#### Описание рабочего места

*Раздел идентификации рабочего места.* Этот раздел с помощью наименования должностей и других данных помогает отличить одно рабочее место от других внутри организации. Включение в наименование должностей таких слов, как «старший», «младший», «стажер», «контролер», «оператор» или «клерк», **МОЖЕТ** помочь определить обязанности и квалификационный уровень рабочего места

*Раздел краткого изложения сущности работы.* Этот раздел, иногда называемый «Определение работы», содержит **все** краткое изложение сути работы, достаточное для определения и дифференциации обязанностей, отличных от обязанностей других рабочих мест

*Раздел должностных обязанностей.* Основные обязанности и мера ответственности описаны в кратких положениях, в которых указывается: 1) что делает работник, 2) как он это делает и 3) почему он это делает. Описание обязанностей должно также определять используемые инструменты и оборудование, используемые материалы, последовательность процедур и степень осуществляемого контроля. В некоторых описаниях рабочего места может также иметься дополнительный раздел с разнообразными пунктами для определения таких моментов, как взаимосвязь одних рабочих мест с другими, на которые исполнитель может быть перемещен, независимо от того, с повышением или с понижением в должности

*Продолжение*

*Спецификация рабочего места.* Содержание и структура спецификации рабочего места, так же как и описание рабочего места, может отличаться в разных компаниях. Различия состоят в сути и структуре требований к рабочему месту, а также в целях, которым служит спецификация, однако есть общие черты. В большинстве случаев основные аспекты, охватываемые спецификацией, можно разделить на две группы: те, что относятся к квалификационным требованиям, и те, что связаны с требованиями к физическим возможностям

*Квалификационные требования.* Квалификационные требования включают в себя как умственные и физические способности, так и личностные черты и качества, которыми должен обладать исполнитель для эффективного выполнения работы. Хотя многие спецификации рабочего места могут не содержать каждый из нижеприведенных пунктов, но они, как правило, содержат большинство из них, по крайней мере, в некоторой степени

*Требования к образованию.* Эти требования могут включать в себя минимум формального образования, в том числе специальные курсы или техническое обучение, рассматриваемый как необходимый для выполнения работы

*Опыт.* Минимальный стаж и характер опыта, требуемые для того, чтобы работник мог выполнить предполагаемую работу. Обычно может быть выражен в объективных и количественных показателях, таких как **годы** и **месяцы**

*Специальные знания.* Многие рабочие места требуют от работника специальных знаний, которые не могут быть адекватно отражены в сведениях об образовании и опыте. Требования к специальным знаниям включают знание определенных материалов, процессов, оборудования, систем, товаров и других конкретных вопросов

*Личностные черты или способности.* Информация по этому показателю может быть наиболее сложной для описания, поскольку личностные особенности по своей природе весьма неуловимы и субъективны. В то же время способность человека соответствовать конкретной ситуации и устанавливать доброжелательные отношения с другими работниками может иметь существенно большее значение для успешного выполнения им конкретной работы, чем его технические умения. Информация, относящаяся к этим качествам, может охватывать такие вопросы, как **социализированность**, рассудительность, инициативность, способность к сотрудничеству, творческие способности и т. д.

*Ответственность.* Хотя компетентность работника предполагает способность брать на себя ответственность, большинство спецификаций выделяют это качество отдельно из-за различия в типах ответственности, которую может требовать то или иное рабочее место. Достаточно распространенной практикой при этом является суммарное требование по различным типам ответственности, включая ответственность за работу других, за оборудование, за производственные процессы, за безопасность, за снижение стоимости, за качество продукции, за капитал компании и др.

*Требования к ручным навыкам.* Для некоторых простейших работ требования к ручным навыкам ограничиваются пунктами, описывающими опыт и обученность. Однако для других рабочих мест ручные навыки могут быть определены с точки зрения количества, качества или сути работы, которую следует выполнить. Может быть определен минимум очков, который нужно набрать по определенным испытательным тестам. К ручным навыкам относятся такие канцелярские умения, как печатание на машинке, и такие мастерские умения, которые требуются для изготовления формы или штампа

*Физические требования.* Многие работы содержат требования к физическим способностям исполнителя. Эти работы характеризуются: 1) физическим напряжением, 2) условиями работы и 3) вредом, связанным с исполнением обязанностей. Эти требования представляются более важными для работ, связанных с ручными навыками, чем с канцелярскими

**Физическое напряжение.** Физическое напряжение включает такие виды деятельности, как ходьба, наклоны, поднятие, работа руками или речь. Оно включает не только количество физических усилий, требуемых для выполнения работы, но также продолжительность времени, в течение которого такие **усилия** должны предприниматься. Например, периодические стояния или хождения могут быть отдыхом для человека, занятого на сидячей работе, но такая деятельность может стать достаточно утомительной, если ее выполнять постоянно в течение восьми часов. Указание на время, затрачиваемое на выполнение данной работы, вместе с суммарным количеством веса, давлений или других количественных показателей напряжения могут помочь более подробно определить суть физических требований

**Рабочие условия.** Эта часть раздела о физических требованиях относится к общим физическим условиям и среде, в которой должна выполняться работа. Она может, например, указывать на степень освещенности рабочего места, его изолированности, на то, жарко, холодно, пыльно или тесно на рабочем месте. Рабочие условия представляют собой тот элемент рабочего места, который часто может быть улучшен в результате его анализа. Список неблагоприятных рабочих условий может помочь привлечь внимание к этим условиям, которые в противном случае продолжали бы оставаться неза-

**Вред, связанный с выполнением задания.** Обращение внимания на любой вред, способный причинить ущерб здоровью, может способствовать его устранению. Помимо уменьшения затрат и страданий, вызываемых несчастными случаями, устранение вреда может уменьшить необходимость выплачивать дополнительные деньги работникам за работу во вредных условиях. Некоторые рабочие места могут сохранять свой вредный характер, несмотря на все принимаемые меры безопасности. Точное определение характера вредности может помочь гарантировать, что те работники, которые **заняты** на вредной работе, будут обладать умственными и физическими качествами, необходимыми для безопасного выполнения работы

#### *Стиль составления описания рабочих мест и спецификаций*

Описание рабочих мест и спецификации должно быть составлено в манере, позволяющей давать всю необходимую информацию точно, ясно и кратко. По мнению специалистов:

1. Определения должны быть сжатыми и точными, сформулированными по возможности самыми простыми словами
2. Все слова и фразы, не связанные с описанием, должны опускаться
3. Каждое предложение должно начинаться с функционального глагола в настоящем времени с подразумеваемым подлежащим, обозначающим рабочего, выполняющего задание
4. Следует делать акцент на требуемых навыках, на конкретных инструментах и используемом оборудовании
5. Для обозначения названия любого рабочего места, встречающегося в описании, следует использовать заглавные буквы. Названия всех отделов, специального оборудования и другие подобные обозначения должны иметь заглавную первую букву
6. Термин «изредка» должен использоваться для описания обязанностей, выполняемых время от времени, а термин «может» **следует** использовать для описания тех обязанностей, которые выполняются только некоторыми рабочими

Спецификация рабочего места, приведенная на рис. 3 для клерка кадровой службы, показывает, каким образом могут быть суммированы персональные требования, необходимые для выполнения работы. Поскольку это спецификация рабочего места «белого воротничка», в него не включены пункты, относящиеся к работе «голубых воротничков», которые были рассмотрены в предыдущем разделе



#### *Применение описаний рабочих мест и спецификаций*

Ценность описаний рабочих мест и спецификаций определяется в значительной мере количеством людей, использующих их, и той интенсивностью, с которой они пользуются ими. Даже самые тщательно подготовленные документы, описывающие рабочее место, обладают небольшой ценностью, если они остаются на хранении в папках кадровой службы. Данные, относящиеся к каждому рабочему месту, должны быть легко доступны для исполнителя работы и его руководителя. Последнее условие представляет собой особую важность, поскольку работники часто боятся задавать вопросы, касающиеся их работы, опасаясь, что подобные вопросы могут быть восприняты как отражение их некомпетентности

Описания рабочих мест могут использоваться не только для информирования и напоминания работникам о подробностях их обязанностей, но и для обеспечения их руководством по совершенствованию выполнения работы и по подготовке к продвижению. Описания рабочих мест могут служить важным кадровым инструментом контролеров, помогая им ориентировать и обучать рабочих, улаживать конфликты и поддерживать дисциплину

Спецификации рабочих мест, как и их описания, могут позволить работникам лучше понять ту квалификацию и то поведение, которые ожидаются от них. Такое знание может способствовать укреплению у работника чувства безопасности и благополучия. Возможно, что спецификации пользуются наибольшим спросом в связи с набором и отбором работников, поскольку этот документ служит для определения требований, необходимых для выполнения работы. Спецификации являются жизненно важным инструментом специалистов по кадрам в больших организациях, которые должны привлекать претендентов для самых разнообразных рабочих мест, в специфике которых, однако, специалисты по кадровым вопросам сами могут не разбираться. Оценка рабочих мест и определение различий в заработной плате представляют собой самостоятельные кадровые функции, выполнение которых обеспечивается теми данными, которые содержатся в спецификации рабочего места

Прогноз человеческого ресурса — определение потребности организации в людях соответствующих типов и их навыков (для установленных сроков в будущем типа года, трех и пяти лет). Прогноз требует подготовки оценки соответствующими людьми в течение выбранных периодов. Первая часть прогноза — оценка числа и типов служащих, которыми компания будет располагать к концу выбранных периодов. Вторая часть прогноза — та часть рабочих, которая должна быть завербована извне. Эти данные для планового периода получены вычитанием внутренних трудовых ресурсов от проектируемого спроса. Если разность положительна, люди должны быть наняты; если же отрицательна, то людей, вероятно, в конечном счете придется уволить.

Вообще планировщики трудовых ресурсов должны использовать ряд методов, чтобы прогнозировать будущие потребности персонала. Эти методы весьма различны: от простых суждений до довольно сложных количественных моделей. В табл. 4.10 приведены четыре большие группы методов прогнозирования. Они группируются в: (1) суждение и опыт, (2) бюджетное планирование, (3) данные о стандартах работы и (4) ключевые прогнозирующие факторы.

## Методы прогнозирования

<b>Оценка и опыт</b>	Эта категория включает оценки, сделанные людьми, которые хорошо знакомы с изделиями, процессами и заданиями в бизнесе. Это соответствует относительно кратковременным прогнозам, скажем, до двух лет. Супервайзеры и администраторы различных модулей бизнеса делают оценки будущих потребностей трудовых ресурсов оценочно, преобразовывая информацию относительно краткосрочного будущего делового действия (модули, которые будут произведены, клиентура, которую нужно обслужить, проекты, которые будут закончены) в числа и типы необходимых людей. Правила бегунка и решающих правил - также подмножества этой категории
<b>Бюджетное планирование</b>	Большинство организаций, отличных от маленьких единоличных предприятий, готовит ежегодные бюджеты. Бюджет - схема, выраженная в финансовых и численных терминах. Это является документом и для планирования, и для управления. Наиболее точное бюджетное планирование делается на год. Часто бюджет для целой организации создается из индивидуальных ведомственных бюджетов. После того как предварительные ведомственные бюджеты подготовлены, они должны быть объединены и отрегулированы управлением верхнего уровня, чтобы должным образом распределить ресурсы среди всех модулей и привести доходы и расходы в равновесие. Для многих предприятий ежегодный процесс подготовки бюджета и обзора составляет единственное формальное планирование. В этом случае это может стать основным средством для планирования потребностей трудовых ресурсов. В создании бюджета администраторы должны перечислить различные категории персонала подробно и в отдельности. Этот процесс вынуждает их продумывать планы и потребности в течение года и утверждать эти планы у более высокого руководства
<b>Данные стандартов работы</b>	Посредством методов измерения организации производства многие компаний установили всесторонние наборы данных для человеко-часов или единиц времени для выполнения очень многих задач. Эти стандарты наиболее распространены для прямых промышленных задач, но некоторые компании также подготовили стандарты работ по обслуживанию и действиям в офисе. Процедура прогноза включает трансляцию полного объема действий предприятий в производственные календарные планы для всех производств. Применяя установленные эталоны времени, проектируемые модули вывода для каждого отдела преобразованы в человеко-часы, человеко-дни и число служащих. Методика стандартов измерения работы вообще не может использоваться для определения профессиональных, административных и исполнительских потребностей персонала. Оценка, прошлый опыт и организаторское намерение - большие детерминанты того, сколько и какого вида персонал необходим. Например, размер общей научно-исследовательской лаборатории определен больше высшим руководством, чем объемом модулей, произведенных компанией

Окончаниетабл. 4. 10

Ключевые прогнозирующие факторы	Сущность «ключевых прогнозирующих факторов» состоит в том, чтобы найти один (или очень ограниченное количество) деловых факторов или ключевых индикаторов, с которыми полные трудовые ресурсы хорошо соотносятся. Чтобы распознать такой фактор, отдел, занимающийся выравниванием человеческих ресурсов, должен исследовать несколько деловых факторов типа «уровень продажи доллара», «произведенные модули продукции» или «число обслуженной клиентуры», чтобы найти, какой фактор или факторы показывают взаимосвязь между числом служащих и изменениями в деловом факторе
---------------------------------	--

Количественный анализ необходим для того, чтобы определить зависимость между изменениями в различных деловых индикаторах и в трудовых ресурсах. В некоторых отраслях деятельности общее количество служащих не прямо пропорционально объему произведенного продукта. Например, в промышленности непрерывного процесса типа завода по очистке нефти это могло бы требовать почти столько же людей для обслуживания 80 процентов установок, сколько для обслуживания полной емкости. Другое рассмотрение: много предприятий производят целый ряд изделий (или услуг). Некоторые из них могут быть достаточно трудоемкие, а некоторые могут и не быть. Поэтому анализ трудовых ресурсов должен проводиться отдельно для каждого из разделов изделий. Диаграммы и формулы могут быть созданы, чтобы показать совокупные данные для корпорации.

Если проекции трудовых ресурсов сделаны в течение нескольких лет вперед, то важно включить в вычисления изменения (обнадеживающие усовершенствования) в производительности. Например, 10 лет назад сумма почасовой занятости 500 человек, возможно, была необходима для производства 10 000 модулей изделий ежегодно. Пять лет назад только 450 человек были необходимы, чтобы произвести те же самые 10 000 модулей. Теперь наша гипотетическая компания может производить 10 000 модулей с только 410 почасовыми служащими. Это — усовершенствование округленно 2 процента ежегодно. Будущее усовершенствование производительности может быть больше или меньше, чем эти средние 2 процента в год. Планировщики трудовых ресурсов должны исследовать, вероятно, изменения в технологии, рабочих часах и использовании трудовых ресурсов, чтобы точно оценить вероятное улучшение эффективности (КПД) в последующие годы.

Статистика и методы исследования операций создают полезный аналитический инструментарий для создания прогнозов трудовых ресурсов. Только в последние несколько лет организации начинают систематически применять эти методы для планирования человеческих ресурсов. Среди количественных методов, располагаемых для применения, — статистиче-

**ская** взаимосвязь (линейная, криволинейная, многократная регрессия), стохастические соединяющиеся анализ вероятности, линейное программирование, сетевые методы потока и компьютерное моделирование.

Мы говорили о путях создания оценок потребностей в человеческих ресурсах (анализ запроса) в будущем. В то время как группа планирования производит эти проекции, она должна также делать анализ снабжения (подачи) этих ресурсов. Сначала она должна определить персонал, располагаемый в пределах организации. Группа планирования должна также предсказать вероятные потери от уходов на пенсию, отставок, разжалований, смертных случаев и производственной неспособности.

Планирование последовательности управления. Специальный или специфический тип прогноза человеческого ресурса - планирование последовательности управления. Этот процесс также назван прогнозом прогрессии управления или планированием замены управления.

Многие компании заполняют вакансии менеджеров внутренним наймом. Некоторые фирмы составляют рейтинг каждого индивида, особенно для среднего и верхнего уровней менеджмента, указывающий на его потенциал для продвижения по службе. Эта оценка основана на регулярной оценке эффективности, подготовленной для каждого человека непосредственно вышестоящим руководством. Кроме того, для целей последовательности управления каждый индивид должен быть оценен группой администраторов верхнего уровня. Данные центра членских взносов могут также использоваться для разработки оценки. Эти оценки подвергаются глубококонфиденциальной обработке. Затем для каждого освобождаемого рабочего места отбираются несколько личностей, идентифицированных как высококвалифицированные. Посредством планирования последовательности управления задержек в заполняющихся вакансиях можно избежать, и люди могут быть обучены, чтобы занять вакансии во время их появления.

Однако имеется реальная опасность в обозначении некоторых людей **как** «наследные принцы» или «первые наследники». При предоставлении специфическим администраторам выбора на особенно высокие **должности** все другие теряют шанс попадания на эти лучшие работы. **Это** может уничтожить мораль и дать массам администраторов ложное представление, что все было «установлено путем политических связей».

Лучший подход состоит в том, чтобы опознавать объединение менеджеров, которые имеют хорошие задатки для продвижения. Этому объединению людей можно тогда давать специальное обучение и экспериментальные назначения в соответствии с их интересами и организационными возможностями. Ни одному из группы не дают специальное задание верхнего уровня. Но все получают возможность приобретения

квалификации любого из ряда заданий, которые они должны выполнить.

#### 4.4. Программы выполнения

Проектирование рабочих мест связано с претворением в жизнь планов и программ относительно человеческих ресурсов. Например, если недостатки планов персонала состояли в плохом прогнозировании и если плохо исполнялись планы найма и обучение, то должны быть усилены и расширены планы вербовки.

*Вербовка, отбор, размещение.* Часто анализ потребностей трудовых ресурсов указывает на нехватку некоторых инженеров, ученых или администраторов среднего уровня. В таких случаях система работы с персоналом должна опознавать потенциально хорошие источники получения квалифицированной рабочей силы, и затем усилия должны быть направлены на привлечение вероятных кандидатов в компанию.

Программа отбора должна быть разработана профессионально, и, среди всего прочего, необходимо с особой осторожностью обеспечить соотношение с равными возможностями занятости, а также соблюдение прав при решении таких вопросов, как испытания при отборе и установка стандартов квалификации.

Обычно компании нанимают кандидатов на конкретные вакансии. Однако некоторые организации нанимают группу квалифицированных специалистов для самой организации, а не для отдельных заданий. Например, в США практикуется занятость студентов-менеджеров в правительственных учреждениях и управленческие стажировки в частном секторе промышленности. В этих случаях группа стажеров выполняет целый ряд заданий в течение однолетнего или двухлетнего периода.

*Оценка эффективности.* Как заметил Лоуренс Дж. Питер, объем работы возрастает в той мере, в какой это необходимо, чтобы занять время, выделенное на ее выполнение. Поэтому необходимо постоянно иметь в виду вопросы эффективности, включая эффективность программ проектирования рабочих мест. Оценка эффективности программ осуществляется двумя методами. Первый метод использует решение вопросов повышения заработной платы, содействий, продвижения по службе, трансфертов и разрядов. Второй метод использует карьерное развитие служащего. Он включает в себя идентификацию потребностей в самоусовершенствовании, обучении и специальных расширенных заданиях.

*Развитие карьеры.* Формальное, интегрированное развитие карьеры в организациях относительно ново. Однако некоторые компоненты то-

го, что мы теперь называем управлением карьерой, существовали в некоторых организациях в течение долгого времени. Некоторые организации создали каналы или траектории содействия в продвижении по службе. В вооруженных силах, например, годы разработки карьерного развития установили различные пути строительства карьеры для военнослужащих. Для объединенных «синих воротничков» некоторые компании установили профессиональные линии прогрессивного развития.

Современная концепция развития карьеры делает намного больший акцент на индивидуальном выборе и самоанализе, чем прежде. На месте довольно случайных перемещений, переводов по службе, возможностей и препятствий, формирующих профессиональную траекторию индивида во времени, сегодня прогрессивные отделы кадров устанавливают системы разработки программ карьеры, которые фокусируются на индивидуальном руководстве карьерой и самоанализе запланированных возможностей и экспериментальных действий.

*Развитие трудовых ресурсов, перевод, увольнение.* Организации изменяются. Из-за потребностей бизнеса и личностей имеется всегда некоторое перемещение людей. В процессе реализации людских ресурсов некоторые люди могут быть продвинуты на должность с более высокой ответственностью, а другие могут быть переведены на различные задания, заполнять определенные вакансии или быть назначены на работу по разработке индивидуума. Некоторые сферы бизнеса могут быть вынуждены уменьшить количество рабочей силы через сокращение производства. Управление программой сокращения производства может быть достаточно сложно. По контрактам объединений предпринимателей некоторые должности, отделы, рабочие смены и целые заводы могут быть сокращены.

Чтобы выполнять отдельные части планирования трудовых ресурсов, некоторые фирмы предложили стимулы для досрочного увольнения личностей или классов персонала. Раннее увольнение, как предполагается, является добровольным и непринуждаемым; однако некоторые менеджеры размещают «нежелательных» людей на «бессмысленных» работах, чтобы стимулировать их уход.

*Обучение и развитие.* Поскольку происходят изменения в технологии, вводятся новые изделия или услуги, поскольку происходят преобразования и повышается уровень людей, то появляется потребность в хорошо разработанном и хорошо проведенном обучении и развивающих программах. Это включает в себя формальные внутренние курсы и в близлежащих колледжах, так же как и изучение на рабочем месте, тренировку и запланированные специальные задания.

*Компенсация.* Система побуждения, руководства, компенсации и награды является вспомогательной для выполнения планирования трудовых ресурсов. Если организация не оплачивает конкурентоспособные ставки, например, для некоторых из ее классов типовой работы, то она будет иметь реальные затруднения при найме и удерживании людей. Или если обращение со служащими воспринимается как произвольное и капризное (проблема руководства), то опять же фирма будет иметь затруднения в реализации ее потребностей в трудовых ресурсах.

*Ревизия и корректировка.* По различным причинам программы достижения целей трудовых ресурсов могут терять объективность. Должна быть установлена система для измерения прогресса. Много критериев может быть использовано в зависимости от специфики программы оценки.

Какой процент инженеров компании заслужил степень профессионального инженера (P.E) (если цель состоит в том, чтобы модернизировать персонал технического отдела)? Какой процент первых, вторых, третьих и четвертых организаторских должностей теперь занимают женщины и чернокожие (если подтверждающее достижение цели действия контролируется)? Конечно, если результаты расходятся с целями, то должны быть сделаны определенные шаги по изменению положения.

Другая причина для рассмотрения прогресса состоит в том, чтобы установить, внесены ли изменения в планировании трудовых ресурсов, необходимых из-за изменившихся условий или из-за того, что часть оригинального предположения планирования была сделана неправильно.

#### **ПРОГРАММА АНАЛИЗА РАБОЧЕГО МЕСТА**

*Анализ рабочего места* представляет собой процесс сбора, анализа и записи информации о рабочих местах. Эта информация фиксируется в описании рабочего места и спецификациях. Хотя анализ рабочих мест не устраняет влияния личностных предубеждений, мнений или суждений со стороны тех, кто собирает или поставляет информацию, он делает такие мнения более объективными, поскольку они должны быть обобщены для письменного изложения и подкреплены фактическими доказательствами. Более того, при проведении анализа каждое рабочее место разбивается на составные части и изучается на их основе. Эта практика препятствует тому, чтобы отдельным элементам работы уделялось слишком мало или слишком много внимания.

Анализ рабочего места не следует смешивать с изучением времени и двигательной деятельности, которые, хотя и представляют собой данные, относящиеся к работе, являются скорее функцией проектирования трудовых процессов, чем кадрового руководства. Анализ рабочего места

определяет, что именно делает работник в широком смысле, а также квалификационные характеристики, которыми он должен обладать, тогда как исследование времени и движения в большей степени связано с особенностями рабочего процесса. Исследование времени и движения может включать использование хронометража, фотографии рабочего дня или заранее установленных временных нормативов. Оно связано с такими факторами, как природа выполняемых движений, используемое время и расстояние, а также последовательность движений при выполнении работы. Результаты анализа рабочего места сводятся в обобщенную и описательную форму, тогда как результаты исследования времени и движения часто бывают количественными и графическими и нацелены на улучшение методов работы и совершенствование временных нормативов.

*Ответственность за анализ рабочего места.* Хотя за программы анализа рабочих мест в первую очередь несет ответственность кадровая служба, но для того, чтобы программа была успешной, ей необходимо сотрудничество с другими службами. Руководители и работники подразделений должны поставлять большинство данных о рабочем месте и даже подготавливать черновой проект описаний и спецификаций. Проблема заключается в том, что, как отметил Лоуренс Дж. Питер, чтобы избежать ошибок, надо набираться опыта, чтобы набираться опыта, надо делать ошибки.

Если кадровая служба достаточно велика, чтобы иметь самостоятельное подразделение по труду и заработной плате, то анализ рабочего места осуществляется работниками этого подразделения. Люди, специализирующиеся на сборе данных о рабочих местах и на подготовке описаний и спецификаций, обычно называются аналитиками рабочих мест или, в некоторых случаях, кадровыми аналитиками. Поскольку их деятельность требует весьма высокой степени аналитических способностей и навыков письменного оформления результатов, она может служить в качестве начальной ступени для выпускников колледжей, которые хотят сделать карьеру в кадровой сфере.

Анализ рабочих мест и подготовка описаний и спецификаций могут быть осуществлены с помощью сторонних консультантов. Одной из их обязанностей является обучение кого-либо в компании для продолжения программы анализа в процессе ее реализации.

*Начало осуществления программы анализа рабочего места.* Желательно, чтобы программа анализа рабочего места была хорошо спланирована и организована во избежание какого-либо возможного противодействия ей со стороны работников. Эта подготовительная работа может служить уточнению целей сбора данных о рабочем месте, а также после-



довательности процедур при их сборе. Прежде чем приступить к деятельности по анализу рабочего места, необходимо определить, какие группы рабочих мест будут включены в программу, порядок, в котором они будут анализироваться, тип информации, который надо получить, и метод сбора информации. Аналитики должны быть отобраны и обучены, необходимые бланки, инструкции и пояснительные материалы — подготовлены. Возможно, наиболее важным моментом в представлении программы является полное объяснение всему персоналу масштаба, целей и пользы от программы. Подготовка работников к началу осуществления программы может предотвратить распространение ложной информации о программе и подготовить почву в каждом подразделении для прихода аналитика.

Во избежание дублирования при изучении рабочих мест необходимо тщательно проследить, чтобы сходные рабочие места обозначались одним названием. Например, сходные рабочие места могут называться в одном отделе «бухгалтерский работник», а в другом — просто «бухгалтер». В такой ситуации одно из двух названий должно быть ликвидировано и тем самым устранено дублирование описания рабочего места. Более того, когда несколько человек занимают одинаковые рабочие места, количество интервьюируемых или респондентов, заполняющих опросник, может быть ограничено одним или двумя лицами с целью экономии затрат.

Необходимо также добиваться принятия программы работниками. Для того чтобы программа анализа рабочего места была хорошо воспринята работниками, необходимо ее тщательное планирование и эффективная система оповещения. Цели программы, выгоды, которые будут получены работниками от нее, и методы, которые будут использоваться, должны быть доведены до всех людей, на которых будет распространяться программа, еще до начала ее осуществления.

Одним из первых шагов в планировании программы является определение и формулирование в письменном виде задач программы и процедуры ее осуществления. Исполнители программы должны иметь ясное понимание, какие цели программы должны быть достигнуты и как именно их можно достичь, чтобы они могли объяснить программу другим членам организации и получить их поддержку. Другой задачей в развитии программы является ознакомление персонала с целями и выгодами анализа рабочих мест в ходе различных учебных курсов. Усилиям в этих направлениях может помочь распространение печатных материалов, проведение конференций, групповых собраний, создание учебных групп. Предпочтительно направлять просветительские усилия в первую очередь на руководителей, поскольку сотрудничество с ними и поддержка с их стороны

в объяснении программы их подчиненным являются жизненно важными для успеха программы. В стремлении завоевать поддержку и сотрудничество работников, апеллируя к их личным интересам и некоторым личным выгодам, можно сделать акцент на следующих моментах.

1. Анализ рабочего места может помочь работнику лучше понять свои обязанности и меру ответственности. Ничто так не разочаровывает и не деморализует работника, как незнание точной сути своих обязанностей или своих взаимоотношений с другими работниками.

2. Анализ рабочего места может предоставить важные данные, которые **могут** быть использованы для равномерного распределения рабочей нагрузки среди работников. Данные также могут дать объективные основания для определения размера оплаты на каждом рабочем месте, а также для оценки исполнительности работника. Работники желают честного и объективного отношения к себе, а такое отношение требует наличия точной информации о рабочем месте, которая и может быть получена посредством анализа.

3. Наличие точной информации, касающейся требований к рабочему месту, может также помочь обеспечить каждого работника руководством по совершенствованию, проявляя уважение как к нынешней, так и к будущей его деятельности.

4. Наконец, данные анализа могут предоставить руководителям и работникам более объективную основу для определения и решения **некоторых** конфликтных ситуаций, которые могут возникать в связи с их служебными обязанностями.

*Введение программы в действие.* Успех программы может зависеть от времени начала ее реализации. Нельзя начинать проведение программы в период сокращения производства, экономической неопределенности или волнений рабочих, поскольку в это время работники в гораздо большей степени склонны рассматривать программу как угрозу их безопасности. Также важно, чтобы программа анализа рабочих мест внедрялась в том подразделении, работники и руководство которого в наибольшей мере склонны к сотрудничеству и принятию программы. Как только будут подтверждены на практике выгоды от программы в одном подразделении, новости об этом помогут создать заинтересованность в анализе и в других отделах.

Поскольку руководители и работники должны принять описания своих рабочих мест, аналитику следует действовать через них и предоставлять им возможность изучать полученные данные и делать предложения, касающиеся информации, которая должна быть включена в эти описания. Предложения, исходящие от них, могут быть наиболее полезными для выявления упущений или ошибок, для определения потреб-

ности в дополнительной информации или в более ясных формулировках. В большинстве бланков описания оставлено место для подтверждающих подписей тех, с кем аналитик консультировался в процессе реализации программы.

*Поддержание актуальности описаний рабочих мест.* Рабочие места, подобно организационной структуре, которую они описывают, являются по своей природе динамичными. Изменения в размере и характере их организации, внедрение нового оборудования, производственных процессов или товаров в компании (мы упомянули лишь некоторые факторы) могут иметь несомненное воздействие на обязанности и требования к рабочим местам. Таким образом, описание рабочего места должно пересматриваться по мере возникающих в нем изменений.

Многие изменения, которые возникают на рабочих местах, привлекают к себе внимание кадровой службы в связи с запросами работников и руководителей провести повторный анализ и подготовить новые описания. Описания должны быть пересмотрены, если в обязанностях или требованиях к рабочему месту произошли существенные изменения. Жалобы на неточную классификацию или ранг, присвоенные конкретному рабочему месту, также могут побудить провести повторный анализ и пересмотреть описание. Для того чтобы быть уверенными, что никакие изменения не останутся незамеченными, некоторые компании проводят политику ежегодного пересмотра описаний всех рабочих мест. Эта процедура может гарантировать, что описания будут всегда актуальными и точными.

### Ключевые положения главы

- Достаточно эффективным средством влияния на поведение работника является повышение привлекательности самого труда, в частности путем проектирования рабочего места. По существу, такой подход означает маркетинг рабочих мест - часть маркетинга персонала.
- Автомобильный конвейер стал символом массового производства — **детройт-стиля**. Квинтэссенция подхода — принцип разделения труда, измерение эффективности труда шагами машины и движениями рабочих, периодическим повторением операций. Такой подход дал высокую эффективность в техническом смысле, но он же создал проблему человеческого фактора. Другие отрасли промышленности, и не только промышленности, например медицина, фаст-фуд, переняли сборочную линию (конвейер) для производства своих **«изделий»**.
- Долгое время основной движущей силой, стимулирующей работников производить, предполагались деньги. Деньги могли быть выпла-

чены в качестве стимула заработной платой, привязанной к выпуску, или в форме почасовой заработной платы с почасовой или ежедневной квотой выплаты, которая устанавливается руководством. Этот классический подход к формулировке задания (и этот взгляд на управление работниками) был достаточно успешен, особенно на рутинных работах. Но изменение технологии, сдвиг в структуре операций от физических операций к интеллектуальным операциям потребовал новых подходов к пониманию движущей работниками силы. Рабочее место, помимо всего прочего, влияет на статус работника внутри организации. И не только внутри организации, но и в обществе. Невзрачный человек — офицер спецназа воспринимается иначе, чем он же в качестве официанта.

- Анализ задания — процесс определения, наблюдения и изучения, а также сообщения необходимой информации относительно определенного задания. Он включает в себя идентификацию выполняемых задач, машин и используемого оборудования, материалов, услуг; навыков, знаний и индивидуальных черт рабочего. Обычно этот этап выполняется специалистом — аналитиком рабочих мест.

- Основные факторы работы, которые способствуют значимости работы, — разнообразие навыков (различные задачи, использующие различные навыки), тождество задач (выполнение целой части работы с заметным результатом) и значение задачи (важность для других людей в организации и вне ее). Чтобы расширять ответственность, работа должна обладать разумной автономией (свобода действий и управление процедурами работы и календарными планами работы). И наконец, расширять знание фактических результатов работы, что должно обеспечить служащего информацией о количестве, а также об качестве эффективности выполненной им работы.

- Когда определено, какие типы работы и в каком количестве должны быть сделаны, то общее задание должно быть разделено на отдельные задания на всех уровнях в организации, от рабочего низкой квалификации до управляющих высшего ранга. Необходимо затем «упаковать» работу, которая будет сделана, в значимые модули. Анализ задания помогает в определении порядка и видов заданий и квалификаций, необходимых для заполнения этих модулей. Таким образом, это существенный элемент эффективного планирования трудовых ресурсов.

### Вопросы для самоконтроля

1. Работа в офисе обычно рассматривается как относительно менее вредная в сравнении с работой в цехе. Какие типы несчастных случаев могут тем не менее происходить в офисе?

2. Дайте определение понятию «рабочее место».
3. Опишите основные факторы работы.
4. Что такое цикличность задания?
5. Что такое значимость задания?
6. Что такое определенность задания?
7. Что такое автономность задания?
8. Дайте определение обратной связи.
9. Что входит в анализ задания?
10. Опишите детройт-стиль.
11. Что входит в спецификацию?
12. Опишите факторы, делающие рабочее место привлекательным.
13. Какие факторы снижают привлекательность рабочего места?
14. Как связано проектирование рабочего места с другими этапами работы с персоналом?
15. Опишите проект «Volvo».
16. Что такое социотехническое проектирование?
17. Опишите методы расширения задания.
18. Что дает укрупнение рабочих модулей?
19. Что входит в анализ работ?
20. Приведите пример описания рабочего места.

### Контрольные задания

**Выполнить задание.** Проанализируйте материал примера из известного учебника по управлению персоналом и обсудите предлагаемые вопросы.

Компания РАДИОВЕЩАТЕЛЬНАЯ КОРПОРАЦИЯ ЭЙ-БИ-СИ, предприятие коммунального обслуживания, имеет технический отдел из 200 служащих. Большая доля работы включает финансовую оценку, записи и планирование оборудования и заказов. Часть работы также включает базисный технический анализ и проектирование. Более чем две трети сил, пущенных на разработку проектов, составлены из служащих, которые обладают только образованием в полном объеме средней школы и которые отслужили ряд лет как механики и электрики перед продвижением в технический отдел. Часто мастера, которые не подходили на должности менеджеров, но имели хорошее техническое образование, были переведены в технический отдел и классифицированы как инженеры. Большинство контрольных позиций в техническом отделе занимают дипломированные инженеры.

Те выпускники, которые набирались в фирму сразу после окончания колледжа, прошли управленческую программу обучения продолжительностью двенадцать месяцев. Они проходили целый ряд назначений в различных отделах компании, включая технический отдел. Однако только малая доля этих «нанятых из колледжа» получают постоянную работу в техническом отделе. Из общего количества выпускников колледжа, нанимаемых компанией каждый год, приблизительно половина имеет технические степени, а другая половина состоит главным образом из дипломников искусств и делового администрирования. Многие из инженеров в конечном счете достигают организаторских позиций в нетехнических сферах бизнеса.

Поскольку технология сделала шаг вперед, высшее руководство Компании ЭЙ-БИ-СИ испытало реальную потребность в большем количестве дипломированных инженеров в техническом отделе. Считается, что в прошлом слишком много неквалифицированных рабочих занимали места дипломированных специалистов в этом отделе. В значительной степени нанимался любой, кто бы ни предлагался.

В последние годы появилась проблема низкого морального духа, особенно среди **того** персонала, который имел техническое образование. Они заметили, что продвижения по службе инженеров были небольшие, принимая во внимание, что те выпускники колледжа, которые были наняты в другие отделы, шли по карьерной лестнице в организации достаточно быстро. Общее отношение более высокого уровня управления было таково, что инженеры были лучше использованы как технические работники. Имелось также чувство, что инженеры как группа плохо находят взаимопонимание с людьми, и поэтому из них получились бы плохие менеджеры.

Недавно отдел кадров сделал анализ жалования и уровня продвижения всех тех выпускников колледжа. В течение последних лет доля инженеров примерно была равна доле неинженеров, нанятых организацией. Было выяснено, что те люди, которые теперь занимают должности в нетехнических отделах (независимо от их подготовки в колледже), получают более высокое жалование и достигли более высокого положения, чем те, которые работают в отделе проектирования.

Уровни жалования для разработки персонала рассматриваются в соответствии со ставками заработной платы в других компаниях за выполнение подобной работы. Компания ежегодно пересматривает уровень заработной платы и делает искренние попытки, чтобы сохранить ее жалование конкурентоспособным.

## Вопросы

1. Предположим, что перед вами стоит задача выбора программы действия для решения проблемы, содержащейся в этом показательном примере, какие будут ваши предложения по следующим вопросам:

- 1) политики отбора и процедуры для поощрения служащих на проектирующих должностях;
- 2) низкий моральный дух дипломированных работников в пределах технического отдела;
- 3) неравные возможности в продвижении по службе;
- 4) использование бывших мастеровых на технических должностях.

2. Должны ли проектировщики искать возможности продвижения, переходя на административные и исполнительные должности, или же они должны добиваться повышения статуса и экономического положения в пределах своего отдела?

Больше всего рискует тот, кто не рискует.

*Иван Бунин*

1

1

## Глава 5

# КОНФЛИКТ

### ЦЕЛИ ИЗУЧЕНИЯ МАТЕРИАЛА

После изучения этой главы вы будете способны:

**определить**, что имеется в виду под термином «конфликт»;

**представить** основные причины возникновения конфликта;

**описать** процесс и основные этапы конфликта;

**объяснить**, почему конфликт может помимо негативного влияния иметь и позитивное значение;

**обсудить** способы, с помощью которых можно управлять конфликтом.

Изучение конфликта имеет большое значение для организационного поведения, так как развитие организации неизбежно связано с конфликтом. Решение проблем организационного поведения требует понимания причин и динамики развития конфликта. Причины конфликта достаточно разнообразны, как разнообразны и методы управления конфликтом. Конфликты, связанные с трудовым поведением, составляют значительную часть всех конфликтов.

Прежде всего в этой главе будут рассмотрены само понятие конфликта, причины возникновения конфликта, основные его этапы и методы, с помощью которых можно управлять конфликтом. Особое внимание уделено месту конфликта в управлении персоналом на различных этапах, таких как привлечение персонала, отбор и наем, мотивация и политика вознаграждения, управление карьерой, ввод в должность и вывод из должности, развитие персонала. Рассмотрена также проблема стресса. Рассматривается процесс возникновения конфликта как следствие решения проблем управления персоналом, а также влияние конфликта на поведение человека на рабочем месте. Особое внимание уделено конфликту как мотивирующему фактору.

### 5.1. Природа конфликта

*Понятие конфликта.* Организация, как и человек, проходит в своем развитии через серию внутренних конфликтов. Она не может существо-



Несмотря на то что телеология уделяет особое внимание целеустремленности объединения как двигателя изменений, она также признает и ограничение на действия. Организационное окружение и ресурсы сдерживают то, что может быть достигнуто.

Третья школа, диалектическая, начинается с допущений Гегеля о том, что реальность существует в мире сталкивающихся событий, сил или противоположных ценностей. Эти противоположности могут быть внутренними по отношению к организации. Противостояние может быть и внешним. В любом случае диалектическая теория требует две или более отличные реальности, которые воплощают в себе эти противоположности, которые конфликтуют и вовлекают друг друга в конфликт.

В теории диалектического процесса при объяснении стабильности и изменения ссылаются на баланс власти между противоположными реальностями. Борьба и соглашения определяют статус-кво между противоположностями, создавая стабильность. Изменение происходит, когда эти противостоящие ценности, силы или события получают достаточную власть для противостояния и занятия статус-кво. Относительная власть антитезиса может мобилизовать достижение организационной реальностью приемлемого уровня для оспаривания текущего тезиса или положения дел и устанавливать стадию для создания синтеза.

Эволюционная теория использует эволюцию в более ограниченном смысле, сосредоточившись на общих изменениях в структурных формах популяции реальностей. Как и в биологической эволюции, изменения осуществляются через постоянный цикл отклонения, отбора и сохранения. Отбор организации происходит посредством конкуренции за скудные ресурсы, и окружение отбирает реальности, которым лучше подходят ресурсы. Разновидность стимулирует отбор новых организационных форм, однако сохранение устанавливает прежние формы и практики. Таким образом, эволюция интерпретирует изменение как повторяющаяся, кумулятивная и вероятностная прогрессия разнообразия, отбора и сохранения реальностей. Подведем итог (табл. 5.3).

Таблица 5.3

#### Основные теории развития как источника конфликта

Теория жизненных циклов	Описывает процесс изменения в <b>оргреальности</b> как продвижение через необходимую последовательность стадий. Институциональная, естественная или логическая программа предписывает определенные объемы этих стадий
Телеологическая модель	Рассматривает развитие как цикл формирования, воплощения, оценки и модификации целей, основанный на том, что изучено <b>оргреальностью</b>
Диалектическая модель	Развитие конфликтов, возникающих между оргреальностями, поддерживается противостоянием тезиса и антитезиса, при столкновении производят синтез, который иногда становится тезисом для следующего цикла диалектической прогрессии. Сопоставление и конфликт между противостоящими оргреальностями порождает этот диалектический цикл

Эволюционная модель	Развитие состоит из повторяющейся последовательности -разновидность, отбор и сохранение событий среди реальностей в определенной популяции. Конкуренция за скудные ресурсы окружающей среды между реальностями генерирует <b>эволюционный цикл</b>
---------------------	--

*Типология конфликта.* В социальной психологии существует многовариантная типология конфликта в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу.

Конфликты различают внутриличностные (например, между родственными симпатиями и чувством служебного долга руководителя); межличностные (между руководителем и его заместителем по поводу должности, распределения премии между сотрудниками); между личностью и группой (организацией, в которую она входит); между организациями или группами одного или различного статуса.

Конфликты можно классифицировать по горизонтали (между рядовыми сотрудниками, не находящимися в подчинении друг к другу), по вертикали (между людьми, находящимися в подчинении друг к другу) и смешанные конфликты, в которых представлены и те и другие.

Наиболее распространены конфликты вертикальные и смешанные. Они в среднем составляют три четверти от всех остальных. Они также наиболее нежелательны для руководителя, так как в них он как бы «связан по рукам и ногам». Дело в том, что в этом случае каждое действие руководителя рассматривается всеми сотрудниками через призму этого конфликта.

Допустима классификация также по характеру вызвавших конфликт причин. Перечислить все причины возникновения конфликта не представляется возможным. Но в целом он вызывается следующими тремя группами причин (табл. 5.4).

Таблица 5.4

#### Причины, обуславливающие конфликт

Причины	Характеристики
Трудовой процесс	
Психологические особенности человеческих взаимоотношений	Симпатии и антипатии, культурные, этнические различия людей, действия руководителя, плохая психологическая коммуникация и т. д.
Личностным своеобразием членов группы	Неумение контролировать свое эмоциональное состояние, агрессивность, некоммуникабельность, бестактность и т. д.

Конфликты различают и по их значению для организации, а также по способу их разрешения (табл. 5.5). Различают конструктивные и деструктивные конфликты.

Таблица 5.5

#### Классификация конфликтов по способу их разрешения

Конструктивные конфликты	Для них характерны разногласия, которые затрагивают принципиальные стороны, проблемы жизнедеятельности организации и ее членов и разрешение которых выводит организацию на новый более высокий и эффективный уровень развития
Деструктивные конфликты	Приводят к негативным, часто разрушительным действиям, которые иногда перерастают в склоку и другие негативные явления, что приводит к резкому снижению эффективности работы группы или организации

*Динамика конфликта.* Конфликты существенно отличаются друг от друга (каждая семья несчастна по своему), но, несмотря на свою специфику и многообразие, они имеют в целом общие стадии протекания (табл. 5.6).

Таблица 5.6

#### Стадии конфликта

Стадия потенциального формирования противоречивых интересов, ценностей, норм
Стадия перехода потенциального конфликта в реальный или стадию осознания участниками конфликта своих верно или ложно понятых интересов
Стадия конфликтных действий
Стадия снятия или разрешения конфликта

Каждый конфликт имеет также более или менее четко выраженную структуру (табл. 5.7).

Таблица 5.7

#### Структура конфликта

Объект конфликтной ситуации	Связан либо с технологическими и организационными трудностями, особенностями оплаты труда, либо со спецификой деловых и личных отношений конфликтующих сторон
Цели, субъективные <b>мотивы</b> его участников	Обусловленные взглядами и убеждениями участников, материальными и духовными интересами
Оппоненты, конкретные лица	Являются участниками конфликта

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

Пока есть структура конфликта, возможен и сам конфликт. Значит, надо устранять элементы конфликта. Попытка прекратить конфликт-

**ную** ситуацию силовым давлением либо уговорами приводит к нарастанию, расширению его за счет привлечения новых лиц, групп или организаций.

*Разрешение конфликта.* Разработано немало рекомендаций, касающихся различных аспектов поведения людей в конфликтных ситуациях, выбора соответствующих стратегий поведения и средств разрешения конфликта, а также управления им.

Считается, что конструктивное разрешение конфликта зависит от следующих факторов: адекватности восприятия конфликта, т. е. достаточно точной, не искаженной личными пристрастиями оценки поступков, намерений как противника, так и своих собственных; открытости и эффективности общения, готовности к всестороннему обсуждению проблем, когда участники честно высказывают свое понимание происходящего и пути выхода из конфликтной ситуации; создания атмосферы взаимного доверия и сотрудничества.

*Конфликтная личность.* На ход конфликта сильно влияют черты характера, особенности поведения человека. Психологи считают, что существуют черты, характерные для конфликтной личности (табл. 5.8).

Таблица 5.8

#### **Черты, характерные для конфликтной личности**

Неадекватная самооценка своих возможностей и способностей, которая может быть как завышенной, так и заниженной. И в том, и другом случае она может противоречить адекватной оценке окружающих - и почва для возникновения конфликта готова

Стремление доминировать во что бы то ни стало там, где это возможно и невозможно

Консерватизм мышления, взглядов, убеждений, нежелание преодолеть устаревшие традиции

Излишняя принципиальность и прямолинейность в высказываниях и суждениях, стремление во что бы то ни стало сказать правду в глаза

Определенный набор эмоциональных качеств личности: тревожность, агрессивность, упрямство, раздражительность

При разрешении конфликтов в личностно-эмоциональной сфере применяются другие методы, поскольку в них, как правило, трудно выделить объект разногласий, отсутствует столкновение интересов. Существует единственное средство работы с конфликтной личностью, правда, найти его трудно — «подобрать ключик». Для этого существуют определенные приемы. Так, надо попытаться увидеть в конфликтной личности друга и лучшие черты (качества) его личности, поскольку вы уже не сможете изменить ни систему его взглядов и ценностей, ни его психологические особенности и особенности нервной системы. Если же

не смогли «подобрать к нему ключ», то остается одно-единственное средство - перевести такого человека в разряд стихийного действия.

В конфликтной ситуации следует использовать такой подход, который в большей степени соответствовал бы конкретным обстоятельствам и при котором вы могли бы чувствовать себя наиболее комфортно. Можно, например, добиться компромисса, приспособиться к нуждам другого человека (особенно партнера или близкого человека); настойчиво добиваться осуществления своих истинных интересов в другом аспекте; уклониться от обсуждения конфликтного вопроса, если он не очень важен для вас; использовать стиль сотрудничества для удовлетворения наиболее важных интересов обеих сторон. Поэтому лучшим способом разрешения конфликтной ситуации является сознательный выбор оптимальной стратегии поведения.

*Акцентуации характера.* Для значительного числа людей (по разным оценкам, от четверти до половины) некоторые черты характера столь заострены (акцентуированы), что это при определенных обстоятельствах приводит к однотипным конфликтам<sup>1</sup>. В отличие от психопатии акцентуации характера проявляются не постоянно, с годами могут существенно сгладиться, приблизиться к норме. Наиболее известный исследователь проблемы Леонгард выделяет 12 типов акцентуации, каждый из которых предопределяет избирательную устойчивость человека к одним жизненным невзгодам при повышенной чувствительности к другим, к частым однотипным конфликтам, к определенным нервным срывам. В благоприятных условиях, когда не попадают под удар именно слабые звенья личности, такой человек может стать и незаурядным; например, акцентуация характера по так называемому экзальтированному типу может способствовать расцвету таланта артиста, художника. Акцентуации характера часто встречаются у подростков и юношей (50—80%).

Определить тип акцентуации или ее отсутствие можно с помощью специальных психологических тестов, например, теста Шмишека. В табл. 5.9 приведены особенности поведения в зависимости от типов акцентуации.

<sup>1</sup> Акцентуация характера — преувеличенное развитие отдельных свойств характера в ущерб другим, в результате чего ухудшается взаимодействие с окружающими людьми. Выраженность акцентуации может быть различной — от легкой, заметной лишь ближайшему окружению, до крайних вариантов, когда приходится задумываться, нет ли болезни — психопатии. Психопатия — болезненное уродство характера (при сохранении интеллекта человека), в результате которого резко нарушаются взаимоотношения с окружающими людьми; психопаты могут быть даже социально опасны для окружающих.

## Особенности поведения в зависимости от типов акцентуации

Тип акцентуации	Характеристика поведения
<b>Гипертимический</b> (гиперактивный)	Чрезмерно приподнятое настроение, всегда весел, разговорчив, очень энергичен, самостоятелен, стремится к лидерству, риску, авантюрам, не реагирует на замечания, игнорирует наказания, теряет грань недозванного, отсутствует самокритичность
<b>Дистимичный</b>	Постоянно пониженное настроение, грусть, замкнутость, немногословность, пессимистичность, тяготеет шумным обществом, с сослуживцами близко не сходит, в конфликты вступает редко, чаще является в них пассивной стороной
<b>Циклоидный</b>	Общительность циклически меняется (высокая в период повышенного настроения и низкая в период подавленности)
Эмотивный (эмоциональный)	Чрезмерная чувствительность, ранимость, глубоко переживает малейшие неприятности, излишне чувствителен к замечаниям, неудачам, поэтому у него чаще печальное настроение
Демонстративный	Выражено стремление быть в центре внимания и добиваться своих целей любой ценой (слезы, обмороки, скандалы, болезни, хвастовство, наряды, необычные увлечения, ложь). Легко забывает о своих неблагоприятных поступках
Возбудимый	Повышенная раздражительность, несдержанность, агрессивность, угрюмость, «занудливость», но возможны льстивость, услужливость (как маскировка). Склонность к хамству и нецензурной брани или молчаливости, замедленности в беседе. Активно и часто конфликтует
Застревающий	«Застревает» на своих чувствах, мыслях, не может забыть обид, «сводит счеты», служебная и бытовая несговорчивость, склонность к затяжным склокам, в конфликтах чаще бывает активной стороной
Педантичный	Выраженная занудливость в виде «переживания» подробностей, на службе способен замучить посетителей формальными требованиями, изнуряет домашних чрезмерной аккуратностью
Тревожный (психастенический)	Пониженный фон настроения, опасения за себя, близких, робость, неуверенность в себе, крайняя нерешительность, долго переживает неудачу, сомневается в своих действиях
Экзальтированный (лабильный)	Очень изменчивое настроение, эмоции ярко выражены, повышенная отвлекаемость на внешние события, словоохотливость, влюбчивость
Интровертированный (шизоидный, аутистический)	Малая общительность, замкнут, в стороне от всех, общение по необходимости, погружен в себя, о себе ничего не рассказывает, свои переживания не раскрывает, хотя свойственна повышенная ранимость. Сдержанно, холодно относится к другим людям, даже к близким
Экстравертированный (конформный)	Высокая общительность, словоохотливость до болтливости, своего мнения не имеет, очень несамостоятелен, стремится быть как все, неорганизован, предпочитает <b>подчиняться</b>

## 5.2. Типы конфликта

Как уже указывалось, существует четыре основных вида конфликта: внутриличностный конфликт, межличностный конфликт, конфликт между личностью и группой и межгрупповой конфликт.

*Межличностный конфликт.* Это самый распространенный вид конфликта. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрения проекта. Каждый из них считает, что, поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее руководство выделить эти ресурсы ему, а не другому руководителю. Или представим, что два художника работают над одной и той же рекламой, но имеют различные точки зрения относительно способа ее подачи. Каждый старается убедить директора принять его точку зрения.

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

В последнее время все более рельефно проявляется конфликт между полами, или так называемый «конфликт мужчина — женщина». Это конфликт, о котором в большей части случаев принято говорить как о надуманном, однако он является одним из наиболее существенных в развитии производственных отношений. Зачастую отношения между полами, если речь идет об отношениях личностей, определяющих атмосферу в коллективах, определяют развитие самих коллективов.

Одним из самых сложных источников конфликта является руководящая работа женщины, особенно если по долгу службы ей приходится управлять мужским коллективом. Многие исследователи приходят к тому, что сама архитектура такого предприятия содержит глубинный межличностный конфликт. Почти всегда этот конфликт приводит к непродуктивным последствиям. Только тонкая, зачастую крайне аскетичная модель поведения женщины-руководителя способна не допустить деструктивного развития отношений в коллективе. Интересно, что глубина первичного конфликта между женщиной-руководителем и мужским коллективом, подчиненным ей, прямо связана с уровнем интеллекта именно мужского коллектива. Получены данные, что в научных и других коллективах, где преобладают работники с высшим образованием, внутренние мотивы конфликта «мужчина — женщина» не являются антагонистическими. Между тем в коллективах, где преобладает примитив-

ный ручной труд, совершенно отвергается любое руководящее начало женщины.

*Конфликт между личностью и группой.* В организациях индивиды и группы стараются усилить свои позиции посредством идентификации себя с профессиональными группами или функциональными категориями, посредством лучшей презентации себя, посредством выбора линии поведения, которая поможет им занять более центральное положение. Но не во всех ситуациях возможна выработка единой точки зрения.

Конфликт может возникнуть, если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности. Например, кто-то захочет заработать больше, либо делая сверхурочную работу, либо перевыполняя нормы, а группа рассматривает такое чрезмерное усилие как негативное поведение.

Конфликт между отдельной личностью и группой возникает, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. Например, обсуждая на собрании возможности увеличения объема продаж, большинство будет считать, что этого можно добиться путем снижения цены. А кто-то один, однако, будет убежден, что такая тактика приведет к уменьшению прибыли и создаст мнение, что их продукция по качеству ниже, чем продукция конкурентов. Хотя этот человек, мнение которого отличается от мнения группы, может принимать близко к сердцу проблемы компании, его интересы все равно можно рассматривать как источник конфликта, потому что он идет против мнения группы.

Очень важно различать конфликты между отдельной личностью и группой, которые возникают как первичная реакция группы на исключительно новаторскую и потому непонятую идею личности (это конфликт, верх в котором рано или поздно одержит исключительная личность — конфликт «отверженного»), или конфликт между группой и личностью с гипертрофированным духом противоречия (конфликт, возникающий всякий раз, когда общее мнение группы вызывает необоснованное сопротивление личности).

*Межгрупповой конфликт.* Организация представляет собой сети взаимозависимых групп. Между служащими складываются различные отношения — или личные в форме симпатии или антипатии, или ориентированные на создание групп, объединенных общими (положительными или отрицательными) интересами. Эмоциональные узы могут оказаться в группе настолько сильными и прочными, что могут быть выработаны присущие только ей символы общения между ее участниками. Даже в самых лучших организациях могут возникнуть конфликты между такими группами.



Зачастую глубинные процессы межгрупповых конфликтов сходны с межличностными, когда поведение группы предсказуемо, напоминает поведение конкретной личности, наиболее часто это случается, если группа находится под сильным влиянием лидера, поведение которого доминирует, или когда речь идет о взаимоотношениях мужских и женских групп в организации.

*Внутриличностный конфликт.* Этот тип конфликта не соответствует определению, данному выше. Однако его возможные дисфункциональные последствия аналогичны последствиям других типов конфликта. В зарубежной и отечественной науке сложилось различное понимание внутриличностного конфликта. Он рассматривается исходя из того понимания личности, которое сложилось в рамках определенной научной парадигмы. Внутриличностный конфликт представляет собой острое негативное переживание, вызванное затянувшейся борьбой структур внешнего мира, отражающей противоречивые связи с социальной средой, и задерживающее принятие решений. Выделяют показатели внутриличностного конфликта в когнитивной, эмоциональной и поведенческой сферах личности. Интегральным показателем внутреннего конфликта являются нарушение нормального механизма адаптации и усиление психологического стресса.

Основные виды внутриличностного конфликта: мотивационный, нравственный, конфликт нереализованного желания, ролевой, адапционный и конфликт неадекватной самооценки.

Из них наиболее распространенная форма ролевого конфликта, когда одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы, или, например, когда производственные требования не согласуются с личными потребностями и ценностями. Например, женщина-руководитель давно планировала провести выходные с мужем, так как чрезмерное увлечение работой стало негативно сказываться на семейных отношениях. Но в пятницу начальник требует срочно заняться какой-то проблемой и настаивает, чтобы это было сделано в выходные дни.

*Самооценка.* Невозможно понять истоки некоторых межличностных столкновений без анализа самооценки конфликтующих людей. Большинство людей оценивает себя чуть выше среднего. Человеку свойственна потребность в достаточно высокой самооценке, т. е. каждому хочется уважать себя. Самоуважение — один из истоков психологической устойчивости, хорошего настроения.

У людей, страдающих неврозами, самооценка чаще бывает завышенной или заниженной, а иногда даже крайней (самый добрый, самый стеснительный, самый честный). Люди с истерическими проявлениями

высказывают такие суждения: «Я гораздо умнее, красивее, добрее большинства людей, но я самый несчастный и самый больной».

Человек, считающий себя намного умнее других и тем более намеренно это подчеркивающий, неминуемо вызывает раздражение окружающих. Это естественно — ведь мысль «видите, какой я умный» подразумевает пренебрежительное отношение к окружающим. А кому приятно, чтобы его кто-то считал глупым. Самомнение, подчеркивание своих достоинств, надменность, пренебрежение к другим — неиссякаемый источник негативизма окружающих. Нередко приходится общаться с людьми, которые из-за неадекватно высокой самооценки ревниво-завистливо относятся к успехам сослуживцев. Завышенная самооценка способствует и такой черте характера, как чрезмерная обидчивость. Обида, как правило, — это чувство, возникающее в ответ на несправедливое отношение окружающих. Но что значит для человека «несправедливое»? А то, что чье-то мнение о нем ниже его собственного мнения о себе. Отсюда ясно, что завышенная самооценка способствует обидчивости, нетерпимости к малейшим замечаниям (правда, бывает и другая крайность: с высоты своего «Я» даже серьезную критику не принимают близко к сердцу). Человек с неадекватно высокой самооценкой потенциально конфликтен в ситуациях, когда речь заходит о вознаграждениях и поощрениях за труд. Несовпадение ожидаемой и реальной наград закономерно выливается в обиду и зависть, которые накапливаются и наконец прорываются резким обвинением в чей-либо адрес.

Представления о себе как о менее способном, некрасивом, невезучем, несчастном, больном присущи в основном людям с тревожным, застревающим и педантичным типами акцентуации характера, создают пониженный фон настроения, закрепляют «комплекс неполноценности». Стойкая излишне низкая самооценка влечет за собой чрезмерную зависимость от других, несамостоятельность и даже заискивание, проявляется робость, замкнутость, даже искаженное восприятие окружающих.

Понятно, что удовольствия при этом человек не испытывает, но эмоции **его** зависят от того, кто критикует, за что критикует, с какой целью и, главное, насколько высказанная оценка случившегося расходится с собственной. Редко обижаются на критику со стороны людей, мнением которых очень дорожат (их замечания не для того, чтобы унижить, а чтобы помочь). Подчас не принимают во внимание упреки со стороны случайных посторонних людей. Но у каждого есть какие-то особенно уязвимые стороны, критика которых вызывает резкие негативные эмоции. Есть слова, которые, прозвучав, наносят такой ущерб взаимоотно-

шениям, что все последующие «компенсирующие» действия не могут их исправить.

Как реагирует человек на попытки окружающих завязать его самооценку лестью, комплиментами, похвалой? Многие чувствуют себя уютно, сталкиваясь с человеком, источающим непрерывные восторги в их честь. Дело в том, что в ситуации, когда один человек хвалит другого, они находятся в неравных отношениях: первый осознает свою цель и истинные чувства и четко понимает, что кроется за его словами: лесть, комплимент или заслуженная похвала. Тот же, кто слушает, оказывается в более трудном положении, поскольку не всегда может уловить цель собеседника. Поэтому не удивительна настороженность и негативизм, с которым встречают хвалебный поток, особенно со стороны неспециалиста. Лесть — это явно преувеличенная похвала, произносимая с целью завоевать чье-либо расположение. Если она усваивается тем, кому адресуется, то наносит ему вред — делает его надменным, самодовольным и самоуспокоенным, а в последующем закономерно рождает неприязнь и насмешки окружающих.

Комплимент, в отличие от лести, не преследует выгоду и является следствием искреннего сиюминутного восторга или привычной вежливости. Своевременно сказанный комплимент хоть и ненадолго, но повышает настроение человека.

Заслуженная похвала поддерживает и адекватно повышает уровень притязаний человека и тем самым побуждает его браться за более трудные задачи — вот в чем польза похвалы.

На формирование самоуважения и самооценки влияют многие факторы, действующие уже в раннем детстве, — отношение родителей, положение среди сверстников, отношение педагогов. Сопоставляя мнение о себе окружающих людей, человек формирует самооценку, причем любопытно, что человек вначале учится оценивать других, а потом уже — себя.

Сложившаяся у человека самооценка может быть адекватной (человек правильно, объективно оценивает себя), либо неадекватно завышенной, или неадекватно заниженной. А это, в свою очередь, будет влиять на уровень притязаний личности, который характеризует степень трудности тех целей, к которым стремится человек и достижение которых представляется человеку привлекательным и возможным. Уровень притязаний — тот уровень трудности задания, который человек обязуется достигнуть, зная уровень своего предыдущего выполнения. На уровень притязаний оказывают влияние динамика неудач и удач на жизненном пути, динамика успеха и неуспеха в конкретной деятельности. Уровень притязаний может быть адекватным (человек выбирает цели,

которые реально может достичь, которые соответствуют его способностям, умениям, возможностям) либо неадекватно завышенным, заниженным. Чем адекватнее самооценка, тем адекватнее уровень притязаний.

Заниженный уровень притязаний, когда человек выбирает слишком простые, легкие цели (хотя он мог бы достичь значительно более высоких целей), возможен при низкой самооценке (человек не верит в себя, низко оценивает свои способности, возможности, чувствует себя «неполноценным»), но также возможен и при высокой самооценке (когда человек знает, что он умный, способный, но цели выбирает попроще, чтобы не «перетруждаться», «не высовываться», проявляя своеобразную «социальную хитрость»). Завышенный уровень притязаний, когда человек ставит перед собой слишком сложные, нереальные цели, объективно может приводить к частым неудачам, к разочарованию, фрустрации. В юности часто выдвигаются завышенные, нереалистические притязания, переоценивают свои способности, в результате эта беспочвенная самоуверенность часто раздражает окружающих, вызывает конфликты, неудачи, разочарования. Только путем многочисленных проб и ошибок человек постигает меру своих реальных возможностей.

*Комплекс неполноценности.* Термин «комплекс неполноценности» ввел психолог А. Адлер. Он полагал, что все дети испытывают чувство неполноценности, являющееся неизбежным следствием их физических размеров и недостатка сил и возможностей.

Сильное чувство неполноценности, или «комплекс неполноценности», может затруднить позитивный рост и развитие. Однако умеренное чувство неполноценности побуждает ребенка расти, «стать таким же сильным или даже сильнее других», стремиться к совершенствованию, к превосходству, к развитию своих способностей.

Стремление к совершенствованию является врожденным в том смысле, что это часть жизни, стремление, без которого жизнь была бы немислимой. Цель превосходства может быть как позитивной, так и негативной. Если она включает общественные интересы и заинтересованность в благополучии других — она развивается в конструктивном и здоровом направлении. Она принимает форму стремления к росту, к развитию умений и способностей, к работе ради более совершенного способа жизни. Однако некоторые люди пытаются достичь превосходства посредством господства над другими, а не становясь более полезными другим. По Адлеру, борьба за личное превосходство, за господство над другими (что проявляется в жажде власти и агрессии) — это невротическое извращение, результат сильного чувства неполноценности и отсутствия

социального интереса. Оно не может принести признания и удовлетворения личности, которая ищет его таким образом.

Стремление к превосходству коренится в эволюционном процессе постоянного приспособления к окружающему миру, когда каждый организм должен развиваться в направлении более эффективной адаптации к миру, к более совершенным отношениям с окружающими, чтобы выжить, в противном случае организм может исчезнуть. Каждый человек вырабатывает свою жизненную цель, служащую сосредоточением его стремлений и достижений. Формирование жизненных целей начинается в детстве как компенсация чувства неполноценности, неуверенности и беспомощности в мире взрослых. Жизненные цели служат защитой против чувства бессилия, мостом между не удовлетворяющим настоящим и ярким, совершенным будущим. Они всегда несколько нереалистичны и могут стать невротически преувеличенными, если чувство неполноценности слишком сильно. Жизненные цели обеспечивают направление и задачи для деятельности человека. Адлер указывает, что эти черты характера не являются врожденными, первичными, это «вторичные факторы, навязываемые тайной целью человека».

Жизненный стиль — это уникальный способ, выбранный каждым человеком для следования своей жизненной цели, это интегрированный стиль приспособления к жизни и взаимодействия с жизнью вообще. Как часть своего жизненного стиля каждый человек создает свое представление о себе и о мире. Адлер называет это схемой апперцепции. Представление человека о мире определяет его поведение (если кто-то полагает, что кольцо веревки в углу — это змея, его страх может быть столь же сильным, как если бы змея действительно там была). Человек избирательно преобразует и интерпретирует свой опыт, активно выискивает одни переживания и избегает других, создавая индивидуальную схему апперцепции и формируя различные паттерны по отношению к миру. Адлер подчеркивает, что люди — не беспомощные пешки в руках внешних сил. Человек формирует свою личность. «Каждый индивидуум представляет единство личности и индивидуального формирования этой личности. Индивидуум — и картина, и художник. Он — художник своей собственной личности». Адлер полагал, что только посредством сотрудничества с другими, стараясь внести свой вклад в общее дело, человек может преодолеть чувство неполноценности. Он писал, что люди, внесшие наиболее ценный вклад в развитие человечества, были всегда общественно ориентированы. С другой стороны, недостаток сотрудничества с людьми и возникающее в результате чувство неадекватности являются корнем всех невротических стилей жизни. Адлер полагал: «Если человек сотрудничает с людьми, он никогда не станет невротиком. Все

неудачники — продукты неправильной подготовки в области общественного чувства. Все они — неспособные к сотрудничеству одинокие существа, которые в большей или меньшей степени движутся противоположно остальному миру».

*Типы людей и «локус контроля».* Важнейшая характеристика личности — степень независимости, самостоятельности и активности человека в достижении своих целей, развитие личной ответственности за происходящие с ним события. Впервые методы исследования этой характеристики были разработаны в 60-х годах в США. Наиболее известной является шкала «локуса контроля» Д. Роттера. Эта шкала основана на положении: люди различаются между собой по тому, где они локализируют контроль над значимыми для себя событиями. Возможны два локуса контроля и соответственно два типа людей (табл. 5.10).

Таблица 5.10

**Два локуса контроля и соответственно два типа людей**

Экстерналы	Человек полагает, что происходящие с ним события являются результатом внешних сил, случая, обстоятельств, действий других людей и т. п.
Интерналы	Человек интерпретирует значимые события как результат собственных усилий

Интерналы считают, что большинство важных событий их жизни было результатом их собственных действий, и чувствуют свою собственную ответственность за эти события и за то, как складывается их жизнь в целом. Они считают, что добились сами всего хорошего, что было и есть в их жизни, и что они способны с успехом достигать своих целей и в будущем. Но они берут на себя ответственность и за все отрицательные события, склонны обвинять себя в неудачах, неприятностях, страданиях. Такие люди считают свои действия важным фактором в организации собственного производства, в складывающихся отношениях в коллективе, в своих продвижениях. Интернал считает себя ответственным за события семейной жизни, в семейных проблемах обвиняет не супруга, а прежде всего самого себя, стремится изменить себя. Такой человек считает себя в силах контролировать свои неформальные отношения с другими людьми, вызывать к себе уважение, симпатию, активно формировать свой круг общения. Интернал считает себя во многом ответственным и за свое здоровье. В болезни обвиняет самого себя и полагает, что выздоровление во многом зависит от его действий, а не от врачей.

- Таким образом, интерналу присуща активная жизненная позиция, независимость и ответственность за себя.

Люди-экстерналы, напротив, чаще пассивны, пессимистичны, чувствуют, что от них ничего не зависит, все зависит от обстоятельств, а они — «пешки» в этой жизни, и даже свои успехи, достижения и радости приписывают внешним обстоятельствам, везению, счастливой судьбе или помощи других людей. Человек типа «интернал» чаще в жизни «победитель», экстернал — «побежденный», у них различные жизненные сценарии, различное отношение к себе и другим людям.

*Самоуважение* — обобщенное отношение личности к самой себе — прямо пропорционально количеству достигнутых успехов и обратно пропорционально уровню притязаний (самоуважение = успех/притязание), т. е. чем выше притязание, тем большими должны быть достижения человека, чтобы он мог себя уважать.

Низкое самоуважение означает острую неудовлетворенность собой, отрицательную оценку своей личности, склонность к неврозу, депрессии, когда признание и гипертрофия собственных недостатков служат для невротика не стартовой площадкой для их преодоления, а средством самооправдания, отказа от деятельности.

Но неудовлетворенность собой и высокая самокритичность далеко не всегда свидетельствуют о пониженном самоуважении; так, у интеллектуально развитых и творческих людей остро осознается расхождение между теми свойствами, которые есть, и теми, которыми он хотел бы обладать. Отсюда недовольство собой, которое побуждает человека ставить себе более сложные задачи, стремиться к усовершенствованию, к самоактуализации. Если человек выдвигает нереалистические притязания, он часто сталкивается с непреодолимыми препятствиями на пути к достижению цели, терпит неудачи, испытывает фрустрацию.

*Фрустрации* — специфические эмоциональные состояния человека, возникающие в случае появления непреодолимых препятствий на пути к достижению желаемой цели. Фрустрация проявляется как агрессия, озлобленность, которая может быть направлена на других (агрессивная фрустрация) либо на себя, обвиняет в неудачах самого себя (регрессивная фрустрация). Часто повторяющиеся состояния фрустрации могут закрепить в личности человека некоторые характерные черты: агрессивность, завистливость, озлобленность — у одних; вялость, неверие в себя, «комплекс неполноценности», безразличие, безынициативность — у других. Если человек длительное время не выходит из фрустрационного состояния, то формируется невроз — болезнь, возникающая вследствие конфликта человека с окружающей средой на почве столкновений желаний человека и действительности, которая их не удовлетворяет.

*Неврозы.* Невроз — приобретенное функциональное расстройство нервной системы, при котором происходит «срыв» ее деятельности без

каких-либо признаков анатомического повреждения. Невроз является следствием неудач, фрустрации и межличностных столкновений и в то же время нередко служит их причиной. Так что получается порочный круг: конфликты приводят к невротизации, а она, в свою очередь, провоцирует новые конфликты. Кратковременные невротические состояния, проходящие со временем сами собой, без лечения, наблюдаются в тот или иной период жизни практически у любого человека. Более глубокие нарушения, требующие врачебного вмешательства, отмечаются примерно у 30% населения, причем этот показатель быстро растет во всех развитых странах.

Причины неврозов кроются в самых разнообразных психотравмирующих ситуациях, в остром или хроническом эмоциональном стрессе. И в зависимости от предрасполагающего фона болезнь может проявляться различными симптомами. Неврозы делят на следующие виды: неврастению, истерический невроз, невроз навязчивых состояний (обсессивно-компульсивный невроз), ипохондрический невроз, фобический (невроз страха), депрессивный. Каждый из них возникает у людей с определенным типом высшей нервной деятельности, при конкретных ошибках в их воспитании и типичных неблагоприятных жизненных ситуациях. Так, люди «художественного типа», очень эмоционально воспринимающие действительность, более склонны к истерии; «мыслительного типа» - к неврозу навязчивых состояний, а среднего между ними (их большинство) — к неврастению.

*Причины конфликта.* У всех конфликтов есть несколько причин, основными из которых являются ограниченность ресурсов, которые надо делить, различия в целях, различия в представлениях о ценностях, различия в манерах поведения, уровне образования и т. п. Рассмотрим наиболее характерные причины конфликтов подробнее.

*Распределение ресурсов.* Даже в самых крупных компаниях ресурсы всегда ограничены. А как известно, всеобщего равенства быть не может. Еще Питирим Сорокин, занимаясь проблемой выяснения причин социального конфликта, указал на связь вопросов социального равенства и неравенства с возникновением конфликтов. По его мнению, опыт показал, что добиться всеобщего равенства нельзя. Более того, оно не является благом и не имеет положительного значения для общества. Неравенство неустранимо и означает неодинаковый доступ к ресурсам.

А все люди, как известно, всегда хотят получить больше, а не меньше. Поскольку в организациях только узкий круг людей может решать, как распределить материалы, людей, финансы для наиболее эффективного достижения целей, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.



*Взаимозависимость задач.* Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят от другого человека или группы. Служащие организации оказываются связанными друг с другом, потому что для того, чтобы самим создать что-либо, они нуждаются в результатах работы сослуживцев. Они вынуждены делить между собой все виды «ограниченных ресурсов», к которым относятся место работы, площадь, бюджеты и оборудование. Следовательно, причитающаяся каждому доля «пирога» зависит от решения других работников, которые составляют единое целое.

Некоторые типы организационных структур и отношений как бы способствуют конфликту, возникающему из взаимозависимости задач. Примером может служить конфликт между линейным и штабным персоналом. Возможность конфликта увеличивается при матричной структуре организации, где нарушается принцип единоначалия.

*Различия в целях.* Возможность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами могут формулировать свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целям всей организации. Например, отдел сбыта может настаивать на производстве как можно более разнообразной продукции и ее разновидностей, потому что это повышает их конкурентоспособность и увеличивает объемы сбыта. Однако цели производственного подразделения, выраженные в категориях затраты — эффективность, выполнить легче, если номенклатура продукции менее разнообразна.

*Различия в представлениях и ценностях.* Представления о какой-то ситуации зависят от желания достигнуть определенной цели. Вместо того чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей.

Различия в ценностях — весьма распространенная причина конфликта. Например, подчиненный может считать, что всегда имеет право на выражение своего собственного мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчиненный имеет право выражать свое мнение только тогда, когда его спрашивают, и беспрекословно делать то, что ему говорят. Подобные конфликты часто зарождаются в организациях здравоохранения между административным персоналом, который стремится к эффективности и рентабельности, и медицинским персоналом, для которого большей ценностью является качество оказываемой **больным помощи.**

*Различия в манере поведения и жизненном опыте.* Эти различия также могут увеличивать возможность возникновения конфликта. Нередко встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность и которые готовы оспаривать каждое слово. Такие люди создают вокруг себя обстановку, чреватую конфликтом. Исследования показали, что различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений.

*Неудовлетворительная коммуникация.* Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам понять ситуацию или точки зрения других. Руководство, изменяя схему оплаты труда, должно объяснить подчиненным цель этого действия. Иначе рабочие могут отреагировать таким образом, что замедлят темп работы, решив, что из них решили «выжать последние соки».

Другие распространенные проблемы передачи информации, вызывающие конфликт, — неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникать или усугубляться из-за неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.

*Динамика конфликта.* Реальный конфликт представляет собой социально-психологический процесс. Прежде чем рассмотреть этапность развития конфликта, необходимо определить его временные границы — начало и окончание. Это важно для понимания его отличий от «околоконфликтных» ситуаций и выработки целесообразных стратегий управляющего воздействия на конфликт.

Начало конфликта может быть зафиксировано в виде первых актов противодействия сторон. Для признания конфликта начавшимся требуется три совпадающих условия.

1. Первый **участник** конфликта сознательно и активно действует в ущерб другому участнику (под действиями понимается как физическое движение, так и передача информации).
2. Второй участник (оппонент) осознает, что указанные действия направлены против его интересов.
3. В связи с этим оппонент предпринимает ответные действия против первого участника.

Если одна из взаимодействующих сторон предпринимает агрессивные действия, а вторая занимает пассивную позицию, то конфликта нет.

Конфликт отсутствует также, когда одна из сторон замышляет конфликтное взаимодействие, т. е. совершает мысленные, а не поведенческие действия.

Окончание конфликта может иметь различные формы и исходы. Однако в любом случае речь идет о прекращении действий, направленных друг против друга.

В динамике конфликта можно выделить следующие периоды и этапы.

Латентный период (предконфликт) включает этапы: возникновение объективной проблемной конфликтной ситуации; осознание объективной проблемной ситуации субъектами взаимодействия; попытки сторон разрешить объективную проблемную ситуацию неконфликтными способами; возникновение предконфликтной ситуации.

*Возникновение объективной проблемной ситуации.* Обычно конфликт порождается объективной проблемной ситуацией. Сущность такой ситуации состоит в возникновении противоречия между субъектами (их целям, мотивам, действиям, стремлениями и т. д.). Так как противоречие еще не осознано и нет конфликтных действий, то эту ситуацию называют проблемной. Она является результатом действия преимущественно объективных причин. Такая ситуация переходит в реальность только в сочетании с субъективными факторами. Одно из условий перехода — осознание объективной проблемной ситуации.

*Осознание объективной проблемной ситуации.* Восприятие реальности как проблемной, понимание необходимости предпринять какие-то действия для разрешения противоречия составляют смысл данного этапа. Наличие препятствий для реализации интересов способствует тому, что проблемная ситуация воспринимается субъективно, с искажениями. Субъективность восприятия порождается социальными различиями участников коммуникации. Сюда относят ценности, социальные установки, идеалы и интересы. Индивидуальность осознания порождается также различиями в знаниях, потребностях, других особенностях участников взаимодействия. Чем сложнее ситуация и чем быстрее она развивается, тем больше вероятность ее искажения оппонентами.

*Попытки сторон разрешить объективную проблемную ситуацию неконфликтными способами.* Осознание ситуации как противоречивой не всегда автоматически влечет за собой конфликтное противодействие сторон. Часто они, или одна из них, пытаются решить проблему неконфликтными способами (убеждениями, разъяснениями, информированием противостоящей стороны). Иногда участник уступает, не желая перерастания проблемной ситуации в конфликт.

*Возникновение предконфликтной ситуации.* Конфликтность ситуации воспринимается как наличие угрозы безопасности одной из сторон взаимодействия. Причем действия оппонента рассматриваются не как потенциальная угроза, а как непосредственная. Именно ощущение непосредственной угрозы способствует развитию ситуации в сторону конфликтной.

Открытый период часто называют конфликтным взаимодействием или собственно конфликтом. Он включает: инцидент, эскалацию конфликта, сбалансированное противодействие, завершение конфликта.

*Инцидент* представляет собой первое столкновение сил, попытку с помощью силы разрешить проблему в свою пользу. Если задействованных одной из сторон ресурсов достаточно для перевеса соотношения сил в свою пользу, то инцидентом конфликт может и ограничиться. Часто конфликт развивается как череда конфликтных событий, инцидентов. Взаимные конфликтные действия способны видоизменять, усложнять первоначальную структуру конфликта, привнося новые стимулы для дальнейших действий. Этот переход можно представить следующим образом: переход от переговоров к борьбе — борьба накаляет эмоции — эмоции увеличивают ошибки восприятия — это ведет к интенсивности борьбы и т. д. Такой процесс получил название «эскалация конфликта».

Под *эскалацией* понимается прогрессирующее во времени развитие конфликта, **обострение** противоборства оппонентов.

*Сбалансированное взаимодействие.* Стороны продолжают противодействовать, однако интенсивность борьбы снижается. Стороны осознают, что продолжение конфликта силовыми методами не дает результата, но действия по достижению согласия еще не предпринимаются.

*Завершение конфликта* заключается в переходе от конфликтного противодействия к поиску решения проблемы и прекращению конфликта по любым причинам. Основные формы завершения конфликта: разрешение, урегулирование, затухание, устранение или перерастание в другой конфликт.

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

а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых конфликтом.

### 5.3. Управление конфликтом

Управление конфликтными ситуациями и развитие организации находятся в тесной связи. Интеграция этих двух факторов основана главным образом на следующих трех моментах.

1. Фокусирование внимания на отношениях между людьми в организациях, межличностных процессах, проявлениях определенного поведения, возникновении проблем в их взаимоотношениях. Развитие организации предусматривает эти моменты и оптимизирует их.

2. Другой аспект развития организации — арсенал вмешательств. Они главным образом направлены на урегулирование конфликтов социально-эмоционального и делового характера, часто основанных на сильной взаимозависимости.

3. Независимо от типа отношений проблемы в организациях являются проявлением напряженных отношений или конфликтов между организационными субъединицами. Корни конфликтов в организациях лежат в межличностных, межгрупповых отношениях, отношениях между личностью и группой.

Суть развития организации заключается в улучшении существующих отношений. Центральным моментом такого развития является управление существующими и возможными конфликтами.

Какие принципы, методы, способы урегулирования конфликтов следует применять в каждом конкретном случае?

Здесь не может быть жестких рекомендаций. Все зависит от характера того или иного конфликта, условий его протекания. Решений в конфликтах, как и результатов этих решений, бывает несколько, и все они могут быть правильными. Неважно, какое из них будет выработано, главное, чтобы оно в наибольшей степени удовлетворяло противоборствующие стороны. При этом следует помнить, что вмешательство в конфликт даже с самыми благими намерениями непременно требует высокого уровня профессионализма, в противном случае можно лишь усложнить его. Поэтому требование, выдвинутое еще Гиппократом к врачам: «Не навреди», очевидно, в полной мере относится и к тем, кто занят поисками пути выхода из конфликтной ситуации.

Конфликт может также уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности, когда подчиненные не высказывают идей, которые, как они считают, противоречат идеям их руководителей.

**Через** конфликт члены группы могут проработать возможные проблемы в исполнении еще до того, как решение начнет выполняться.

Дисфункциональные последствия конфликта.

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

1. Неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижения производительности.

2. Меньшая степень сотрудничества в будущем.

3. Сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами организации.

4. Представление о другой стороне как о «враге»; представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных.

5. Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами.

6. Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения.

Смещение акцента: придание большего значения победе в конфликте, чем решению реальной проблем.

*Управление конфликтной ситуацией.* Управление конфликтом представляет собой сознательную деятельность по отношению к нему, осуществляемую на всех этапах его возникновения, развития и завершения конфликта. Важно не блокировать развитие противоречия, а стремиться разрешить его неконфликтными способами. Управление конфликтами включает их предупреждение и конструктивное завершение.

Прогнозирование конфликтов заключается в обоснованном предположении об их возможном будущем возникновении и развитии.

Предупреждение конфликтов — это создание объективных, организационно-управленческих и социально-психологических условий, препятствующих возникновению предконфликтных ситуаций, устранению личностных причин конфликтов.

Большинство конфликтов, надо признать, поддается урегулированию с трудом. Растерянность и неспособность, а порой и нежелание участников конфликта что-либо предпринять для предотвращения развития насильственных действий, приводит к тому, что противостояние конфликтующих сторон усиливается. Конфликт набирает силу. Выдвижение требований, обвинения в адрес друг друга, а затем и агрессивные действия участников идут по нарастающей. Конфликтные отношения обостряются. Начинают действовать иррациональные моменты в отношениях противостоящих сторон. При этом резко возрастает групповая

идентификация (отождествление себя с группой), в результате чего, с одной стороны, возникает ощущение заманчивости риска, который порождает конфликт, а с другой - происходит психологическое снятие с себя ответственности за совершенные действия — ответственность как бы разделяется с группой.

Чтобы избежать развития конфликта, как уже говорилось выше, не следует стараться игнорировать наличие конфликтных отношений в самом начале их зарождения. Не решенные в течение длительного времени проблемы только осложняют отношения сторон. Поэтому наиболее разумный путь — на ранних стадиях попытаться перевести в русло урегулирования мирными средствами. Очевидно, что это далеко не просто и не всегда удается.

Принципиальная возможность урегулирования конфликтов обеспечивается тем, что противоборствующие стороны почти всегда имеют смешанные интересы, т. е. часть их интересов находится в противоречии, но часть, хоть и небольшая, совпадает. Осознание противоборствующими сторонами того факта, что конфликт не является ситуацией, где возможен только выигрыш одного участника и проигрыш другого, — важнейший шаг на пути урегулирования конфликта.

Каким же образом возможно управление конфликтной ситуацией? Существует несколько эффективных способов управления конфликтными ситуациями. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные. Не следует считать причиной конфликтов простое различие характеров, хотя, конечно, и оно может стать причиной конфликта в каком-то конкретном случае. Руководитель должен начать с анализа фактических причин, а затем использовать соответствующую методику.

*Структурные методы.* Разъяснения требований к работе. Один из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональный конфликт, - разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры, как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определенная политика, процедуры и правила. Причем руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем, чтобы его подчиненные хорошо поняли, чего ждут от них в каждой данной ситуации.

*Координационные и интеграционные механизмы.* Еще один метод управления конфликтными ситуациями — это метод координационного механизма. Один из самых распространенных механизмов — цепь команд. Как еще давно отмечал Вебер и представители административной

школы, установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации.

Если два и более подчиненных имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный прекрасно знает, чьим решениям он должен подчиняться.

В управлении конфликтной ситуацией очень полезны средства интеграции, такие как управленческая иерархия, использование служб, осуществляющих связь между функциями, межфункциональные группы, целевые группы и межотдельские совещания. Например, компания, где назрел конфликт между отделом сбыта и производственным отделом, сумела разрешить проблему, создав промежуточную службу, координирующую объемы сбыта и продаж.

*Общеорганизационные комплексные цели.* Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, групп или отделов. **Идея**, которая заложена в эти высшие цели - направить все усилия участников на достижение общей цели. Установление четко сформулированных целей для всей организации в целом также будет способствовать тому, что руководители отделов будут принимать решения, выгодные для всей организации, а не только для их функциональной области.

Компьютерная компания «Apple» всегда раскрывает содержание комплексных общеорганизационных целей, чтобы добиться большей слаженности в деятельности всего персонала. Не менее яркий пример — компания «McDonalds», имеющая сеть недорогих ресторанов быстрого обслуживания по всему миру. С самого начала строительства этой империи руководство уделило большое внимание не только ценам, качеству и доле рынка. Оно считало (и, надо полагать, считает и сейчас), что действительно оказывает услугу людям с ограниченными средствами, и эта «социальная миссия» придала большой вес оперативным целям. Поварам и официантам в заведениях, работающих под вывеской «McDonalds», легче соблюдать жесткие стандарты в контексте помощи обществу.

*Структура системы вознаграждения.* Вознаграждения могут быть использованы как метод управления конфликтом, оказывая влияние на людей для избежания дисфункциональных последствий. Люди, вносящие свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к ре-



шению проблемы комплексно, поэтому они должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Систематическое использование системы вознаграждений для поощрения тех, кто способствует осуществлению общеорганизационных целей, помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

*Межличностные стили разрешения конфликтов. Уклонение.* Этот стиль подразумевает, что человек пытается уйти от конфликта. Его позиция такова — не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придется приходить в возбужденное состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы.

*Сглаживание.* При таком стиле человек убежден, что не стоит сердиться, потому что мы все — одна счастливая семья, и не стоит раскачивать лодку. Такой «сглаживатель» старается не выпустить наружу признаки конфликта и ожесточенности, апеллируя к потребности в солидарности. Но при этом совсем забывают про проблему, лежащую в основе конфликта. В результате может наступить мир, покой и гармония, но проблема останется.

*Подобное замораживание конфликта опасно тем, что конфликтующие стороны при любой новой острой ситуации, вспомнив старые обиды, вступят в еще большее противоборство.*

*Принуждение.* В рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других, обычно ведет себя агрессивно, для влияния на других пользуется властью путем принуждения. Такой стиль может быть эффективен там, где руководитель имеет большую власть над подчиненными. Этот стиль опасен тем, что он подавляет инициативу подчиненных, создавая большую вероятность того, что будут учтены не все важные факторы, поскольку представлена лишь одна точка зрения. Он может вызвать возмущение у более молодого и более образованного персонала.

*Компромисс.* Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важному решению, может помешать диагнозу проблемы и сократить время

поиска альтернатив. Такой компромисс означает согласие только во избежание ссоры, даже если при этом происходит отказ от благоразумных действий.

*Решение проблем.* Данный стиль — признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем, не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации. Ниже приведены некоторые предложения по использованию этого стиля разрешения конфликта.

1. Определение проблемы в категориях целей, а не решений.
2. После того как проблема определена, определить решения, приемлемые для всех сторон.
3. Создание атмосферы доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией.
4. Во время общения создание положительного отношения друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнение другой стороны.
5. Установление акцента на проблеме, а не на личностных качествах другой стороны.
6. Умение человека понимать партнера по взаимодействию и не идти на конфликт, если нет уверенности в том, что партнером его мотивы правильно поняты.
7. Чтобы предотвратить конфликт, необходимо проявлять терпимость к инакомыслию. Иногда необходимо сообщить партнеру, что он не прав, но не обязательно делать это при свидетелях, настаивать на публичном признании вины. Необходимо быть твердым по отношению к решению проблем, но мягким — по отношению к людям.
8. Установление неформального, личного контакта с партнером по взаимодействию (цель неофициальных встреч — способствовать ломке стереотипа врага и формированию более адекватного восприятия участниками взаимодействия друг друга).

#### 5.4. Стресс

*Стресс на рабочем месте.* Одним из главных негативных последствий конфликта является стресс. Из-за снижения производительности американские корпорации теряют около 70 млрд долл. ежегодно. Но отрицательные последствия не исчерпываются только негативным экономическим эффектом. Врачи считают, что 90% жалоб пациентов связаны с различными расстройствами из-за стресса. Специалист по стрессу кар-

диолог Роберт Элиот пишет: «Правило номер один: не изводите себя по мелочам, правило номер два: все на свете мелочи. И если Вы не можете бороться или уйти, плывите по течению»<sup>1</sup>. Жизнь состоит из ожидаемых и неожиданных событий. Некоторые из них приятные, другие менее приятные, а иные совсем неприятные. Мы на них реагируем в зависимости от наших потребностей и от знания ситуации. Иногда человек должен быть готов к событию слишком неожиданному и важному для него, о котором он ничего или почти ничего не знает. В этом случае, если ситуация затягивается, реакция организма может усилиться до такой степени, что возникнут серьезные нарушения как в физиологическом, так и в психологическом плане. Тогда обычный набор эмоций уступает место беспокойству или тревоге: человек находится в стрессовом состоянии.

Угроза потери работы вызывает типичную реакцию стресса. У того, кто ищет работу, к стрессу приводят скорее ожидание ответа и связанная с ним неопределенность, чем отказ в приеме. Реакцию стресса вызывают и многие житейские события — от сдачи экзамена до игры любимой команды.

*Теория стресса.* Достаточно стройную теорию стресса предложил Ганс Селье. В поисках нового полового гормона он случайно обнаружил, что повреждение живой ткани вызывается практически любым негативным воздействием. Он назвал это явление синдромом общей адаптации, а спустя десять лет он же ввел термин «стресс». Он показал, каким образом стресс связан с постепенным истощением резервов организма, который старается приспособиться к новым условиям. К своим выводам Селье пришел, наблюдая за больными. Он предположил, что любая болезнь состоит как бы из двух процессов: специфического (собственно болезнь) и общего. Этот последний он назвал комплексом реакций общего синдрома адаптации и описал три этапа этого синдрома.

Первый этап - реакция тревоги. Для него в основном характерны физиологические изменения, подготавливающие организм к встрече с новой ситуацией и приводящие животное в состояние большей напряженности и беспокойства. Возникает цепная реакция физиологических изменений:

- содержание адреналина в крови увеличивается;
- сердце бьется быстрее;

- давление повышается;
- кровь отливает от конечностей;
- обмен веществ в организме усиливается;
- уменьшается кровоснабжение брюшной полости;
- повышается приток крови в мускульную систему;
- дыхание становится более поверхностным и учащенным;
- мускулы напрягаются;
- обостряются чувства;
- понижается тонус кишечника, замедляется пищеварение;
- ослабляется иммунная система.

Все эти изменения оказывают воздействие на мозг. Если они достаточно сильны, то обеспечивают психологическую готовность, которая выражается следующим образом:

- работа мозга активизируется;
- повышается способность разбираться в текущей обстановке;
- решения принимаются быстрее;
- улучшается память;
- возрастает концентрация внимания.

Если эта ситуация затягивается, то создается впечатление, что организм возвратился к своему нормальному состоянию, даже если его реакции не всегда адекватны. Это фаза сопротивления, во время которой организм, чтобы внешне оставаться в норме, продолжает расходовать имеющиеся у него резервы.

Но резервы не безграничны, и если стресс продолжается, то вскоре они начинают катастрофически уменьшаться. Это фаза истощения, приводящая иногда к смерти, но чаще всего — к нервным срывам.

*Вред и польза стресса.* Позднее Селье дополнил свою теорию, высказав мысль, что не всякий стресс вреден. Стресс — неотъемлемая часть жизни, и его нельзя избежать. Важно, по мнению Селье, то, что каждый из нас — с учетом того, что он собой представляет и какие испытания в жизни готов перенести, — способен поддерживать оптимальный для себя уровень стресса, позволяющий действовать наиболее эффективно. Если некоторые люди с трудом могут преодолевать ситуации, лишаящие их обычного спокойствия и выводящие из привычного мирного окружения, то другие ищут действий и большего жизненного простора, где могут полностью реализовать свои возможности, учась преодолевать связанные с этим опасности.

*Факторы стресса.* Все факторы стресса (стрессоры) можно разделить на факторы стресса вне организации, факторы стресса, связанные с организацией, групповые факторы стресса и индивидуальные факторы

стресса. Ученые Холмс и Рейх исследовали влияние обстоятельств жизни на появление стрессов и построили количественный ряд оценок для каждого обстоятельства, рассчитывая их в порядке силы воздействия. Ими были рассмотрены по построенной счетной системе истории болезней и жизненные обстоятельства пациентов. При анализе выяснилось, что если оценочная шкала стрессов была высокой, то высокой была и вероятность заболеваний. Шкала представлена в табл. 5.11.

Таблица 5.11

## Количественная шкала стрессов

Жизненные события	Оценка
1. Смерть супруга	100
2. Развод супругов	73
3. Разъезд супругов	65
4. Заключение в тюрьму	63
5. Смерть близкого родственника	63
6. Серьезная травма или болезнь	53
7. Вступление в брак	50
8. Пожар на работе	47
9. Примирение с супругом	45
10. Отставка с работы	45
11. Серьезные изменения в здоровье или поведении члена семьи	44
12. Беременность	40
13. Сексуальные трудности	39
14. Появление нового члена семьи (рождение, усыновление)	39
15. Реорганизация или банкротство фирмы	39
16. Крупное изменение в финансовом отношении	38
17. Смерть близкого друга	37
18. Перевод на другое место работы	36
19. Резкое изменение количества споров с супругом	35
20. Крупная закладная (на покупку дома и т. п.)	31
21. Лишение права пользования закладной или кредитом	30
22. Изменение должности	29
23. Сын или дочь покидают семью	29
24. Юридические проблемы	29
25. Крупные достижения на работе	28
26. Жена начинает работать (оставляет работу)	26

Жизненные события	Оценка
27. Начало или окончание формального обучения	26
28. Крупное изменение в условиях жизни	25
29. Изменение личных привычек	24
30. Трудности общения с руководителем	23
<b>31.</b> Крупные изменения в условиях и расписании работы	20
32. Смена места жительства	20
33. Смена школы	20
34. Смена обычного типа отдыха	19
35. Смена религиозной активности	19
36. Крупные изменения в социальной деятельности	18
37. Небольшой заем или закладная	17
38. Изменения в привычках, связанных со сном	16
39. Изменения числа членов семьи, живущих вместе	15
40. Крупные изменения в привычках, связанных с едой	15
<b>41. Отпуск</b>	13
42. Рождество	12
43. Небольшие неприятности с законом	11

Люди, имеющие свыше 300 очков, относятся к группе с высокой вероятностью развития язв, мигреней, колитов, сердечных заболеваний. Исследования Холмса и Рейха показали связь между изменениями в жизни (стрессорами) и снижающейся сопротивляемостью к болезням. Эта связь иллюстрируется, например, такой информацией: в течение первого года после смерти супруга смертность среди вдовцов и вдов в 10 раз выше, чем у людей того же возраста, не испытавших подобной утраты. Точно так же среди разведенных людей заболеваемость после первого года в 12 раз выше, чем у живущих нормальной семейной жизнью.

Число 150 и ниже означает относительно низкое число изменений в жизни и низкую вероятность связанных со стрессом нарушений здоровья. От 150 до 300 очков говорят о 50%-ном шансе значительного расстройства здоровья в течение последующих двух лет. Число очков свыше 300 повышает эту опасность до 80%.

*Борьба со стрессом.* Стресс оказывает заметное влияние на состояние здоровья, поэтому существуют программы по нейтрализации стрессов на уровне предприятия. Это могут быть структурные, производственные и другие изменения, которые способствовали бы в итоге улучшению са-

мочувствия сотрудников фирмы. Например, Levis Strauss & Co проводила программу, в которой на ежедневных семинарах участвовало 1500 сотрудников. Преподавались техники расслабления, самомотивационные процедуры, исследовались жизненные задачи, проводилось обучение способам изменения поведения. Программа может быть сосредоточена и на выявлении индивидуальных стрессов. Служба управления персоналом должна играть важнейшую роль в программе борьбы со стрессами.

К сожалению, эффективные методы борьбы со стрессом, такие как аутотренинг Шульца, ци-гун и тому подобные, достаточно сложны, а использование адаптогенов (в частности, алкоголя, наркотиков, психотропных средств) дает побочный эффект, по степени вреда превосходящий саму проблему.

### Ключевые положения

- В психологии конфликт определяется как «столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций, отдельно взятого эпизода в сознании, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями». Отсюда видно, что основу конфликтных ситуаций в группе между отдельными людьми составляет столкновение между противоположно направленными интересами, мнениями, целями, различными представлениями о способе их достижения.

- Даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Но во многих случаях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большое число альтернатив или проблем. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти.

- Конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть дисфункциональным и тогда приводить к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта в основном зависит от того, насколько эффективно им управляют.

- Существует четыре основных вида конфликта: внутриличностный конфликт, межличностный конфликт, конфликт между личностью и группой и межгрупповой конфликт.

- Одним из главных негативных последствий конфликта является стресс. Из-за снижения производительности американские корпорации теряют около 70 млрд долл. ежегодно. Но отрицательные последствия не исчерпываются только негативным экономическим эффектом. Врачи считают, что 90% жалоб пациентов связаны с различными расстройствами из-за стресса. Специалист по стрессу кардиолог Роберт Элиот пишет: «Правило номер один: не изводите себя по мелочам, правило номер два: все на свете мелочи. И если Вы не можете бороться или уйти, плывите по течению».

- Управление конфликтом представляет собой сознательную деятельность по отношению к нему, осуществляемую на всех этапах его возникновения, развития и завершения конфликта. Важно не блокировать развитие противоречия, а стремиться разрешить его неконфликтными способами. Управление конфликтами включает их предупреждение и конструктивное завершение.

- Прогнозирование конфликтов заключается в обоснованном предположении об их возможном будущем возникновении и развитии. Предупреждение конфликтов — это создание объективных организационно-управленческих и социально-психологических условий, препятствующих возникновению предконфликтных ситуаций, устранению личностных причин конфликтов. Большинство конфликтов, надо признать, поддается прогнозированию.

- Селье предположил, что любая болезнь состоит как бы из двух процессов: специфического (собственно болезнь) и общего. Этот последний он назвал комплексом реакций общего синдрома адаптации и описал три этапа этого синдрома.

### Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение понятию «конфликт».
2. В чем основная причина конфликтов?
3. Опишите основные этапы конфликта.
4. В чем состоит позитивная роль конфликта?
5. В чем состоит негативная роль конфликта?
6. Возможно ли бесконфликтное развитие организации?
7. Как можно управлять конфликтом?
8. Дайте определение понятию «стресс».
9. Опишите самые сильные стрессы.



10. Что такое фрустрация?
11. Как классифицируются конфликты?
12. Опишите основные школы развития.
13. Что такое акцентуация личности?
14. Можно ли утверждать, что менеджер-сангвиник эффективнее других психологических типов?
15. Какой из этапов управления персоналом наиболее конфликтогенен?
16. Опишите внутриличностный конфликт.
17. Опишите межличностный конфликт.
18. Опишите конфликт между личностью и группой.
19. Опишите межгрупповой конфликт.
20. Как связан конфликт с типом личности?

### Контрольные задания

**Выполнить задание.** Определите конфликты, типичные для университета, опишите их структуру, негативные и позитивные последствия и способы управления такими конфликтами.

## Глава 6

# ОРГАНИЗАЦИЯ

### ЦЕЛИ ИЗУЧЕНИЯ МАТЕРИАЛА

После изучения этой главы вы будете способны:

определить смысловое содержание понятия «организационная структура»;

представить современные организационные структуры: проектные, матричные, сетевые и горизонтальные;

описать эволюцию организационных структур и ее влияние на поведение человека на рабочем месте;

объяснить, почему строение организации столь важно для организационного поведения;

обсудить основные понятия теории организаций.

В этой главе мы рассмотрим теорию и строение организаций. Структура организации представляет собой основу, скелет организационного поведения. Именно в организационных структурах воплощаются идеи группового подхода. Организация является основным фактором окружающей на рабочем месте человека среды. На организацию оказывает заметное влияние лидер, его стиль поведения и индивидуальные черты. Но и сама организация сильно влияет на поведение лидера. Различные структуры организации различно влияют на адаптацию работников. Строение организации и рабочее место находятся в тесной взаимозависимости. В строении организации заложены как основные риски и конфликты, так и способы их эффективного разрешения.

Настоящая глава рассматривает организацию как с точки зрения классического, так и современного подхода. Описываются и анализируются линейная структура, линейно-функциональная структура, дивизиональная структура, матричная и проектная структура, сетевая структура и наиболее современные, адекватные постиндустриальной эпохе организационные структуры. Рассмотрены причины эволюции организационных структур. Особо выделена проектная структура как структура, в наибольшей степени способствующая решению проблем организационного поведения.

## 6.1. Причины эволюции организационных структур

*Динамизм внешней среды.* Мы живем в эпоху промышленной революции, более глубокой, нежели имевшие место революции XVIII и XIX вв. Именно она заставляет меняться основной род деятельности на предприятиях, способы его организации, стили взаимодействия, образ мышления и т. д. Она заставляет меняться и организационные структуры. В качестве основных тенденций социально-экономического развития не только западных стран, но и всего мирового сообщества отметим следующее.

Изменение качества занятых: промышленность перестает быть видом деятельности обезличенной массы людей. Виды деятельности, ранее считавшиеся вспомогательными и обеспечивающими, все более становятся основными. Работы по созданию и предоставлению услуг приобретают все большее значение, ибо они наиболее чувствительны к развитию.

В экономическом развитии все большую роль играют высокие технологии и индустрия услуг, носящие инновационный характер. Возможности нововведений, реализующиеся как в технике, так и в отношении к клиентам, приводят к смене рационализации в качестве основной движущей силы экономики.

Изменяется сама природа организаций, подлинная ценность стала заключаться в концепции обслуживания и интеграции. Доля в прибавочной стоимости «мягкой» составляющей постоянно увеличивается в сравнении с долей материальных издержек производства.

Материальные ресурсы, близость рынков и т. п. теряют свой приоритет по отношению к таким реалиям жизни предприятий, как ноу-хау, корпоративный дух, способности к инновациям и сотрудничеству.

Понятие «потребности» изменяет свое место и значение. Разработка стратегии развития, начиная с оценки а priori потребностей для того, чтобы их удовлетворить, не воспринимается больше как полезная и единственно верная. В настоящее время перестают исходить из концепции обуславливания спроса с целью облегчения планирования производства. (Эту идею так и не удалось реализовать.) Напротив, руководители начинают осознавать всю опасность превращения в пленников рынка.

Способность к нововведениям и изменениям начинает приобретать определяющее значение. Именно с этим связано возрождение небольших предприятий, а также достижения маленьких стран, таких как Тайвань.

Указанные тенденции позволяют прийти к пониманию необходимости изменения логики развития и управления организациями, применение которой способно не только уменьшить издержки кардинально преобразующейся действительности, но и извлечь из нее выгоду. Более того, новая логика способна стать не только условием развития, но и одним из его направлений.

На смену так называемой индустриальной или научной логике приходит логика постиндустриального менеджмента.

Индустриальная логика основывается на понятийной паре: массовое производство — массовое потребление. Инструменты управления, в соответствии с традициями тейлоризма и фордизма, опираются на ту же производственно-социальную концепцию индустриального общества. Слабость данной системы взглядов заключается в ее невозможности осознать человека как свободно действующего автономного субъекта ситуации и в неспособности преодолеть количественный взгляд на спрос.

Четыре основных элемента характеризуют логику постиндустриального менеджмента. Способность к инновациям преобладает по своему значению над способностью к рациональной реализации, что, несомненно, требует появления особого отношения к человеческим ресурсам. В центр внимания персонала предприятия попадает услуга клиенту. Предложение может формировать потребность, но не путем обуславливания спроса, а посредством лучшего понимания возможностей клиента и лучшего симбиоза с ним.

Второй элемент — кардинальное изменение, «опрокидывание» связей типа **«количество—качество»**. Новая логика услуг и высокая технология основываются в первую очередь на приоритете качества.

Третий элемент — центральная роль человеческих ресурсов. Инновации в технике и в сфере услуг требуют более широкой поддержки, более открытой возможности общения, создающей неповторимую деловую атмосферу, чем это было принято ранее. Клиент также рассматривается с позиции человеческих ресурсов, представляющих собой совокупность культурно-организационных связей. Как только клиент, качество и услуга становятся во главу угла производственной деятельности, человеческий ресурс начинает господствовать над другими.

Четвертый элемент — осознание зависимости инновационных способностей организации от качества и объема нематериальных инвестиций (в персонал, в систему связей и т. п.). Отбор путем психотехнологических тестов теряет свое значение по сравнению с навыками и опытом работы, отвечающими новой логике менеджмента. Ключевую позицию начинает занимать концепция обучения.

Новая логика управления утверждается вследствие того, что она в состоянии ответить на реальные задачи, возникающие в конкурентной среде предприятия. Именно конкуренция между фирмами и странами придает ценность ее элементам. Новая логика побуждает руководителей оценивать сотрудников по их способности выносить суждение и принимать решение.

Изменения характеризуют не только экономическую сторону нашей жизни, но и социальное пространство и заслуживают особого внимания. До конца первой трети XX в. общество носило преимущественно индустриальный характер, который не приводил к быстрым коренным изменениям общественных структур. «Постиндустриальное общество» родилось в США в 50-е годы, когда стало ясно, что американский капитализм середины столетия во многом отличается от индустриального капитализма, существовавшего до великого кризиса 1929—1933 г.

Примечательно, что первоначально постиндустриальное общество рассматривалось в рационалистических понятиях линейного прогресса, экономического роста, повышения благосостояния и технизации труда, вследствие чего сокращается рабочее время и увеличивается соответственно свободное. Вместе с тем уже в конце 50-х годов Рисман поставил под сомнение целесообразность безграничного роста благосостояния, отметив, что среди молодых американцев из «верхнего среднего класса» постепенно падает престиж обладания теми или иными вещами. С конца 60-х годов термин «постиндустриальное общество» наполняется новым содержанием. Ученые выделяют такие его черты, как массовое распространение творческого, интеллектуального труда, качественно возросший объем научного знания и информации, применяемой в производстве, преобладание в структуре экономики сферы услуг, науки, образования, культуры над промышленностью и сельским хозяйством по доле в ВВП и числу занятых, изменение социальной структуры.

В традиционном аграрном обществе основная задача состояла в обеспечении населения элементарными средствами к существованию. Поэтому усилия были сосредоточены в сельском хозяйстве, в производстве продовольствия.

В пришедшем на смену индустриальном обществе эта проблема ушла на второй план. В развитых странах 5-6% населения, занятые в сельском хозяйстве, обеспечивали продовольствием все общество. На первый план выдвинулась промышленность. В ней была занята основная масса людей. Общество развивалось по пути накопления материальных благ.

Следующий этап связан с переходом от индустриального к сервисному обществу, иногда называемому постиндустриальным. Для осуще-

ствления технологических инноваций решающее значение приобретает теоретическое знание. Объемы этого знания становятся столь большими, что обеспечивают качественный скачок. Чрезвычайно развитые средства коммуникации обеспечивают свободное распространение знания, что дает возможность говорить о качественно новом типе общества.

В XIX в. и вплоть до середины XX в. коммуникации существовали в двух различных формах. Первая — это почта, газеты, журналы и книги, т. е. средства, которые печатались на бумаге и распространялись путем передачи физических носителей или хранились в библиотеках.

Вторая — это телеграф, телефон, радио и телевидение; здесь закодированные сообщения или речь передавались средствами радиосигналов или по кабельной связи от человека к человеку. Сейчас технологии, некогда существовавшие в разных областях применения, стирают эти различия, так что потребители информации получают в свое распоряжение множество альтернативных средств, что порождает и ряд сложных проблем с точки зрения законодателей. В дело с неизбежностью вовлекаются мощные частные интересы. Точно так же как замена угля нефтью и конкуренция между грузовым автотранспортом, железными дорогами и газопроводами привели к существенным изменениям в распределении корпоративной власти, в структурах занятости, в профсоюзах, географическом расположении предприятий и тому подобном, так и колоссальные изменения, происходящие в коммуникационной технологии, затрагивают отрасли промышленности, связанные с коммуникациями. В самом общем плане здесь можно выделить пять проблем.

1. Слияние телефонных и компьютерных систем, телекоммуникаций и обработки информации в одну модель. С этим связан вопрос, будет ли передача информации осуществляться преимущественно через телефонную связь, или возникнет какая-либо иная независимая система передачи данных; какова будет относительная доля микроволновых станций, спутников связи и коаксиального кабеля в качестве каналов передачи.

2. Замена бумаги электронными средствами, включая электронные банковские услуги вместо использования чеков, электронную почту, передачу газетной и журнальной информации факсимильными средствами и дистанционное копирование документов.

3. Расширение телевизионной службы через кабельные системы с множеством каналов и специализированными услугами, что позволит осуществлять прямую связь с домашними терминалами потребителей. Транспорт будет заменен телекоммуникациями с использованием видеодисков и систем внутреннего телевидения.

4. Реорганизация хранения информации и систем ее запроса на базе компьютеров в интерактивную информационную сеть, доступную для исследовательских групп; прямое получение информации из банков данных через библиотечные и домашние терминалы.

5. Расширение системы образования на базе компьютерного обучения, использование спутниковой связи для сельских местностей, особенно в слаборазвитых странах; использование видеодисков как для развлечений, так и для домашнего образования.

Технологически коммуникации и обработка информации сливаются в единую модель, получившую название КОМПЬЮНИКАЦИЯ. По мере того как компьютеры все шире используются в коммуникационных сетях в качестве коммутирующих систем, а средства электронной коммуникации становятся неотъемлемыми элементами в компьютерной обработке данных, различия между обработкой информации и коммуникацией исчезают. Основные проблемы здесь — правовые и экономические и основной вопрос — должна ли эта новая область подлежать государственному регулированию, или ей лучше развиваться в условиях свободной конкуренции.

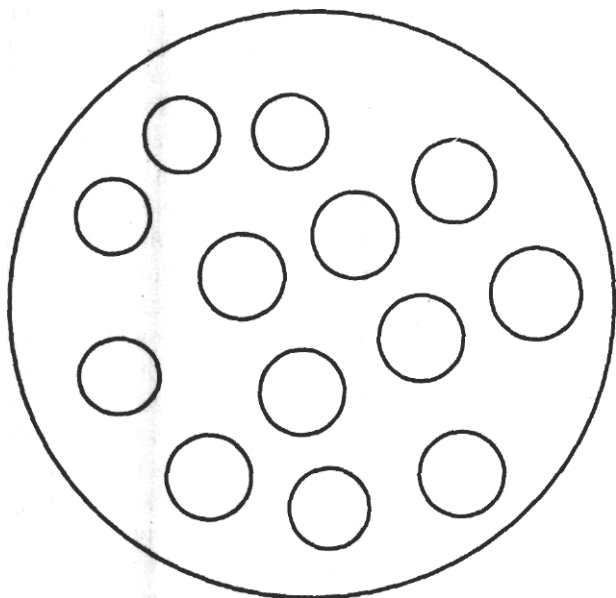
В последней четверти XX в. человечество вступило в новую стадию своего развития — стадию построения информационного общества. Зародившееся еще в 20-е годы в недрах индустриального общества, оно дало свои первые ростки в 40-е годы, а в 50-е годы стали говорить о наступлении информационной экономики и превращении информации в важнейший товар. В 60-е годы появились предсказания о превращении индустриального общества в информационное. В начале 20-х годов наиболее развитые страны уже поднялись на его первую ступень.

Согласно типологии цивилизаций А. Тоффлера, данной им в «Третьей волне», происходящей на наших глазах социально-технологической революцией является информационно-компьютерная революция, а соответствующим ей типом цивилизации — информационное общество. При формировании нового общества претерпевают радикальные изменения материальное производство, мировоззрение, быт и образование, искусство и культура. Меняются не только формы, но и содержание деятельности. В данном контексте важно понять те новые требования, которые предъявляет информационное общество к проектированию организации, к объединению или разделению работ в ней. Если в доинформационном обществе действует принцип «каждый должен знать/уметь столько, чтобы в сумме все знали/умели все», то в информационном обществе действует принцип «каждый должен знать/уметь столько обо всем, чтобы быть независимым в своем взаимодействии с другими». С начала 80-х годов в развитых странах деловая среда под влиянием информаци-

онного общества претерпела значительные изменения. Следующие факторы определяют уровень «информационности» вне организационного окружения:

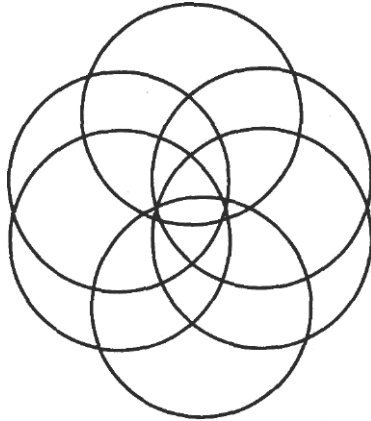
- любой индивид или организованная группа могут в любом месте и в любое время свободно иметь доступ через автоматизированные системы связи к любой необходимой для них информации;
- любой индивид или организованная группа умеют использовать современную информационную технологию для решения стоящих перед ними проблем;
- любой индивид, организованная группа и общество в целом имеют социальную базу для производства и воспроизводства требуемой информации.

Прогресс информатики разрушил замкнутость организаций и сделал малоэффективными те из них, которые использовали структуры, обеспечивающие это качество (механистические, корпоративные). Одним из важных последствий этого явилось существенное сближение производителя с потребителем. А это, в свою очередь, заставило производителя еще более оперативно реагировать на изменения в требованиях потребителя и еще более качественно удовлетворять потребности последнего. «Информационные» границы индивида и организации в двух типах обществ.



**Доинформационное общество:** количество индивидов или качество





**Информационное общество: качество индивидов или количество знаний**

Резко возросла взаимозависимость и взаимодействие между производителями и потребителями на рынке. Конкретный рынок, в дополнение к конкретному потребителю, стал во многом определять структуру организации.

*Необходимость адаптации.* В складывающихся условиях в конкурентной борьбе мог победить тот, кто наиболее эффективным образом приспособивал свою организацию к новым требованиям внешнего окружения, формируемого информационным обществом. В последнее время в литературе рассматриваются различные новые типы организаций, успешно действующих в «информационной» среде. Ниже будут описаны традиционные организационные структуры, а также их новые типы.

Любая организация стремится не только к достижению определенных целей, но и к самоорганизации, поэтому формирует некоторую систему управления. Способы группировки видов работ и проведения линий подчинения, объединяющих эти работы, представляют собой организационную структуру. Поэтому необходимо выбрать ту структуру, которая лучше всего отвечает целям и задачам организации, а также воздействующим на нее внутренним и внешним факторам. Наилучшая структура — та, которая наилучшим образом позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей высокой эффективностью.

Однако появившаяся в итоге разработки организационная структура — это не застывшая форма, подобная каркасу здания. Поскольку ор-

**ганизационные** структуры основываются на планах, то существенные изменения в планах могут потребовать соответствующих изменений в структуре. И в самом деле, в действующих организациях к процессу изменения организационной структуры следует относиться как к реорганизации, так как этот процесс, как и все функции организации, бесконечен. В настоящее время успешно функционирующие организации регуляции оценивают степень адекватности своих организационных структур и изменяют их так, как этого требуют внешние условия. Требования внешней среды, в свою очередь, определяются в ходе планирования и контроля.

Структура изменяется сообразно изменениям целей и стратегий организации. Альфред Чендлер: «Стратегия определяет структуру». Это означает, что структура организации должна быть такой, чтобы обеспечить реализацию ее стратегии. Поскольку с течением времени стратегии меняются, то могут понадобиться соответствующие изменения и в организационных структурах. Эволюция организационных структур свидетельствует о том, что не существует в чистом виде какой-либо одной структуры. В каждой структуре всегда в той или иной степени присутствуют элементы других структур. Для оптимального выбора той или иной конфигурации необходимо учитывать внешнее окружение фирмы, ее стратегию и потенциал.

Любая организация находится и функционирует в некоторой среде. Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из окружающей среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям. Ее задачей является обеспечение такого взаимодействия с внешней средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе. Организация должна наиболее адекватно соответствовать окружающей среде, которая находится в постоянном изменении.

Внешняя среда включает находящиеся вне пределов компании, но оказывающие на нее существенные воздействия элементы: конкурентов, ресурсы, технологии и экономические условия. Внешнюю среду организации обычно подразделяют на два уровня: общую (генеральную) среду и среду задач.

Общая (генеральная) среда представляет собой внешний слой самых разнообразных, но оказывающих лишь косвенное влияние на деятельность организации элементов. Она включает в себя социальные, демографические и экономические факторы, примерно в равной степени воздействующие на все компании (увеличение темпов инфляции, рост числа семей, в которых работают оба супруга). Такие события не влияют на деятельность фирмы напрямую, но так или иначе воздействуют на функционирование всех организаций. Окружение, в котором непосредственно оперирует организация, или среда задач (функциональная среда), воздействует на большинство ее повседневных функций, напрямую связанных с основными видами деятельности (конкуренты, поставщики и потребители).

**Общая** (генеральная) среда представляет собой наиболее удаленный от собственно компании внешний слой элементов организационной среды, которые так или иначе влияют на фирму, не оказывая непосредственного воздействия на ее текущие операции. Обычно выделяют пять основных измерений генеральной среды: международное, технологическое, социально-культурное, экономическое и законодательное/политическое.

*Международное измерение.* Под международным измерением внешней среды понимают происходящие за рубежами события и возможности развития бизнеса компании в других странах. Из международной среды появляются новые конкуренты, покупатели и поставщики, она же формирует новые социальные, технологические и экономические тенденции.

В одном из исследований была предпринята попытка оценить международные перспективы ряда отраслей американской экономики (автомобильная промышленность, бухгалтерские услуги, сфера развлечений, бытовая электроника, издательская деятельность), которые должны были либо выйти на мировой рынок, либо исчезнуть. Высококачественные и вместе с тем дешевые японские и южнокорейские автомобили навсегда изменили рынок США. Многие компании-производители используют комплектующие, поставляемые из стран с дешевой рабочей силой (таких, как Мексика). Уменьшение объемов международного обмена в долларовом выражении способствует снижению цен на американские товары за рубежом, что повышает конкурентоспособность их экспорта.

Сегодня каждая компания должна мыслить в международном масштабе. Менеджеры, привыкшие учитывать только факторы внутреннего рынка, просто обязаны освоить новые «международные» правила. Если вы производите высококачественный продукт, скажем, оборудование,

то покупать его будут и в Европе, и в Азии. Более того, и конкурировать придется с производителями различных стран. Даже если компания не поставляет свои товары на экспорт, она обычно сталкивается с зарубежными соперниками на своем, местном рынке. Но международный рынок — это не только рынок сбыта, но и источник поставок. Например, новые продукты, такие как жидкое стиральное средство Tide, концентрируют в себе собранные со всего света материалы и идеи.

Пожалуй, самое сложное для менеджера — осознание того факта, как мало он знает. Американские руководители, к примеру, плохо представляют себе законы конкурентной борьбы в других странах, и прежде всего из-за своей самонадеянности и ничем не обоснованного чувства превосходства.

Глобальная среда представляется своего рода «игровым полем», на котором постоянно меняются как игроки, так и правила игры, причем заранее предсказать изменения невозможно. Более того, изменения на международном рынке могут оказать существенное воздействие и на внутренние рынки. Возьмем, к примеру, так называемый «мирный дивиденд», т. е. связанное с окончанием холодной войны сокращение военных расходов правительства США. Несмотря на участвовавшие локальные военные конфликты (Персидский залив, Босния, Ирак), многие небольшие компании, входившие в военно-промышленный комплекс, были вынуждены выйти из «дела», а крупные, такие как McDonnell Douglas, General Dynamics и Martin Marietta, — перевести «стрелки» ряда своих предприятий на «мирные рельсы». Ученые и инженеры, ранее работавшие на оборону, заняты гражданскими разработками (создание телевидения высокой четкости, электромобилей и т. д.).

*Технологическое измерение.* Технологическое измерение включает в себя научные и технологические нововведения в отдельной отрасли и в обществе в целом. В последние десятилетия наиболее значимыми инновациями отличаются компьютерная и телекоммуникационная отрасли. В микрочипе поздравительной открытки, воспроизводящем мелодию Harry Birthday, сконцентрированы большие возможности обработки информации, чем обладал весь мир в 1950 г. Сегодня любая видеокамера превосходит по вычислительной мощности когда-то знаменитую **IBM360**, положившую начало веку больших ЭВМ. Сегодня миллионы людей работают с персональными компьютерами (ПК), а в сфере бизнеса развитие пошло еще дальше — компьютеры объединяются в корпоративные сети. Как считает Роберт Аллен, исполнительный директор AT&T, клиенты его компании хотят, «чтобы все их компьютеры были соединены между собой, что даст возможность получать информацию от заказчиков в режиме реального времени и оперативно принимать обос-

нованные решения». Революционные открытия в области биомимикрии (науки об использовании природных моделей) и атомоскопии (молекулярной архитектуры) приводят к появлению новых высокотехнологичных материалов, более легких, прочных и устойчивых к низким и высоким температурам. «Умные» композитные материалы со встроенными сенсорами, возможно, определяют новый прорыв в освоении космоса и авиационной промышленности. В наружное покрытие самолетов встраивают волоконно-оптические сенсоры, способные зафиксировать обледенение плоскостей или «контакт» с вражеским радаром. Эти и многие другие технологические нововведения существенно изменяют правила игры в бизнесе, поэтому каждая организация должна быть готова к адекватной реакции.

*Социально-культурное измерение.* Социально-культурное измерение генеральной среды образуют демографические характеристики, нормы, обычаи и ценности населения страны, в которой оперирует организация. Важными социально-культурными характеристиками являются географическое распределение и плотность населения, его средний возраст, уровень образования. Текущая структура населения определяет состав рабочей силы и потребителей завтра. Согласно прогнозам, в будущем ожидается глобализация как потребительских рынков, так и рынка рабочей силы. При этом как потребители, так и члены организаций отличаются все большим многообразием.

Демографические показатели во многом определяют нормы и ценности населения. Например, к числу современных, влияющих на многие компании тенденций можно отнести негативное отношение к курению, стремление людей к потреблению продуктов с пониженным содержанием холестерина, рост покупательской способности детей, все увеличивающееся разнообразие среди потребителей. Например, в штате Флорида, в населении которого весьма высока доля выходцев из испаноязычных государств, газета Miami Herald выпускает издание на испанском языке El Nuevo Herald, что позволило ей существенно расширить круг подписчиков и получить большую прибыль.

*Экономическое измерение.* Экономическое измерение отражает общую экономическую ситуацию в стране или регионе, в котором работает организация.

Покупательская способность потребителей, уровень безработицы, процентные ставки — все это элементы экономической среды. В периоды экономических спадов существенно возрастает спрос на услуги некоммерческих благотворительных организаций, которым приходится приспосабливаться к его цикличности. В настоящее время экономическое измерение характеризуется тенденцией к слияниям и поглощениям

компаний, значительно изменяющим корпоративный «ландшафт». В сфере массовой информации и развлечений крупнейшим событием такого рода можно назвать сделку между компаниями Disney и ABC Television. AT&T приобрела компанию McCaw Cellular Communications, что позволило ей улучшить взаимодействие с конечными потребителями. В индустрии детских игрушек, ранее состоявшей из огромного числа мелких и средних производителей, три крупнейшие фирмы (Hasbro, Mattel и Тусо) поглотили по меньшей мере дюжину меньших по размерам конкурентов. Такого рода события могут оказывать весьма негативное воздействие на персонал объединяемых фирм: значительно возрастает чувство **обеспокоенности** сотрудников относительно сохранения рабочих мест, тем более что первое поглощение - только начало (около половины приобретаемых компаний впоследствии перепродаются).

*Законодательное/политическое измерение.* Законодательное/политическое измерение включает в себя федеральные и местные законодательные акты, а также политические действия, направленные на установление контроля над действиями компании. Именно государственные законы определяют правила игры.

Менеджерам необходимо учитывать и существование разнообразных групп влияния, представители которых тесно связаны с законодательными или политическими кругами и заинтересованы в том, чтобы деятельность компаний не выходила за социально приемлемые рамки. Наибольшую известность получили, пожалуй, борцы с курением, за безопасность автомобилей, авиаперелетов, экологическое движение. Последний фактор в ближайшие годы может стать одним из самых существенных. Активистам из «Greenpeace» удалось добиться изменений в правилах китобойного промысла, ловли тунца, наложить запрет на многие меховые производства.

*Среда задач.* Как уже упоминалось, среда задач, или функциональная среда, включает в себя элементы, непосредственно связанные с операциями организации: потребители, конкуренты, поставщики и рынок труда.

*Потребители.* Потребителями компании выступают индивиды и организации, приобретающие ее товары или услуги, что в конечном итоге и определяет успех фирмы на рынке. Потребителями услуг больниц являются пациенты, потребителями учебных заведений — школьники и студенты, потребителями авиакомпаний - туристы и деловые люди. Такие компании, как AT&T, General Foods и Beecham Products, разрабатывают специальные программы и рекламные кампании для пожилых покупателей, доля которых в общих рядах потребителей развитых стран

постоянно возрастает. Для того чтобы выжить в конкурентной борьбе с такими гигантами розничной торговли, как Wal-Mart, мелким торговцам приходится постоянно изобретать новые способы привлечения и удержания потребителей. Вот один пример. В городке Моррис (штат Иллинойс, США) есть магазин **Vaum's**, основанный в 1874 г. и предлагавший тогда своим покупателям широкий выбор товаров от тканей до крупы. Джим Баум, внук основателя магазина, сумел сохранить семейный бизнес лишь благодаря тому, что сегодня предприятие специализируется на обслуживании определенной группы потребителей (продажа женской одежды больших размеров), крупным инвестициям в рекламу и повышению уровня сервиса. Одной из любимых покупательницами особенностей магазина **Vaum's** является наличие в примерочных комнатах удобных халатов: для того чтобы вернуться в торговый зал и выбрать другой образец, женщинам не приходится вновь надевать свою уличную одежду.

*Конкуренты.* Оперирющие в той же самой отрасли или сфере бизнеса и предлагающие свои товары или услуги тем же группам потребителей организации являются конкурентами компании. Отраслевая конкуренция отличается определенной спецификой. Так, в американской металлургической промышленности конкуренция, и прежде всего со стороны зарубежных производителей, привела к банкротству многих компаний. В фармацевтической же отрасли американские компании, напротив, получают сверхприбыли, ибо новым фирмам приходится преодолевать на входе в отрасль весьма высокие барьеры. Отраслевая конкурентная борьба легко перерастает в настоящие войны. С другой стороны, компании нередко обнаруживают, что гораздо более эффективным «оружием» является сотрудничество, совместное движение к общим целям. Так, в начале 1990-х годов борьба компаний Apple, IBM и Compaq за первое место в производстве компьютеров и их компонентов представлялась поистине битвой титанов. Но каждый из «полубогов» одновременно стремился конкурировать с Microsoft Corporation в области производства программного обеспечения, поэтому Apple и IBM создали совместное предприятие Taligent, которое должно было специализироваться на разработке новых операционных систем.

*Поставщики.* Поставщики компании обеспечивают поступление необходимых для производства готовой продукции сырья и материалов. Например, для производства стали необходимы железная руда, электроэнергия, оборудование и финансовые ресурсы. Даже у небольшого частного университета могут быть сотни поставщиков бумаги, ручек, продуктов и напитков для кафетерия, компьютеров, автомобилей, топлива,

электричества, учебников и т. д. В таких крупных компаниях, как General Motors, Westinghouse или Exxon, счет поставщиков идет на тысячи. Однако многие компании стремятся ограничить круг своих партнеров и направить усилия не на поиск ценовых выгод, а на построение прочных взаимовыгодных взаимоотношений с оставшимися. Традиционно отношения между производителями и поставщиками напоминали отношения между двумя соперниками, находящимися в вечном противостоянии. Сегодня многие фирмы осознают, что тесное сотрудничество позволяет им добиться существенной экономии, повышения качества товаров и услуг и ускорить выход на рынок новых продуктов. Сотрудничество с поставщиками перестало быть исключением и перешло в разряд обязательного правила.

*Рынок труда.* Рынок труда образуют люди, которые могут быть наняты на работу в организации. Любой компании требуются образованные и квалифицированные работники. Состояние рынка труда во многом определяется деятельностью профсоюзов, профессиональных ассоциаций и наличием определенных классов работников. Правоммерно выделить два непосредственно и постоянно воздействующих на организацию факторов рынка труда: 1) необходимость непрерывных инвестиций в обучение и подготовку персонала, что позволяет компании соответствовать конкурентным требованиям глобальных рынков; 2) влияние международных торговых объединений, автоматизации труда и расположения производственных мощностей на распределение рабочей силы, что создает ее дефицит в одних областях и избыток в других.

*Типология организационных структур.* Можно выделить определенную тенденцию в развитии организационных структур: происходит переход от иерархически-пирамидальных структур к гибко-партисипативным. Анализ эволюции организационных систем предусматривает определенную типизацию. При всем многообразии подходов к решению этого вопроса, по нашему мнению, можно принять следующую классификацию (рис. 6.1).

*Механистическая* (бюрократическая) структура выступает как жесткая иерархия, как пирамида управления. Механистические структуры функционируют подобно хорошо работающей машине, механизму<sup>1</sup>.

*Органистические* структуры получили свое название по аналогии с деятельностью живой материи, живой клетки. Они являются более гибкими и адаптивными. Для них характерно небольшое число управленческих уровней, правил и инструкций, большая самостоятельность



## ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ



### Механистические

Линейные  
Функциональные  
Линейно-функциональные  
Дивизиональные



### Органистические

Проектные  
Матричные  
Программно-целевые  
Сетевые  
Ит.д.

**Рис. 6.1. Классификация организационных структур**

в принятии решений на низовом уровне. Конечно, такая классификация достаточно условна. В целом тенденции перехода к высокоэффективным организациям иллюстрируются табл. 6.1.

**Таблица 6.1**

**Сравнение организаций традиционного типа и высокоэффективных организаций**

Организации традиционного типа	Высокоэффективные организации
Поддержка инноваций и	готовность идти на риск
Новые идеи игнорируются. Девиз: «Не ремонтируй, если не сломано»	<i>Постоянный поиск и испытание новых идей</i>
Людей, пошедших на риск и потерпевших неудачу, наказывают	<i>Людей, пошедших на риск и потерпевших неудачу, побуждают предпринять новые попытки</i>
Людей, пытающихся что-то изменить, не вознаграждают	<i>Людей, пытающихся внести изменения, часто продвигают по службе</i>
Вопросы	обучения
У людей мало возможностей обрести новые навыки	<i>У людей много возможностей обрести новые навыки</i>
Обучение вознаграждают редко	<i>Обучение высоко ценят и вознаграждают</i>
Организация затрудняет обучение чему-либо, выходящему за узкие пределы должностных обязанностей	<i>Людей поощряют узнавать как можно больше обо всех аспектах деятельности организации</i>
Время на обучение не предусмотрено	<i>Для обучения регулярно выделяют время</i>
Взаимообучение считают неэффективным	<i>Взаимообучение является нормой</i>

Организации традиционного типа	Высокоэффективные организации
Профессиональная подготовка персонала предусматривает главным образом обучение техническим навыкам	<i>Каждый работник получает профессиональную подготовку, приобретая разнообразные навыки, в том числе навыки межличностных отношений, административные и технические</i>
Организация труда	
Должностные обязанности спланированы таким образом, чтобы их выполнение не требовало почти никакой квалификации	<i>Должностные обязанности спланированы так, чтобы их выполнение требовало многих навыков, на обучение которым необходимо много времени</i>
Люди, выполняющие работу, не принимают важных решений о том, <b>как</b> ее выполнять. Они просто подчиняются приказам	<i>При принятии почти всех важных решений, связанных с тем, как выполнять работу, полагаются на самих работников</i>
Люди работают в одиночку, изолированно	<i>Люди работают в командах, в пределах которых они часто переключаются с выполнения одних видов работы на другие</i>
Люди постоянно делают одно и то же	<i>Люди выполняют разные виды работы</i>
Люди выполняют лишь частицу общей задачи	<i>Люди выполняют задачу целиком, и она предназначена для удовлетворения потребностей внутренних или внешних клиентов</i>
Людям трудно проследить, каким образом их усилия непосредственно способствуют производству конечного продукта или предоставлению конечной услуги	<i>Люди видят непосредственную связь между тем, что они делают, и успехом конечного продукта или конечной услуги</i>
Люди не выполняют никакой работы по обеспечению своей служебной деятельности (не занимаются техническим обслуживанием, наладкой, контролем за качеством, снабжением, ведением документации и т. д.)	<i>Люди зачастую выполняют почти всю работу по обеспечению собственной деятельности</i>
Темпы выполнения работы задает руководство	<i>Работники сами определяют темпы своей работы</i>
Людям указывают, какую работу им выполнять	<i>Люди сами решают, какую работу они хотят выполнять</i>
Людей никогда не вовлекают в решение проблем. Когда проблемы возникают, их решением занимаются менеджеры	<i>Решение проблем - важная часть работы каждого человека</i>
Служебные обязанности спланированы так, что людям не надо думать	<i>Выполнение любых служебных обязанностей требует малых размышлений</i>
Роль управления	
Менеджеры указывают людям, как именно выполнять работу, и следят за тем, чтобы работники делали все так, как им велено	<i>Менеджеры объясняют, какие результаты необходимы, и помогают своим подчиненным определить, как выполнять работу</i>
Менеджеры считают, что их задача состоит в том, чтобы нести ответственность и отдавать приказы	<i>Менеджеры считают, что их роль в том, чтобы облегчать работу других людей, помогать подчиненным преуспеть. Они не отдают приказы</i>

Продолжение табл. 6.1

Организации традиционного типа	Высокоэффективные организации
Менеджеры заботятся только о своих отделах, сменах или функциях	Менеджеры уделяют много внимания происходящему за пределами их подразделения
Менеджеры обеспечивают соблюдение правил	Менеджеры поощряют новаторство даже в тех случаях, когда оно сопряжено с нарушением установленных правил
Менеджеры редко сообщают рабочим, как те работают	Менеджеры поддерживают обратную связь с рабочими, сообщая им, как они работают
Подчиненные никогда не оценивают своих управляющих	Подчиненные часто дают оценку своим управляющим
На собраниях говорят только руководители	На собраниях руководители поощряют обсуждение рабочими путей повышения эффективности труда и побуждают их задавать вопросы. Собрания проводятся так, чтобы поддерживать общение между работниками и руководством
Менеджеры раздают задания, составляют графики выполнения работы, обеспечивают обучение, контролируют эффективность труда и сами принимают решения о производственных процедурах, не привлекая рабочих к принятию таких решений	Рабочие сами ставят себе производственные задания, составляют графики выполнения работы, обеспечивают обучение, контролируют качество и принимают решения по вопросам организации труда
Менеджеры представляют своих подчиненных при контактах с руководителями более высоких уровней. Существует жесткая линия прохождения команд, которую следует соблюдать	Менеджеры поощряют свободное и открытое общение между высшим руководством и работниками. Каждый член организации может говорить с любым другим на любую тему в любое время
Менеджеры считают свое личное присутствие существенно важным условием выполнения работы	Менеджеры считают свое личное присутствие полезным, но не обязательным условием повседневной деятельности
Менеджеров отбирают главным образом по их <b>техническим</b> навыкам	Человеку, не обладающему отличными навыками работы с людьми, не позволяют быть начальником или управляющим
Организационная структура	
Существует много уровней управления	Самогонизшего работника отделяет от высшего руководства не так уж много уровней. Структура организации в разрезе выглядит плоской
Основное подразделение организации - функциональное	Основным подразделением в организации является рабочая команда
Между отделениями и (или) функциями существуют четкие границы	Границы между отделениями или функциями размыты и непостоянны
Границы между отделениями или филиалами часто мешают решению проблем межфункционального характера	Проблемы зачастую решают на межфункциональной основе и в процессе общения между отделениями. Организация стремится ликвидировать внутренние границы

Организации традиционного типа	Высокоэффективные организации
Собрания, в которых участвовали бы представители разных уровней, отделений или функций, проводят редко	<i>Собрания с участием представителей разных уровней и разных отделений или функций проводятся часто</i>
Большинство людей сказали бы, что не ведут свой собственный малый бизнес в рамках большой организации	<i>Каждый работник считает, что занимается своим мелким бизнесом. Люди работают в составе подразделений или команд, производящих конечный продукт или предоставляющих определенную услугу. Они идентифицируют свою деятельность с конечным продуктом (или услугой), производимым их подразделением</i>
Работа на линии (производство, обслуживание клиентов и т. д.) отделена от выполнения функций обеспечения (технического обслуживания, ведения документации и т. п.), а различные типы работы поручают разным отделениям	<i>Линейные и штабные функции полностью интегрированы</i>
<b>Отношения с потребителями</b>	
Лишь немногие служащие непосредственно общаются с потребителями с целью выяснения того, что организация может сделать для улучшения их обслуживания	<i>Каждый работник организации постоянно стремится выяснять пожелания потребителей и способы удовлетворения их нужд</i>
Люди, выполняющие одну операцию, не считают работников, выполняющих следующую операцию, потребителями того, что сделали они	<i>Каждый человек является внутренним или внешним потребителем и постоянно стремится понять и удовлетворить потребности другого</i>
Никто из работающих не обладает полным знанием стандартов, используемых потребителями для определения качества конечного продукта или конечной услуги	<i>Все знают, какие стандарты используют потребители при определении качества конечного продукта или конечной услуги и что должна делать организация для того, чтобы ее продукты или услуги соответствовали этим стандартам</i>
<b>Гибкость</b>	
Организация медленно реагирует на изменения, происходящие в окружающей среде	<i>Организация ожидает изменений окружающей среды и быстро адаптируется к новым требованиям</i>
Организация медленно принимает новую технологию или медленно адаптирует существующую технологию для выполнения новых задач	<i>Организация быстро воспринимает новые технологии и умеет находить новаторские методы использования существующих технологий</i>
Организация умеет производить лишь ограниченное число продуктов и услуг и медленно внедряет их в производство	<i>Организация в принципе может производить широкий ассортимент продуктов и оказывать множество услуг и способна быстро адаптировать существующие продукты и услуги к новым или меняющимся запросам потребителей</i>
<b>Командная работа</b>	
Каждый заботится о себе. Обычно люди не выходят за рамки своих служебных обязанностей, чтобы помочь другим	<i>Люди помогают друг другу, не дожидаясь приказов оказать помощь, даже когда данная задача не входит в круг их обязанностей</i>

Продолжение табл. 6.1

<b>Организации традиционного типа</b>	<b>Высокоэффективные организации</b>
Различные части организации имеют разные цели. Внутри организации часто возникает разрушительная конкуренция	<i>Различные части организации хорошо сотрудничают. У всех есть общее понимание того, чего пытаются добиться организация в целом</i>
Лишь немногие люди могут сформулировать ценности, лежащие в основе принятия решений	<i>Каждый работник может сформулировать ценности организации и то, как эти ценности используются для принятых решений</i>
Ценности, если они вообще существуют, касаются только прибыли	<i>Организация ценит групповую работу, участие, новаторство и качества как же высоко, как и прибыль</i>
Целеустремленность	
Лишь высшие руководители чувствуют личную ответственность за эффективность организации	<i>У каждого есть чувство личной ответственности за работу организации в целом</i>
Немногие люди готовы прилагать усилия сверх минимальных, необходимых для выполнения их собственных служебных обязанностей	<i>Люди часто прилагают усилия, намного превышающие необходимый минимум</i>
Когда начальство отсутствует, люди работают спустя рукава	<i>Независимо от того, присутствует начальство или нет, каждый работает с максимальной отдачей</i>
Вознаграждения	
Людям платят деньги или стимулируют их иными способами независимо от того, работают они или нет	<i>Вознаграждения, получаемые работниками, зависят от результатов их труда и (или) эффективности работы команд, в которые входят работники</i>
Людей вознаграждают по старшинству	<i>Людей вознаграждают за их знания и умения</i>
Уровни и методы вознаграждения управляющих и рядовых работников существенно различаются	<i>Менеджеров и их подчиненных вознаграждают одинаковым образом</i>
С рядовыми работниками не делятся прибылями, полученными благодаря повышению эффективности	<i>Прибыли, полученные благодаря повышению эффективности, делят по справедливости между всеми работниками</i>
Людей вознаграждают на индивидуальной основе	<i>Людей вознаграждают главным образом не столько за их личные успехи, сколько за результаты, достигнутые их командами.</i>
Доступ к информации	
Рядовым работникам предоставляют минимум информации о положении организации	<i>Всем работникам предоставляется максимум информации о положении организации</i>
Управляющие и технические эксперты скрывают информацию	<i>Управляющие и технические эксперты свободно обмениваются информацией</i>
Информацию рассматривают как источник власти и привилегий	<i>Информацию рассматривают как ценный ресурс, принадлежащий всей организации</i>

Организации традиционного типа	Высокоэффективные организации
Доступ к информационным системам и данным находится под строгим контролем	Информационные системы сконструированы так, что максимальное число людей может осуществлять электронное общение, невзирая на границы, иметь доступ к данным и аналитическим инструментам и без помех обмениваться информацией
<b>Социотехнический баланс</b>	
Технологии считаются более важным ресурсом, нежели люди	В организации к технологиям и к людям относятся как к равноценным ресурсам
При внедрении новой технологии не спрашивают мнения людей, которые будут работать	При внедрении новой технологии людей, которые будут с ней работать, вовлекают в принятие решений о ее приобретении и использовании
Лишь очень немногие технические эксперты понимают, как работает технология и как ее обслуживать	Большинство работающих понимают основы технологии и достаточно квалифицированы для того, чтобы осуществлять по меньшей мере стандартное технологическое обслуживание оборудования, на котором они работают
Технология не соответствует запросам потребителей: ее либо слишком много, либо слишком мало	Технология хорошо соответствует спросу
Используемая технология препятствует групповой работе	Технологию проектируют так, чтобы оказать поддержку групповой работе в пределах всей организации
Используемую в организации технологию трудно менять	Используемую технологию легко заменить

## 6.2. Иерархический тип структуры управления

Структуры управления на многих современных предприятиях (особенно - крупных и сверхкрупных) были построены в соответствии с принципами управления, сформулированными еще в начале XX в. При этом главное внимание уделялось разделению труда на отдельные функции и соответствию ответственности работников управления предоставляемым полномочиям. В течение многих десятилетий организации создавали так называемые формальные структуры управления, которые получили название иерархических, или бюрократических.

Этот тип структуры наиболее полно реализует концепция иерархической структуры, которая была сформулирована немецким социологом Максом Вебером, разработавшим нормативную модель рациональной бюрократии. Она содержала следующие принципиальные положения: четкое разделение труда, следствием которого является необходимость использования квалифицированных специалистов по каждой должности; иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень

подчиняется и контролируется вышестоящим; наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей; дух формальной обезличенности, с которым официальные лица выполняют свои обязанности; осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности. Объективный характер управленческих решений выступал в качестве гаранта рациональности такой структуры.

Иерархический тип структуры имеет много разновидностей, но самой распространенной является линейно-функциональная организация управления, до сих пор широко используемая организациями во всем мире.

Многолетний опыт использования линейно-функциональных структур показал, что они наиболее эффективны там, где аппарат управления выполняет рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся задачи и функции. Их достоинства проявляются в управлении организациями с массовым или крупносерийным типом производства, а также при хозяйственном механизме затратного типа, когда производство наименее восприимчиво к прогрессу в области науки и техники. При такой организации управления производством предприятие может успешно функционировать лишь тогда, когда изменения по всем структурным подразделениям происходят равномерно. Но так как в реальных условиях этого нет, возникает неадекватность реакции системы управления на требования внешней среды. Положение усугубляется утратой гибкости во взаимоотношениях работников аппарата управления из-за применения формальных правил и процедур. В результате затрудняется и замедляется передача информации, что не может не сказываться на скорости и своевременности принятия управленческих решений. Необходимость согласования действий разных функциональных служб резко увеличивает объем работы руководителя: организации и его заместителей, т. е. высшего эшелона управления.

*Линейная организационная структура управления* — это одна из простейших организационных структур управления. Линейная структура описана еще в Библии и до сих пор используется, например, католической церковью. Эта самая старая, но тем не менее до сих пор применяемая структура. Долгожительством структуры объясняется тем, что отношения, прежде всего отношения власти, возникающие в рамках этой структуры, просты и прозрачны. Поведение человека внутри такой структуры вполне естественно. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

При линейном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному одновременно каналу проходят все команды управления. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых объектов. Речь идет о пообъектном выделении руководителей, каждый из которых выполняет все виды работ, разрабатывает и принимает решения, связанные с управлением данным объектом.

Поскольку в линейной структуре управления решения передаются по цепочке «сверху вниз», а сам руководитель нижнего звена управления подчинен руководителю более высокого над ним уровня, формируется своего рода иерархия руководителей данной конкретной организации. В данном случае действует принцип единоначалия, суть которого состоит в том, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного начальника.

Как видно из схемы, в линейной структуре управления каждый подчиненный имеет начальника, а каждый начальник имеет несколько подчиненных. Такая структура функционирует в небольших организациях на низшем уровне управления (секция, бригада, отдел и т. д.).

В линейной структуре система управления организацией компонуется по производственному признаку с учетом степени концентрации производства, технологических особенностей, ассортимента выпускаемой продукции и т. п.

Линейная структура управления является логически болеестройной и формально определенной, но вместе с тем и менее гибкой. Каждый из руководителей обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения функциональных проблем, требующих узких, специальных знаний.

Линейная организационная структура управления имеет свои преимущества и недостатки (табл. 6.2).

Таблица 6.2

#### Линейная организационная структура управления

Преимущества	Недостатки
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Единство и четкость распорядительства</li> <li>2. Согласованность действий исполнителей</li> <li>3. Простота управления</li> <li>4. Оперативность в принятии решения</li> <li>5. Четко выраженная ответственность</li> <li>6. Личная ответственность руководителя</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокие требования к руководителю</li> <li>2. Отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений</li> <li>3. Затруднительные связи между инстанциями</li> <li>4. Концентрация власти у руководителя</li> </ol>



Классическим примером линейной структуры являются армия и церковь.

*Функциональная (многолинейная) организационная структура управления организацией* была предложена Ф.У. Тейлором<sup>1</sup>. Функциональное управление осуществляется некоторой совокупностью подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления.

Идея состоит в том, что выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов, т. е. каждый орган управления (либо исполнитель) специализирован на выполнении отдельных видов деятельности.

В организации, как правило, специалисты одного профиля объединяются в специализированные структурные подразделения (отделы), например отдел маркетинга, плановый отдел, бухгалтерия и т. п. Таким образом, общая задача управления организацией делится, начиная со среднего уровня по функциональному критерию.

Функциональное управление существует наряду с линейным, что создает двойное подчинение для исполнителей.

Как видно из приведенной ниже схемы, вместо универсальных менеджеров, которые должны разбираться и выполнять все функции управления, появляется штат специалистов, имеющих высокую компетенцию в своей области и отвечающих за определенное направление. Такая функциональная специализация аппарата управления значительно повышает результативность деятельности организации.

Как и линейная, многолинейная структура имеет свои преимущества и недостатки, которые мы рассмотрим позже.

В чистом виде функциональные построения встречаются редко, чаще всего они сочетаются с линейными.

Функциональную структуру целесообразно использовать в организациях, которые выпускают относительно ограниченную номенклатуру продукции, действуют в стабильных внешних условиях и для обеспечения своего функционирования требуют решения стандартных управленческих задач. Такие структуры хорошо приспособлены для управления налаженным производством, но затрудняют управление сложными проектами, требующими непосредственного оперативного взаимодействия специалистов разных функциональных подразделений. Если проекты, которые ведутся в организации, носят рутинный характер (например, плановые ремонты оборудования), регулярно повторяются и хорошо

изучены, функциональная структура справляется с ними достаточно успешно. Также успешно она справляется с любыми проектами, которые ограничены рамками одного функционального подразделения. Если же проекты затрагивают несколько подразделений и не имеют аналогов в истории организации, то реализация таких проектов в рамках функциональной структуры сталкивается с серьезными трудностями. Эти трудности вызваны и проблемами с координацией работ, и тем, что интересы функциональных руководителей не ограничиваются интересами проекта и могут даже вступать с ними в противоречия<sup>1</sup>.

Таблица 6.3

Преимущества	Недостатки
1. Высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций 2. Освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов 3. Стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов 4. Исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций 5. Уменьшение потребности в специалистах широкого профиля	1. Чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач «своих» подразделений 2. Трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами 3. Появление тенденций чрезмерной централизации 4. Длительная процедура принятия решения 5. Относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения

*Линейно-функциональная* организационная структура управления — ступенчатая иерархическая структура. Ее также называют линейно-штабной. Согласно Файолю при ней линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления. Разумеется, власть начальника не ограничена ни в какой степени, так как «штабные специалисты» лишь тогда «эффективно выполняют свои функции, когда это помощь и подкрепление главе и в некотором роде расширение его личности»<sup>2</sup>.

Недостатки линейно-функциональной структуры управления на практике усугубляются: за счет таких условий хозяйствования, при которых допускается несоответствие между ответственностью и полномочиями у руководителей разных уровней и подразделений; превышаются нормы управляемости, особенно у директоров и их заместителей; фор-

<sup>1</sup> *Либерзон В.* Технологии управления Слайдер, «Стратегии», 2002.

<sup>2</sup> *Файоль А.* Общее и промышленное управление. М. С. 39.

мируются нерациональные информационные потоки; чрезмерно централизуется оперативное управление производством; не учитывается специфика работы различных подразделений; отсутствуют необходимые при этом типе структуры нормативные и регламентирующие документы.

Основу линейно-функциональной структуры составляет «шахтный» принцип построения и специализация управленческого персонала по функциональным подсистемам организации.

По каждой подсистеме формируется «иерархия» служб («шахта»), пронизывающая всю организацию сверху донизу. Результаты работы любой службы аппарата управления оцениваются показателями, характеризующими реализацию ими своих целей и задач.

Например, работа служб, управляющих производством, характеризуется показателями выполнения графика выпуска продукции, затрат ресурсов, производительности труда, использования оборудования и площадей. Работу служб, организующих ремонт оборудования, оценивают показателями времени простоев и затрат на проведение ремонтных работ и т. д. Соответственно строится и система материального поощрения, ориентированная прежде всего на достижение высоких показателей каждой службы. При этом конечный результат становится как бы второстепенным, так как считается, что все службы в той или иной мере работают на его получение.

Таблица 6.4

#### Линейно-функциональная организационная структура управления

Преимущества	Недостатки
1. Более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников 2. Освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем 3. Возможность привлечения консультантов и экспертов	1. Отсутствие тесных взаимосвязей между производственными отделениями 2. Недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение, как правило, не участвует в его реализации 3. Чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, а именно: подчинение по иерархии управления, т. е. тенденция к чрезмерной централизации

Данная структура была самой распространенной управленческой структурой в СССР<sup>1</sup>. В настоящее время она применяется в России на крупных и государственных предприятиях, за рубежом - в соединении с другими структурами.

<sup>1</sup> Стриженко А. А., Бибикина Н. Ю. Организационные структуры управления и их применение в различных компаниях.

Иногда такую систему называют штабной, так как функциональные руководители соответствующего уровня составляют штаб линейного руководителя.

### 6.3. Дивизиональная структура управления

В первой половине XX в. доминирующими были сначала линейные и функциональные ОСУ, а затем их комбинации. Сегодня, в эпоху информационного бума, когда успех фирмы зависит от быстроты получения информации и принятия решения, во всем мире наблюдается тенденция к децентрализации власти, делегированию прав и ответственности менеджерам среднего звена, сокращению числа управленческих звеньев с 5–12 до 3–4, сосредоточению высшего менеджмента только на решении стратегических вопросов. Сдерживается увеличение информационных потоков. Наиболее полно удовлетворяет этим требованиям дивизиональная структура.

Дивизиональная (от английского *division* подразделение) структура стала завоевывать популярность в 50-х годах. Именно тогда США и другие развитые страны охватила вторая волна специализации управления (первая в конце прошлого века привела к созданию линейно-функциональной структуры). На этот раз западные корпорации децентрализовывали управление, предоставляя оперативно-производственную и финансовую самостоятельность производственным единицам. Подразделения получают кроме линейной еще и автономную функциональную структуру (финансовое управление, учет, планирование и т. д.), которая и позволяет им частично или полностью взять на себя ответственность за разработку, производство и сбыт продукции. В результате управленческие ресурсы верхнего эшелона компании высвобождаются для решения стратегических задач.

Подчеркнем, что общая направленность изменений в управленческой структуре российских организаций за последние 5–10 лет характеризуется, наоборот, преимущественной тенденцией к централизации управления (47,9% организаций), сочетающейся с развитием структур многоуровневого управления (45,2%), и лишь у 9,6% из них отмечается усиление к его децентрализации. Даже среди частных предприятий удельный вес стремящихся к децентрализации управления не превышает 12%. На государственных ее просто нет. На 70,8% из них, напротив, отмечено усиление процессов централизации управления<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Корнилов В.В. Проектирование и планирование в практике управления российскими предприятиями // Социологические исследования. 2002. № 12.

Дивизиональные структуры широко используются в практике управления диверсифицированными (многопродуктовыми) компаниями и при значительной территориальной разобщенности подразделений. Их применяют, например, крупные машиностроительные предприятия (автомобилестроительные) и коммерческие банки с развитой филиальной сетью.

Переход к дивизиональной ОСУ был значительным шагом вперед к созданию условий для ускорения научно-технического развития производства. По некоторым оценкам, от линейно-функциональных структур к дивизиональным к середине 80-х годов в США перешли 80% всех диверсифицированных и специализированных компаний, в том числе из 500 крупнейших — 95%. В Японии такой вид структуры применяют 45% всех компаний. Дивизиональные структуры возникли как реакция на недостатки линейно-функциональных структур. Необходимость их реорганизации была вызвана резким увеличением размеров компаний, усложнением технологических процессов, диверсификацией и интернационализацией их деятельности. В условиях динамично изменяющейся внешней среды невозможно было управлять из единого центра не похожими друг на друга или географически удаленными подразделениями компании<sup>1</sup>. Руководители высшего звена стали больше уделять внимания вопросам перспективного развития производства. Децентрализация оперативного управления производством стала сочетаться с жесткой системой финансового контроля и с централизацией НИОКР. Однако наряду с положительными моментами проявились и негативные стороны дивизиональных структур. Открывшиеся возможности для расширения ассортимента выпускаемой продукции вызвали в ряде фирм усиление диверсификации производства. Этот процесс в его экстремальной форме привел к появлению фирм-конгломератов, занимающихся производством совершенно разных по своему характеру видов продукции, руководствуясь лишь стремлением обеспечить наибольшие прибыли. Многие из них в условиях ухудшения общего экономического положения и усиления конкуренции потеряли управляемость и потерпели банкротство. Также серьезным недостатком дивизиональной ОСУ явилось увеличение затрат на содержание административно-управленческого персонала. Опыт многих крупных компаний показал, что дивизиональная ОСУ может способствовать повышению эффективности управления лишь до определенных пределов, после чего начинают ощущаться все большие трудности. Основной их причиной является все та же замед-

ленность процесса подготовки и принятия решения, что характерно и для линейно-функционального типа ОСУ.

Процесс формирования дивизиональных структур в крупных компаниях сопровождался созданием подразделений, которые наделялись значительной хозяйственной самостоятельностью. Такие подразделения именовались отделениями и формировались главным образом по продуктовому признаку, по региональному или по рыночному. В американском менеджменте этот подход получил название «централизованная координация — децентрализованная администрация» и связывался с именем президента компании «Дженерал моторз» А. Слоуна. Такие отделения, постепенно развиваясь, послужили основой современных центров. То есть прежде всего центров прибыли, центров реализации, центров инвестиций и т. д. По мере развития концепции стратегического управления такие центры постепенно стали трансформироваться в стратегические хозяйственные центры (СХЦ) — внутрифирменные подразделения, отвечающие одновременно и за развитие будущего потенциала. Основная проблема при создании СХЦ — это распределение ответственности. Решают эту проблему по-разному. В частности, фирма «Дженерал моторз» распределила свои подразделения, занимающиеся текущей производственно-хозяйственной деятельностью, между СХЦ с тем, чтобы последние отвечали не только за планирование и реализацию стратегии, но и за конечный результат — получение прибыли.

Рассмотрим каждый вид дивизиональной структуры в отдельности.

1. *Организационная структура по продукту* предполагает создание в структуре фирмы самостоятельных хозяйственных подразделений — производственных отделений, ориентированных на производство и сбыт конкретных видов продуктов. При этом предполагается специализация производственных отделений в материнской компании по отдельным видам или группам продуктов и передача им полномочий по управлению производственными и сбытовыми дочерними компаниями, расположенными как в своей стране, так и за границей. Производственное отделение не делает различий в методах управления между отечественными и иностранными дочерними компаниями, которые сохраняют ответственность за прибыли и подлежат финансовому контролю и отчетности со стороны производственного отделения. Координация деятельности между отечественными и иностранными предприятиями в рамках производственного отделения осуществляется либо координатором по продукту, либо координатором по международным операциям. Функциональные службы производственных отделений одновременно поддерживают тесные контакты с соответствующими центральными

службами, получая от них указания по всем вопросам проведения единой политики и координации деятельности в рамках фирмы в целом.

Поскольку производственное отделение само выступает центром прибыли, оно осуществляет не только финансовый, но и оперативный контроль функционирования подконтрольных предприятий во всемирном масштабе. Этот контроль часто осуществляется путем совместных и переплетающихся директоратов и дополняется поездками руководителя производственного отделения на конкретные дочерние предприятия. В некоторых компаниях для более эффективного оперативного контроля деятельности заграничных дочерних компаний в производственном отделении создаются региональные управления или отделы.

Организационная структура по продукту широко распространена в силу массового перехода международных фирм к децентрализованной структуре управления, когда знание продукта и развитие производства в глобальном масштабе приобрели первостепенное значение.

Организационную структуру управления по продукту предпочитают применять крупные широко диверсифицированные компании, хотя она имеет свои специфические особенности практически у каждой компании. Эти особенности вытекают прежде всего из степени диверсификации выпускаемой продукции и характера специализации каждого производственного отделения и каждой дочерней компании. Они зависят также от числа заграничных компаний, характера их деятельности и выполняемых функций. Большую роль играет характер выпускаемой продукции, степень ее технологической сложности и уникальности.

Организационная структура по продукту обеспечивает большие возможности для централизованного управления и координации деятельности всех принадлежащих ТНК предприятий во всемирном масштабе. Такая организационная структура способствует углублению специализации между дочерними предприятиями одной компании с учетом преимуществ, получаемых от международного разделения труда. Она также содействует росту внутрикорпорационных поставок и дает возможность путем манипуляции с трансфертными ценами занижать суммы уплачиваемых налогов, облегчает раздел рынков между дочерними компаниями, позволяет концентрировать научные исследования и разработки по продукту в центре и обеспечивать централизованное снабжение технологией всех подконтрольных дочерних компаний, дает возможность ориентировать производство на выпуск продукции, пользующейся наибольшим спросом.

Вместе с тем при такой структуре возникают трудности использования знаний и опыта специалистов по управлению в рамках одной страны или региона, затрудняется координация деятельности предприятий,

относящихся к разным производственным отделениям одной фирмы по вопросам планирования, долгосрочных инвестиций на рынок одной страны. Производственные отделения, построенные по продукту и имеющие в своем подчинении дочерние компании в широком круге стран, испытывают обычно недостаток знаний о местных условиях и требованиях отдельных рынков. Поэтому они нуждаются в помощи центральных служб для осуществления региональной координации или делят производственные отделения по продукту с учетом территориального размещения предприятий.

Таблица 6.5

**Преимущества и недостатки дивизиональной структуры**

Преимущества	Недостатки
<p><b>1. Относительно большая самостоятельность руководителей дивизионов</b></p> <p><b>2. Организация директивных связей по линейному принципу</b></p> <p><b>3. Относительно мощное использование инструмента координации с технической поддержкой</b></p> <p><b>4. Быстрая реакция на изменения рынка</b></p> <p><b>5. Освобождение высших руководителей фирмы от оперативных и рутинных решений</b></p> <p><b>6. Снижение конфликтных ситуаций вследствие гомогенности целей в дивизионе</b></p>	<p>1. Относительно высокие затраты на координацию ввиду децентрализации вплоть до отдельного финансирования из бюджета и системы расчетных цен</p> <p>2. При децентрализации теряются преимущества кооперации, что часто требует централизации выполнения отдельных функций (НИОКР, снабжение и т. д.)</p> <p>3. Высокая потребность в руководящих кадрах</p>

2. *Организационная структура по региону* предполагает, что управленческая ответственность за деятельность предприятия как на внутреннем, так и на внешнем рынке распределяется между самостоятельными региональными подразделениями. Эти подразделения по содержанию и характеру своей деятельности могут выступать как производственные отделения и быть центрами прибыли, а могут организовываться в форме дочерних компаний и быть центрами прибыли и центрами ответственности. И в том, и в другом случае региональные подразделения осуществляют координацию деятельности дочерних сбытовых и производственных компаний в своем регионе по всем видам продуктов специализации международной фирмы. Возглавляющий такое региональное подразделение вице-президент — распорядитель либо управляющий подчиняется непосредственно высшей администрации компании и осуществляет свою деятельность в тесном контакте со всеми центральными службами. В некоторых компаниях региональные управляющие имеют в своем подчинении управляющих по отдельным странам как промежуточное звено между региональным подразделением и местной дочерней компанией.



Региональные подразделения осуществляют финансовый контроль деятельности каждой дочерней компании, а также контролируют составление текущего бюджета и ведают вопросами планирования, придерживаясь указаний высшего руководства компании и центральных служб. Для более тесной увязки производственной деятельности подконтрольных компаний в некоторых ТНК назначаются координаторы по продукту, ведающие вопросами производства конкретных видов продуктов.

Региональная структура управления используется компаниями, выпускающими продукцию ограниченной номенклатуры и ориентированными на широкие рынки сбыта и конкретного потребителя. Недостатком этой структуры управления являются трудности передачи технической информации заграничными дочерними компаниями, а также координация деятельности по стране и по продукту. Особенно усиливаются эти трудности для компаний, выпускающих оборудование и имеющих много линий продуктов. Другая важная проблема, возникающая при региональной структуре управления, — это возможность дублирования линейной и функциональной ответственности, в особенности в региональных отделениях.

Региональная структура управления в целом встречается довольно редко. В то же время региональный принцип управления заграничной деятельностью в сочетании с управлением по продукту является довольно распространенным и характерен для компаний, использующих смешанную структуру управления.

Таблица 6.6

#### Преимущества и недостатки региональной структуры

Преимущества	Недостатки
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Самостоятельность региональных подразделений</li> <li>2. Освобождение высших руководителей фирмы от оперативных и рутинных решений</li> <li>3. Снижение конфликтных ситуаций вследствие единства целей в региональном отделении</li> <li>4. Быстрая реакция на изменения локального рынка</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Трудности передачи технической информации заграничными дочерними компаниями</li> <li>2. Сложная координация деятельности по стране и по продукту в отдельности</li> <li>3. Возникающая возможность дублирования ответственности в отдельных регионах</li> </ol>

3. *Организационная структура, ориентированная на потребителя.* Некоторые организации производят большой ассортимент товаров или услуг, которые отвечают запросам нескольких крупных групп потребителей или рынков. Каждая группа или рынок имеет четко определенные или специфические потребности. Если два или более таких клиентов становятся особенно важными для фирмы, она может использовать дан-

ную структуру, при которой все ее подразделения группируются вокруг определенных групп потребностей. Цель такой структуры состоит в том, чтобы удовлетворить этих потребителей так же хорошо, как и организация, которая обслуживает всего одну группу. В данном случае примером могут быть коммерческие банки, большие издательства, имеющие отдельные подразделения для литературы разного спроса. В последнее время организацию подобного рода стали использовать в сфере образования.

Преимущества и недостатки структуры, ориентированной на покупателя, в общем те же, что и у продуктовой структуры, если учесть различия, связанные с разной целевой функцией.

Следующим этапом развития данной структуры является построение дивизионов не по функциональному принципу, а по проектам. При этом одним из основных условий найма работников служит отказ от жесткого закрепления его за конкретным подразделением. Таким образом, компания представляет собой некий массив (матрицу) персонала, временно объединяемого по определенным принципам в дивизионы, ориентированные на выполнение конкретных проектов.

Одним из первых шагов, предпринятых фирмой IBM при создании компьютера среднего класса, завоевавшего значительную долю рынка за рекордно короткое время, был переход на дивизиональную структуру управления. Группы (дивизионы) строились по проектному принципу, а сотрудники компании не закреплялись постоянно за каким-либо конкретным подразделением<sup>1</sup>. По дивизиональному принципу построена структура управления компании ЗМ, состоящей из 15 дивизионов, а также многих компьютерных фирм, выделяющих в отдельные самостоятельные структурные единицы сервис-центры, отделы сбыта, научные и другие подразделения.

Таким образом, выбор дивизиональной структуры должен быть основан на том, какой из вышеприведенных факторов наиболее важен с точки зрения обеспечения реализации стратегических планов организации и достижения ее целей.

Одной из самых главных проблем ОСУ постепенно становилась проблема гибкости. Начиная с 60-х годов многие организации столкнулись с таким положением, когда внешние условия их деятельности менялись так быстро, проекты становились настолько сложными, а технологии развивались так стремительно, что недостатки иерархических организационных структур управления стали превышать их

достоинства. Очень часто стройность традиционной (иерархической) организационной структуры замедляла взаимодействие и процедуру разработки решений до такой степени, что организация больше не могла эффективно реагировать на происходящие изменения. Чтобы организации имели возможность реагировать на изменения окружающей среды и внедрять новую технологию, были разработаны адаптивные организационные структуры.

Для адаптивных (гибких, органических) организационных структур характерно отсутствие бюрократической регламентации деятельности органов **управления**, отсутствие детального разделения труда по видам работ, размытость уровней управления и небольшое их количество, гибкость структуры управления, децентрализация принятия решений, индивидуальная ответственность каждого работника за общие результаты деятельности. Главным свойством управленческих структур данного типа является их способность изменять свою форму, приспосабливаясь к изменяющимся условиям.

К разновидностям структур адаптивного типа можно отнести проектные, матричные, программно-целевые, проблемно-целевые, структуры, основанные на групповом подходе (командные, проблемно-групповые, бригадные), сетевые организационные структуры.

#### **6.4. Проектные структуры управления**

Проектные структуры — это структуры управления комплексными видами деятельности, которые из-за решающего значения для компании требуют обеспечения непрерывного координирующего и интегрирующего воздействия при жестких ограничениях по затратам, срокам и качеству работ.

Традиционно руководитель подразделения в любой крупной компании в рамках организационной структуры иерархического типа имеет множество различных обязанностей и несет ответственность за разнообразные аспекты нескольких разных программ, проблем, проектов, видов продукции и услуг. Неизбежно, что в этих условиях даже хороший руководитель будет на какие-то виды деятельности обращать больше внимания, а на другие — меньше. В результате — невозможность учесть все особенности, все детали проектов, что может привести к самым серьезным последствиям. Поэтому для того чтобы управлять проектами, и прежде всего крупномасштабными, и используются специальные проектные структуры управления.

Проектные структуры в компании, как правило, применяются тогда, когда возникает необходимость разработать и осуществить организаци-

онный проект комплексного характера, охватывающий, с одной стороны, решение широкого круга специализированных технических, экономических, социальных и иных вопросов и, с другой стороны, деятельность различных функциональных и линейных подразделений. К организационным проектам можно отнести любые процессы целенаправленных изменений в системе, например реконструкцию производства, разработку и освоение новых видов продукции и технологических процессов, строительство объектов и т. д.

Под проектной структурой управления понимается временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации). Смысл проектной структуры управления состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников разных профессий для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества и в рамках выделенных для этой цели материальных, финансовых и трудовых ресурсов. Однако у такой структуры имеются и серьезные недостатки.

1) Не все сотрудники команды проекта загружены работой по проекту на 100%. В то же время их обязанности в функциональных подразделениях ложатся на плечи других, приходится набирать дополнительный персонал, и в результате ресурсы организации используются неэффективно.

2) После завершения проекта возникают проблемы с трудоустройством персонала проектных подразделений — их места в функциональных подразделениях могут быть заняты.

3) Специалисты вырываются из своей профессиональной среды, что препятствует их профессиональному росту.

4) Проектные структуры наиболее приспособлены для управления проектами, уникальными для организации, сложными, имеющими большое значение или большой бюджет.

*Матричные структуры управления.* В последнее время все большую популярность приобретают матричные структуры управления проектами. Матричная организация отражает закрепление в организационном построении двух направлений руководства, двух организационных альтернатив. Вертикальное направление — управление функциональными и линейными структурными подразделениями компании. Горизонтальное — управление отдельными проектами, программами, продуктами, для реализации которых привлекаются человеческие и иные ресурсы различных подразделений компании.

При такой структуре устанавливается разделение прав менеджеров, осуществляющих управление подразделениями, и менеджеров, руково-

дящих выполнением проекта, и важнейшей задачей высшего руководящего состава компании в этих условиях становится поддержание баланса между двумя организационными альтернативами. .

В связи с вышесказанным отличительной чертой организационной структуры управления матричного типа является наличие у работников одновременно двух руководителей, обладающих равными правами. Исполнитель подчиняется непосредственному руководителю функциональной службы, который наделен необходимыми проектными полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, выделенными ресурсами и требуемым качеством. Возникает система двойного подчинения, базирующаяся на сочетании двух принципов - функционального и проектного (продуктового).

Матричная структура чаще всего представляет собой наложение проектной структуры на постоянную для данной компании линейно-функциональную структуру управления. Порой такого вида структура образуется в результате постепенной модификации дивизиональной структуры, она может быть результатом наложения функциональной структуры на дивизиональную. Ее подход сходен с продуктовым или функциональным. Образуется как бы двойная структура (матрица), представляющая собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей.

Основополагающим принципом в матричном подходе к построению организационных структур управления является не совершенствование деятельности отдельных структурных подразделений, а улучшение их взаимодействия в целях реализации того или иного проекта или эффективного решения определенной проблемы.

Это требование выполняется здесь за счет того, что в матричной структуре параллельно с функциональными и линейными подразделениями создаются специальные органы (проектные группы) для решения конкретных производственных задач. Эти проектные группы формируются за счет специалистов подразделений, находящихся на различных уровнях управленческой иерархии. Таким образом, главным принципом формирования матричной структуры является развитая сеть горизонтальных связей, многочисленные пересечения которых с вертикальной иерархией образуются за счет взаимодействия руководителей проектов с руководителями функциональных и линейных подразделений.

Матричные структуры управления могут быть двух видов. В первом случае руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных подразделений, которые подчиняются ему на

временной основе и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется подчиненность этих исполнителей непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб. Во втором случае руководителю проекта могут подчиняться временно только исполнители из соответствующих функциональных подразделений.

Руководители проектов в матричных структурах, так же как и в рассмотренных выше проектных, обладают так называемыми проектными полномочиями. Причем эти полномочия могут выражаться в прямых противоположностях: от всеобъемлющей линейной власти над всеми деталями проекта до практически чисто консультационных полномочий. Выбор конкретного варианта определяется тем, какие права делегирует ему высшее руководство компании.

Руководители проектов в матричной структуре отвечают в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту. Для того чтобы они смогли добиться этого, все материальные и финансовые ресурсы по данному проекту передаются в их полное распоряжение. Руководители проектов сохраняют за собой право определять приоритетность и сроки решения той или иной задачи, в то время как руководители структурных подразделений могут лишь выбирать конкретного исполнителя и методику решения.

Достоинствами матричной структуры являются:

- интеграция различных видов деятельности компании в рамках реализуемых проектов, программ;
- получение высококачественных результатов по большому количеству проектов, программ, продуктов;
- значительная активизация деятельности руководителей и работников управленческого аппарата в результате формирования проектных (программных) команд, активно взаимодействующих с функциональными подразделениями, усиление взаимосвязи между ними;
- вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по реализации организационных проектов и, прежде всего, по ускоренному техническому совершенствованию производства;
- сокращение нагрузки на руководителей высшего уровня управления путем передачи полномочий принятия решений на средний уровень при сохранении единства координации и контроля за ключевыми решениями на высшем уровне;
- усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект (программу) в целом, так и за его элементы;
- достижение большей гибкости и скоординированности работ, чем в линейно-функциональных и дивизиональных организационных

структурах управления, т. е. лучшее и более быстрое реагирование матричной структуры на изменение внешней среды;

- преодоление **внутриорганизационных** барьеров, не мешая при этом развитию функциональной специализации.

Несмотря на перечисленные выше достоинства анализируемого вида структур управления, необходимо отметить скептическое отношение к нему многих специалистов и, прежде всего, практиков. Разработка матричных структур очень часто рассматривается как достижение развития управленческой теории, которое с трудом реализуется на практике. Приведем перечень недостатков матричных структур. Он получился достаточно внушительным и содержит следующие негативные моменты:

- сложность матричной структуры для практической реализации. Для ее внедрения необходима длительная подготовка работников и соответствующая организационная культура;

- структура сложна, громоздка и дорога не только во внедрении, но и в эксплуатации;

- она является трудной и порой непонятной формой организации;

- в связи с системой двойного подчинения подрывается принцип единоначалия, что часто приводит к конфликтам; в рамках этой структуры порождается двусмысленность роли исполнителя и его руководителей, что создает напряжение в отношениях между членами трудового коллектива компании;

- в рамках матричной структуры наблюдается тенденция к анархии, в условиях ее действия нечетко распределены права и ответственность между ее элементами;

- для этой структуры характерна борьба за власть, так как в ее рамках четко не определены властные полномочия;

- для данной структуры характерны чрезмерные накладные расходы в связи с тем, что требуется больше средств для содержания большего количества руководителей, а также порой на разрешение конфликтных ситуаций;

- мешает достижению высококачественных результатов двусмысленность и потеря ответственности;

- при использовании матричной структуры возникают трудности с перспективным использованием специалистов в данной компании;

- наблюдается частичное дублирование функций;

- несвоевременно принимаются управленческие решения; как правило, характерно групповое принятие решений;

- отмечается конформизм в принятии групповых решений;

- нарушается традиционная система взаимосвязей между подразделениями;

- в условиях матричной структуры затрудняется и практически отсутствует полноценный контроль по уровням управления;
- структура считается абсолютно неэффективной в кризисные периоды.

При этом следует отметить, что переход к матричным структурам, как правило, охватывает не всю компанию, а лишь какую-то часть. Матричные структуры управления обычно используются, когда проекты повторяются, но не являются рутинными.

*Сетевые структуры.* Как уже было отмечено, процессы децентрализации и разукрупнения неразрывно связаны с поэтапным переходом от линейно-функциональных к дивизиональным и матричным структурам управления и от них — к сетевым организациям. Последняя форма получила широкое распространение в мировой практике как наиболее надежное средство выживания предприятий, прежде всего малого бизнеса, в условиях жесткой рыночной конкуренции. Под сетевыми организациями понимаются кооперационные соглашения, объединяющие, как правило, малые и средние компании. Сети представляют собой достаточно гибкую структуру, позволяющую входящим в нее компаниям конкурировать между собой, привлекать новых партнеров и одновременно организовывать и координировать деятельность своих членов. Сетевые организации объединяют два противоположных принципа - конкуренцию и кооперацию. Особое значение приобретают вопросы определения степени децентрализации и разукрупнения, так как отклонения в ту или иную сторону ведут к отрицательным последствиям. Хотя сетевые организации обладают чертами, отличающими их от других организационных форм, они могут соединять в себе элементы разных ОСУ. «В итоге сетевая организация включает в себя элементы специализации функциональной формы, автономность дивизиональной структуры и возможность переброски ресурсов матричной организации»<sup>1</sup>. Переход к сетевой структуре, как правило, происходит постепенно, т. е. традиционная иерархия должна последовательно заменяться на более «плоские» структуры прямого сотрудничества, в которых постепенно вытесняются бюрократические отношения. При этом существенно меняется роль менеджеров. В сетевой структуре все менеджеры оказываются практически в равных условиях, иерархия исчезает.

При этом происходит отмирание большей части контрольно-распорядительных функций менеджеров. Вместо них появляются функции, связанные с лидерством в данном коллективе, т. е. прежде всего подбор команды, организация совместной работы, обучение, а также предста-



вительские функции. По мере развития новейших информационных технологий, средств телекоммуникаций сетевые структуры могут постепенно трансформироваться в новый вид — виртуальные структуры.

Построение сетевой организации предполагает переход от традиционной к декапитализированной модели бизнеса, т. е. увеличение доходности капитала и концентрацию усилий на основной деятельности компании при меньшей опоре на физический капитал. Этого можно достичь путем передачи внешним структурам вспомогательных функций, а также непосредственно связанных с физическим капиталом составляющих производственного процесса. Распределение таких функций по цепочке «поставщик — потребитель» и приводит к образованию сети, состоящей из системно взаимосвязанных внешних структур. Способность таких сетей эффективно адаптироваться к изменениям среды функционирования обеспечивает их устойчивость и в конечном итоге является источником конкурентных преимуществ. Многие известные промышленные группы, например ABB Group или BP Amoco, трансформировались в многочисленные бизнес-единицы, взаимодействующие друг с другом почти как отдельные компании. При этом управленческие решения принимаются на все более низких уровнях.

Основные принципы управления сетевой организацией включают следующие:

- сокращение и минимизация иерархических уровней в организационных структурах деловых организаций, трансформация пирамидальных структур в горизонтальные;
- ориентация горизонтальных структур на управление базовыми процессами деловых организаций, в отличие от традиционной функциональной организации управления; переход от крупных организаций к сети интегрированных между собой компаний (сужение собственной производственной и управленческой деятельности);
- привлечение в новые структуры лучших исполнителей как реализация принципа «элитаризация сотрудничества и руководства»;
- распространение виртуального управления деятельностью, не требующего физического присутствия исполнителей;
- применение информационных технологий в бизнесе для ускорения производственных процессов;
- постоянная генерация новых идей и воплощение их на практике (инновационность компании).

Сетевая модель одинаково применима в качестве модели как внутриорганизационного сотрудничества между подразделениями, так и сотрудничества между компаниями и группами компаний.

Если в западной экономике переход к сетевым организационным формам становится ответом на увеличение нестабильности, то в России в силу изначальной нестабильности многие проекты сразу строятся на аналогичных принципах. При этом как на Западе, так и в России многие участники проектов (т. е. элементы организационной сети) являются фактически или, по крайней мере, юридически независимыми.

Практический опыт реализации проектов на территории России показывает, что применение сетевого подхода является эффективным. Для внедрения новых проектов необходимо создание технологии управления инновационными проектами, которая бы позволяла учитывать российские особенности с использованием уже существующих подходов к управлению проектами в России и в других странах. Такая технология управления может быть названа активным проектированием. Она является совокупностью действий субъекта с целью создания и управления устойчиво функционирующими социально-экономическими системами, элементы которых способны к целенаправленному (активному) поведению.

В современном бизнесе существует ряд глобальных тенденций, позволяющих говорить о его «проектизации», т. е. возрастании доли и значения деятельности, связанной с осуществлением проектов. Важнейшими среди них являются: сокращение жизненного цикла изделий и услуг, в особенности сроков разработки и запуска; персонализация спроса и предложения, продуктов и услуг; переход от регулирования и концентрации к координации и распределенности.

В целом можно говорить об изменении парадигмы (основной модели) бизнеса: его начинают рассматривать как совокупность взаимосвязанных проектов. Подобный подход позволяет адекватно отразить и другую особенность современного бизнеса, когда основным стратегическим конкурентным преимуществом становится гибкое поведение в изменчивой внешней среде. В подобных условиях неизбежен отход от жестких организационных структур и управленческих технологий<sup>1</sup>.

Предприятия вынуждены вводить параллельно с традиционными описаниями базовых структур специальные «проектные», наряду с штатными должностями сотрудников — специальные классификаторы возможных ролей в проектах, оперативно отслеживать распределение по проектам возобновляемых и невозобновляемых ресурсов, вести финансовое бюджетирование в разрезе проектов и т. п. При формировании структуры управления важно помнить о решающей роли человеческого фактора, следует учитывать индивидуальные и групповые интересы,

<sup>1</sup> Бирюков В., Дрожжинов В. Проектный подход в современном бизнесе. М: Планета КИС, 2000.

опыт и традиции, квалификационные и социально-психологические характеристики руководителей и персонала<sup>1</sup>.

Такого рода управленческие задачи должны выполняться постоянно и с большой оперативностью, так как проекты, как правило, имеют жесткую ориентацию на результат и строгую дисциплину.

### 6.5. Развитие понятия управления проектами

*Определение понятия «проект».* Единого общепринятого определения понятия «проект» в литературе не существует. В отечественной практике с термином «проект» длительное время связывалось представление о документации по созданию каких-либо сооружений. Соответственно разработка такой документации называлась проектированием. Сегодня в понятие «проект» может вкладываться разный смысл.

Таблица 6.7

Различные определения понятия «проект»

Определение	Источник
Проект - некоторое предприятие с изначально установленными целями, достижение которых определяет завершение проекта	Duncan, William R., Director of Standards, <b>PMI Standards Committee, A Guide to The Project Management Body of Knowledge, 1996</b>
Понятие «проект» обозначает комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения в течение заданного периода времени и при установленном бюджете поставленных задач с четко определенными целями	Мировой банк, Оперативное руководство. No. 2.20 для поддерживаемых проектов
Проект - это предприятие, которое характеризуется принципиальной уникальностью условий его деятельности, таких как цели (задачи), время, затраты и качественные характеристики, отличающиеся от других подобных предприятий специфической проектной организацией; это предпринимаемое усилие, организующее человеческие, материальные и финансовые ресурсы в неизвестный путь в рамках уникального предмета работы, заданной спецификации, с ограничениями на затраты и время, с тем чтобы следование стандартному жизненному циклу проекта приводило к осуществлению успешных изменений, определенных посредством количественных и качественных целей и задач; это уникальный набор скоординированных действий, с определенным началом и завершением, осуществляемых индивидуумом или организацией для решения специфических задач с определенным расписанием, затратами и параметрами выполнения	<b>IPMA Competence Baseline. Version 2.0. IPMA Editorial Committee. Bremen: Eigenverlag, 1999. P. 23</b>

Определение	Источник
Проект - это уникальный процесс, состоящий из набора взаимосвязанных и контролируемых работ с датами начала и окончания и предпринятый, чтобы достичь цели соответствия конкретным требованиям, включая ограничения по времени, затратам и ресурсам	ISO/TR 10006: 1997 (E). Quality Management - Guidelines to quality in project management. P. 1
Проект- это временное предприятие (усилие), осуществляемое (предпринятое) для создания уникального продукта или услуги	A Guide to the Project Management Body of Knowledge. PMI Standards Committee. 2000 Edition, 2000. P. 4
Проект - это уникальная совокупность взаимосвязанных действий (работ), с определенными датами начала и окончания, предназначенных для успешного достижения общей цели	Australian Institute for Project Management. National Competence Standard for Project Management - Guidelines 1996. P. 18
Проект - это уникальная совокупность скоординированных действий (работ) с определенными точками начала и окончания, предпринятая индивидуумом или организацией для достижения определенных целей с установленными сроками, затратами и параметрами выполнения	British Standard BS 6079-1:2000. Project management - Part 1: Guide to Project management. P. 2

*Методология и средства управления проектами.* Успех любой организации зависит от успеха проектов, которые она выполняет. Именно проекты представляют собой те направленные усилия, благодаря которым возникают новые или усовершенствованные продукты и услуги, новые технологические процессы, новые организационные структуры, увеличивается объем продаж, уменьшается стоимость, улучшается качество. При успешной реализации проектов повышается удовлетворенность потребителей, расширяется сфера бизнеса и достигаются многие другие выгоды. Благодаря искусному управлению проектами возможно сохранение конкурентоспособности в сложном и динамичном мире современного бизнеса.

Методология и средства управления проектами широко используются во всех сферах целенаправленной и проектно-ориентированной деятельности. За последние 30 лет управление проектами сформировалось как новая культура управленческой деятельности и стало своеобразным культурным мостом в цивилизованном бизнесе и деловом сотрудничестве стран разных континентов с разной историей развития, традициями, экономикой и культурой. Сейчас уже трудно назвать хотя бы один проект мирового значения, который осуществлялся бы вне рамок идеологии и методологии управления проектами. Трудно также назвать хотя бы одну известную в мире компанию, не использующую в своей практике методы и средства управления проектами.

*История управления проектами.* Управление проектами не является чем-то новым. С первых шагов человечество для обустройства жизни пришлось воплощать множество разнообразных проектов — и все они требовали соответствующего управления. Когда в 2612 г. до н.э. умер египетский фараон Хеопс, он был похоронен в Гизе в величественном сооружении, которое мы сейчас называем Великой пирамидой. На ее строительство потребовалось 20 лет и почти 7 миллионов человеко-часов. Первоначально пирамида возвышалась на 146 метров над квадратным фундаментом, стороны которого были ориентированы четко по четырём сторонам света и имели почти 230 метров в длину; 43 века она считалась самой высокой постройкой на земле. Даже по современным меркам это грандиозный проект, но далеко не единственный в истории.

В сотню величайших проектов человечества входят и другие древние сооружения, такие как Колосс Родосский, Колизей в Риме, Александрийский маяк и мегалитический комплекс в Англии. Однако проекты строительства столь крупных сооружений были достаточно редки и осуществлялись не чаще одного раза в поколение.

В настоящее время ситуация изменилась. Самые разнообразные проекты стали обычным явлением. В силу глобального и интенсивного информационно-технологического развития деятельность подавляющего большинства компаний как в России, так и за рубежом проектно-ориентированна. Правительственные структуры, крупнейшие российские и зарубежные компании в производственных, социальных и политических сферах, а именно: государственном управлении, консалтинге, строительстве, энергетике, сфере высоких технологий и других на практике занимаются внедрением управления проектами, как способа организации управленческой деятельности и ведения бизнеса. Среди таких структур: Правительство г. Москвы, IBM, Microsot, «Газпром», «Транснефть», «Росэнергоатом», IBS, «Ланит», НПО «Машиностроение» и др. Интенсивное развитие и применение средств и методов управления проектами в России и во всем мире в последние годы стало реальным фактом.

Однако в России вплоть до 90-х годов в период планово-распределительной экономики управление проектами не было востребовано практикой. Дело в том, что менеджмент проектов, сложившийся в рыночной экономике, является управленческой культурой и профессиональной деятельностью в условиях рынка и в системах, имеющих социальный характер. В командной экономике, безусловно, проекты выполнялись, проектами управляли; однако менеджмента проектов как культуры и профессиональной деятельности в их современном понимании не было и по определению быть не могло.

За относительно короткий срок была написана обширная литература как зарубежными авторами, так и отечественными (В.Д. Шапиро<sup>1</sup>, В.И. Воропаев<sup>2</sup>), обратившимися к изучению применения методологии управления проектами; изданы разнообразные периодические издания; появились многочисленные эксперты и компании, объединенные в международные и национальные ассоциации и общества; неоднократно проводились всемирные конгрессы<sup>3</sup>, международные, региональные и национальные симпозиумы; образовался рынок программных продуктов и услуг, а также система образования, повышения квалификации и пр.

Управление проектами дает ощутимые результаты во всех областях приложений, чем и объясняется растущая популярность этой технологии. В частности, управление проектами — это важная и неотъемлемая часть политической жизни общества. Управление позволяет решать как масштабные задачи координации политических, экономических и социальных процессов в обществе, так и более мелкие, направленные на достижение конкретных целей и задач, таких как завоевание доверия масс, победа на выборах, разрешение конфликтных ситуаций и т. д.

*Понятие «проект».* Управление проектами — это искусство руководства и координации усилий людей и использования ресурсов для успешного осуществления целей проекта (по результатам, стоимости, времени и качеству).

Понятие «проект» долгое время монопольно использовалось инженерами и было связано с представлением о комплекте технической и сметной документации, необходимой для создания новых зданий, сооружений, машин, оборудования и других технических систем. Сегодня это понятие используется не только и не столько инженерами, сколько финансистами и экономистами, политиками, предпринимателями и учеными.

Управление проектами не является чем-то новым. С первых шагов человечеству для обустройства жизни пришлось реализовывать множество разнообразных проектов. Все они требовали соответствующего

<sup>1</sup> Шапиро В.Д. и др. Управление проектами. СПб., 1996.

<sup>2</sup> Воропаев В.И. Управление проектами в России. М.: Аланс, 1995.

<sup>3</sup> **Всемирные конгрессы по управлению проектами** проводятся в Европе с 1968 г. и давно уже признаны как событие мирового масштаба со стороны государственных, коммерческих и общественных структур. Впервые в истории России и всей Центральной Европы в июне 2003 г. прошел 17-й Всемирный конгресс по управлению проектами.

управления<sup>1</sup>. На протяжении веков, с тех пор как люди начали воплощать в жизнь свои первые замыслы-проекты, управление считалось искусством, требующим редкого сплава природного ума, железной воли и большого жизненного опыта. Такой удачный набор качеств есть лишь у немногих. Соответственно управлять проектом мог далеко не каждый, более того, подходящих людей для каждого проекта было найти практически невозможно.

Бурное ускорение научно-технического прогресса, особенно ярко проявившееся во второй половине XX в., привело к тому, что управление проектами стало самостоятельной профессиональной областью, позволяющей осуществлять проекты совершенно разных типов и масштабов при помощи особого рационального мышления, а также специально разработанных и подтвержденных опытом методов и средств. За последние полвека управление проектами в развитых странах сформировалось как самостоятельная дисциплина и особая профессиональная область деятельности в условиях рыночной экономики.

Сейчас трудно назвать хотя бы один значительный проект, который осуществлялся бы вне рамок идеологии и методологии управления проектами. Точно так же трудно представить себе солидную компанию, не использующую в своей практике соответствующие методы и средства. Успехи и неудачи выдающихся проектов стали предметом тщательного изучения с позиций управления проектами как дисциплины.

Несмотря на «железный занавес», в СССР накопился большой опыт реализации сложных проектов (знаменитые стройки первых пятилеток, организация промышленности на востоке страны в годы Великой Отечественной войны, создание атомной и водородной бомб, космические программы и др.). Однако этот опыт не привел к выделению управления проектами как самостоятельной дисциплины. В общем и целом можно сказать, что в СССР эта методология мало повлияла на общую культуру управления, а также на развитие народного хозяйства и экономику в целом<sup>2</sup>.

Изменения, произошедшие в России в последние десятилетия, привели к новому витку развития управления проектами, и сегодня в нашей стране оно стремительно набирает обороты. Нам еще довольно далеко до Запада, но учимся мы довольно быстро.

<sup>1</sup> Эль *Марашли*, *Абдель-Фаттах*. Исторические заметки на тему: «Управление проектом, как оно понималось в древних египетских проектах» // Мир управления проектами. Основы, методы, организации, применение: Сборник под ред. Х. Решке, Х. Шелле. М.: Аланс, 1994; *Фангель Мортен*. Подход кинггов к управлению проектами // Там же.

<sup>2</sup> *Воропаев В.И.* Управление проектами в России. М.: Аланс, 1995.

Зарождение управления проектами как отдельной самостоятельной дисциплины относится к 30-м годам. В США крупные проекты, реализуемые такими компаниями, как «US Air Corporation» и «Еххон», требовали особых методов координации действий по их выполнению. В 1937 г. американский ученый Гулик создал первую разработку матричной организации непосредственно для руководства сложными проектами. В 1953—1954 гг. в Офисе совместных проектов ВВС США и в Офисе специальных проектов по вооружению эта разработка получила практическое применение в полном объеме, в 1955 г. ее же применяли в Офисе специальных проектов ВМФ США.

В настоящее время в США уже сложились глубокие традиции использования систем управления проектами во многих областях жизнедеятельности. Причем основную долю среди планируемых проектов составляют небольшие по размерам проекты. Например, исследования, проведенные еженедельником «InfoWorld», показали, что 50 процентам пользователей в США требуются системы, позволяющие поддерживать планы, состоящие из 500—1000 работ, и только 28 процентов пользователей разрабатывают расписания, содержащие более 1000 работ. Что касается ресурсов, то 38 процентам пользователей приходится управлять 50—100 видами ресурсов в рамках проекта, и только 28 процентам пользователей требуется контролировать более чем 100 видов ресурсов. В результате исследований были определены также средние размеры расписаний проектов: для малых проектов — 81 работа и 14 видов ресурсов, для средних — 417 работ и 47 видов ресурсов, для крупных проектов — 1198 работ и 165 видов ресурсов. Данные цифры могут служить отправной точкой для менеджера, обдумывающего полезность перехода на проектную форму управления деятельностью собственной организации. Как видим, применение системы управления проектами на практике может быть эффективным и для очень небольших проектов.

Произошедшее к этому времени изменение социальных установок привело к тому, что крупномасштабные проекты (АЭС, транспортные сети, химия, мелиорация и др.) столкнулись с серьезной оппозицией защитников окружающей среды. Это послужило толчком для разработки проблемы внешнего окружения проектов и формального включения внешних факторов, т. е. экономических, экологических, общественных и др., в процесс управления проектами.

Разрабатываются также вопросы отношений руководителя и команды проекта, технологий управления конфликтами в проекте, а также организационных структур управления проектами.



В то же время показатели успешного воплощения управления проектами были еще довольно низкими. Отчеты по проектам, связанным с полетами в космос, разработкой новых систем вооружения, атомной энергетикой, нефтяным и газовым секторами, содержали данные о существенном превышении затрат, невыполнении сроков проектов и т. п. Уровень неудач был постоянен и довольно высок.

К середине 80-х годов ситуация стала постепенно улучшаться. В практику входят методы управления качеством, что позволило значительно эффективнее управлять инновационными проектами. Управление риском выделяется в самостоятельную дисциплину. Не ослабевает внимание к роли партнерства и слаженной работы команды проекта.

Четвертое поколение компьютеров и новые информационные технологии, разработанные на их основе, дали широкие возможности для планирования, составления графиков работ, контроля и анализа времени, стоимости и др. Эти методы начинают широко использовать не только крупные, но и средние и мелкие фирмы в самых разнообразных сферах.

В США была опубликована коллективная работа Института управления проектами (PMI) — Project Management Body of Knowledge («Свод знаний по управлению проектами»), в котором были определены роль и структура методов и средств управления проектами в общем управлении (этот труд неоднократно переиздавался, а в 1996 г. было издано «Введение в свод знаний по управлению проектами»<sup>1</sup>).

В 90-е годы продолжается развитие новых направлений управления проектами. Постепенно начинается обмен знаниями по управлению проектами между Западом и странами бывшего социалистического лагеря, а также и странами «третьего мира».

Управления проектами постепенно начинают применять в социальной и экономической сферах, в крупных международных проектах и др., одновременно изучая возможности использования методов и средств управления проектами при осуществлении реформ.

Большой вклад в развитие и широкое распространение управления проектами внесли профессиональные организации, объединяющие специалистов в этой области в разных странах. К 1970 г. профессионалы развитых стран образовали свои национальные, а затем и международные объединения и организации:

<sup>1</sup> *Guide to Project Management Body of Knowledge* переиздается практически ежегодно, и в соответствующем разделе на сайте Американского института управления проектами (PMI), а именно: URL <http://www.pmi.org/publictn/pmboktoc.htm>, всегда можно найти последнюю версию или, по крайней мере, ее часть.

— в Европе — Международная ассоциация управления проектами (INTERNET, с 1994 г. IPMA, или International Project Management Association<sup>1</sup>, URL <http://www.ipma.ch>);

— в Северной Америке - Институт управления проектами (PMI, или Project Management Institute URL <http://www.pmi.org>);

— в Австралии — Австралийский институт управления проектами (AIPM, или Australian Institute of Project Management <http://www.aipm.com.au>);

— в Азии — Японская ассоциация развития инжиниринга (ENAA, URL <http://www.ena.org>).

#### 6. Основные этапы управления проектами в России

Зарождение управления проектами в нашей стране своими корнями уходит в период индустриализации 30-х годов. Однако до 90-х годов в период планово-распределительной экономики управление проектами не было востребовано практикой. В то же время в период с 30-х по 90-е годы в этой области был накоплен значительный опыт и определенные достижения, которые, к сожалению, не получили широкомасштабного применения и не сказались на экономике нашей страны.

Ситуация резко изменилась в период перестройки, когда поднялся «железный занавес» и Россия заняла свое место в мире профессионального управления проектами. Формальным первым шагом в этом направлении можно считать учреждение в октябре 1990 г. и начало активной деятельности Российской (ранее Советской) ассоциации управления проектами. Профессиональное управление проектами в России за последние 12 лет прошло путь от применения элементов управления проектами для отдельных проектов до создания интегрированных систем управления проектно-ориентированными компаниями и программами. Тем не менее широкое применение проектного управления позволит в относительно короткое время (2-3 года) значительно ускорить решение ряда задач, определенных Правительством Российской Федерации как приоритетные, в первую очередь таких, как: повышение эффективности управления государственным имуществом и бюджетной эффективности, повышение прозрачности государства, в том числе бюджетных процессов, улучшение инвестиционного климата, обеспечение ин-

<sup>1</sup> На сайты национальных ассоциаций по управлению проектами, являющихся членами IPMA (Австрийской, Китайской, Чешской, Хорватской, Датской, Египетской, Финской, Французской, Немецкой, Греческой, Венгерской, Исландской, Индийской, Ирландской, Итальянской, Латвийской, Голландской, Норвежской, Польской, Португальской, Российской, Словацкой, Словенской, Южно-Африканской, Испанской, Шведской, Швейцарской, Украинской, Британской и Югославской), можно выйти с общего сайта IPMA.

новационной направленности российской экономики, экономия ограниченных государственных и частных ресурсов за счет применения управления проектами. По оценкам ведущих международных и российских экспертов, широкое применение современных технологий управления проектами и программами позволит в целом повысить эффективность экономики страны как минимум на 15–20%.

Пионерами в области применения управления проектами в России стали предприятия таких отраслей, как: телекоммуникации, ИТ, нефтегазовая промышленность, строительство, энергетика, аэрокосмическая промышленность, ВПК, торговля.

В России существует целый ряд успешных примеров внедрения управления проектами в частных компаниях и на предприятиях со значительной долей государственной собственности. В первую очередь это высокотехнологичные компании, такие как: РИА РосБизнесКонсалтинг и Integrated Business Systems (IBS), НК «ЮКОС», холдинг «Ланит» и др. Методы проектного управления были также использованы при реализации двух проектов «Росэнергоатома» - на строительстве первого блока Ростовской и третьего блока Калининской АЭС, а также в проекте развития судостроения «Адмиралтейская верфь» (Санкт-Петербург). По требованию Международного банка реконструкции и развития технологии управления проектами являются базовым инструментарием реализации проекта «Морской старт» (Sea Launch), финансируемого при участии МБРР. Во всех случаях в результате применения управления проектами затраты на проекты снижались на 25-30% по сравнению с аналогичными, максимальная задержка сроков исполнения проектов составила 1 месяц - при реализации проекта строительства первого блока Ростовской АЭС (обычная задержка в таких проектах составляет 1-1,5 года).

К настоящему моменту сделаны лишь первые шаги в применении управления проектами в России. Широкое использование методов проектного управления позволит значительно (до 25 процентов) повысить эффективность экономики при условии использования уже имеющихся ресурсов. Особенно эффективно применение управления проектами в высокотехнологичных производствах, нефтегазовой промышленности, связи, строительстве, проектах, связанных с применением информационных технологий, а также социально-экономических проектах. При этом экономия затрат на осуществление проектов составляет в среднем на 22–27% (максимальное значение — до 40% в строительстве и социально-экономических проектах), сокращение времени в среднем на 17–20% (максимальные значения — 24–30% в проектах Hi-Tech, Строительство, информационных технологиях и при реализации соци-

ально-экономических проектов). Стоит заметить, что в России управление проектами приносит большую эффективность с точки зрения затрат, нежели по срокам осуществления проектов, по сравнению с аналогичными мировыми показателями, что связано в первую очередь с различиями в общемировом и российском уровнях управленческих технологий.

Зарождение управления проектами в СССР происходит в 30-х годах, когда рост серийного производства, особенно в сфере жилищного строительства, дает толчок развитию поточной организации проектов.

Опираясь на первые опыты массового жилищного строительства и растущего строительства в промышленности, в СССР развивается теория строительного потока, ставшая фундаментом современной научной организации и управления строительным производством. Свой вклад в развитие теории потока и организации строительства внесли А.В. Барановский, В.И. Батурин, М.С. Будников, М.В. Вавилов, О.А. Вутке, А.А. Гармаш, Б.П. Горбушин, Н.И. Пентковский, В.И. Рыбальский и др.

Первые работы по сетевым методам в СССР были опубликованы в начале 60-х годов: Г.С. Поспелов, А.И. Тейман, Ю.А. Авдеев, С.И. Зуховицкий, К.А. Радчик.

Были созданы так называемые обобщенные сетевые модели (ОСМ). Эти модели особенно полезны для описания сложных проектов с различными взаимосвязями между работами и временными ограничениями разного типа. ОСМ были разработаны в 70-х годах и в 80-х развиты школой В.И. Воропаева. В результате создан новый тип сетевых моделей, более общих и более мощных, чем сетевые модели традиционного типа.

Тогда же был разработан спектр моделей, учитывающих вероятностную природу различных элементов проекта (например, продолжительностей работ, связей, ресурсов).

Первые программные комплексы для управления проектами появились в СССР в начале 70-х годов. Они содержали временной и стоимостной анализ, включая оптимизацию сроков и стоимость работы проектов, а также решения задач распределения ресурсов.

В середине 70-х годов развитие управления проектами перешло от управления единичными проектами к управлению деятельностью организации. Появились программные системы для многопроектного управления («Калибровка-2» (НИИАСС Госстроя УССР, г. Киев, рук. В.И. Садовский), «АККОРД» (Институт Гидродинамики СО АН СССР, г. Новосибирск, рук. Ю.А. Авдеев), «НААС» (Институт экономики АН Латв. ССР, ЛГУ им. П. Стручки, рук. Э.Э. Абелис), «Москва»

(ЦНИИПИАСС Госстроя СССР, рук. М.Е. Косицкий), «ГАУСС» (ЦНИИПИАСС Госстроя СССР, рук. М.В. Шейнберг), «А-ПЛАН» (НИИЭС Госстроя ЭССР, рук. Л.Г. Голуб, Е.Н. Ляшенко), «ТПР-КП» (ВНИИГиМ Минводхоза СССР, рук. В.И. Воропаев) и др.)<sup>1</sup>. Эти системы предназначались для управления всей программой проектов организации с учетом ее целей и ресурсных возможностей.

Многопроектное управление нашло свое наиболее полное воплощение в создании автоматизированных систем управления (АСУ). Наряду с системами организационно-экономического управления развиваются системы автоматизации проектирования (САПР), автоматизации подготовки производства, автоматизации управления технологическими процессами (АСУ ТП) и др.

С конца 1990 годов, когда 18 научных, учебных, проектных институтов и производственных организаций учредили Советскую ассоциацию управления проектами (СОВНЕТ<sup>2</sup>), в России начался новый этап в развитии управления проектами — создание отечественной методологии, комплексных средств и подготовка кадров для профессионального управления проектами на основе мирового опыта и отечественных достижений.

### Ключевые положения главы

- Можно выделить определенную тенденцию в развитии организационных структур: происходит переход от иерархически-пирамидальных структур к гибко-партиципативным. Анализ эволюции организационных систем предусматривает определенную типизацию. Можно принять следующую классификацию: линейные, функциональные, линейно-функциональные, дивизиональные, проектные, матричные, программно-целевые, сетевые, и т. д.

- Механистическая (бюрократическая) структура выступает как жесткая иерархия, как пирамида управления. Механистические структуры функционируют подобно хорошо работающей машине, механизму.

- Органистические структуры получили свое название по аналогии с деятельностью живой материи, живой клетки. Они являются более гибкими и адаптивными. Для них характерно небольшое число управленческих уровней, правил и инструкций, большая самостоятельность в принятии решений на низовом уровне. Конечно, такая классификация достаточно условна.

<sup>1</sup> Воропаев В.И. Управление проектами в России. М.: Аланс, 1995.

<sup>2</sup> URL <http://www.sovnet.ru>

- Общая (генеральная) среда представляет собой наиболее удаленный от собственно компании внешний слой элементов организационной среды, которые так или иначе влияют на фирму, не оказывая непосредственного воздействия на ее текущие операции. Обычно выделяют пять основных измерений генеральной среды: международное, технологическое, социально-культурное, экономическое и законодательное/политическое.

- Структуры управления на многих современных предприятиях (особенно — крупных и сверхкрупных) были построены в соответствии с принципами управления, сформулированными еще в начале XX в. При этом главное внимание уделялось разделению труда на отдельные функции и соответствию ответственности работников управления предоставляемым полномочиям. В течение многих десятилетий организации создавали так называемые формальные структуры управления, которые получили название иерархических, или бюрократических.

- Иерархический тип структуры имеет много разновидностей, но самой распространенной является линейно-функциональная организация управления, до сих пор широко используемая организациями во всем мире. Этот тип структуры наиболее полно реализует концепция иерархической структуры была сформулирована немецким социологом Максом Вебером, разработавшим нормативную модель рациональной бюрократии. Она содержала следующие принципиальные положения: четкое разделение труда, следствием которого является необходимость использования квалифицированных специалистов по каждой должности; иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим; наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей: дух формальной обезличенности, с которым официальные лица выполняют свои обязанности; осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности. Объективный характер управленческих решений выступал в качестве гаранта рациональности такой структуры.

- Линейная организационная структура управления — это одна из простейших организационных структур управления. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

- Функциональная (многолинейная) организационная структура управления организацией была предложена Ф.У. Тейлором. Функциональное управление осуществляется некоторой совокупностью подраз-

делений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления. Идея состоит в том, что выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов, т. е. каждый орган управления (либо исполнитель) специализирован на выполнении отдельных видов деятельности.

- Линейно-функциональная организационная структура управления — ступенчатая иерархическая структура. Ее также называют линейно-штабной. Согласно Файоллю, при ней линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления. Разумеется, власть начальника не ограничена ни в какой степени, так как «штабные специалисты» лишь тогда «эффективно выполняют свои функции, когда это помощь и подкрепление главе и в некотором роде расширение его личности».

- В первой половине XX в. доминирующими были сначала линейные и функциональные организационные структуры управления, а затем их комбинации. Сегодня, в эпоху информационного бума, когда успех фирмы зависит от быстроты получения информации и принятия решения, во всем мире наблюдается тенденция к децентрализации власти, делегированию прав и ответственности менеджерам среднего звена, сокращению числа управленческих звеньев с 5–12 до 3–4, сосредоточению высшего менеджмента только на решении стратегических вопросов. Сдерживается увеличение информационных потоков. Наиболее полно удовлетворяет этим требованиям дивизиональная структура.

- Дивизиональная структура связана со второй волной специализации управления (первая в конце прошлого века привела к созданию линейно-функциональной структуры). На этот раз западные корпорации децентрализовывали управление, предоставляя оперативно-производственную и финансовую самостоятельность производственным единицам. Подразделения получают кроме линейной еще и автономную функциональную структуру (финансовое управление, учет, планирование и т. д.), которая и позволяет им частично или полностью взять на себя ответственность за разработку, производство и сбыт продукции. В результате управленческие ресурсы верхнего эшелона компании высвобождаются для решения стратегических задач.

- Для адаптивных (гибких, органических) организационных структур характерно отсутствие бюрократической регламентации деятельности органов управления, отсутствие детального разделения труда по видам работ, размытость уровней управления и небольшое их количество,

гибкость структуры управления, децентрализация принятия решений, индивидуальная ответственность каждого работника за общие результаты деятельности. Главным свойством управленческих структур данного типа является их способность изменять свою форму, приспосабливаясь к изменяющимся условиям.

- К разновидностям структур адаптивного типа можно отнести проектные, матричные, программно-целевые, проблемно-целевые, структуры, основанные на групповом подходе (командные, проблемно-групповые, бригадные), сетевые организационные структуры.

- Под проектной структурой управления понимается временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации). Смысл проектной структуры управления состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников разных профессий для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества и в рамках выделенных для этой цели материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

- Единого общепринятого определения понятия «проект» не существует. Обычно считается, что проект — некоторое предприятие с изначально установленными целями, достижение которых определяет завершение проекта. Понятие «проект» обозначает комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения в течение заданного периода времени и при установленном бюджете поставленных задач с четко определенными целями.

### Вопросы для самоконтроля

1. Какая из организационных структур наиболее эффективна?
2. Почему одни организационные структуры сменяют другие?
3. Опишите характерные черты линейных структур.
4. Опишите характерные черты линейно-функциональных структур.
5. Опишите характерные черты дивизиональных структур.
6. Опишите характерные черты иерархических структур.
7. Опишите характерные черты бюрократических структур.
8. Опишите характерные черты матричных структур.
9. Опишите характерные черты сетевых структур.
10. Опишите характерные черты проектных структур.
11. Опишите характерные черты механистических структур.
12. Опишите характерные черты органистических структур.
13. Что такое адаптивные структуры?



14. В чем отличие традиционной и высокоэффективной организаций?
15. Какова тенденция в развитии организационных структур?
16. По каким принципам можно создавать дивизиональные структуры?
17. Дайте определение понятию «проект».
18. Когда возникли первые проекты?
19. Как связаны проекты и матричные структуры управления?
20. Перечислите пять элементов генеральной среды.

### **Контрольные задания**

**Выполнить задание.** Проанализируйте, как эволюционировали структуры управления современным университетом. Объясните, почему это происходило.

Желаниям не учатся.

*Старинная пословица*

## Глава 7

# МОТИВАЦИЯ

### ЦЕЛИ ИЗУЧЕНИЯ МАТЕРИАЛА

После изучения этой главы вы будете способны:

**определить** значение термина «мотивация»;

**представить** современные взгляды на то, как и почему индивиды реагируют на воздействия извне;

**описать**, почему деньги не являются исчерпывающим фактором поведения человека на рабочем месте;

**объяснить** содержательные и процессуальные теории трудовой мотивации;

**обсудить**, как современные теории мотивации могут быть применены для управления поведением работника.

В этой главе будет рассмотрена проблема трудовой мотивации, т. е. того, что заставляет человека вести себя на рабочем месте так, а не иначе. Как отмечал А. Адлер, если я знаю цель человека, то и примерно знаю, что произойдет. Трудности изучения мотивации связаны с тем, что наблюдать непосредственно можно лишь поведение, о мотивах поведения можно лишь судить. Более того, одно и то же поведение может быть следствием разных мотивов.

Многие считают, что мотивация, как и другие черты характера, у человека либо есть, либо нет. Либо человек мотивирован на труд, либо нет. На самом деле это не так. Мотивация присуща каждому человеку, но структура мотивов и механизм их действия отличаются в зависимости от ряда обстоятельств. Эти обстоятельства и модели поведения человека на рабочем месте рассмотрены в настоящей главе. В настоящей главе рассматривается и уточняется само понятие мотивации, проводится анализ цикла потребности - побуждения - вознаграждения, дается обзор основных типов потребностей или мотивов: первичных и вторичных. Представлены содержательные и процессуальные теории мотивации, а также современные теории, такие как теория атрибуции.

### Понятие мотивации

*Определения мотивации.* Мотивация является базовым процессом для управления поведением человека на рабочем месте. Мотивацию не

следует отождествлять с поведением, так как одно и то же поведение может быть вызвано разными мотивами, более того, одни и те же мотивы по-разному будут действовать на разных людей. Хотя причины поведения гораздо шире, чем их можно объяснить с помощью одной лишь только мотивации, ее значение трудно переоценить. Некоторые мотивы являются социальными табу, поэтому о них особенно трудно судить. Ниже приведен ряд определений мотивации, показывающий, что взгляды на мотивацию существенно различны.

Таблица 7.1

### Определение мотивации труда в работах российских ученых

Определение мотивации	Источник (авторы)
Мотивация - это вербальное поведение, направленное на выбор мотивов (суждений) для объяснения, обоснования реального трудового поведения	Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда. М., 1999
Мотивация - совокупность сил, побуждающих человека осуществлять деятельность с затратой определенных усилий, на определенном уровне старания и добросовестности, с определенной степенью настойчивости в направлении достижения определенного результата	Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М., 1999
Мотивация может быть определена как процесс, определяющий энергетическую сторону и направленность поведения	Занковский А.Н. Организационная психология. М., 2000
Мотивация - это воздействие на поведение человека для достижения личных, групповых и общественных интересов	Генкин Б.М. Экономика и социология труда. М., 1998
Мотивация труда - это стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности	Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. М., 1998
Формирование мотивации определяется, с одной стороны, реакцией личности на воздействие внешних факторов, а с другой - через раскрытие его внутреннего мира и мотивации поведения, лежащих в плоскости его потребностей, устремлений и ценностей	Кулинцев И.М. Экономика и социология труда. М., 1999
Мотивация - процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации	Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда. М., 2001
Мотивация - воздействие на поведение человека для достижения общественных, групповых и личных целей посредством материальных и моральных побудительных средств, а также организационных (административных) мер	Политика доходов и заработной платы / под ред. Савченко П.В., Кокина Ю.П. М., 2000
Мотивация труда - побуждение работников к активной, плодотворной трудовой деятельности, основанное на удовлетворении важных для человека потребностей	Труд и социальное развитие: Словарь. М., 2001

Определение мотивации	Источник (авторы)
Мотивация трудовой деятельности - совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности и придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей	Управление персоналом: Энциклопедический словарь. 1998

*Первичные и вторичные мотивы.* Единой классификации мотивов не существует. Как правило, мотивы разделяют на первичные, т. е. врожденные и обусловленные физиологией, и вторичные мотивы, т. е. социально обусловленные. Ряд мотивов легко отнести к первичным или вторичным, некоторые квалифицировать трудно. Поэтому делаются попытки ввести более сложное разделение мотивов, например, вводится понятие основного мотива. К нему относят такие мотивы, как мотив привязанности, который с одной стороны, связан с первичным сексуальным мотивом, а с другой стороны, со вторичным мотивом принадлежности, мотив любопытства, творчества и желания манипулировать.

К первичным мотивам относят жажду, голод, потребность в сне, избегание боли и теплового дискомфорта, секс и материнский инстинкт. Первичные мотивы в развитых странах в основном удовлетворены, и поэтому для проблемы трудовой мотивации они не столь критичны, как вторичные мотивы. Важно и то, что первичные мотивы для всех людей одинаковы, хотя степень их актуализации различна. Термин «первичные» не означает, что эти мотивы сильнее вторичных.

Вторичные мотивы наиболее интересны с точки зрения проблем трудовой мотивации. Чтобы относиться к категории вторичных мотивов, мотив должен быть приобретенным. Важно, что большинство вторичных мотивов человек может удовлетворить только через свое участие в организации, поэтому эти мотивы так важны для организационного поведения. Ниже приведен перечень наиболее часто рассматриваемых мотивов трудовой мотивации и их характеристики.

Таблица 7.2

#### Первичные и вторичные мотивы и потребности

Название	Содержание
Потребность в одобрении	Это одна из самых значительных потребностей, связанных с культурой. Люди, имеющие высокую степень потребности в одобрении, склонны: более активно подчиняться общественным и групповым стандартам; учиться быстрее, когда соответствующее одобрение дается за правильное выполнение, чем когда такого одобрения нет; испытывать трудности, действуя автономно, потому что боятся вызвать неодобрение начальства

Название	Содержание
Мотив достижений	Хотя потребность во власти была признана давно и обсуждается уже долгое время, исследовательские работы в этой области стали проводиться совсем недавно. С мотивом достижений все происходило наоборот. Хотя он не имеет столь долгой истории, как другие мотивы, о нем известно больше, поскольку ему было посвящено множество исследований. Имеется ряд тестов, позволяющих измерить силу этого мотива. Так, эффективен тест Т. Элерса, позволяющий оценить силу мотивации к достижению цели и успеху
Склонность к риску	Первая трудность, возникающая при попытке разобраться со склонностью человека к риску, связана с тем, что само понятие «риск» возникло гораздо позже, чем обычно думают. Древние греки не знали понятия риска и вполне обходились понятием рока. На тысячелетнюю устойчивость этих представлений указывал Макс Вебер, отмечая, что идея божественного провидения в христианстве есть не что иное, как вариант рока. Не существовало ни одной культуры, для которой понятие судьбы и рока не являлось бы центральным компонентом философии. Понятие судьбы и рока не исчезло из жизни общества и теперь. Современное понятие риска частично включает архаичные представления о детерминистской предопределенности, направлении, в котором должна протекать жизнь, о судьбе, а также частично включает более поздние вероятностные модели мира. И сегодня, как замечает ведущий исследователь проблем риска Николас Луман, «если пытаешься определить понятие риска, то впечатление такое, будто заехал в густой туман, где видимость не дальше бампера машины»
Потребность в немедленной обратной связи	Стремление к умеренному риску у людей с высокой потребностью в достижениях тесно связано с желанием немедленно получить обратную связь. Люди, ориентированные на достижения, стремятся к такой работе, как работа продавцом, когда их труд оценивается часто и по конкретным критериям
Потребность в удовлетворении от завершения работы	Люди с высокой потребностью в достижениях считают, что выполнение задачи само по себе несет удовлетворение. Они не ждут наград, не мечтают обязательно получить соответствующее материальное вознаграждение. Хорошим примером этой характеристики является стремление к деньгам, но не по обычным причинам, таким как желание иметь деньги сами по себе или для приобретения материальных благ. Люди с высокой потребностью в достижении рассматривают деньги скорее как форму обратной связи или как оценку их работы. Если у них есть выбор между простой работой с хорошей оплатой и более трудной с низкой оплатой, они обычно при прочих равных условиях выбирают последнее. Надо отметить, что большая часть аспектов этого мотива до сих пор не ясна и плохо изучена. Хотя отдельные инструменты, позволяющие оценить склонность к риску, имеются

Название	Содержание
Потребность в поглощенности поставленной задачей	Если люди с высокой потребностью в достижениях ставят задачу, они стремятся полностью посвятить себя ее реализации. Они не могут остановиться или сделать работу наполовину и не чувствуют себя удовлетворенными, пока не приложат максимум усилий. Хорошим примером являются спортсмены. Они как бы «люди наоборот» - чувствуют себя комфортно только под серьезной нагрузкой. Такая преданность своему делу часто отражается на внешних проявлениях их личности, что зачастую негативно сказывается на тех, кто имеет с ними дело. Люди с высокой потребностью в достижениях часто воспринимаются другими как недружелюбные или как «одинокие волки». Они могут быть очень спокойными и редко хвастаются своими достижениями. Но они далеко не всегда сохраняют хорошие отношения с другими людьми. Обычно из таких людей получаются прекрасные продавцы, но очень редко - хорошие менеджеры по продажам
Мотив принадлежности	Этот мотив играет очень важную роль в поведении человека. Некоторые <b>ученые-бихевиористы</b> считают его врожденной потребностью, ссылаясь на эффект «Маугли», но и Хоторнский эксперимент показал значимость мотива принадлежности в поведении членов организации
Мотив безопасности	Безопасность является производным фактором от риска, но можно, а иногда и удобно рассматривать его отдельно. Безопасность есть сильное воздействие на поведение людей. И хотя простому мотиву безопасности уделялось много внимания, роль сложного, подсознательного мотива безопасности все еще требует более глубокого осмысления. Силу мотива безопасности позволяет оценить тест <i>RSK</i> Шуберта
Мотив статуса	Наряду с мотивом безопасности динамичному обществу особенно присущ мотив статуса, или престижа. Современного состоятельного человека обычно представляют как стремящегося к достижению определенного статуса. На самом деле статус существует с момента появления на Земле первых двух человек
Потребность во власти	Она выражает естественную склонность людей доминировать, держать все под контролем, оказывать влияние на других, пользоваться у них авторитетом. У разных людей эта черта выражена по-разному. Юнг писал, что, «рассматривая течение человеческой жизни, мы видим, что судьбы одного обуславливаются преимущественно объектами его интересов, в то время как судьбы другого - прежде всего его собственной внутренней жизнью, его субъектами». В экстремальных ситуациях такие люди чувствуют себя вполне комфортно. Но еще комфортнее они ощущают себя на высоких должностях, сопряженных с большой ответственностью и властью

## Продолжение табл. 7.2

Название	Содержание
Мотивы любопытства, желани я манипулировать и деятельности	Психологи первыми заметили, что животные, с которыми они экспериментировали, казалось, имеют врожденный мотив к исследованию объектов, манипулированию ими и даже просто к деятельности. Это было особенно справедливо в отношении обезьян, которым создавали новые, незнакомые ситуации. Такие наблюдения и предположения относительно существования у обезьян мотивов любопытства, манипулирования и деятельности были позже подтверждены экспериментально. В данном случае психологи абсолютно уверены, что результаты экспериментов с животными можно обобщить и применительно к человеку. Например, этот мотив ярко выражен у детей и просто скрыт другими мотивами у взрослых
Мотив привязанности	Любовь, или привязанность, представляет собой очень сложную форму общего мотива. Сложность частично связана с тем, что во многих случаях любовь имеет сходство с первичными мотивами, хотя в других она больше похожа на вторичные мотивы. В частности, мотив привязанности, с одной стороны, тесно ассоциируется с первичным сексуальным мотивом, а с другой - со вторичным мотивом принадлежности. По этой причине привязанность иногда относят ко всем трем категориям мотивов, а некоторые психологи вообще не признают ее как отдельный мотив
<b>Пассионарность</b> и креативность	Природа активности человека глубоко и всесторонне исследована Л. Н. Гумилевым. Он подчеркивал, что самые на вид простенькие обобщения требуют такого душевного подъема и накала чувств, при которых мысль плавится и принимает новую форму, сначала поражающую, а потом убеждающую искреннего читателя. И дело не в том, каким ходом мысли или подбором аргументов доказан тезис; это кухня научного ремесла, знать которое, конечно, надо, но одного знания мало. Главный вопрос в том, почему иногда удается найти и доказать новый тезис. Это таинство психологии творчества, которое древние греки приписывали музе истории - Клио. Далее он отмечает, что импульс, вызывающий проявление активности человека, может быть связан как с повышенными способностями (талант), так и со средними, и это показывает его самостоятельность среди прочих импульсов поведения, описанных в психологии
Почтение или принятие авторитетов	Потребность в следовании инструкциям других, потребность принимать их предложения, советы и руководство, предоставлять им возможность принимать решения, хвалить других, избегать нарушения условий и обычаев
Порядок или любовь к порядку	Потребность в детальной организации собственной жизни, заблаговременном планировании деятельности, в содержании вещей в чистоте и порядке, приведении в систему рабочего места, соблюдении отведенного для приема пищи времени

Название	Содержание
<b>Демонстративность</b>	Потребность быть в центре внимания, производить впечатление на других, рассказывать о своих достижениях, обращать внимание других на свою внешность и вызывать их комментарии
Автономия	Потребность быть независимым в своих поступках, в принятии решений, говорить и делать то, что хочется, избегать ситуаций, требующих конформного поведения, критиковать вышестоящих, избегать ответственности и обязательств
Аффилиация	Потребность в установлении социальных связей, формировании стойких привязанностей, установлении как можно больше дружеских отношений, потребность предпринимать что-либо с друзьями, а не в одиночку
Самопознание	Потребность анализировать собственные мотивы и чувства, наблюдать за другими людьми, анализировать их чувства, поведение и мотивы, ставить себя на их место
Принятие опеки	Потребность обращаться к другим за помощью, ожидать от них расположения, симпатии и понимания своих проблем, сочувствия и заботы в трудной ситуации
Доминирование	Потребность быть лидером и восприниматься таковым другими, отстаивать свою точку зрения, принимать решения за других, предписывать, что им делать, направлять их действия и убеждать в собственной правоте
Подчинение или, в иной интерпретации, чувство <b>вины</b>	Потребность испытывать вину и необходимость наказания за неправильные действия, обвинять себя в случае неправильных действий, признавать свои ошибки, чувствовать себя робким в присутствии вышестоящих, чувствовать себя во многом хуже других
Проявление опеки	Потребность помогать друзьям, относиться к другим с симпатией и добротой, делать им маленькие услуги, быть великодушным и прощать других, проявлять сочувствие, поощрять других людей делиться своими проблемами
Изменения или радикализм	Потребность предпринимать что-то новое, разнообразить обычную жизнь, путешествовать, менять место проживания, знакомиться с новыми людьми, пробовать себя в ином качестве, экспериментировать
<b>Выносливость или стойкость</b> в достижении целей	Потребность выполнять работу до конца, решать проблемы до их исчезновения, избегать отвлечений и прерываний деятельности
Сексуальные потребности	Фрейд предполагал, что есть один фактор, определяющий поведение человека. Этот фактор Фрейд обозначил специальным термином - либидо - жизненная сила, имеющая сексуальную окраску. Этот фактор в некотором смысле похож на энергию ци (чи) в китайской медицине. Сексуальные побуждения человека подавляются в наибольшей степени ввиду различных социальных ограничений. А между тем, по Фрейду, именно они побуждают людей действовать - именно благодаря их энергии происходит постепенное развитие личности и достижение зрелости. Вульгарный фрейдизм объясняет, например, выбор профессии пожарника подсознательными проблемами с мочеиспусканием



Окончание табл. 7.2

Название	Содержание
Гетеросексуальность или ориентировка на лиц противоположного пола	Потребность встречаться с лицами противоположного пола, быть для них физически привлекательным (-ой), обсуждать связанные с сексом проблемы
Агрессия	Потребность публично критиковать и осуждать других, высказывать другим людям свое мнение о них, высмеивать и оспаривать иные точки зрения, обвинять других, если что-то не получается, мстить за оскорбление

**Надо отметить, что вышеперечисленные мотивы можно группировать, строя некоторые иерархии мотивов и потребностей.**

*Сущность мотивации.* Мотивация складывается из трех взаимодействующих и взаимозависимых элементов:

потребности — побуждения — вознаграждения.

Потребность выражается в ощущении потери или лишения, недостатка чего-то важного. Мотивы, или побуждения, — индивидуальные внутренние движущие силы, которые побуждают каждого из нас вести себя по-своему<sup>1</sup>. Вознаграждения замыкают цепочку и, если это удастся, приводят нас в состояние удовлетворенности (табл. 7.3).

Таблица 7.3

#### Основной процесс мотивации

Потребности	Потребности возникают всякий раз, когда нарушается физиологическое или психологическое равновесие. Например, потребность существует, когда клетки тела лишены пищи и воды или когда человеку не хватает общества других людей. Хотя психологические потребности могут основываться на некоем дефиците, иногда это бывает и не так. Например, биография человека с сильной потребностью достичь успеха может отражать непрерывную цепь достижений
Побуждения	Побуждения, или мотивы (оба термина часто используются как взаимозаменяющие), возникают, чтобы хоть частично удовлетворить потребности. Физиологический мотив можно определить просто как ощущение недостатка в чем-либо. Физиологические и психологические побуждения ориентированы на действие и обеспечивают энергию движения к достижению вознаграждения. Например, потребности в пище и воде на уровне мотивов соответствуют голоду и жажде, а потребность в друзьях - мотиву принадлежности

<sup>1</sup> Следует помнить, что один человек — это не один, а несколько мотивов, при этом соединенных в сложную конфигурацию. При этом одни потребности и мотивы находятся между собой в гармонии, а другие — в конфликте.

<b>Вознаграждение</b>	<b>Вознаграждение определяется</b> как нечто, что приглушает потребность и снижает побуждение. Таким образом, достижение вознаграждения приведет к <b>восстановлению физиологического и психологического баланса</b> и уменьшит или <b>со всем устранил побуждение</b>
-----------------------	--

Истинные побуждения, которые заставляют отдавать работе все усилия, трудно определить, и они чрезвычайно сложны. Сложность работы с этим понятием связана прежде всего с тем, что мотив поведения невозможно наблюдать, можно наблюдать лишь его следствие - поведение. Если на улице у вас спросили «который час?», то мотивы этого вопроса могут быть различны.

Само слово «мотивация» происходит от латинского *moveo*, что означает движение. Кстати, от этого же корня происходит слово «эмоция». В разных науках мотивация определяется различно. Современный менеджмент располагает богатейшим набором инструментов воздействия на работника.

**Мотивационные комплексы.** Между мотивами существует определенная взаимосвязь. Например, мотив безопасности и мотив достижения объединяет одно чувство — страх. Поэтому человек с высокой мотивацией достижения испытывает низкую потребность в безопасности, и наоборот.

Надо иметь в виду, что человек, выполняя работу, руководствуется в своей деятельности далеко не одним мотивом и даже разнонаправленными мотивами или сложной цепочкой последовательно связанных мотивов. Поэтому мотивация опирается на мотивационный комплекс, т. е. определенное единство связанных между собою стимулов и мотивов. Здесь следует обратить внимание на термин «единство». Оно предполагает следующее: наличие нескольких одновременно воздействующих на человека в процессе труда мотивов; наличие нескольких стимулов, относящихся к различного рода ресурсам, находящимся в распоряжении управления; наличие последовательной, причинно-следственной связи между мотивами, являющейся результатом воздействия стимулов; устойчивость мотивационных комплексов; способность их к модернизации, особенно на основе смены приоритетов стимулов и мотивов; способность к автономному снятию противоречий между мотивами, а также между мотивами и стимулами.

**Модель Лоренца.** «Гидромеханическая» модель, предложенная Лоренцом для объяснения инстинктивных форм поведения, позволяет, хотя и не полностью, объяснить связи, существующие между физиологи-

ческим состоянием организма и раздражителями, поступающими из окружающей среды. Для того чтобы объяснить, как проявляются инстинктивные действия, Лоренц предложил модель, которая показывает, каким образом биологические побуждения могли бы зависеть одновременно от внутренних и внешних факторов.

Внутренние факторы должны быть связаны с количеством энергии, имеющейся в нервной системе и используемой для определенных действий; они соответствуют совершенно определенным моментам годового цикла данного вида. Что касается внешних факторов, то они представляют собой стимулы, связанные с данной потребностью.

Модель, предложенная Лоренцом<sup>1</sup> (рис. 7.1), включает резервуар, в котором накапливается энергия, идущая от нервной системы, и стержень с пробкой, который с помощью пружины удерживает закрытым выход из резервуара; к стержню подвешена платформа, на которую можно ставить гири различного веса, соответствующие внешним раздражителям разной силы.

Здесь возможны, например, следующие ситуации.

1. Скопившаяся энергия такова, что она сама по себе может вызвать открытие резервуара и инициировать какое-то поведение.

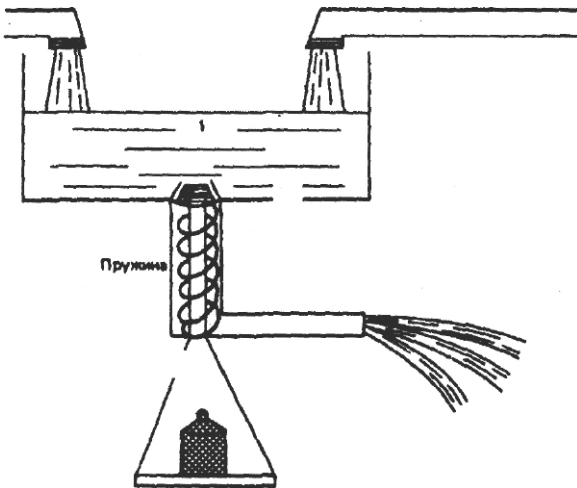


Рис. 7.1. Гидромеханическая модель Лоренца

<sup>1</sup> Годфруа Ж. Что такое психология: в 2 т. М.: Мир, 1996.

2. Внешний раздражитель настолько привлекателен, что ответная **реакция** может наступить и при отсутствии объективной потребности. Например, вкусная еда может вызвать появление аппетита даже у совершенно сытого человека.

Однако чаще всего наблюдается местное действие внешнего и внутреннего факторов, равных или неравных, но так или иначе дополняющих друг друга. Теория Фрейда в предельно упрощенном виде основана на сходном принципе. По мнению «отца психоанализа», внутренним фактором, действующим в организме с самого рождения, является сексуальная энергия, которую он назвал либидо. Подавляемые влечения входят в «большой резервуар» того, что составляет источник всех желаний. Но они могут быть удовлетворены только в том случае, если Я не сопротивляется им (в связи с тем, что их реализация может помешать приспособлению индивидуума к миру) или если давление морального сознания, **«сверх-Я»**, действует не слишком сильно.

В обществе без запретов различные действия в каждый период жизни действительно проявляются совершенно непринужденно, как только накопившаяся энергия оказывается достаточной или внешняя ситуация начинает достаточно сильно стимулировать. Однако в большинстве культур дело обстоит иначе: к ограничениям, накладываемым жизнью и воспитанием в обществе, добавляются еще цензурные запреты. Все это мешает свободному расходованию энергии и иногда порождает плохо осознаваемое чувство стеснения, приводящее к беспокойству и агрессивности. Тогда человек, чтобы дать выход избытку энергии, обращается к более приемлемым для общества стимулам и действиям. Но как объяснить желание прыжков с парашютом?

По-видимому, в таких случаях человек, лишенный раздражителей, ищет ситуацию, которая позволила бы ему узнать что-то новое или испытать какое-то возбуждение. Эту потребность в возбуждении не объясняет гомеостатическая модель в рамках теории биологической мотивации - согласно этой модели мы стремились бы лишь уменьшить раздражители, связанные с чувством голода, жажды, боли и т. п.

Фордизм. Другим фундаментальным подходом к трудовой мотивации явилась система Форда, в которой проблема эффективного использования человека, а значит, и проблема трудовой мотивации являлись центральными. Значительным достижением Форда явилось внедрение конвейера, который, в частности, позволил существенно снизить требования к качеству рабочей силы. Форду удалось доказать, что одно и то же число сотрудников, работающих порознь, и те же рабочие, организо-

ванные оптимальным образом, например в конвейер, дают совершенно различный объем продукции. При этом требования к индивидуальной квалификации заметно снижаются.

Перечисленные мотивы трудно использовать для создания систем трудовой мотивации, и поэтому уже более века делаются попытки свести их в какую-то систему мотивов. Все существующие теории мотивации можно сгруппировать в две группы: содержательные теории, которые предполагают, что необходимо определить те внутренние потребности, которые заставляют действовать его определенным образом, и в процессуальные теории, которые не касаются содержания мотивации и заключаются в изучении поведения людей, их восприятия тех или иных действий, событий, базирующихся на личном опыте познания окружающей действительности. Содержательные теории полностью концентрируются на анализе факторов, лежащих в основе мотивации, и совсем не уделяют внимания самому процессу мотивации (табл. 7.4).

Таблица 7.4

## Содержательные модели мотивации

	Теории	Автор или основной сторонник	Основные представления
1	Классическая	Форд, Тейлор	Люди будут сильно мотивированы, если их вознаграждение непосредственно связано с производительностью труда
2	Иерархии потребностей	Маслоу	Потребности воздействуют на мотивацию к деятельности. Иерархия пяти групп потребностей представлена в виде пирамиды, в основании которой - физиологические потребности, на вершине - потребность в самореализации
3	ERG	Альдерфер	Потребности расположены иерархически, движение по иерархии может осуществляться как снизу вверх, так и обратно сверху вниз, если не удовлетворяется потребность верхнего уровня
4	Приобретенных потребностей	МакКлелланд	Потребности приобретаются и развиваются под влиянием обучения и жизненного опыта, при этом рассматривается взаимоотношение отдельных групп потребностей
5	Двух факторов	Херцберг	Потребности делятся на мотивирующие и гигиенические. Гигиенические (условия работы) могут сделать работника несчастным, но не способны мотивировать его. Мотивирующие факторы - это потребности более высокого уровня: признание, содержание работы и возможность роста. Воздействие на мотивацию оказывают только те факторы, которые приводят к развитию состояния удовлетворенности

	Теории	Автор или основной сторонник	Основные представления
6	Человеческих отношений	Лайкерт	Руководитель - ключевой фактор мотивации. Он должен дать рабочим почувствовать, что они являются членами команды и значительными лицами.

Пирамида потребностей. Маслоу выдвинул две идеи, оказавшие огромное влияние на все теории трудовой мотивации. Во-первых, Маслоу предположил, что потребности группируются, что позволяет предположить существование **метапотребностей**, которые проявляются через потребности группы. Во-вторых, по мере удовлетворения потребностей одной группы актуализируются потребности другой группы. Теория Маслоу проста и, пожалуй, самая популярная.

Основываясь главным образом на своем клиническом опыте, он считал, что мотивирующие потребности человека можно расположить в иерархическом порядке. Он полагал, что если потребности определенного уровня удовлетворены, они перестают играть роль мотивирующих факторов. Чтобы мотивировать человека к труду, необходимо активизировать следующий, более высокий уровень потребностей. Важным положением теории является то, что не сама потребность движет человеком, а ее неудовлетворенность. Так что историей движут неудовлетворенные люди (сравним с теорией Фрейда). В соответствии с теорией как только потребности более низкого порядка удовлетворены, они перестают мотивировать человека. Голодный человек будет стараться получить еду, которая находится в пределах досягаемости. Однако, съев ее, человек не станет стремиться достать еще, и потребует мотивация на более высоком уровне потребностей.

В своей иерархии потребностей Маслоу выделил пять уровней. Потребности первого уровня Маслоу считает врожденными, потребности остальных уровней - приобретенными. Ниже дается их краткое описание.

1. Физиологические, витальные потребности. Самый первый, базовый уровень в иерархии — физические потребности, соответствующие врожденным первичным потребностям, которые обсуждались выше. Примерами могут служить голод, жажда, секс, потребности в жилище, одежде и сне.

2. Потребность в безопасности или экзистенциальные потребности. Этот уровень потребностей приблизительно соответствует мотиву безопасности. Маслоу выделяет как эмоциональную, так и физическую

безопасность. Весь организм может стать механизмом поиска безопасности. Потребности в безопасности можно разделить на физические (отсутствие угрозы жизни и здоровью) и экономические (отсутствие угроз экономическому положению). Как и в случае с физиологическими потребностями, если потребность в безопасности удовлетворена, она перестает быть мотивирующим фактором.

3. Потребность в любви. Третий, средний уровень потребностей в общем соответствует потребностям в любви и принадлежности. Как и Фрейд, Маслоу обвиняют в неудачном выборе слов при определении уровней. Использование им слова «любовь» имеет много вводящих в заблуждение коннотаций, таких, например, как секс, который в действительности является физиологической потребностью. Возможно, более подходящими понятиями для обозначения этого уровня были бы «потребность в принадлежности» или «социальные потребности». Скорее всего, Маслоу использовал слово «любовь» в смысле, употребляемом в христианстве: Бог — это любовь. Реализовать эту потребность можно путем предоставления работы, которая способствовала бы общению с другими работниками. Эффективно и создание климата коллективизма в достижении поставленной цели. Необходимо регулярное участие в принятии решений и спокойное восприятие наличия неформальных групп, если их деятельность не направлена на разрушение формальной организации.

4. Потребности в чувстве собственного достоинства и потребности в статусе. Эти потребности включают более высокие потребности человека. Как составные этого уровня могут рассматриваться потребности во власти, достижениях и статусе. Маслоу обращает особое внимание на то, что уровень признания включает как самоуважение, так и уважение со стороны других людей, создание условий работнику для регулярного и системного повышения квалификации, привлечение работников к разработке целей развития предприятий и выработке решений, делегирование подчиненным дополнительных полномочий, обеспечение условий для должностного продвижения по служебной лестнице, объективная оценка результатов труда и соответствующее материальное и моральное поощрение, создание условий для повышения социально-экономической и творческой активности.

5. Потребность в самовыражении, или духовные потребности. Этот уровень представляет кульминацию всех низших, средних и высших потребностей человека. Люди, добившиеся возможности самовыражения, реализовали свой потенциал. Самовыражение тесно связано с концеп-

**цией «Я».** В сущности, самовыражение является индивидуальной мотивацией человека к преобразованию восприятия самого себя в реальность. Практически это означает создание условий для развития творческого потенциала и его использования и формирование работ, требующих от работника максимальной отдачи.

Между мотивами Маслоу и стадиями развития Фрейда существует корреляция. Мотив безопасности и уверенности в будущем, а также потребность в принадлежности и в общении соответствуют оральной стадии психосексуального развития. Мотив получения вознаграждения за труд коррелирует с анальной стадией. Мотив уважения окружающих и самоуважения коррелирует с фаллической стадией, а потребность в самосовершенствовании и профессиональном росте — с генитальной стадией.

Маслоу не имел в виду, что его иерархия потребностей будет напрямую использована в трудовой мотивации. В общем виде иерархия потребностей Маслоу может быть преобразована в содержательную модель трудовой мотивации, представленную на рис. 7.2.



Рис. 7.2. Иерархия потребностей (пирамида Маслоу)

Работая с моделью Маслоу, надо помнить: вовсе не обязательно, что люди с равными доходами будут иметь одинаковые потребности. Совокупность человеческих потребностей тоже необязательно должна оставаться постоянной. Маслоу писал, что «средний гражданин» удовлетворяет примерно: базовые потребности — на 85%, потребности в безопасности — на 70%, тогда как социальные потребности могут быть



удовлетворены на 50%, потребность в признании - на 40%, а потребность в самовыражении — менее чем на 10%.

На первый взгляд содержательная модель и рассчитанные Маслоу проценты кажутся логичными и применимыми к мотивации работников в современных организациях. К сожалению, немногие исследования дали слабое эмпирическое подтверждение этой теории. Был проведен ряд эмпирических исследований, однако из-за того, что изучались отдельные группы (рабочие, менеджеры), и из-за различной степени операционализации мотивов их результаты трудно сопоставимы. Если говорить о тенденции, которую показывают эти исследования, то предложенная Маслоу структура потребностей не подтверждается.

Результаты большинства исследований показывают, что идеи Маслоу не являются окончательным ответом на все вопросы, касающиеся трудовой мотивации. И все же эта теория стала крупным вкладом в науку, дав менеджерам представление о разнообразных потребностях людей в условиях трудовой деятельности. Вывод, к которому привел недавний глубокий анализ, состоит в том, что «общие идеи, лежащие в основе теории Маслоу, по-видимому, подтверждаются, например, потребности, связанные с недостатком чего-либо, отличаются от потребности в росте». Однако число и названия уровней не столь важны, так же как и концепция иерархии, что подтверждают результаты исследований. В действительности важно то, что у работающих людей имеются разнообразные мотивы, некоторые из которых относятся к «высшему уровню». Другими словами, потребности в уважении и самореализации очень важны для содержательной мотивации к труду. Точная природа этих потребностей и то, как они соотносятся с мотивацией, не совсем ясны.

Если расположенные ниже ранее удовлетворенные потребности в измененной ситуации больше не удовлетворяются, они опять начинают влиять на поведение, поскольку мотивирующая сила все время исходит от самой нижней неудовлетворенной потребности.

Эта нижняя ступень неудовлетворенных потребностей может быть использована для проведения внутрифирменной политики стимулов. Если организация предлагает или планирует предложить стимулы этой ступени, то она может рассчитывать на мотивированное отношение сотрудников к работе.

*Развитие пирамиды.* Американские социологи П. Херси и К. Бланшард предложили развитие модели Маслоу для разных обществ. Они предположили, что в разных обществах пирамида потребностей будет иметь разный вид, т. е. что из концепции Маслоу существуют исключения.

Согласно Маслоу, когда потребности более низкого уровня удовлетворены, потребности более высокого порядка становятся важнее. В действительности модель потребностей Маслоу учитывает скорее не общество в целом, а категорию людей с низкими доходами, так как их основные потребности в пище и жилье слабо удовлетворены. У среднего класса, профессионалов и менеджеров порядок и значимость потребностей могут быть иными и напоминать скорее ромб. Для среднего класса актуальны потребности второго, третьего и четвертого уровней, но не актуальны потребности первого и пятого уровней. Таково первое исключение, которое дает модифицированную модель Маслоу для среднего класса.

Второе исключение касается класса богатых, куда входят топ-менеджеры и капиталисты. Получая высокие доходы, они давно удовлетворили низшие потребности, а актуальность средних потребностей для них невелика потому, что они работают индивидуально, а не в команде, над ними нет начальников, расположения которых необходимо добиваться, и т. п. Зато очень сильна потребность в самовыражении. И это не случайно: бизнес — продолжение их творческого «Я». (Маслоу в свое время указал на возможность подобных исключений и сам предложил модифицированные версии своей теории.) Для сравнения все три варианта модели Маслоу приведены на рис. 7.3.

*Достоинства и недостатки модели Маслоу.* Не надо думать, что мотивационная модель Маслоу безупречна и ее нельзя подвергнуть критике за имеющиеся в ней недостатки в теоретическом и практическом аспектах. Так, Дж. О'Шонесси со ссылкой на Л. Портера приходит к выводу и утверждает, что модель Маслоу имеет следующие недостатки.

1. Категории Маслоу не пригодны для решения практических задач. Мы не можем безоговорочно объяснить наблюдаемое поведение тем или иным мотивом. Отсюда, рассматривая иерархию Маслоу в качестве гипотезы, трудно уяснить, какие наблюдения необходимо провести, чтобы ее опровергнуть. Это критическое замечание относится ко всем видам мотивов. Мотив не всегда может быть логически выведен из поведения, так как между ними нет однозначного соответствия: один мотив может быть удовлетворен различными действиями. Так, поведение согласованное и поведение конкурирующее могут вызываться одним и тем же мотивом.

2. Можно указать на поведение, которое не согласуется с теорией Маслоу. Так, предполагая, что долг принадлежит одному из высших уровней, иерархия игнорирует тот факт, что люди готовы умереть, выполняя долг, и часто ставят гордость выше безопасности или физиологической потребности.

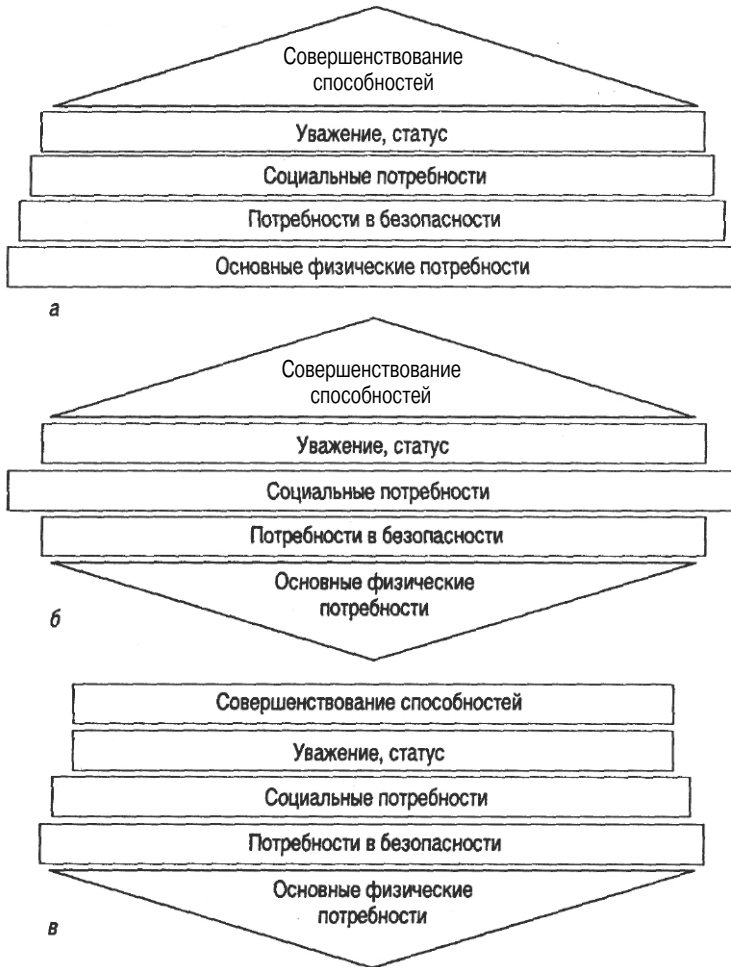


Рис. 7.3. Три варианта теории Маслоу: а - классический (для групп населения с малыми доходами); б - модифицированный (для среднего класса); в - обратный (для высшего класса)

3. Хотя данная иерархия имеет вид модели процесса, механизм перехода с одного уровня на другой не вскрывается.

Теорию иерархии, возможно, лучше всего рассматривать как организующую концепцию, а в известном смысле ее расплывчатость способствовала широкому признанию этой теории. Есть основания считать, что подобные иерархии потребностей действуют среди рабочих и руководящих работников, у последних потребности в уважении и самовыражении часто не удовлетворены.

Думается, критический взгляд Дж. О'Шонесси и Л. Портера на мотивационную модель Маслоу касается лишь теоретических и методологических аспектов и в отрыве от производственного процесса и поведения человека в процессе труда. Зачем, например, люди должны, работая на производстве, жертвовать своей жизнью ради выполнения своего производственного долга? В таких условиях человек часто оказывается под воздействием или несовершенства технологического процесса, или недостаточного внимания со стороны руководителя предприятия, стремящегося к экономии затрат на создание комфортных условий, ставя работника в экстремальные условия.

Противоречия, высказанные разными авторами в части теоретических и практических аспектов действующих ныне мотивационных моделей, отнюдь не приводят к их полному отрицанию, наоборот, критические замечания, по нашему мнению, главным образом направлены на их совершенствование. Эффективность или жизненность той или иной модели можно проверить только путем их апробации на практике с учетом той среды, где они будут внедряться. Бесспорно одно, что отсутствие мотивационных моделей на наших предприятиях будет снижать эффективность действующих систем управления и социально-экономическую деятельность трудовых коллективов. Вместе с тем становится ясно, что мотивационные модели могут приводить как к положительным, так и отрицательным социально-экономическим последствиям, особенно если в организации действуют неформальные группы. Для того чтобы устранить негативные последствия мотивации, Б. Карлоф предлагает следующие подходы.

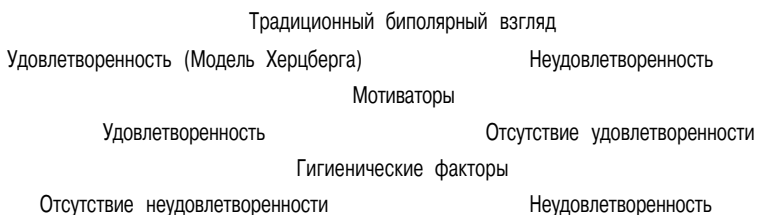
1. В драматической форме демонстрировать группе бесперспективность ее деятельности.
2. Показать группе невозможность достижения поставленных целей.
3. Посеять недоверие между людьми, и прежде всего к их лидеру.
4. Образовать «раскольнические» группки, стимулировать перебежчиков, лучше всего превратить лидера группы в перебежчика.
5. Объединить чувство принадлежности к группе с недовольством, усталостью и ущербностью.

Двухфакторная теория удовлетворенности работой Ф. Херцберга. **Мотивационно-гигиеническая** теория (теория обогащения труда) Ф. Херцберга<sup>1</sup> рассматривает влияние различных факторов на производительность труда. Фредерик Херцберг, психолог по образованию, изучал мотивацию к труду в компаниях, которым он оказывал консультаци-

онные услуги. Его теория мотивации к труду, называемая также теорией факторов «актуализации—атмосферы», основывается на иерархическом подходе к потребностям человека, а также на исследованиях библейских мифов об Адаме и Аврааме. Факторами актуализации являются труд и все получаемые благодаря ему формы признания. Использование этих факторов позволяет добиться глубокого и устойчивого во времени изменения индивидуального поведения человека в процессе труда. Факторами атмосферы являются материальное вознаграждение, гарантии занятости, политика управления компанией и взаимоотношения сотрудников. Использование только этих факторов обеспечивает лишь временное удовлетворение от труда и не приводит к долгосрочному изменению поведения. Гипотеза Ф. Херцберга о том, что человек должен развиваться благодаря труду, и попытки практического использования его предложений получили широкое распространение в 1970-х годах. Руководители компаний используют методы обогащения содержания труда и расширения задач, поливалентности и чередования выполняемых операций, сторонником которых является Ф. Херцберг. Он критиковал лежащее в основе тейлоризма представление о роли индивида в процессе труда. На современном этапе развития общества интересовавшие Ф. Херцберга темы кажутся весьма далекими от текущих проблем, что подчеркивает теоретическую слабость его основных допущений.

Фредерик Херцберг продолжил работу Маслоу и создал модель поддержания уровня мотивации — специфическую содержательную теорию мотивации трудовой деятельности. Для выяснения оснований удовлетворенности или неудовлетворенности работой, а также причин повышения и снижения производительности труда он разработал в 1950 г. двухфакторную теорию мотивации. Он предположил, что: во-первых, удовлетворенность и неудовлетворенность работой представляют собой два независимых друг от друга измерения. Мотивационно-гигиеническая теория основана на предположении, что удовлетворенность и неудовлетворенность трудом не должны оцениваться в едином измерительном континууме (т. е. по одной шкале). Другими словами, поскольку мы имеем две разные группы факторов, одна из которых влияет на удовлетворенность, другая — на неудовлетворенность, то соответственно необходимы и разные методы измерения и воздействия на них.

Во-вторых, имеется целый ряд «факторов» (условия/стимулы организации), влияющих на поле «удовлетворенность работой — нет удовлетворенности работой» (мотиваторы), и ряд других факторов, влияющих на поле «нет неудовлетворенности работой — неудовлетворенность работой» (гигиенические факторы) (рис. 7.4).



**Рис. 7.4. Традиционный** подход и модель Херцберга

Херцберг выделяет две группы факторов - гигиенические и мотивационные.

***Гигиенические факторы:*** политика компании и стиль управления; методы контроля за персоналом; отношения с коллегами по работе; уровень оплаты; статус работника в организации; условия и безопасность труда.

***Мотивационные факторы:*** достижение успеха; признание за достижения; интерес к работе; ответственность; профессиональное совершенствование; должностной рост.

Гигиенические факторы удерживают работника от разочарования в труде, препятствуют его психическому расстройству. Они создают общий положительный настрой работников на трудовую активность, но не выступают в роли активных мотивационных сил. Улучшение этих факторов первое время действует как стимул. Но затем люди свыкаются с лучшим и принимают его как должное. Недовольство уменьшается, но стимулов уже нет. Это внешнее стимулирование, которое Херцберг сводит к образной формуле ПЕПЗ — «Пни Его Под Зад» — в физическом или психологическом смысле. Наличие мотивирующих факторов (одного, двух или всех шести) повышает степень удовлетворенности человека работой, увеличивает его мотивацию.

Наиболее существенными мотиваторами являются, в частности, успех, признание, интересное содержание работы, возможности для профессионального роста, служебное положение, ответственность. Наиболее существенными гигиеническими факторами являются: вознаграждение, социальные связи, условия труда, безопасность труда, семейная жизнь, **отношения** с коллегами, политика фирмы.

Гигиенические факторы обеспечивают практически нейтральные чувства среди работников организации. Устранение этих факторов, называемых еще факторами поддержки, с рабочего места имеет, однако, тенденцию вызывать у работников состояние неудовлетворенности. Херцберг позаимствовал слово «гигиенические» из медицинской терминологии, где этот термин относится к факторам, которые помогают под-

держивать здоровье, но совсем не обязательно улучшают его. Например, к гигиеническим мероприятиям, которыми вы занимаетесь каждый день, относится умывание. Вы умылись, но ваше состояние не стало лучше. Оно только поддерживается на прежнем уровне. Автор теории вывел первую формулу: рабочая обстановка минус гигиенические факторы равняется состоянию неудовлетворенности.

Вторая группа факторов, называемых еще «удовлетворителями», как считается, вызывает чувство удовлетворения работой. Они отвечают за повышение мотивации или удовлетворенности сотрудников. Их отсутствие не вызывает чувства неудовлетворенности. Вторая формула гласит: рабочая обстановка плюс мотивационные факторы равняется состоянию удовлетворенности; рабочая обстановка минус мотивационные факторы равняется нулевому эффекту.

В большинстве случаев такие факторы не вызывают чувства удовлетворенности, хотя их наличие помогает предупредить чувство неудовлетворенности. Здесь есть некоторая загвоздка: отсутствие факторов поддержания может привести к появлению у сотрудников чувства неудовлетворенности. Факторы поддержки, или гигиенические факторы, в организации представляют собой оплачиваемые праздничные дни, предоставление отпуска по болезни, мероприятия в области здравоохранения и социального обеспечения и другие социальные программы. Некоторые руководители убедили себя в том, что хорошая программа поощрений персонала усилит мотивацию. Однако такие программы воспринимаются как само собой разумеющееся: они только поддерживают чувство удовлетворенности, но не создают его. Условия работы не рассматриваются как факторы мотивации. Возможно, многие предпочли бы работать в приятной обстановке. Но сверкающий цех или станок редко может заменить саму работу, от которой люди получают удовольствие или признание достижений и заслуг. И в старых запущенных зданиях могут трудиться люди, моральный дух и производительность которых очень высоки.

Херцберг утверждает, что отношение людей к своей работе перевешивает важность условий труда. То же самое относится к надзору. Херцберг приводит такой пример: сам по себе родитель не является непосредственной причиной физического роста ребенка; он лишь дает ему пропитание и уход. Как и родитель, супервайзер не мотивирует работника, а только оказывает влияние на обстановку, и это приводит к тому, что работник испытывает чувство высокой мотивации, исходящее изнутри. Эти факторы мотивируют индивидов, однако их отсутствие не обязательно вызывает у сотрудников чувство неудовлетворенности. Они по-разному влияют на поведение людей в организации. Фактор дости-

**жения** означает, что человек достиг своей цели, т. е. выполнил то, что начал. Одни трудовые операции способствуют этому чувству, другие, как, например, работа на конвейере, нет. Чувство признания дает работнику ощущение достоинства и самоуважения. Иногда руководители не предоставляют сотрудникам отзыв об их работе. Они считают, что нет необходимости говорить что-либо, если работа была выполнена хорошо. Но это неправильно.

Непосредственно сама работа является очень важным фактором мотивации. Почему некоторые сотрудники хронически опаздывают? В большинстве случаев такое происходит потому, что они не любят сидеть на работе «от звонка и до звонка». Монотонная работа не приносит удовлетворения. Иное дело — разнообразная и творческая работа, само содержание которой служит стимулом к росту, сокращению прогулов и опозданий. Для многих действенным стимулом выступает продвижение по службе. В некоторых организациях даже поведение нарушителей спокойствия менялось после того, как на них возлагалась дополнительная ответственность.

Согласно теории Херцберга, работодатели, пытающиеся повысить мотивацию персонала путем увеличения зарплаты, в конечном счете оказываются разочарованными. После того как работники привыкли к новому уровню дохода, вероятнее всего, они будут рассматривать его как фактор поддержки. Как только увеличение выплат становится регулярной частью зарплаты, оно перестает влиять на рост мотивации. Люди склонны испытывать большую мотивацию тогда, когда они сильно хотят чего-то, чем тогда, когда они уже имеют это. Важно иметь в виду: представление работника о факторах мотивации гораздо важнее, чем представление об этом работодателя. То, что выступает фактором поддержки для одного, может служить фактором мотивации для другого.

Только удовлетворительная степень наличия мотиваторов (но не гигиенических факторов) ведет к удовлетворенности работой. Хорошо спланированные гигиенические факторы ведут лишь к состоянию «нет неудовлетворенности работой», но отнюдь не к удовлетворенности работой, поскольку удовлетворительные гигиенические факторы рассматриваются как нечто само собой разумеющееся (отсюда и понятие «гигиенический фактор»). Неудовлетворительные же гигиенические факторы ведут к сильной неудовлетворенности работой. Хорошо сформированные мотиваторы могут стимулировать готовность к работе, а хорошо сформированные гигиенические факторы — как минимум предотвратить спад в работе. Поэтому, например, согласно Херцбергу, программы по улучшению социальных контактов на фирме не приводят к повышению трудовой отдачи. Для этого необходимо, например, на-



полнение работы интересным содержанием. Информативность теории Герцберга оказалась довольно высокая, поскольку мотиваторы и гигиенические факторы поддаются операционализации. Он провел широко освещавшееся исследование в области мотивации, в котором участвовали бухгалтеры и инженеры компаний города Питтсбурга и его окрестностей.

Для получения данных он использовал метод критической ситуации. Специалистам задавались два вопроса по существу: Когда вы испытывали наиболее полное удовлетворение от своей работы и что его порождало? Когда вы относились к работе хуже всего и что породило это отношение?

Ответы, полученные с помощью метода критической ситуации, были интересными и достаточно согласованными. Высказанные положительные ощущения главным образом ассоциировались с опытом работы и ее содержанием. Примером может служить начальник бухгалтерии, который был очень доволен, когда ему поручили установить новое компьютерное оборудование. Он испытал чувство гордости за свою работу и был удовлетворен тем, что новое оборудование коренным образом изменило всю деятельность его отдела.

В то же время отрицательные ощущения были связаны главным образом с внешними условиями, в которых осуществляется работа, — ее контекстом. Херцберг сделал заключение, что удовлетворенность связана с содержанием работы, а неудовлетворенность — с ее контекстом. Херцберг назвал факторы, вызывающие удовлетворение, мотиваторами, а неудовлетворение — гигиеническими факторами.

Термин «гигиена» (так же как в здравоохранении) относится к факторам, которые носят превентивный характер; в теории Херцберга к гигиеническим относятся факторы, предотвращающие неудовлетворенность. Вместе взятые, мотиваторы и гигиенические факторы образовали основу двухфакторной теории мотивации Херцберга. Она была подвергнута тестированию, хотя при этом результаты в значительной степени зависели от методов. Дать окончательную оценку пока не представляется возможным, однако во время исследований было установлено, что (в зависимости от ситуации) недостаток мотиваторов также может привести к неудовлетворенности работой, а хорошо сформированные гигиенические факторы (и в первую очередь вознаграждение) могут привести к удовлетворенности работой.

Ни о корректности изображения удовлетворенности работой в виде двух схем, ни о правильности причисления отдельных факторов к мотиваторам или гигиеническим факторам нельзя сделать логические выводы на основании результатов эмпирических исследований. Так же как

теория Маслоу, которая оказала большое влияние на управление персоналом, теория **Херцберга** исходит из предпосылки существования тенденции к самовыражению человека и смешивает, следовательно, нормативные и дескриптивные (описательные) аспекты. Ее ценность с точки зрения управления персоналом состоит в связи теорий мотивации с теориями организационной культуры, в выявлении факторов, влияющих на решение об участии в организации, или на удовлетворяющее организацию поведение сотрудников в соответствии с их ролями в организации. С другой же стороны, ее информативность является незначительной, так как не выяснены точные функциональные связи между воздействующими факторами и поведением сотрудников. Некоторые связи были подвергнуты эмпирической проверке, другие были сформулированы в виде гипотез, представляющихся с точки зрения логики относительно убедительными. Вместе с тем выводы о том, как какой-либо конкретный стимул или вклад влияет на решение об участии в организации или на степень соответствия поведения требованиям организации, достаточно достоверно сделаны быть не могут.

Теория Херцберга тесно связана с иерархией потребностей Маслоу. Гигиенические факторы по своей природе превентивны и связаны с окружающими условиями. Грубо они соответствуют низшим уровням потребностей Маслоу. Эти гигиенические факторы устраняют неудовлетворенность, но не приводят к удовлетворению. Действительно, они поднимают мотивацию до теоретически нулевого уровня, представляют необходимое «основание» для предотвращения неудовлетворенности и служат отправной точкой для истинной мотивации. Сами по себе гигиенические факторы не создают мотивации.

Только мотиваторы (или истинно мотивирующие факторы) побуждают людей к деятельности. В некотором приближении они соответствуют потребностям высших **уровней** иерархии Маслоу. Согласно теории Херцберга, для истинной мотивации у человека должна быть работа, содержание которой связано с определенным напряжением сил.

Двухфакторная теория Херцберга пролила новый свет на содержание трудовой мотивации. До ее появления менеджеры концентрировали свое внимание главным образом на гигиенических факторах. При столкновении с моральными проблемами типичным решением было повышение оплаты труда, увеличение дополнительных льгот и улучшение условий труда. Однако обнаруживалось, что такие упрощенные решения по-настоящему не работают. Это ставило менеджеров в тупик — они платили более высокую зарплату, предлагали прекрасный пакет дополнительных льгот, обеспечивали очень хорошие условия труда, а их работники так и оставались немотивированными к труду. Теория Херц-

берга предлагает объяснение этой проблемы. Сосредоточивая внимание исключительно на гигиенических факторах, руководители не мотивируют свой персонал. Вероятно, мало кто из рабочих или менеджеров думает, что они не заслужили повышенной зарплаты. С другой стороны, очень многие рабочие и менеджеры, испытывающие чувство неудовлетворенности, считают, что получили недостаточное повышение. Это простое наблюдение показывает, что гигиенические факторы важны для устранения неудовлетворенности, но не приводят к удовлетворенности.

**Херцберг** был, вероятно, первым, кто сформулировал мысль о том, что гигиенические факторы абсолютно необходимы для сохранения человеческих ресурсов организации. Однако в соответствии с пониманием Маслоу, когда «желудок полон» благодаря удовлетворению гигиенических потребностей, что характерно для большинства современных организаций, эти факторы перестают мотивировать работников. Согласно теории **Херцберга**, персонал будет мотивировать только работа, требующая определенных усилий и обеспечивающая возможности достижений, признания, ответственности, продвижения и роста.

Между степенью удовлетворения отдельных потребностей и общим состоянием удовлетворенности или неудовлетворенности не всегда имеет место однозначная зависимость, так как недостаточное удовлетворение одних потребностей может компенсироваться убыточным удовлетворением других. Проведенные социологические исследования дали следующие конкретные результаты (табл. 7.5).

Таблица 7.5

Мотиваторы и гигиенические факторы

Мотиваторы и гигиенические факторы	Заставляют лучше работать, %	Делают работу привлекательнее, %	Ито и другое вместе, %
Хорошие шансы продвижения	48	22	19
Хороший заработок	45	22	22
Признание и одобрение хорошей работы	41	34	17
Работа, заставляющая развивать способности	40	22	20
Сложная и трудная работа	38	30	15
Работа, требующая самостоятельности мышления	32	33	17
Интересная работа	36	35	18
Работа, требующая творчества	35	31	20
Спокойная работа	13	61	15
Тихая и чистая работа	12	56	2

Удобное расположение	12	56	12
Хороший коллектив	17	54	13
Хорошее руководство	19	52	12
Доступность информации	21	49	16
Гибкий график	18	49	15
Дополнительные льготы	27	45	18
Справедливое распределение заданий	21	45	8

**Кросскультурное** исследование трудовых биографий, проведенное в разных странах мира, показывает, что около 80% факторов, обеспечивающих удовлетворенность трудом, относятся к мотивирующим, и лишь 20% связаны с внешними стимулами.

Что касается неудовлетворенности трудом, то она уже на 70% связана именно с внешними побуждениями к труду.

При отсутствии внутренних мотивирующих факторов люди вынуждены искать удовлетворенность трудом исключительно во внешних стимулах, а это порождает такое ощущение зависимости, которое может быть снято или компенсировано лишь в ходе забастовки или через пассивное сопротивление — снижение выработки, замедление работы и пр.

Внутренние мотиваторы заставляют людей прикладывать к работе все силы и умения, в то время как внешние стимуляторы не способны заставить человека трудиться с полной отдачей.

Таким образом, делает вывод Ф. Херцберг, можно считать многократно доказанным тот факт, что гигиенические потребности работника (хорошая оплата, удобная производственная среда, нормальные условия труда) должны удовлетворяться как можно полнее, иначе возникает неудовлетворенность и ухудшаются результаты труда. Однако только работа, сама по себе будучи интересной, разнообразной и творческой, может мотивировать человека на постоянный эффективный труд.

Херцберг советует обогащать объем операций, выполняемых одним человеком, подбирать работы по способностям и склонностям, устранять некоторые виды контроля, смягчать характер надзора, давать рабочим задания, требующие искусства, признавать их успехи и т. д.

«Если бы хоть малая доля времени и средств, затрачиваемых сейчас на «гигиену», была бы уделена обогащению труда, — считает Херцберг, — то отдача как в человеческом, так и в экономическом смысле принесла бы промышленности и обществу величайшие дивиденды».

*Примеры успешных проектов обогащения труда, приводимые Херцбергом.*

*1. Моторостроительная компания «Камминз энджин».*

Работники этой компании, включая управленческий персонал, последовательно обучаются всем видам работ. Начиная с главного — сборки и испытаний, — каждый выбирает себе специализацию по душе и способностям. Все занятые в компании получают базовую бухгалтерскую подготовку, учатся подсчитывать издержки производства. Ключевая идея состоит в том, чтобы максимизировать квалификацию, повысить автономию работников и одновременно ослабить значение ложных статусных символов для большего сплочения персонала.

Большинство компаний концентрирует внимание на 10% рабочей силы, у которой нет установок на эффективный труд, пытаясь заставить их работать эффективнее. «Камминз энджин» направляет свои усилия на мотивацию 90% работников, у которых такие установки есть, помогая им получить опыт, необходимый для успешного выполнения задач.

*2. Управление материально-технического обеспечения ВВС США.*

Там внедрен своего рода «внутрифирменный хозрасчет», построенный на прямых отношениях между производителями работ и клиентом сверху донизу. Основной внешний клиент отделения ремонта техники — это летчик-испытатель, принимающий работу у авиамеханика — основного внутреннего клиента всех служб отделения, так сказать, генерального подрядчика.

Опыт УМТО ВВС США показывает, что тесные обратные связи типа «клиент-производитель (поставщик)» помогают добиться как минимум трех вещей: создания основы для улучшения производства в каждом звене технологической цепи; устранения разделения работ на главные и неглавные; ускорения институализации в результате межгрупповой кооперации, требуемой при проведении сложных работ.

*Достоинства и недостатки модели Херцберга.* Хотя двухфакторная теория Херцберга широко используется в учебной литературе и имеет значение для практиков, с академической точки зрения она, несомненно, упрощает мотивацию трудовой деятельности. Когда исследователи отступали от методологии критической ситуации, использованной Херцбергом, им не удавалось выявить два фактора. Оказывается, существуют относящиеся к работе факторы, которые вызывают как удовлетворенность, так и неудовлетворенность. Эти исследования указывают на то, что в строгом смысле двухфакторная теория не находит подтверждения.

Несмотря на очевидную ограниченность двухфакторной теории, мало кто сомневается, что Херцберг внес существенный вклад в изучение трудовой мотивации. Он расширил концепцию иерархии потребностей Мас-

лоу и сделал ее более применимой к трудовой мотивации. Херцберг также обратил внимание на значение содержательных факторов, относящихся к работе, для мотивации трудовой деятельности, которыми ранее несправедливо пренебрегали; зачастую их и вовсе игнорировали. Метод проектирования рабочего места в рамках содержательного обогащения труда также является вкладом Херцберга в развитие менеджмента. Концепция обогащения труда детально рассмотрена в следующей главе. В целом Херцберг много сделал для лучшего понимания содержательных факторов работы и удовлетворенности, но, как и его предшественники, не достиг цели в разработке всеобъемлющей теории трудовой мотивации. Его модель охватывает лишь некоторую часть содержательной мотивации к труду; **она** не дает адекватного описания этого сложного процесса.

*Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда.* В работах Дэвида **МакКлелланда** прослеживаются четыре имеющие непосредственное отношение к менеджменту основные темы. Первая из них связана с созданием теории человеческих мотивов и эмпирической базы, главным образом предназначенной для практической реализации стремлений к достижению цели, установлению связей, осуществлению власти и лидерства. Второй темой является определение мотивационных изменений, обеспечение эмпирической поддержки этой теории и осуществление стимулирования, подготовки и контроля над реализацией проектов на уровнях индивида, организации, сообщества и нации. Третья тема заключается в развитии проверок и оперантных методов, таких как тест тематической апперцепции, интервью о поведенческом событии и тест на тематический анализ, которые использовались при проведении исследований и применении их результатов. Четвертая тема затрагивает проблемы совершенствования исследований трудовых компетенций, их получения и применения в качестве способа связи человеческих навыков и возможностей с эффективностью деятельности по разным специальностям — от ученого до социального работника, от секретаря до директора, от священника до адмирала.

Концепция Д. МакКлелланда, связанная с изучением и описанием влияния на поведение человека потребности достижения, потребности соучастия и потребности властвования. В соответствии с теорией эти потребности оказывают заметное воздействие на поведение человека, заставляя его предпринимать усилия для удовлетворения этих потребностей. Важное отличие от предыдущих теорий состоит в том, что МакКлелланд рассматривает их как приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения.

Потребность достижения проявляется в стремлении человека достигать стоящих перед ним целей наиболее эффективно. Люди с этой выра-

женной потребностью самостоятельно ставят перед собой цели. Обычно они выбирают умеренно сложные цели и задачи, исходя из того, что они могут сделать. Они принимают умеренно рискованные решения и ожидают немедленной обратной связи от принятых решений и действий.

Можно сказать, что работники, имеющие ярко выраженную потребность в достижении, готовы браться за работу с элементами вызова, что позволяет им самостоятельно ставить цели. При этом им неприятно заниматься работой, у которой нет ясного и ощутимого результата, наступающего достаточно быстро. Им постоянно нужно получать результат, или обратную связь. Важно подчеркнуть, что качество результата у таких работников не обязательно будет высшим. Такие работники много и охотно работают, но не очень любят делиться работой с другими, т. е. они не командные игроки.

МакКлелланд сделал вывод, что данная потребность может быть отнесена не только к характеристике отдельных людей, но и к характеристике обществ. Общества, где высока потребность в достижении, обычно имеют хорошо развивающуюся экономику. Считается, что наличие у работников высокой потребности достижения оказывает влияние на их конечную результативность. Поэтому полезно оценивать уровень постановки целей и стремление работать в команде при продвижении таких работников по иерархии организации. В целях регулирования уровня данной потребности важно проводить обучение и корректировку уровня данных потребностей в организации. Желательно включать в работу механизмы обратной связи (доски почета, рейтинги результативности, производственные конкурсы и соревнования), разбирать примеры эффективной работы и достижения результатов. Необходимо корректировать самооценку таких работников (в сторону повышения), так как постановка легких задач отнимает у работников и организации ресурсы и время. Зачастую именно люди с высокой потребностью достижения не достигают высших постов иерархии, так как на верхних управленческих уровнях требуется принимать более рискованные решения и ставить более высокие цели, чем на это готовы пойти люди с высокой степенью потребности достижения.

Можно сказать, что потребность достижения необходима людям, занимающимся предпринимательской деятельностью, но может мешать работнику, если он занимается управлением в большой организации.

Потребность в соучастии имеет место в виде стремления к дружеским неконфликтным отношениям с окружающими. Такие работники стремятся поддерживать хорошие отношения, получать одобрение и поддержку со стороны окружающих. Для них важен факт, что они ко-

**му-то** не безразличны как люди, работники. Работники с такой выраженной потребностью стремятся занимать посты в организации, которые позволяли бы им активно взаимодействовать с коллегами, клиентами, внешней средой, для успешной организации работы таких людей необходимо создавать систему реакции внешней среды на действия таких работников (обратная связь), позволять работникам широко взаимодействовать. Необходимо регулярно оценивать результаты их работы. Необходимо оценивать уровень потребностей в соучастии при приеме работника в организацию.

Потребность во властвовании также является приобретенной человеком в результате его социализации. Человек стремится контролировать ресурсы, людей и информацию в своем окружении. Человек стремится оказывать влияние на других людей, их поведение, брать на себя ответственность за их действия. Потребность во властвовании имеет два полюса: стремление иметь как можно больше власти, контролировать все процессы и в противоположность этому — стремление избегать власти, ответственности. Стремление к власти МакКлелланд разделил на две части: стремление к власти ради самой власти и возможности командовать и стремление к власти для того, чтобы добиваться решения поставленных групповых задач. Очевидно, что какой бы ни был работник одаренный, он не может выполнить сложную трудоемкую работу, поэтому он стремится к власти, чтобы иметь возможность организовать других людей на выполнение задачи. Они мотивируют людей на работу и постановку новых целей. Для таких людей потребности во власти — не стремление к самоутверждению и удовлетворению тщеславия, а стремление к выполнению руководящей работы наиболее эффективным способом. Сам МакКлелланд считал, что для наиболее эффективной работы менеджера необходимо иметь потребность во властвовании второго типа. Таким образом, можно заключить, что наличие потребности во властвовании и возможности ее удовлетворения (занятие поста) позволяют поддерживать и развивать саму потребность во властвовании.

Данные потребности в концепции МакКлелланда не исключают друг друга и не расположены иерархически, как в концепции Маслоу и Альдерфера (см. ниже). Более того, проявление влияния этих потребностей на поведение человека сильно зависит от их взаимовлияния. Если работник находится на руководящей позиции и имеет высокую потребность во властвовании, то наличие у него потребности в соучастии будет отрицательно влиять на эффективность его работы. К негативно-му с точки зрения выполнения менеджером своей работы влиянию может привести комбинация сильной потребности достижения и властво-



вания, так как первая будет ориентировать властвование на достижение личных результатов.

Видимо, нельзя делать однозначные выводы о том, в каком направлении воздействуют друг на друга данные три потребности. Важно понимать, что их необходимо учитывать при анализе поведения и выработке методов управления поведением человека.

*Теория трех факторов (ERG) Альдерфера.* Содержательные теории трудовой мотивации Херцберга и в особенности Маслоу получили развитие в работах Клейтона Альдерфера. Он сформулировал модель категорий потребностей, которая больше подтверждена имеющимися эмпирическими данными. Клейтон Альдерфер выявил недочеты в иерархической теории потребностей Маслоу и, устраняя их, разработал собственную концепцию, известную как теория потребностей в ERG (existence, relatedness, growth).

Группы потребностей данной теории достаточно наглядно соотносятся с группами потребностей теории Маслоу.

Потребности существования как бы включают в себя две группы потребностей пирамиды Маслоу: потребности безопасности, за исключением групповой безопасности, и физиологические потребности. Группа потребностей связи наглядно корреспондирует с группой потребностей принадлежности и причастности. Потребность связи, по Альдерферу, отражает социальную природу человека, стремление человека быть членом семьи, иметь коллег, друзей, начальников и подчиненных. Поэтому к данной группе можно отнести также часть потребностей признания и самоутверждения из пирамиды Маслоу, которые связаны со стремлением человека занимать определенное положение в окружающем мире, а также ту часть потребностей безопасности пирамиды Маслоу, которые связаны с групповой безопасностью. Потребности роста аналогичны потребностям самовыражения пирамиды Маслоу и включают в себя также те потребности группы признания и самоутверждения, которые связаны со стремлением к развитию уверенности, к самосовершенствованию. Альдерфер предлагает три основные потребности: существование, отношения, рост. Первый уровень — потребности существования — включает физические условия и материальные нужды, такие как пища, вода, условия работы и факторы безопасности и обеспеченности. Потребность в отношениях включает взаимоотношения человека с обществом (например, принятие в группу) как на работе, так и вне работы. Последний уровень, потребность в росте, сочетает чувство собственного достоинства с потребностью в развитии своих способностей.

Одно из различий между теорией потребностей Альдерфера и иерархической теорией потребностей Маслоу заключается в сокращении чис-

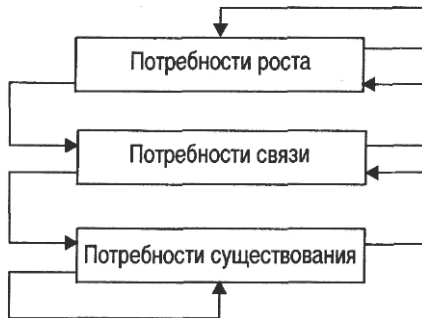
ла уровней потребностей с пяти до трех. Более существенное отличие состоит в том, что исследование Альдерфера не исходит из предположения, будто личность поднимается по иерархии потребностей в соответствии с законом прогрессии. Вместо этого, по теории Альдерфера, любой из уровней или все три уровня могут иметь существенное значение в каждый данный момент времени. Он также предполагает, в отличие от **Маслоу**, что чем меньше удовлетворяются потребности взаимосвязи (отношений с другими), тем более важными становятся потребности существования (физические/материальные). Теории Альдерфера и Маслоу отличается утверждением, что чем меньше удовлетворяются потребности роста (самооценка и самореализация, или самовыражение), тем более важными становятся потребности взаимосвязи.

Альдерфер предполагает скорее континуум, чем иерархические уровни или два фактора доминирующих потребностей. В отличие от Маслоу и Херцберга, он не утверждает, что потребности более высокого уровня становятся мотивирующим фактором только после удовлетворения потребностей более низкого уровня или что лишение чего-либо является единственным способом активизации потребности. Например, согласно теории ERG, происхождение человека и культурная среда могут обусловить то, что потребности в связях будут предшествовать неудовлетворенным потребностям существования, и чем больше удовлетворяются потребности в росте, тем сильнее они становятся.

Альдерфер считает, что процесс удовлетворения потребностей может идти в обе стороны. Наверх, если не удовлетворена потребность нижнего, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня. При этом Альдерфер считает, что в случае неудовлетворенности потребности верхнего уровня усиливается степень действия потребности более низкого уровня, что переключает внимание человека на этот уровень. Например, если человек никак не смог удовлетворить потребности роста, у него включаются потребности связи, и это вызывает процесс регрессии с верхнего уровня потребностей на нижний. В соответствии с теорией Альдерфера иерархия потребностей отражает восхождение от более конкретных потребностей к менее конкретным. Он считает, что каждый раз, когда потребность не удовлетворяется, происходит переключение на более конкретную потребность. То есть имеет место движение сверху вниз. Процесс движения вверх по уровням потребностей Альдерфер называет процессом удовлетворения потребностей, а процесс движения вниз — процессом фрустрации, т. е. поражения в стремлении удовлетворить потребность.

Наличие двух направлений движения в удовлетворении потребностей открывает дополнительные возможности в мотивировании людей

организации. Например, если у организации нет достаточных возможностей для удовлетворения потребности работника в росте, то, разочаровавшись, он может с повышенным интересом переключиться на потребность связи. И в данном случае организация сможет предоставлять ему возможности для удовлетворения данной потребности, увеличивая тем самым свой потенциал мотивирования данного человека (рис. 7.5).



**Рис. 7.5.** Схема восхождения и обратного хода вниз по иерархии потребностей К. Альдерфера

*Достоинства и недостатки модели ERG.* Исследований по теории ERG проводилось немного. Хотя есть некоторые данные, противоречащие ей, многие современные аналитические работы по трудовой мотивации поддерживают скорее теорию Альдерфера, нежели теории Маслоу или Херцберга. Представляется, что теория ERG в целом обладает рядом сильных сторон, присущих содержательным теориям, но лишена многих свойственных им ограничений. Однако остается фактом неспособность содержательных теорий объяснить всю сложность трудовой мотивации, и, за исключением возможного применения следствий из теории Херцберга для проектирования рабочего места, они не могут быть непосредственно транслированы в реальную практику управления человеческими ресурсами.

*Обобщение теорий содержания мотивации.* Изложенные концепции позволяют сделать вывод о том, что отсутствует какое-либо канонизированное учение, объясняющее то, что лежит в основе мотивации человека и чем определяется мотивация. Каждая из изложенных теорий имеет определенное отличие. Например, в иерархии Маслоу потребности расположены иерархически, а восхождение идет снизу вверх. В теории Альдерфера также имеется определенная иерархия, однако есть утверждение, что движение по иерархии может осуществляться как снизу вверх, так и сверху вниз, в том случае, если не удовлетворяется потребность высшего уровня. МакКлеlland ввел по отношению к потребностям

идею приобретения и развития под влиянием обучения и жизненного опыта. При этом он отходит от изолированного рассмотрения потребностей и выдвигает идею взаимовлияния. У Херцберга потребности делятся на две большие группы — мотиваторы и факторы гигиены, выдвигая идею, что не все потребности постоянно оказывают мотивирующее воздействие на человека, а только те из них, которые приводят к развитию состояния удовлетворенности.

Как видно, каждая из теорий имеет нечто особенное, что позволило получить признание теоретиков и практиков управления персоналом. Однако все теории имеют одно нечто общее, позволяющее установить параллели между ними.

Особенностью всех теорий является то, что они изучают потребности и дают классификацию потребностей, позволяющую делать некие выводы о механизме мотивации человека. Сравнивая классификации всех четырех теорий, можно отметить, что выделенные в различных теориях группы потребностей достаточно определенно соответствуют друг другу.

Например, потребность в достижении в теории МакКлелланда созвучна потребности самовыражения в пирамиде Маслоу, потребности роста в теории Альдерфера и группе потребностей, входящих в набор мотивирующих факторов теории Херцберга.

Для представленных выше теорий содержания мотивации можно выделить две присущие им общие характеристики. Во-первых, данные концепции в очень наглядном виде излагают определенный взгляд на мотивацию — взгляд эмпирических исследований и достаточно долгого использования на практике в управлении мотивацией персонала. В наибольшей степени это относится к теориям Маслоу и Херцберга. Во-вторых, все теории основное внимание уделяют анализу факторов, лежащих в основе мотивации, и в то же время практически не уделяют внимания анализу процесса мотивации. Данное замечание указывает на основной недостаток этих теорий, существенно ограничивающий возможности их непосредственного практического применения. Исправляют этот недостаток теории, уделяющие основное свое внимание процессу мотивации.

*Теория ожидания.* Мотивационная теория ожидания Врума<sup>1</sup> давно известна (за тысячи лет до того, как появилось слово «мотивация») как метод «кнута и пряника». В Библии и даже в античных мифах имеется множество историй про меч над головой и королевских дочерей. Виктор Врум внес свой вклад, популяризовав эту идею в форме теории ожида-

<sup>1</sup> Врум В. Х. Труд и стимулирование. М.: Прогресс, 1994.

ний (рис. 7.6). Неудовлетворенные потребности создают напряжение, которое вызывает действия, предназначенные удовлетворить их. Теория ожиданий подходит к мотивации с иной стороны. Ее сторонники не говорят, что потребности не важны. Однако они подчеркивают, что поведение, обусловленное мотивацией, является результатом того, как люди воспринимают конкретную ситуацию, что они ожидают от нее и что они думают относительно последствий. Теоретические положения в очень упрощенной формулировке состоят в следующем.

1. Под «валентностью» подразумевают отношение (положительное или отрицательное) к тем результатам, которые приносят человеку те или иные его возможные действия. С возрастающей привлекательностью результата увеличивается и его валентность. Степень, в которой человек ожидает, что ему удастся достичь желаемого результата (поставленной цели), представляет собой показатель математической вероятности успеха.

2. Существует определенная функциональная взаимосвязь между силой мотивации, с одной стороны, и валентностью и вероятностью возможных степеней достижения цели, с другой стороны.

3. Таким образом, сила мотивации (М) является функцией произведения валентности (V) и субъективно оцениваемой вероятности достижения результата (P). Лицо, принимающее решение, выбирает тот вариант, при котором М достигает максимума:  $M = f(V_i \times P_i)$ , где  $i$  - различные результаты, а  $0 < P_i < 1$ .

Теория ожиданий предполагает, что люди ведут себя определенным образом потому, что ожидают получить определенные результаты, например продвигаться по службе или перейти на другую работу. Оценка человеком вероятности достижения определенного результата — вот что мотивирует людей к действию.

Первым сформулировал теорию ожидания применительно к трудовой мотивации Виктор Врум. В отличие от большинства критиков со-



Рис. 7.6. Теория ожидания, или теория VIE Врума в трудовой мотивации

**держательных** теорий Врум предложил свою теорию ожидания как альтернативу. Он считал, что содержательные модели не дают адекватного объяснения сложным процессам мотивации трудовой деятельности. По крайней мере, в академических кругах теория Врума стала популярным объяснением трудовой мотивации и продолжает стимулировать проведение множества исследований.

Как видно на рисунке, модель выстроена вокруг таких понятий, как валентность, значимость и ожидание, поэтому теорию обычно называют VIE теория.

Под понятием «валентность» Врум понимает устойчивость предпочтений человека относительно конкретного результата. Можно было бы использовать и другие термины, например такие понятия, как ценность, стимул, установка и ожидаемая полезность. Валентность будет положительной, если человек из двух вариантов — «добиваться результата» или «не добиваться» — отдает предпочтение первому. Валентность равна нулю, если человек равнодушно относится к результату; отрицательной валентность является в том случае, когда человек предпочитает не добиваться результата, вместо того чтобы постараться его достичь. Другой важной составляющей валентности является значимость, или инструментальность результата первого уровня для достижения результата второго уровня. Например, человек может быть мотивирован выполнить свою работу на высшем уровне, поскольку хочет продвинуться по службе. Лучшее выполнение работы (результат первого уровня) рассматривается как средство для продвижения по службе (результат второго уровня). Другая важная переменная мотивационного процесса у Врума — это ожидание. Хотя психологи-теоретики согласны, что ожидания представляют собой ментальные, или когнитивные, состояния, они пока не пришли к общему мнению относительно природы этих состояний. Несмотря на то что на первый взгляд понятие ожидания кажется аналогичным составляющей «инструментальность» в валентности, в действительности это совершенно разные понятия. Ожидание определяет связь между усилиями и результатами первого уровня, тогда как инструментальность связывает результаты первого и второго уровней. Другими словами, ожидание в теории Врума представляет собой вероятность (колеблющуюся от 0 до 1), с которой некоторое действие или усилие приведет к определенному результату первого уровня. Инструментальность определяет, в какой мере результаты первого уровня будут приводить к желаемому результату второго уровня. Короче говоря, сила мотивации к выполнению определенного действия будет зависеть от алгебраической суммы валентностей результатов (включая инструментальность), помноженных на ожидание.

Теория Врума отличается от содержательных теорий тем, что описывает состояние когнитивных переменных, отражающих индивидуальные различия в мотивации трудовой деятельности. Она не пытается объяснить, что такое содержание мотивации и в чем состоят индивидуальные различия. Каждый человек характеризуется уникальным сочетанием валентностей, **инструментальности** и ожиданий. Поэтому теория Врума указывает только на концептуальные детерминанты мотивации и на то, как они соотносятся друг с другом. Она не дает конкретных предложений относительно того, чем мотивируются члены организации, как это делают модели Маслоу, Херцберга и Альдерфера.

Основополагающие положения теории Врума эмпирически хорошо подтверждены, однако по конкретным вопросам едва ли можно провести эмпирическое тестирование.

Теория не позволяет дать ответ на вопрос о том, каким образом можно мотивировать конкретного сотрудника в конкретной ситуации. Вместе с тем она обращает внимание на значение валентности целей и на вероятность достижения наиболее значимых целей, на которую фирма может влиять через политику стимулов. Проблематичной является очень рационалистическая предпосылка, лежащая в основе теории, — упор на максимизацию выгоды, что исключает из анализа спонтанность и нестабильность поведения.

Все приведенные выше мотивационные теории освещают наиболее важные аспекты отношения человека к работе, однако ни одна из них не в состоянии дать убедительного объяснения наличию или отсутствию мотивации, которое было бы верно на все без исключения случаи жизни. Мотивационные теории указывают менеджерам, занимающимся персоналом, в каком направлении осуществлять мотивационную политику, но не дают однозначных рецептов для конкретных действий.

Основная причина, почему модель Врума стала значимой современной моделью трудовой мотивации и породила множество исследовательских работ, заключается, скорее всего, в том, что она не прибегает к упрощениям. Содержательные теории слишком упрощают мотивацию человека. Тем не менее они остаются исключительно популярными, поскольку идеи их просты для понимания и применения к тем ситуациям, с которыми сталкиваются менеджеры-практики.

*Теория справедливости Адамса.* Теория справедливости существует почти столько же, сколько и теория ожидания. Люди стремятся к тому, чтобы их потребности удовлетворялись. Но они также хотят, чтобы к ним относились справедливо в отношении распределения работы и поощрений. Теория справедливости Дж. Стаей Адамса рассматривает склонность работников сравнивать свои усилия («вклад») и получаемое

вознаграждение («отдача») в терминах справедливости. Как и у Врума, здесь важны ожидания по отношению к своей работе. Работники, чьи ожидания не удовлетворяются, разочаровываются. Такое происходит на рабочих местах, где возлагаемая ответственность высока, а зарплата низка. Работник ожидал, что пропорционально объему ответственности он получит и вознаграждение. Он может почувствовать, что его мотивация снижается, если узнает, что другой получает больше за такую же работу.

Таким образом, **мотивационная** теория справедливости предполагает баланс между вкладом работника и отдачей, которую он получает по сравнению с остальными. Если сотрудник считает, что к нему относятся «слишком» справедливо, т. е. получаемая отдача больше, чем вклад, работник инстинктивно устремится к точке баланса либо путем рационализации, работая более продуктивно, либо производя работу лучшего качества. Наказание, так же как и поощрение, вписывается в теорию справедливости.

*Модель Портера—Лоулера.* В содержательных теориях безоговорочно принимается, что удовлетворенность ведет к улучшению работы, а неудовлетворенность снижает исполнительность. Модель Херцберга в действительности представляет **собой** теорию удовлетворенности трудом, и все же она не рассматривает взаимоотношение удовлетворенности и исполнительности. Теория Врума также в значительной степени избегает анализа этой связи. Хотя понятие удовлетворенности внесло свой вклад в концепцию валентности Врума, а результаты связываются с исполнительностью, взаимозависимость между удовлетворенностью и трудовой деятельностью конкретно была рассмотрена лишь в модели мотивации Портера и Лоулера, усовершенствовавших и расширивших модель Врума. (В их модели, например, взаимоотношения отображаются с помощью диаграммы, а не математически, использовано больше переменных, а когнитивный процесс восприятия играет центральную роль.)

Портер и Лоулер исходят из предпосылки, что мотивация (усилие или энергия) не равна удовлетворенности или исполнительности. Мотивация, удовлетворенность и исполнительность представляют собой отдельные переменные и взаимодействуют иначе, чем принято считать. На рис. 7.7. изображена модель со многими переменными, которую используют для объяснения сложной взаимосвязи, существующей между мотивацией, исполнительностью и удовлетворенностью.

Как показано на рис. 7.7, блоки в основном соответствуют параметрам уравнения Врума. Однако существенным является указание Портера и Лоулера на то, что усилие (энергия или мотивация) непосредственно не приводит к повышению производительности. Эта связь опосредована способностями, чертами характера и представлением работника



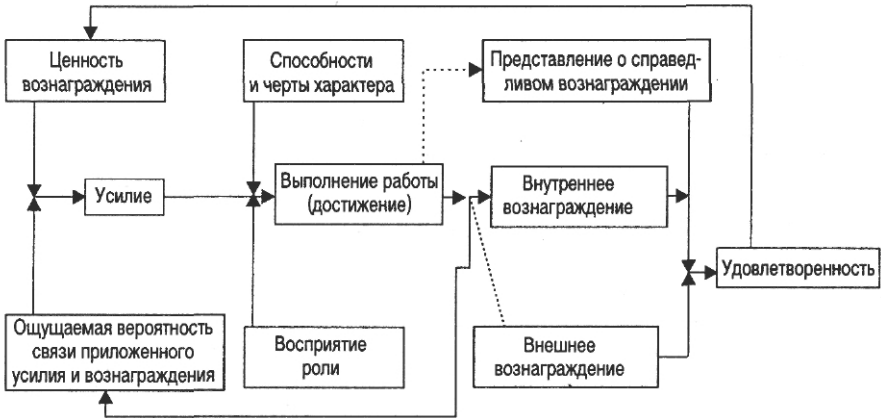


Рис. 7.7. Мотивационная модель Портера – Лоулера

о собственной роли. В модели Портера — Лоулера более важным считается то, что следует за выполнением работы. Степень удовлетворенности будут определять само поощрение и его восприятие. Другими словами, модель Портера — Лоулера предполагает — и это ее самое существенное отличие от традиционного понимания, — что выполнение работы ведет к удовлетворенности.

Уже многие годы эта модель в значительной степени подтверждается исследованиями. Например, недавние полевые исследования показали, что уровень усилия и его направленность очень важны при объяснении трудовой деятельности отдельных членов организации. Обширные исследования подтверждают большое значение поощрения во взаимосвязи между выполнением работы и удовлетворенностью. Было сделано конкретное заключение, что взаимозависимость между удовлетворенностью и производительностью сильнее, если вознаграждение связано с исполнительностью, чем в отсутствие такой связи.

Хотя модель Портера — Лоулера более, нежели модель Врума, ориентирована на практическое использование, она все же очень сложна, чтобы ликвидировать существующий отрыв теории от управленческой практики.

Модель Портера и Лоулера, без сомнения, внесла большой вклад в повышение уровня понимания процесса мотивации трудовой деятельности и взаимоотношений между выполнением работы и удовлетворенностью, но пока еще не оказала сильного влияния на реальную практику управления человеческими ресурсами. Тем не менее модели ожидания содержат некоторые рекомендации, которым могут следовать менеджеры по работе с персоналом (табл. 7.6).

## Модели ожидания

На первом этапе (взаимосвязь между мотивацией и выполнением работы) не <b>преодолеть</b> барьеры	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сомнения относительно способностей, навыков или знаний.</li> <li>2. Физическая или практическая возможность выполнения работы.</li> <li>3. Зависимость <b>данной</b> работы от других <b>людей</b> или видов деятельности.</li> <li>4. Неопределенность требований к этой работе</li> </ol>
На завершающей стадии (взаимосвязь между выполнением работы и удовлетворенностью) даются <b>следующие рекомендации</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определить, какого рода поощрение больше всего ценит каждый из работников.</li> <li>2. Определить желаемый уровень выполнения работы.</li> <li>3. Сделать этот <b>желаемый</b> уровень достижимым.</li> <li>4. Связать ценное людьми вознаграждение с выполнением работы</li> </ol>

Большое количество исследований было проведено для выяснения того, чем определяется удовлетворенность индивидов, получивших вознаграждение. Э. Лоулер кратко изложил пять выводов, основанных на изучении бихевиористской литературы по исследованию мотивации.

1. Удовлетворенность вознаграждением определяется тем, сколько получено и сколько, по мнению индивида, должно быть получено. Этот вывод основывается на сравнениях, которые делают люди, когда индивиды получают меньше, чем, по их мнению, они должны получать, они чувствуют себя неудовлетворенными.

2. На чувство удовлетворенности индивида влияют сравнения с тем, что **произошло** с другими. Люди имеют тенденцию сравнивать свои усилия, мастерство, трудовой стаж и исполнение работы с аналогичными данными других людей. Затем они пытаются сравнить вознаграждения, т. е. **сравнивают** собственный вклад с вкладом других людей относительно полученных вознаграждений. Более подробно этим занимается теория мотивации.

3. На степень удовлетворенности влияет удовлетворенность работника внутренним и внешним вознаграждениями. Внутренние вознаграждения — это оценка самих себя, исполнения работы. Примерами являются чувства завершенности и достижения. Внешние вознаграждения назначаются со стороны. Примерами являются жалованье, заработная плата, дополнительные выплаты и повышение по службе. Среди исследователей ведутся споры, что является более важным для определения удовлетворенности работой — внутренние или внешние вознаграждения. Большинство исследователей подчеркивают важность обоих видов вознаграждения. Один из выводов не вызывает спо-

ров: внутренние и внешние вознаграждения удовлетворяют различные потребности.

4. Люди различаются предпочтениями в области вознаграждений и тем, какое относительное значение имеют для них различные вознаграждения. Предпочтения в области вознаграждения явственны на различных этапах карьеры личности, в различные возрастные периоды и в различных ситуациях.

5. Как следствие внешних вознаграждений появляются другие вознаграждения. Например, большая или богато обставленная контора часто рассматривается как вознаграждение в виде осязаемого престижа, автономии, независимости, безопасности и уюта.

Соотношение между вознаграждениями и удовлетворенностью понято не до конца, прежде всего оно динамично, так как меняются люди и обстоятельства. Однако имеются важные соображения, которые менеджеры могут использовать для совершенствования и распределения вознаграждений.

Во-первых, вознаграждения должно хватать на самое необходимое для работника, иначе говоря, удовлетворять его минимальный жизненный уровень. Эта проблема более-менее решается посредством регулирования этих процессов со стороны законодательства, профсоюзных контрактов и управленческой добропорядочности, что обеспечивает минимум вознаграждения на большинстве предприятий.

Во-вторых, люди имеют склонность сравнивать свои вознаграждения с вознаграждениями других. Люди делают сравнения независимо от качества вознаграждений, которые они получают. Если осознается несправедливость, то возникает неудовлетворенность.

В-третьих, менеджеры, распределяющие вознаграждения, должны понимать индивидуальные различия. Если индивидуальные различия не учитываются, то процесс вознаграждения непременно будет менее эффективен, чем требуется. Любой пакет вознаграждений должен быть: достаточным, чтобы удовлетворить основные потребности; справедливым; индивидуально ориентированным.

Подстраивание вознаграждения под каждого работника индивидуально является наиболее сильной тенденцией последнего времени. Система «кафетерия» (которая будет раскрыта ниже) все больше набирает вес. Разумеется, в любой системе вознаграждения можно, если поискать, найти недостатки. Однако если преследуется цель добиться от работников удовлетворенности вознаграждением, то построение системы вознаграждения на основе системы «кафетерия», (т. е. выбора работником тех благ, которые ему больше подходят из тех, что предлагает рабо-

**тодатель** на определенную сумму), является первым, что приходит в **голову** менеджеру по персоналу или директору предприятия.

Хотя, как правило, теории трудовой мотивации и принято подразделять на содержательные и процессуальные, в последние годы появились теории справедливости и атрибуции, привлечшие к себе внимание многих исследователей. Понимание этих двух теоретических разработок необходимо при изучении мотивации трудовой деятельности в рамках организационного поведения.

*Теория подкрепления.* Она добивается улучшения производственных показателей через модификацию поведения персонала. Внешне она выглядит как манипулирование личностью. Люди повторяют поведение, которое приносило удовольствие, и избегают поведения, которое доставляло им неприятности. У любого действия или поведения есть последствия — негативные (их в будущем станут избегать) и позитивные (**их** станут повторять). Такая тенденция называется законом следствия и является основным компонентом так называемой теории подкрепленного научения<sup>1</sup>. Существуют четыре основных приема подкрепленного научения: позитивное подкрепление, избегание и уклонение, угасание, наказание.

Когда руководитель создает благоприятную обстановку, которая способствует повторению определенного поведения, он применяет позитивное подкрепление. Поскольку люди испытывают потребность в признании и самоуважении, руководитель может включить их в арсенал средств позитивного подкрепления, используя, например, искреннюю похвалу за хорошо выполненную работу. Сотрудники, которые чувствуют, что их усилия оцениваются начальством, продолжают хорошо работать из-за чувства удовлетворения, которое они получают от признания своей работы и похвалы.

Если высококвалифицированный работник занят однообразной и нетворческой работой, то менеджер может ему пообещать продвижение на более высокую и ответственную должность в случае улучшения им производственных показателей. В данной ситуации менеджер прибегает к позитивному подкреплению, а избегание проявляется в стремлении работника покинуть неприятную ему должность и перейти на новую.

Научение наказанием — такой тип модификации поведения, который большинство работников предпочитают на себе не испытывать, а менеджеры — применять. Распространенные наказания — лишение

<sup>1</sup> Б. Ф. Скиннера, известного психолога-бихевиориста, считают «отцом теории подкрепленного научения».

премии, перевод на низкооплачиваемую работу. Предполагается, что если работник заранее будет знать о негативных последствиях, связанных с наказанием, то он постарается соблюдать нормы и правила; работники, наказанные за нежелательное поведение, станут избегать подобных действий в будущем.

Наказание не всегда сокращает вероятность повторения нежелательного поведения в будущем. Если индивид поставил цель — отомстить ненавистному начальнику любой ценой, вряд ли он остановится перед малым наказанием. Сладкоежка вряд ли удержится от соблазна полакомиться еще раз, если недавно обжегся. Зная наперед о возможном наказании, рецидивист, т. е. человек, уже отсидевший и в прошлом не единожды подвергавшийся негативным поощрениям, в очередной раз совершает преступление, поскольку законным путем не в состоянии добыть средства существования. Эти и многие другие факты вынудили признать, что наказание не всегда вызывает модификацию поведения в желаемом направлении.

Видимо, наказание должно применяться только тогда, когда не осталось альтернатив. Позитивные методы корректировки нежелательного поведения оказывают на большинство сотрудников более продолжительный эффект.

*Теория трудовой мотивации Д.Аткинсона*<sup>1</sup>. Понятие риска фигурирует в теории трудовой мотивации Д. Аткинсона. Его теория мотивации относится к классу процессуальных теорий, которые характеризуются тем, что при изучении мотивации выходят за рамки внутреннего мира отдельного индивида, структуры его мотивов и потребностей и изучают влияние на мотивацию различных факторов среды, т. е. уделяют внимание социальному контексту, роли ситуации в побуждении работников к эффективному труду. Основные параметры модели выбора риска (модель рискованного выбора / risk-taking model (1957, 1964) — это ожидание, ценность и мотив. Таким образом, поведение работника в теории Д. Аткинсона рассматривается как взаимодействие индивидуальных качеств личности и восприятия ситуации.

Достижение предполагает наличие некоторой цели, ориентации на задачу. Поведение человека направлено на избегание провала столь же, сколь и на достижение цели. Предполагается, что в процессе обучения и работы у человека формируются два устойчивых мотива: мотив стрем-

<sup>1</sup> Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. М.: Аспект Пресс, 2000. С. 198 — 199; Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. Т. 2, гл. 9 (Мотивация достижения: модель выбора риска и ее модификации). М.: Педагогика, 1986. С. 5—59; Васильев И.А., Магомед-Эминов М.Ш. Мотивация и контроль за действием. М.: Изд-во МГУ, 1991. С. 26-36.

ления к **успеху** ( $M_s$ , (success)) и мотив избегания неуспеха ( $M_f$  (failure)), причем оба они рассматриваются в контексте вероятности успеха. В этих мотивах проявляются личные качества человека и стремление к определенному уровню удовлетворения потребностей. Помимо внутриличностных переменных в модели Д. Аткинсона выделяют также две ситуативные переменные: ожидание успеха, или субъективная вероятность успеха ( $P$ , (probability of success)), с которой работник ожидает завершения своей деятельности, и побуждение, или привлекательность успеха (ценность стимула) для индивида ( $I_s$  (insentive)). При этом привлекательность успеха и вероятность успеха связаны следующим образом:  $I_s = 1 - P_s$ . Это означает, что в пределах единицы чем выше привлекательность успеха, тем ниже его вероятность, и наоборот, чем выше вероятность успеха, тем ниже его привлекательность. Так, если успех в выполнении задания трудовым коллективом предопределен и сотрудник не видит зависимости успеха от своих собственных усилий, то для него привлекательность выполнения задания, привлекательность достижения будет минимальной.

Стремление к успеху, согласно модели Д. Аткинсона, выражается следующим произведением: ( $M_s \times P_s \times I_s$ ), а стремление избежать неуспеха: ( $M_f \times P_f / X I_f$ ), где  $P_f$  — субъективная вероятность неудачи, а  $I_f$  — побуждение избегания неудачи. При этом  $P_s + P_f = 1$ , т. е. при вероятности успеха, стремящейся к 1, вероятность неуспеха будет стремиться к 0. Модель связывает все эти переменные формулой результирующей тенденции:  $T_r = (M_s \times P_s \times I_s) - (M_f \times P_f \times I_f)^1$ . Исходя из данной модели, нетрудно сделать вывод о том, что произведение ожидания успеха ( $P_s$ ) и побуждения от успеха ( $I_s = 1 - P_s$ ) является максимальным при средней вероятности успеха  $P_s = 0,5$ . Отсюда следует предсказание модели, что задачи средней субъективной трудности ( $P_s = 0,5$ ) будут предпочитаться при том условии, что мотив успеха (достижения) сильнее, чем мотив неуспеха (избегания неудачи) ( $M_s > M_f$ ). У неуспешно мотивированных личностей (мотив избегания неудачи сильнее мотива достижения:  $M_f > M_s$ ) максимум избегательной тенденции получается в задачах средней трудности.

Выводы модели Д. Аткинсона можно сформулировать следующим образом: модель вводится не для предсказания выбора цели, но для предсказания выбора альтернативы действия при заданной достиженческой цели. Тип альтернатив действия ограничен выбором между различными степенями трудности некоторой задачи. Речь идет о том, при ка-

<sup>1</sup> Так как  $P_f = (1 - P_s)$ ,  $I_s = (1 - P_s)$  и  $I_f = (1 - P_f) = P_s$ , то  $T_r = (M_s - M_f) \times P_s \times (1 - P_s)$ .

кой степени трудности испытуемый считает, что он может достичь заданной цели. Если цель определяется положительно (мотив достижения сильнее мотива избегания неудачи) ( $M_s > M_f$ ), т. е. личность стремится проявить возможно более высокую способность и ориентируется на успех, то модель предсказывает выбор средних трудностей в качестве компромисса между более привлекательными, но едва ли решаемыми трудными задачами и решаемыми, но непривлекательными легкими задачами (в данном случае ниже степень риска, хотя и меньше привлекательность успеха). Работники, которые приемлют неудачу ради высокой привлекательности возможного достижения цели, предпочитают экстремальные задачи и относятся к «рисковому» типу личности.

При отрицательно определяемой достиженческой цели (мотив избегания неудачи сильнее мотива достижения успеха) ( $M_f > M_s$ ), т. е. когда личность стремится прежде всего к тому, чтобы не скомпрометировать себя неуспехом, результирующая тенденция избегания является **наименьшей** при легких задачах, когда личность едва ли рассчитывает на успех (низкая  $P_f$ ) или когда из-за высокой трудности задачи неуспех не компрометирует личность (низкое отрицательное побуждение неуспеха:  $I_f$ ).

При эмпирической проверке, несмотря на то что были выделены некоторые противоречия, модель работала адекватно. Позже исследователи обращали внимание на дополнительные факторы, которые влияют на результаты, получаемые с помощью данной модели, например степень жесткости стандартов самооценки или ориентация на будущее при формулировании цели, связываемая с ожидаемым прогрессом в обучении, и др. Существует много модификаций данной модели, расширяющих ее.

Кроме мотива достижения, существуют и другие мотивы рискованного поведения: любовь к риску, желание отличиться (получить награду), повышенное чувство долга (ответственности), стремление доказать себе способность на героический поступок, потребность заслужить уважение у других (аффилиация), осознание особой важности такого поведения для людей. Также, принимая риск, субъект может руководствоваться потребностями в деньгах, в физическом комфорте, в социальном престиже, в соответствии этическим нормам и др.

ПДА). Применение знаний о субъективном риске в работе организации.

Знание о риске на индивидуальном уровне может быть использовано в управлении персоналом организации. Задача управления персоналом в данном аспекте сводится к выяснению соотношения квалификации и личными качествами людей со степенью рискованности их дея-

тельности, а также к обеспечению соответствия между этими параметрами и формированию определенной культуры поведения с учетом фактора риска. Предполагается, что формирование культуры такого поведения осуществляется через предотвращение неоправданного риска, с одной стороны, и стимулирование оправданного. Понимание «оправданного» и «неоправданного» рисков согласуется, видимо, с целями деятельности конкретной организации, с ее миссией, идеологией и теми функциями, которые она выполняет для общества, и соотносится также с существующими нормами морали и права и некоторыми рациональными показателями (ожидаемая выгода от принятия риска, измерение влияния определенного поведения на деятельность организации в целом и функционирование ее структур). Для формирования четкого представления о функциональных возможностях организации, деятельность которой связана с осуществлением выбора в ситуациях риска, необходимы постоянное изучение персонала и работа с ним. В данном случае в работу с персоналом включают следующие процедуры: 1) профессиональный отбор и расстановка кадров (руководители, исполнители); 2) оказание людям помощи в социально-психологической адаптации; 3) воспитание безопасного поведения (лекция, беседа, инструктаж); 4) обучение методам безопасных действий, не исключающих разумной инициативы и оправданного риска (может быть в форме деловой игры, тренинга, консультирования; использование «закрытых» задач, где известны все переменные, а решение производится с помощью математических методов, позволяющих определить вероятности наступления событий и максимизировать успех, а также «открытых» задач, в которых сведения об альтернативах и их последствиях не полны, а при их решении предпочтительными являются эвристические методы, эффективные в решении сложных задач); 5) проведение тренировок (психологическая подготовка) для выработки готовности к действиям в рискованных ситуациях; 6) стимулирование оправданного риска и безопасного поведения; 7) поддержание в организации здорового морально-психологического климата; 8) текущий контроль над соблюдением техники безопасности; 9) текущий контроль над мотивацией людей, их удовлетворенностью, отношением к риску, морально-психологическим и психофизиологическим состоянием, здоровьем.

Такие мероприятия в работе с персоналом направлены на формирование готовности персонала к адекватным действиям в ситуациях риска. Соответствующая готовность складывается из одновременной активизации нескольких структур личности: 1) мотивационная (ответственность за выполнение задач, чувство долга, ценность определенного типа поведения в определенной ситуации); 2) ориентационная (знания и пред-



ставления об особенностях и условиях деятельности, ее требованиях к личности); 3) операциональная (владение способами и приемами деятельности, в том числе приемами анализа ситуаций); 4) волевая (самомобилизация, умение управлять своими действиями, самоконтроль); 5) оценочная (самооценка своей подготовленности и действий)<sup>1</sup>.

Проблемой в работе с персоналом в данном случае может стать поиск высококвалифицированных специалистов, которые способны грамотно осуществить передачу необходимых знаний тем людям, которые впоследствии будут принимать решения в условиях риска, ведь объектами деятельности этих людей могут быть многие люди, а это значит, что после принятия определенного решения может не быть возможностей для исправления ошибок.

Функционирование организации в ситуациях риска означает не только то, что представлено в обыденном сознании, например работа службы спасения, отрядов специального назначения и т. д., где риск связывается, прежде всего, с прямой угрозой жизни человека. Но в современных обществах, где «действие и ответное действие происходят почти одновременно»<sup>2</sup>, когда существует минимальная отсрочка реакции на произведенное действие, когда время за счет ускорения реакции на действие заполняется событиями крайне плотно, снижается возможность коррекции основного решения дополнительными решениями, которые необходимо принять до возникновения эффекта основного решения, реакции на действие. Таким образом, частота принятия решений повышается.

Говоря о людях, принимающих решения в организациях, обычно имеют в виду руководителей. Часто именно они принимают решения о стратегии нововведений в организации, и изучению подлежит мотивация в инновационных процессах и причины сопротивления им. Для развития лидерской способности руководителей в условиях перемен разработаны **тренинговые** программы лидерского развития и лидерского соответствия. Также существуют деловые игры, направленные на формирование механизмов мышления в условиях неопределенности, установок на инновационное поведение и творческий подход к решению задач, не имеющих жесткой структуры. Основной целью подобных методов работы с персоналом организации является не только приобретение им определенных навыков и применение имеющихся знаний. Ак-

<sup>1</sup> Дьяченко М. И. Готовность к деятельности в напряженных ситуациях. Психологический аспект. Мн., 1985. С. 35.

<sup>2</sup> Маклюен М. Понимание медиа: внешние расширения человека. М; Жуковский: КАНОН пресс-Ц, Кучкою поле, 2003.

цент, который ставится на том, что ситуаций риска надо не избегать, но стоит научиться их правильно оценивать и принимать решения в условиях неопределенности, а также на том, что абсолютной безопасности и надежности достичь в принципе невозможно, позволяет выработать особое отношение к риску и «защищенный» тип мышления, понимание того, что для управления риском его нужно прежде всего осознавать. Таким образом, формируется культура поведения в ситуациях риска.

Необходимо отметить, что умение руководителя мыслить в категориях организационных структур, адекватно оценивать риск и выбирать оптимальное решение не всегда является достаточным условием для успеха коллектива в целом. Цель руководителя — выбрать соответствующий реалиям и целям деятельности стиль руководства и создать благоприятные условия для принятия обоснованных решений и реализации их коллективом организации.

Описанная выше модель Д. Аткинсона имеет большое значение для понимания и учета в работе с персоналом факторов стремления к успеху, позволяет выявить принципы распределения заданий в организации в зависимости от характеристик личности. Работник со склонностью к обязательному достижению успеха получает задание, которое обязательно надо выполнить в отведенные сроки, а работник, готовый рисковать ради получения самой высокой награды в случае успеха, используется при поиске нетипичных идей в решении инновационных задач.

Потребность в достижении видна, например, в предпринимательском поведении, когда бизнесмен, стремясь к успеху, склонен к умеренному риску, модифицирует свое поведение в зависимости от обстоятельств, использует советы экспертов.

Относительная сила мотива влияет на оценку индивидом субъективной вероятности последствий, т. е. более высокий мотив достижения успеха будет способствовать оценке более высокой субъективной вероятности успеха. Потребность в достижении своих целей связана с системой убеждений, ценностными ориентациями субъекта. Если потребность в достижении принимает гипертрофированный характер (например, действует принцип «цель оправдывает средства»), то субъект идет на серьезный риск. Сдвиг к риску может привести к действиям, которые могут привести к положительному исходу или, наоборот, могут стать непреодолимым препятствием на пути достижения цели, разрушив баланс вероятности успеха в условиях неопределенности.

Существует также потребность в аффилиации, т. е. в принадлежности субъекта группе и получении одобрения. Эта потребность подразумевает ориентацию на других в своей деятельности, действие с отсутст-

вием нарушения определенных принципов и ценностей. Потребность в аффилиации подразумевает дружественные отношения с другими людьми или стремление к этой дружбе. Но отношения дружбы возникают только в условиях «безопасности», т. е. только с теми людьми, которые не представляют никакой угрозы. Люди с высокой потребностью в аффилиации бывают оборонительны и сверхчувствительны в условиях риска или конкуренции, обычно пассивны и легко подвержены влиянию как других людей в целом, так и тех, кто для них особенно привлекателен, часто ведут себя как конформисты. Такие люди склонны к сотрудничеству в условиях малого риска, в рискованных условиях полны тревоги, защищаются, склонны к эксплуатации партнера, к недопущению враждебных отношений<sup>1</sup>.

На данном этапе рассуждений интересно обратиться к психологии управления, которая рассматривает в качестве одного из факторов подбора персонала следующую посылку: «какова личность человека, такого уровня решений и следует от него ожидать». Т. В. Корнилова в своей работе «Психология риска и принятия решений», рассматривая эту закономерность, ссылается на книгу М. Вудкока и Д. Фрэнсиса «Раскрепощенный менеджер»<sup>2</sup>, в которой они пишут о том, что в менеджеры высшего класса (на уровне советов директоров корпораций) не должны попадать бывшие неудачники. Они не могут поставить корпоративный интерес выше личного; для этого нужно, чтобы в молодости у человека была подкреплена мотивация достижения; только такой человек не побоялся успеха другого, если в результате будут затронуты его личные интересы.

*Типы людей и «локус контроля».* Одна из важнейших характеристик личности — степень независимости, самостоятельности и активности человека в достижении своих целей, развитие личной ответственности за происходящие с ним события. Впервые методы исследования этой характеристики были разработаны в 60-х годах в США. Наиболее известной является шкала «локуса контроля» Д. Роттера. Эта шкала основана на положении: люди различаются между собой по тому, где они локализируют контроль над значимыми для себя событиями. Возможны два локуса контроля и соответственно два типа людей:

1) экстерналы — когда человек полагает, что происходящие с ним события являются результатом внешних сил, случая, обстоятельств, действий других людей и т. п.;

<sup>1</sup> Имидж лидера: психологическое пособие для политиков / ред. Егорова - Гантман. М.: Об-во «Знание» России, 1994.

<sup>2</sup> Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. М.: Дело, 1991.

2) интерналы - когда человек интерпретирует значимые события как результат собственных усилий. Интерналы считают, что большинство важных событий их жизни было результатом их собственных действий, и чувствуют свою собственную ответственность за эти события и за то, как складывается их жизнь в целом. Они считают, что добились сами всего хорошего, что было и есть в их жизни, и что они способны с успехом достигать своих целей и в будущем. Но они берут на себя ответственность и за все отрицательные события, склонны обвинять себя в неудачах, неприятностях, страданиях. Такие люди считают свои действия важным фактором в организации собственного производства, в складывающихся отношениях в коллективе, в своих продвижениях. Интернал считает себя ответственным за события семейной жизни, в семейных проблемах обвиняет не супруга, а прежде всего самого себя, стремится изменить себя. Такой человек считает себя в силах контролировать свои неформальные отношения с другими людьми, вызывать к себе уважение, симпатию, активно формировать свой круг общения. Интернал считает себя во многом ответственным и за свое здоровье. В болезни обвиняет самого себя и полагает, что выздоровление во многом зависит от **его** действий, а не от врачей.

Таким образом, интерналу присуща активная жизненная позиция, независимость и ответственность за себя.

Люди-экстерналы, напротив, чаще пассивны, пессимистичны, чувствуют, что от них ничего не зависит, все зависит от обстоятельств, а они - «пешки» в этой жизни, и даже свои успехи, достижения и радости приписывают внешним обстоятельствам, везению, счастливой судьбе или помощи других людей. Человек типа «интернал» чаще в жизни «победитель», экстернал — «побежденный», у них различные жизненные сценарии, различное отношение к себе и другим людям.

Самоуважение — обобщенное отношение личности к самой себе — прямо пропорционально количеству достигнутых успехов и обратно пропорционально уровню притязаний (самоуважение = успех/притязание), т. е. чем выше **притязание**, тем большими должны быть достижения человека, чтобы он мог себя уважать.

Низкое самоуважение означает острую неудовлетворенность собой, отрицательную оценку своей личности, склонность к неврозу, депрессии, когда признание и гипертрофия собственных недостатков служат для невротика не стартовой площадкой для их преодоления, а средством самооправдания, отказа от деятельности.

Но неудовлетворенность собой и высокая самокритичность далеко не всегда свидетельствуют о пониженном самоуважении; так, у интеллектуально развитых и творческих людей остро осознается расхождение

между теми свойствами, которые есть, и теми, которыми бы он хотел обладать. Отсюда недовольство собой, которое побуждает человека ставить себе более сложные задачи, стремиться к усовершенствованию, к самоактуализации. Если человек выдвигает нереалистические притязания, он часто сталкивается с непреодолимыми препятствиями на пути к достижению цели, терпит неудачи, испытывает фрустрацию<sup>1</sup>.

*Когнитивные теории мотивации.* Для проявляющемся в основном у высших млекопитающих, делает упор когнитивистов теории биологических побуждений или оптимальной активации представляются слишком грубыми, чтобы объяснить все разнообразие поведения людей, поскольку, как отмечают эти ученые, человек активен всегда. Мы постоянно чем-то заняты, и в большинстве случаев мы сами решаем, что будем делать.

Так, например, только в очень редких случаях голод «толкает» нас к безотлагательному действию. Чаще всего мы выбираем, поесть нам или нет, перекусить немного или поесть как следует, выбрав из имеющихся блюд то, что нам больше всего по вкусу. То же можно было бы сказать и о выборе наших визитов или развлечений и, наконец, о делах, которыми мы собираемся заняться в данный момент. В любую минуту, чтобы сделать выбор, мы прибегаем к процессу мышления.

В этом смысле все наши действия чем-то мотивированы. Таким образом, вопреки утверждению двух других теорий, не существует никакой особой «силы», которая выступает на сцену только в критические моменты, когда нарушено равновесие.

Можно рассматривать мотивацию и скорее как «механизм выбора» какой-то формы поведения. Этот механизм в случае надобности отвечает на внешние раздражители, но чаще всего он выбирает возможность, которая в данный момент лучше всего соответствует физиологическому состоянию, эмоции, воспоминанию или пришедшей на ум мысли; выбор может также определяться присутствием какого-то человека или объекта в непосредственной близости.

<sup>1</sup> Фрустрация — специфические эмоциональные состояния человека, возникающие в случае появления непреодолимых препятствий на пути к достижению желаемой цели. Фрустрация проявляется как агрессия, озлобленность, которая может быть направлена на других (агрессивная фрустрация) либо на себя, обвиняет в неудачах самого себя (регрессивная фрустрация). Часто повторяющиеся состояния фрустрации могут закрепить в личности человека некоторые характерные черты: агрессивность, завистливость, озлобленность — у одних; вялость, неверие в себя, «комплекс неполноценности», безразличие, безынициативность — у других. Если человек длительное время не выходит из фрустрационного состояния, то формируется невроз — болезнь, возникающая вследствие конфликта человека с окружающей средой на почве столкновений желаний человека и действительности, которая их не удовлетворяет.

Все наши поступки мотивируются внутренне в соответствии с нашими врожденными особенностями. Нас больше привлекает деятельность, которая развивает у нас чувство компетентности. Доказательством тому служит тот факт, что лучших результатов часто добиваются те, кто осознает, что сам организовал свою работу и сам следит за тем, чтобы она была хорошо выполнена.

По мнению этих теоретиков, внешнее поощрение (конфеты, деньги и т. п.) чаще всего приводит лишь к уменьшению такой внутренней мотивации, например, у ребенка, которого вознаграждают каждый раз, когда он вынесет мусор, будет все меньше и меньше охоты действовать бескорыстно, просто ради удовольствия чувствовать себя полезным.

Среди когнитивных теорий, относящихся к мотивации, есть одна, которая опирается на то, как люди осознают свое поведение и как они стараются его оправдать. Это теория атрибуции.

*Теория атрибуции.* В отличие от других теорий, теория атрибуции скорее является теорией взаимосвязи личного восприятия и межличностного поведения, чем теорией мотивации отдельного человека. Все теории атрибуции объединяются следующими общими предположениями: мы стараемся найти смысл в окружающем нас мире, мы часто объясняем действия людей либо внутренними, либо внешними причинами, мы делаем это в значительной степени на основе логики.

Теория атрибуции связана главным образом с теми когнитивными процессами, с помощью которых человек интерпретирует поведение, как вызванное (или приписываемое) определенными элементами соответствующей окружающей среды. Она касается вопросов «почему» в мотивации и поведении. Хотя большинство причин, атрибутов и вопросов «почему» нельзя наблюдать непосредственно, теория утверждает, что люди полагаются на когнитивные акты, преимущественно на ощущения. Теория атрибуции предполагает, что люди рациональны и испытывают потребность в определении и понимании каузальной структуры окружающей среды. Именно поиск этих атрибутов и является основной характеристикой теории атрибуции<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Автором теории атрибуции обычно признают Фрица Хайдера. Хайдер считал, что и внутренние силы (**личные** качества, такие как способности, усилия и утомляемость), и внешние силы (свойства окружающей среды, например правила и погода), дополняя друг друга, определяют поведение. Он подчеркивал, что эти важные детерминанты поведения являются воспринимаемыми, а не реальными. Люди ведут себя по-разному в зависимости от того, воспринимают ли они внутренние или внешние атрибуты. Именно эта концепция дифференцированной атрибуции имеет важные следствия для трудовой мотивации.

Используя понятие «локус контроля», можно объяснить поведение человека на работе, исходя из того, откуда, согласно его ощущениям, исходит контроль за достигнутыми им результатами: изнутри или извне. Работники, которые ощущают внутренний контроль, считают, что они могут влиять на собственные результаты посредством своих способностей, умений или усилий. Работники, которые ощущают внешний контроль, считают, что они не могут сами регулировать свои результаты; они полагают, что ими управляют внешние силы. Важно, что ощущение локуса контроля может оказывать дифференцированное воздействие на выполнение работы и на чувство удовлетворенности ею. Например, исследования Роттера и его коллег показывают, что умения и навыки влияют на поведение иначе, чем возможности, предоставляемые внешней средой. К тому же в последние годы был проведен ряд исследований для проверки теории атрибуции — модели локуса контроля в рабочих условиях. Одно из исследований выявило, что работники, ощущающие внутренний контроль, обычно в большей степени удовлетворены своей работой, чаще занимают менеджерские должности и более удовлетворены партисипативным (т. е. основанным на соучастии) менеджментом, чем работники, ощущающие внешний контроль.

Другие исследования показали, что менеджеры, испытывающие внутренний контроль, более эффективны, внимательнее к подчиненным, стараются не работать на износ и при выполнении задания мыслят более стратегически. Было также обнаружено, что процесс атрибуции играет роль в политической жизни организаций при формировании коалиций. В частности, сотрудники, объединяющиеся в коалицию, приписывают большее значение внутренним факторам, таким как способности и желание, а люди, не вошедшие в коалицию, больше склонны полагаться на внешние факторы, например удачу.

Из этих исследований можно сделать практический вывод: менеджеры, испытывающие внутренний контроль, лучше менеджеров, испытывающих внешний контроль. Однако такого рода обобщения подтверждаются все же не полностью, поскольку существует ряд противоречивых фактов. Например, после одного из исследований было сделано заключение, что идеальный менеджер может иметь внешнюю ориентацию. Данные, полученные в процессе исследования, указывали на то, что менеджеры, контролируемые извне, воспринимаются как руководители, работающие более структурированно и более тщательно анализирующие обстоятельства, нежели менеджеры, контролируемые изнутри. Было показано, что, кроме практического применения в анализе управленческого поведения и эффективности деятельности, теория атрибу-

ции вполне подходит для объяснения поведения при целеполагании поведения лидера и причин плохого выполнения работы сотрудниками.

В обзорной статье делается заключение, что локус контроля связан с эффективностью выполнения работы и чувством удовлетворенности у членов организации и может выступать связующим звеном во взаимоотношениях мотивации и вознаграждения.

Кроме того, атрибуции связаны с организационным символизмом, который, в сущности, говорит о том, что если вы хотите понять организацию, необходимо понять ее символическую природу. С этой точки зрения большинство организаций основано скорее на атрибуциях, чем на физической или наблюдаемой реальности. Например, исследование выявило, что символы представляют собой важный источник информации, на основе которой Люди формируют свое впечатление о психологическом климате.

*Другие атрибуции.* Теория атрибуции содержит в себе многое, что может помочь лучше понять организационное поведение. Однако помимо внешнего и внутреннего локуса контроля в дальнейшем должны быть объяснены и изучены и другие параметры. Например, один социальный психолог предположил, что во внимание должен приниматься также и параметр устойчивости (фиксированной или изменяющейся). Возможно, например, что опытные работники могут иметь стойкое внутреннее представление относительно своих способностей и неустойчивое внутреннее представление относительно усилий. К тому же эти работники вполне могут иметь устойчивое внешнее представление о трудности поставленных задач и нестабильное внешнее представление относительно удачи.

Кроме параметра устойчивости, такие параметры, как согласованность (действуют ли другие люди в подобной ситуации так же?), постоянство (действует ли этот человек в данной ситуации и в других подобных случаях так же?) и отличие (действует ли этот человек иначе в других ситуациях?), будут влиять на тип устанавливаемых атрибуций. Чтобы правильно управлять этими параметрами, следует помнить, что согласованность относится к другим людям, отличие связано с другими задачами, а постоянство связано со временем. Если степень согласованности, постоянства и отличия высока, то, вероятнее всего, атрибуции будут связаны с внешними или ситуационно обусловленными причинами окружающей среды.

Теория атрибуции используется для объяснения мотивации достижениями, для прогнозирования последующих изменений в выполнении работы и изменений во мнении людей о самих себе.



1. Атрибуция невезения (внешняя) уменьшает огорчение, вызванное негативными результатами, а атрибуция счастливой случайности (внешняя) преуменьшает радость от успеха.

2.. Когда человек приписывает свой успех скорее внутренним, чем внешним факторам, у него возникают более высокие ожидания относительно будущего успеха, он демонстрирует большее стремление к достижениям и ставит более высокие цели в своей работе.

*Ошибки атрибуции.* Социальные психологи обратили внимание на два очень сильных предубеждения, которые проявляются при установлении людьми атрибуций. Первое называется фундаментальной ошибкой атрибуции. Исследования выявили, что люди имеют тенденцию игнорировать сильнодействующее ситуационное давление при объяснении поведения других людей. Люди, как правило, объясняют поведение других личностными факторами (например, интеллектом, способностями, мотивацией, отношениями или особенностями восприятия), даже когда совершенно очевидно, что людей вынуждают поступать так, а не иначе, ситуация или обстоятельства.

Другое предубеждение, выявленное в процессе исследований, заключается в том, что люди имеют тенденцию представлять себя в благоприятном свете. Такое завышение самооценки проявляется во множестве исследований; люди с готовностью принимают похвалу, когда им говорят, что они в чем-либо преуспели (приписывая успех своим способностям и усердию), тогда как неудачу часто списывают на внешние, ситуационные факторы, такие как невезение или особый характер данной проблемы, делающий невозможным ее разрешение. Например, спортсмены обычно приписывают свои победы личным качествам, тогда как поражение, скорее всего, будут объяснять чем-либо еще — невезением, плохой организацией соревнований или большими усилиями другой команды.

Любой тренер считает, что игру выигрывает он, а проигрывает команда. Если на работе дела идут плохо, начальник, как правило, находит оправдание этому в недостаточном умении или халатном отношении своих подчиненных, но если в этом обвиняют самого начальника, он пытается объяснить все сложившейся ситуацией. То же справедливо и в отношении подчиненных. Они считают, что в их трудностях виновата сама ситуация, а неудачи начальника приписывают его личным качествам. Более того, если все идет нормально, то начальник относит это на счет своих личных достоинств, если же успеха добиваются подчиненные, то он связывает это с внешними обстоятельствами; последние же поступают наоборот, объясняя свои успехи собственными личными качествами, а успехи начальства — ситуационными факторами. Другими словами, нали-

чие конфликтующих предубеждений в атрибуции у менеджеров и их подчиненных представляется явлением типичным для организаций. Одним из путей к созданию более продуктивных взаимоотношений исследователи считают необходимость усилий с обеих сторон, чтобы уменьшить расхождения в предположениях и точках зрения, это может быть достигнуто за счет повышения межличностных взаимодействий, открытия каналов коммуникаций и проведения семинаров, построения команд, ориентированных на уменьшение ошибок атрибуции.

*Роль самооффективности в атрибуции.* Сошибками атрибуции тесно связана ставшая недавно популярной концепция самооффективности, которая восходит к концепции о завышенной самооценке. Самооффективность (насколько эффективными люди считают самих себя) будет влиять **на** то, какие атрибуции устанавливают люди. Люди с высокой самооффективностью стремятся приписать свой успех положительным внутренним качествам, а возникающие препятствия рассматривать как ситуационные или как невезение; они могут также подумать: «Мне необходим новый подход». В то же время и атрибуции влияют на самооффективность. Если успех на работе человек объясняет внутренними причинами, будет усиливаться его убежденность в своей высокой эффективности.

Эти различные аспекты теории атрибуции показывают сложность поведения человека, и осознание данного факта должно стать частью науки, которая пытается объяснить и понять организационное поведение. Как недавно было замечено, нельзя ограничиться теорией атрибуции. Теоретические и ситуационные факторы, а также обработка информации — все они влияют на схемы атрибуции в организационном поведении. Несмотря на всю ее сложность и в отличие от некоторых предшествующих, рассмотренных выше теорий, использующих когнитивные подходы к мотивации, и у теории атрибуции действительно имеется много шансов найти применение в практической деятельности, а не остаться чисто академическим упражнением по построению теорий.

### ИНСТРУМЕНТЫ МОТИВАЦИИ

На рис. 7.8 приведены некоторые из наиболее часто применяемых инструментов мотивации. Важно понимать, что на работника действует одновременно вся гамма не только контролируемых менеджментом, но и других воздействий, например национальные особенности. Немаловажно и то, что реакции работника существенно индивидуальны и что поэтому трудовая мотивация — это не раздел науки (психологии), а скорее искусство, опирающееся частично на достижения науки, а в большей мере — на практику управления.



Рис. 7.8. Инструменты трудовой мотивации

**Ключевые положения главы**

- Существует большое число теорий мотивации, основанных на одnofакторном подходе, т. е. на предположении, что из всей группы мотивов поведения человека на рабочем месте можно выделить один, до-

минирующий мотив и построить на нем систему управления трудовой мотивацией работника.

- Процессуальные теории не касаются содержания мотивации и заключаются в изучении поведения людей, их восприятия тех или иных действий, событий, базирующихся на личном опыте познания окружающей действительности.

- Теория ожидания основана на предположении о том, что мотивация задается произведением трех составляющих: ожидания, что усилия принесут ожидаемый результат; ожидания, что результат будет связан с ожидаемым вознаграждением; валентностью ожидания.

- Модели, предлагаемые в рамках содержательных моделей, предполагают, что необходимо определить те внутренние потребности, которые заставляют действовать его определенным образом. Содержательные теории полностью концентрируются на анализе факторов, лежащих в основе мотивации, и совсем не уделяют внимания самому процессу мотивации.

- Модель Лоренца включает резервуар, в котором накапливается энергия, идущая от нервной системы, и стержень с пробкой, который с помощью пружины удерживает закрытым выход из резервуара; к стержню подвешена платформа, на которую можно ставить гири различного веса, соответствующие внешним раздражителям разной силы. Модель Лоренца создала базу для понимания механизма действия мотива.

- Менее квалифицированный специалист должен располагать исчерпывающими инструкциями, предусматривающими основные ситуации и способы определения необходимости обращения к квалифицированному специалисту. Идея механизации, автоматизации, в конечном счете, компьютеризации части процедур — главная. Ее тем легче реализовать, чем более дифференцирован, детализирован, расчленен процесс.

- Самой известной моделью трудовой мотивации является пирамида Маслоу. Потребности воздействуют на мотивацию к деятельности. Иерархия пяти групп потребностей представлена в виде пирамиды, в основании которой — физиологические потребности, на вершине — потребность в самореализации. Потребности расположены иерархически, движение по иерархии может осуществляться как снизу вверх, так и обратно сверху вниз, если не удовлетворяется потребность верхнего уровня.

- Теория двух факторов Херцберга предполагает, что потребности делятся на мотивирующие и гигиенические. Гигиенические (условия работы) могут сделать работника несчастным, но не способны мотивировать его. Мотивирующие факторы — это потребности более высокого

уровня: признание, содержание работы и возможность роста. Воздействие на мотивацию оказывают только те факторы, которые приводят к развитию состояния удовлетворенности.

- Модель МакКлелланда предполагает, что потребности приобретаются и развиваются под влиянием обучения и жизненного опыта, при этом рассматривается взаимоотношение отдельных групп потребностей. Теория человеческих отношений делает акцент на роли руководителя. Руководитель — ключевой фактор мотивации. Он должен дать рабочим почувствовать, что они являются членами команды и значительными лицами.

- Теория справедливости предлагает следующий механизм воздействия мотиватора на поведение. Человек сравнивает собственное усилие и получаемое вознаграждение с усилиями и вознаграждениями других людей, выполняющих аналогичную работу. Если соблюдается равенство, человек испытывает чувство удовлетворенности, в противном случае у него возникает чувство неудовлетворенности.

- Модель Портера — Лоулера объединила теории равенства и ожидания. Основной акцент сделан на существенном различии между внутренними и внешними вознаграждениями.

- Теория постановки целей предполагает, что поведение человека определяется теми целями, которые он ставит перед собой, так как именно ради достижения поставленных перед собой целей он осуществляет определенные действия. На усилия по достижению цели и на саму цель влияют четыре характеристики цели: сложность, специфичность, приемлемость, приверженность.

- Теория научения исходит из предположения о том, что стимул — это наблюдение изменения внешней среды, а реакцией определяются человеческие действия в ответ на эти изменения. Реакции делятся на ответные (базируются на условных рефлексах и автоматически возникают в ответ на воздействие раздражителей внешней среды) и оперативные (самопроизвольно возникающие в ответ на изменение поведения другого человека по отношению к первому).

### Вопросы для самоконтроля

1. В чем особенности мотивации как объекта управления?
2. Что такое валентность и инструментальность?
3. Подтверждается ли теория Врума экспериментально?
4. Как ведет себя работник, если считает вознаграждение несправедливым?
5. В чем состоят недостатки модели ожидания?

6. В чем состоят недостатки модели справедливости?
7. Опишите теорию постановки целей.
8. Опишите суть теории атрибуции.
9. Опишите тип людей-экстерналов.
10. Опишите тип людей-интерналов.
11. Почему Маслоу использовал образ пирамиды, а не, например, трапеции?
12. В чем недостатки теории Маслоу?
13. Как практически реализовать потребность в безопасности?
14. На каких экспериментах основывалась теория Херцберга?
15. В чем недостатки теории Херцберга?
16. К каким факторам отнес Херцберг деньги?
17. Как соотносятся модели Маслоу и Херцберга?
18. Опишите модель ERG.
19. Сравните модели Маслоу, Херцберга и ERG.
20. Есть ли разница между понятиями «потребность» и «мотив»?

### Контрольные задания

Выполнить задание. Работали как-то три человека, которые что-то строили. Занимались все одним и тем же, но когда их спросили, что они делают, ответы были разные. Один сказал: «Я дроблю камни», другой сказал: «Я зарабатываю на жизнь», третий ответил: «Я строю храм». В притче зафиксированы различные мотивировки одного и того же поведения. От чего зависит то, что люди по-разному объясняют свое поведение? Что лежит в основе? Сказывается ли на результатах деятельности характер мотивации?

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Агеев В.С.* Психология межгрупповых отношений. М.: Изд-во МГУ, 1983.
2. *Алиев В.Г., Дохолян С.В.* Организационное поведение. Махачкала: ИПЦ Даггосуниверситета, 1998.
3. *Андреева Г.М.* Социальная психология. М.: Аспект-пресс, 1999.
4. *Анисимов О.С.* Новое управленческое мышление: сущность и пути формирования. М.: Экономика, 2003.
5. *Аниупов А.Я., Шипилов А.И.* Конфликтология. М., 1999.
6. *Бэррон Р., Ричардсон Д.* Агрессия. СПб.: Питер, 1998.
7. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: Человек, стратегия, организация, процесс. М.: Высшая школа, 1996.
8. *Герасимов Б.Л., Морозов В.З.* Мотивация в управленческой деятельности. Самара: УДЦ, 2000.
9. *Гительман Л.Д.* Преобразующий менеджмент: Лидерам организаций и консультантам по управлению: учеб. пособие. М.: Дело, 1999.
10. *Десслер Г.* Управление персоналом. М., 1997.
11. *Джеймс Л. Гибсон.* Организации (поведение, структура, процессы).
12. *Дизель П.М., Мак-Кинли Р.У.* Поведение человека в организации. М.: Фонд «За экономическую грамотность», 1993.
13. *Дмитриев А., Кудрявцев В., Кудрявцев С.* Введение в общую теорию конфликтов. М., 1992.
14. *Доценко Е.Л.* Психология манипуляции. М., 1997.
15. *Еропкин А.М.* Организационное поведение: конспект лекций. М.: ПРИОР, ИВАКО Аналитик, 1998.
16. *Зайцев А.К.* Социальный конфликт на предприятии. Калуга, 1993.
17. *Здравомыслов А.Т.* Социология конфликта. М., 1995.
18. *Иванцевич Д.М., Лобанов А.А.* Человеческие ресурсы управления: Основы управления персоналом. М.: Дело, 1993.
19. *Корнелиус Х., Фэйр Ш.* Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты. М., 1992.
20. *Круглое М.И.* Структура управления коллективом. М.: Русс. дел. лит., 1998.
21. *Мастенбрук В.* Переговоры. Калуга, 1993.
22. *Ниренберг Д.* Гений переговоров. М., 1997.

23. Основы конфликтологии: учеб. пособие / под ред. В.Н. Кудрявцева. **М.**, 1997.
24. *Патрушев В.Д., Калмакан Н.А.* Удовлетворенность трудом. **М.**, 1998.
25. *Санистебан Ж.С.* Основы политической науки. **М.**, 1992.
26. *Скотт Д.Г.* Способы разрешения конфликтов. **М.**, 1991.
27. Социальное развитие предприятия и работа с кадрами. **М.**, 1998.
28. Социальное управление: словарь. **М.**, 1999.
29. *Фишер Р., Юри У.* Путь к согласию. Или переговоры без поражения. **М.**, 1992.
30. *Шаленко В.Н.* Конфликты в трудовых коллективах. **М.**: МГУ, 1991.
31. *Яхонтова Е.С.* Конфликт на фирме и дома. **М.**: МЭСИ, 1998.



## СОДЕРЖАНИЕ

Введение . . . . .	3
Глава 1. Группа . . . . .	9
1.1. Эффект группы . . . . .	9
1.2. Хоторнские исследования . . . . .	21
1.3. Формирование команд . . . . .	31
1.4. Эффективность команд . . . . .	42
Глава 2. Лидерство . . . . .	61
2.1. Феномен лидерства . . . . .	61
2.2. Теория лидерских черт . . . . .	68
2.3. Стиль управления . . . . .	77
2.4. Харизма . . . . .	83
2.5. Кадровый резерв . . . . .	83
Глава 3. Адаптация . . . . .	102
3.1. Содержание и структура адаптации . . . . .	102
3.2. Управление трудовой адаптацией . . . . .	112
3.3. Высвобождение персонала . . . . .	121
3.4. Стимулирование ухода по собственному желанию . . . . .	131
Глава 4. Проектирование рабочего места . . . . .	152
4.1. Маркетинг рабочих мест . . . . .	152
4.2. Анализ работ . . . . .	165
4.3. Описание рабочего места . . . . .	180
4.4. Программы выполнения . . . . .	189
Глава 5. Конфликт . . . . .	200
5.1. Природа конфликта . . . . .	200
5.2. Типы конфликта . . . . .	211
5.3. Управление конфликтом . . . . .	225
5.4. Стресс . . . . .	230
Глава 6. Организация . . . . .	238
6.1. Причины эволюции организационных структур . . . . .	239
6.2. Иерархический тип структуры управления . . . . .	258
6.3. Дивизиональная структура управления . . . . .	264
6.4. Проектные структуры управления . . . . .	271
6.5. Развитие понятия управления проектами . . . . .	249
Глава 7. Мотивация . . . . .	294
Понятие мотивации . . . . .	294
Литература . . . . .	355