

О. А. Голубкова, С. В. Сатикова

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА



ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТА



Санкт-Петербург

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ФИЛИАЛ
НАЦИОНАЛЬНОГО ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОГО УНИВЕРСИТЕТА
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»

О. А. Голубкова, С. В. Сатикова

**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ
ПОВЕДЕНИЕ:
теория и практика**

Учебное пособие



Санкт-Петербург
2013

УДК 316.6
ББК 65.290.2
Г 62

*Рекомендовано к печати Учебно-методическим советом
НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург*

Рецензенты:

д. э. н., профессор кафедры экономической теории и социальной политики
СПбГУ *Т. Л. Судова*;
к. псих. н., доцент кафедры психологии отделения психологии факультета ме-
неджмента НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург *И. Н. Агафонова*

Голубкова, О. А. Организационное поведение: теория и прак-
Г62 тика : учеб. пособие [Текст] / О. А. Голубкова, С. В. Сатикова ;
Санкт-Петербургский филиал Нац. исслед. ун-та «Высшая шко-
ла экономики». — СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ
ВШЭ — Санкт-Петербург, 2013. — 224 стр. ISBN 978-5-00000-000-0

В пособии представлен лекционный материал по основным темам
курса «Организационное поведение», предложены тематические упраж-
нения, контрольные вопросы, тесты, вопросы для самопроверки. Пред-
ставлена методика подготовки и проведения практических занятий, ро-
левых и деловых игр.

Учебное пособие рассчитано на преподавателей и студентов высших
учебных заведений.

УДК 316.6
ББК 65.290.2

© Голубкова О. А., 2013

© Сатикова С. В., 2013

ISBN 978-5-00000-000-0

© Оформление. НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург, 2013

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	5
1. ВВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ (С. В. Сатикова)	6
1.1. Понятие организационного поведения. Важнейшие подходы и концепции, объясняющие специфику организационного поведения	6
1.2. Модели организационного поведения. Влияние моделей организационного поведения на эффективность организации	18
1.3. Методы исследования организационного поведения.....	20
2. ИНДИВИДУАЛЬНОЕ И ГРУППОВОЕ ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ (О. А. Голубкова)	25
2.1. Индивидуальное поведение сотрудников в организации ..26	
2.1.1. Индивидуальные особенности личности и их проявление в организационном поведении	34
2.1.2. Позитивные установки на труд и социально-экономические показатели эффективности организации.....	40
2.1.3. Менеджер и особенности его деятельности.....	53
2.1.4. Проявление негативных явлений на уровне индивидуальной деятельности и индивидуального поведения работника	69
2.2. Группа, ее сущность. Особенности группового поведения. Управленческая команда (О. А. Голубкова)	83
2.3. Конфликты в организации. Управление конфликтами (С. В. Сатикова)	96
3. МОТИВАЦИЯ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ (О. А. Голубкова)	127

3.1. Мотивация и основные теории мотиваций.....	127
3.2. Оценка результатов труда и вознаграждение	149
4. СОВРЕМЕННЫЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ	162
4.1. Организационная культура (С. В. Сатикова).....	162
4.2. Организационное развитие и изменение в современных условиях (С. В. Сатикова)	185
4.3 Человеческий капитал как значимый фактор организационного развития (О. А. Голубкова)	195
ГЛОССАРИЙ	213

ПРЕДИСЛОВИЕ

При написании учебного пособия по организационному поведению учитывался сложный характер дисциплины, связанный с привлечением информации, теоретических построений и практических приемов из других наук, требующий для усвоения материала значительного количества практических занятий.

Предмет «Организационного поведения» как научной дисциплины составляют коммуникативные и организационные связи и взаимоотношения: человек—группа—организация; проявление индивидуальных особенностей личности сотрудников на уровне трудового поведения и их профессиональной деятельности.

Курс «Организационное поведение» построен так, что каждая изучаемая тема обязательно прорабатывается на практических занятиях, семинарах путем разбора конкретных ситуаций (кейс-стади), групповых дискуссий, ролевых и деловых игр.

Настоящая книга есть логическое продолжение творческого сотрудничества авторов, которые обобщили опыт российских и зарубежных ученых, работающих в области психологии менеджмента, управления человеческими ресурсами и организационного поведения.

Настоящая книга есть логическое продолжение творческого сотрудничества авторов — так, в 2005 году, ими был написан и издан «Практикум по организационному поведению».

В издании «Организационное поведение: теория и практика» авторы не только обобщили опыт российских и зарубежных ученых, работающих в области психологии менеджмента, управления человеческими ресурсами и организационного поведения, но и больше внимания уделили теоретическим вопросам, изложили новое видение некоторых разделов этой интересной дисциплины. В материалах практических занятий ими предложены новые методики и задания. В конце учебного пособия предложен глоссарий, где представлены основные термины и определения.

1. ВВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Организационное поведение, как дисциплина об управлении, сформировалась во второй половине XX века. При этом появление данного научного направления связывают с исследованиями Р. Гордона и Д. Хауэлла (1959), которые на основе анализа результатов опроса студентов и преподавателей бизнес-школ пришли к выводу, что будущим менеджерам-практикам недостаточно изучения психологии и необходимо создание такой учебной дисциплины, которая охватывала бы широкий спектр вопросов, касающихся поведения людей и групп в организациях.

В 60-х годах XX века за рубежом появились первые учебники, показывающие самостоятельное значение данного направления, возникшего на стыке менеджмента, психологии, социологии, экономики, философии, культурологии и др. На рубеже XXI века появились первые российские учебники, написанные педагогами, психологами, философами, экономистами.

1.1. ПОНЯТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ. ВАЖНЕЙШИЕ ПОДХОДЫ И КОНЦЕПЦИИ, ОБЪЯСНЯЮЩИЕ СПЕЦИФИКУ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

В настоящее время *под организационным поведением* принято понимать область исследований, рассматривающую особенности поведения людей в организации, включая как поведение отдельно взятого индивида, так и групповое поведение. Эта область знаний позволяет предсказывать изменения в поведении работников и групп, найти способы воздействия на поведение человека на рабочем месте и способствует формированию таких типов поведения

и деятельности, которые обеспечивают максимально эффективную работу организации в целом, ее выживание и развитие в сложной бизнес-среде.

В зарубежной и отечественной литературе существует ряд определений понятия «организационное поведение».

Организационное поведение (organization behavior) — это:

- Поведенческий подход к управлению [Лютенс, 1999].
- Изучение поведения людей (индивидов и групп) в организациях и практическое использование полученных знаний [Ньюстром, Дэвис, 2000].
- Область исследований, при которых используют теорию, методы и принципы различных дисциплин с целью изучения индивидуальных представлений, ценностей, познавательных способностей и действий при работе в группах или в рамках целой организации; анализ воздействия внешней среды на организацию и ее людские ресурсы, миссии, цели и стратегии [Гибсон, Иванцевич, Доннелли, 2000].
- Комплексная прикладная наука о поведении субъектов организации — людей, групп, коллектива в целом, а также организаций в изменяющейся внешней среде [Спивак, 2007].

Организационное поведение (ОП) может быть представлено, как:

1. **Метод изучения.** Поведение рассматривается на индивидуальном, групповом и организационном уровнях с применением концепций и методов различных научно-практических подходов. Необходимо определить, на каком уровне оно оптимально и что мешает оптимальности на каждом уровне.

2. **Мультидисциплина.** Используются принципы, модели, теории и методы, заимствованные из других дисциплин. Это область, в которой только последние 20 лет идет процесс формирования и развития собственных теоретических оснований.

3. **Ориентация на личность внутри организации.** Люди, их отношения, восприимчивость, способность к обучению представляют наибольший интерес.

4. **Наука, ориентированная на практический результат.** (Исследование причин и возможностей улучшения поведения людей и групп.)

5. **Исследование воздействия внешнего мира на поведение организации в целом и людей и групп в организации.**

Целями ОП как науки являются:

- изучение и систематизированное описание поведения людей в различных возникающих в процессе труда ситуациях;
- объяснение причин поступков людей в определенных условиях;
- осознание этих причин, особенностей и форм поведения сотрудников большинством менеджеров;
- предсказание (прогнозирование) поведения работника и/или группы в будущем;
- разработка и внедрение в практику менеджмента подходов и методов воздействия на поведение, основанных на научном понимании этой проблемы.

По мнению Дж.М. Джорджа и Г.Р. Джоунса¹, организационное поведение представляет собой набор инструментов, позволяющих:

- сотрудникам — понимать, анализировать и описывать поведение людей в организации;
- менеджерам — улучшать, расширять или изменять типы поведения сотрудников таким образом, чтобы отдельные люди, группы и организации в целом могли добиться своих целей.

Выделяют ряд основных теоретических подходов, на которых основывается организационное поведение как наука.

Фундаментом развития организационного поведения как науки считаются основные школы управления², сложившиеся в первой половине XX века и хорошо известные из истории менеджмента: школа научного управления, классическая или административная школа управления, школа человеческих отношений и другие.

Но особое значение придается подходам, сформированным во второй половине XX века, и среди них:

1. **Подход, ориентированный на человеческие ресурсы:** предполагает поддержку роста и развития работника.

¹ Джордж Дж. М., Джоунс Г. Р. Организационное поведение. Основы управления. М., 2003.

² Организационное поведение в таблицах и схемах / под науч. ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. М., 2002; Организационное поведение: учебник для вузов / под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. СПб., 2004; Одегов Ю.Г., Козлов В.В., Сидорова В.Н. Организационное поведение в структурно-логических схемах: учебное пособие. М., 2007; Спивак В.А. Организационное поведение. М., 2009.

2. **Подход, ориентированный на результаты:** предполагает разработку программ совершенствования организационного поведения, нацеленных на повышение производительности, эффективности.

3. **Системный подход:** целостный взгляд на организационное поведение, взаимоотношения «человек—группа—организация», учет и использование как можно большего числа факторов, влияющих на поведение людей.

4. **Ситуационный подход** (является развитием и дополнением системного подхода): достижение эффективности в различных ситуациях предполагает поведение системы, соответствующее ситуации, специфичное для нее.

5. **Синергетический подход:** согласованное взаимодействие (поведение) частей в едином целом, склонность сложных систем к самоорганизации в состоянии неустойчивости.

6. **Интерактивный подход.** Подчеркивает значимость взаимодействия людей для понимания и управления их поведением.

Рассмотрим важнейшие аспекты каждого подхода применительно к организационному поведению.

1. **Подход, ориентированный на человеческие ресурсы,** предполагает поддержку роста и развития работника.

В рамках этого подхода рассматриваются возможности развития потенциала сотрудника с учетом человеческого капитала, индивидуальных способностей и возможностей каждого.

Этот подход основывается на ряде концепций, хорошо описанных в работе Дж.В. Ньюстрона и К. Девиса³. Они выделяют две группы таких концепций:

А. *Концепции, связанные с природой человека.*

- Концепция индивидуальных особенностей, подчеркивает уникальность каждого человека и необходимость использования индивидуального подхода для управления поведением.
- Концепция индивидуального восприятия, раскрывает специфику восприятия информации человеком через личный опыт и коммуникативные особенности.

³ Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение. СПб., 2000.

- Концепция целостности личности, обращает внимание на невозможность разделения человека на условно «полезные» и «вредные» для работы качества и показывает необходимость работы с человеком в целом.
- Концепция мотивированного поведения, направлена на обоснование причинности всех действий и поступков человека и обращает менеджера к истокам поведения для эффективного управления людьми.
- Концепция стремления человека к соучастию, вовлеченности в дела и отношения с другими людьми, отражающая фундаментальную ориентацию на социальное взаимодействие, общественный характер психики и поведения людей.
- Концепция ценности личности, подчеркивающая важность принятия человека как личности, уважения к сотруднику.

Б. Концепции, связанные с природой организаций.

- Концепция организации, как социальной системы, где выделяется зависимость организаций от внешней среды, их включенность в социальную среду как элементов социума и как подсистем, направленных на удовлетворение потребностей социума.
- Концепция формирования организаций на основе общности интересов их членов, понимающих причины совместной работы людей в организации как взаимную обусловленность интересов — менеджерам необходимы работники, а наемным работникам — работа и руководство. И как возможность удовлетворить общие для всех сотрудников цели и интересы, связанные с достижением, развитием, статусом и т. п., основанные на единых ценностях.
- Концепция важности соблюдения этических принципов⁴, которая приобретает все большее значение как во внешней деятельности организации через социальную ответственность бизнеса, так и во взаимоотношениях внутри организации, где сотрудники ожидают от менеджеров соблюдения

норм этики и справедливого решения этических конфликтов, что приводит к развитию взаимного доверия.

2. Подход, ориентированный на результаты, предполагает разработку программ совершенствования организационного поведения, нацеленных на повышение производительности, эффективности на разных уровнях организационного поведения.

Эффективность в контексте организационного поведения — это оптимальное соотношение производства, качества, результативности, гибкости, конкурентоспособности и развития.

Различают три уровня эффективности в организации:

1-й уровень — базовый или уровень индивидуальной эффективности — отражает уровень выполнения задач конкретными сотрудниками организации.

2-й уровень — групповая эффективность. В некоторых случаях представляет собой простую сумму вкладов всех членов группы. При правильной организации работы эффективность группы становится чем-то значительно большим, чем простая сумма вкладов.

3-й уровень — организационная эффективность, основана на индивидуальной и групповой эффективности, но не может быть сведена к ним.

Каждый уровень организационного поведения будет результативным, если применять в управлении соответствующие модели поведения и учитывать особенности других подходов к пониманию организационного поведения.

3. Системный подход включает целостный взгляд на организационное поведение, взаимоотношения «человек—группа—организация», учет и использование как можно большего числа факторов, влияющих на поведение людей.

Сочетание системного подхода и подхода, ориентированного на результативность, позволяет сформировать системные модели поведения на разных уровнях организационной эффективности. Некоторые из системных моделей поведения будут рассмотрены ниже.

4. Ситуационный подход отражает достижение эффективности системы в различных ситуациях и предполагает поведение, соответствующее ситуации, специфичное для нее.

⁴ Этике управления посвящены большие разделы в различных источниках. Например, в учебнике «Организационное поведение» Дж. Шермеророна и его коллег.

В рамках ситуационного подхода рассматриваются ключевые элементы системы и влияние на них факторов внутренней и внешней среды, создающих текущее положение дел, то есть ситуацию.

Ключевыми элементами в изучении организационного поведения являются люди, цели, структура, технология, важны также процессы, которые действуют в организации.

Люди составляют внутреннюю социально-психологическую подсистему организации. Люди обычно действуют в группах, и на них влияют особенности групп. Менеджеру важно помнить, что люди меняются, что они сегодня не такие как вчера, а завтра опять будут другими. Люди живут, думают, чувствуют. Работа в организации позволяет им реализовать их собственные цели, а не наоборот. То есть, организации существуют, чтобы служить людям, а не люди — организациям.

Цели — это представления людей о том результате, который необходимо достигнуть. Цели — основа деятельности. Если цели понимаются неправильно (из-за неточной постановки или индивидуальности восприятия, или по другим причинам), то деятельность будет неэффективна, возможны конфликты, нарушения поведения и другие сложности. Для эффективной работы менеджеру важно убедить сотрудников в том, что достижение их личных целей возможно только через реализацию целей организации.

Когда люди собираются в организацию для выполнения каких-либо целей и задач, требуется определенная структура.

Структура — это способ упорядочивания элементов и процессов в системе, она определяет формальные взаимоотношения людей в организации, определяет обязанности, ответственность и полномочия различных подразделений и должностей, обеспечивает эффективную координацию при выполнении обязанностей. Но при этом возникают проблемы кооперации деятельности, переговоров, принятия индивидуальных и групповых решений и др. Структура во многом зависит от используемых в организации технологий, а также от подходов к управлению.

Технология — стандартизированная система методов, способов, техник выполнения какой-либо деятельности, позволяющая с высокой вероятностью достигать результата. Технология подразумевает ресурсы, с которыми люди работают, и влияние задач, которые они выполняют. Используемая технология оказывает важное воздей-

ствие на рабочие взаимоотношения. Совершенствование технологий позволяет людям делать больше и лучше, но ограничивает нас в выборе способов деятельности. Именно технологии определяют требования к квалификации и компетенции сотрудников. Взаимодействие базовых элементов организационной системы: людей, целей, структуры и технологий происходит в рамках организационных процессов.

Процессы — это регулярная, структурированная деятельность, которая наполняет жизнью организационные схемы. Обычными процессами являются функционирование, развитие, управление, коммуникация, выработка решений, социализация, усовершенствование организации и т.д. Процессы, определенным образом объединяющие ключевые элементы организации, приводят к формированию ее внутренней среды.

Внутренняя среда организации — особое системное явление, возникающее при взаимодействии ключевых элементов организации, придающее ей целостность и уникальность, определяющее особенности ее поведения и поведения людей и групп внутри организации. К основным проявлениям внутренней среды относят культуру организации и ее климат. Внутренняя среда, как и все элементы и процессы организации, подвержена воздействию внешней среды и, в свою очередь, определяет воздействие организации на внешнюю среду, формы реакции на изменения внешней среды.

Внешняя среда. Все организации работают во внешней среде. Они являются частью большой системы, которая включает многие элементы, такие как: правительство, семья, организации, влияющие друг на друга, и т. д. Эти множественные влияния в комплексной системе создают контекст для деятельности и взаимоотношений групп людей, что влияет на ожидания людей, определяет условия работы, вызывает конкуренцию за ресурсы и за власть. Воздействие среды должно учитываться при изучении человеческого поведения в организации.

5. Синергетический подход — согласованное взаимодействие (поведение) частей в едином целом, склонность сложных систем к самоорганизации в состоянии неустойчивости. В рамках этого подхода рассматриваются особенности организационного поведения в условиях кризиса, организационного развития и обновления, разраба-

тываются прогнозы и модели поведения сотрудников при введении инноваций и т. п. с учетом особенностей внутренней среды, которая и делает (либо не делает) организационную систему целостной.

6. Интеракционалистский (интерактивный) подход. С точки зрения интеракционалистов, поведение является результатом интерпретации человеком содержания и структуры своего физического и социального окружения. Человек не просто реагирует на ту или иную ситуацию, но определяет ее, одновременно определяя себя в этой ситуации. И тем самым создает, конструирует тот социальный мир, в котором живет. И личность человека, и особенности групп, подразделения, и культура организации в целом рассматриваются как формирующиеся и изменяющиеся в процессе повседневного взаимодействия людей внутри организации и организации с окружающей бизнес-средой. В рамках этого подхода сформулирована теорема У. Томаса — если человек определяет ситуацию как реальную, то она становится реальной по своим последствиям, независимо от того, насколько она в действительности реальна. Данная теорема позволяет объяснить особенности психологического контракта и лояльности сотрудников в организации, формирование различных моделей поведения в организациях, близких по остальным параметрам, нарушениям коммуникации и возникновение нереалистичных конфликтов и т. п.

В практике для анализа и работы с организационным поведением применяют все названные подходы в зависимости от задач, которые стоят перед менеджментом организации, и личного подхода к управлению действующих менеджеров. Каждый подход имеет свою специфику, но только используемые комплексно они позволяют получить целостное представление об организационном поведении.

Практическое занятие

Этические проблемы в организации

Цель занятия. Разобраться в специфике современных подходов к организационному поведению и определить, какие из подходов к управлению являются наиболее этическими.

Современной наукой выделены следующие теоретические подходы, на которых основывается организационное поведение как наука:

1. Подход, ориентированный на человеческие ресурсы.
2. Подход, ориентированный на результаты.
3. Системный подход.
4. Ситуационный подход.
5. Синергетический подход.
6. Интерактивный подход.

Задание 1

Обсудите:

1. Какой из подходов к управлению наиболее этичен?
2. Что способствует существованию этих подходов?
3. Какова должна быть этика современного менеджера?
4. С какими этическими проблемами чаще всего сталкиваются люди в организациях?

Задание 2

Выделите основные этические проблемы (6–8 проблем, например: дискриминация по полу, возрасту, национальности; сексизм; произвол; использование оборудования в личных целях; совместительство у конкурентов; ложь; анонимность оценок, анкет; проблема «зарплаты в конверте»; увольнение неэффективного работника, кормильца большой семьи и т. д.).

После групповой дискуссии студенты разбиваются на группы по 3–5 человек.

Каждая группа берет одну или две проблемы и рассматривает ее причины, проявления и возможности предотвращения на современных российских предприятиях.

Этические проблемы	Причины	Проявления	Возможности предотвращения

Результаты малых групп обсуждаются в аудитории.

Практическое занятие

Руководить или исполнять?

Цель занятия. Занятие направлено на понимание различий функций руководителя и исполнителя.

Среди типичных каждодневных дел нелегко отличить чистое управление от непосредственной деятельности. Многие руководители зачастую смешивают функции высшего руководства (планирование, организация и контроль) с функциями исполнителей (производство и сбыт, проектирование и т. д.). Для того чтобы лучше понимать и отличать эти функции, студентам предлагается тест П. Лоэна.

Тест П. Лоэна

Инструкция. Ответьте на вопросы и проанализируйте к какому роду деятельности (управление — У или деятельность — Д) относится каждый из 12-ти предложенных пунктов.

№	Вопросы	Ответы		Род занятий	
		Да	Нет	У	Д
1	Спрашиваете ли вы совета у одного из подчиненных, чтобы показать, что вы как руководитель заинтересованы в нем?				
2	Думаете ли вы над тем, чтобы добавить еще одну должность в штатное расписание, или нет?				
3	Поддерживаете ли вы просьбу одного из подчиненных об утверждении текущих расходов?				
4	Просматриваете ли вы ежемесячные отчеты, чтобы определить, есть ли прогресс в достижении целей в той области, которой вы руководите, или нет?				
5	Определяете ли вы размеры бюджета в руководимом вами подразделении?				
6	Беседуете ли вы со своим будущим служащим, которого вам порекомендовал ваш друг?				
7	Посещаете ли вы конференции (промышленные, научные и т. п.) для того, чтобы ознакомиться с последними достижениями науки, техники и т. п.?				
8	Встречаетесь ли вы со специалистами из других областей, чтобы наметить взаимовыгодный план?				

Окончание табл.

№	Вопросы	Ответы		Род занятий	
		Да	Нет	У	Д
9	Объясняете ли вы своим подчиненным, почему им повысили зарплату?				
10	Спрашиваете ли вы своих подчиненных, как они относятся к вашему мнению по поводу круга их обязанностей?				
11	Принимаете ли вы представителей крупной снабженческой фирмы, с которой ведете переговоры?				
12	Выступаете ли вы перед местным финансовым управлением с рассказом о планах и целях вашей компании?				

После самостоятельного заполнения опросника студентам предлагается:

1. Сверить свои ответы с ответами П. Лоэна (табл. 1.1).
2. Прокомментировать совпадения и различия своих взглядов и точки зрения Лоэна.
3. Обсудить результаты в группе.

Таблица 1.1

Данные и комментарии по результатам теста П. Лоэна

№ вопроса	Род деятельности (по П. Лоэну)	Самостоятельный выбор	Комментарии
1	Деятельность		
2	Управление		
3	Деятельность		
4	Управление		
5	Управление		
6	Деятельность		
7	Деятельность		
8	Деятельность		
9	Управление		
10	Управление		
11	Деятельность		
12	Деятельность		

1.2. МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ. ВЛИЯНИЕ МОДЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

Модель — в широком смысле — это образ, аналог какого-либо объекта, процесса или явления, используемый в качестве его «за-местителя», «представителя»⁵.

Модель — подобие какого-либо объекта или явления, где присутствуют определенные свойства данного объекта, существенные для создателя модели, для реализуемой им цели (анализа, совершенствования, изменения и т. п.) и могут отсутствовать многие другие свойства.

Для каждого из уровней эффективности организационного поведения есть множество моделей, отражающих те или свойства носителей данного уровня.

На индивидуальном уровне модели могут быть построены:

- по психологическим особенностям человека (модель психики, модель мотивационной сферы человека и т. п.);
- по выработанным аспектам поведения в организации (модель нормативного поведения, модель девиантного поведения);
- по уровням развития потенциала и т. п.

На уровне группы, подразделения организации основой модели могут быть:

- этап развития (степень зрелости группы);
- особенности отношений в группе (модель неформальных коммуникаций, модель распределения ролей и т. д.);
- выраженность важнейших характеристик (например, сплоченности и координированности).

На уровне организации в целом:

- статические модели или структурные, описывающие системные взаимосвязи внутри организации;
- динамические модели или процессные, описывающие реализацию различных организационных процессов и/или развитие организации в целом;
- модели, связанные с проявлениями определенных особенностей организации (например, клиенто-ориентированной модели);

⁵ Спивак В.А. Организационное поведение. М., 2009.

- модели, основанные на особенностях руководства (ориентированные на внутреннюю среду фирмы).

Так, на основе классификации Р. Лайкерта выделяют 4 модели⁶, ориентированные на классические стили управления, предложенные К. Левиным в 1936 году:

Модели, основанные на авторитарном стиле.

- *Модель «грубое принуждение» или деспотия*, в основе которой жесткая централизованная власть и принуждение.
- *Модель «мягкое принуждение» или опека*, в основе которой централизованная власть и бытовая забота о сотрудниках.

Модели, основанные на демократическом стиле.

- *Модель «поддержки» или умеренная демократия*, основанная на поддержке развития профессионализма сотрудников и поощрении их инициативы в профессиональной области, частичном разделении ответственности между руководством и персоналом.
- *Модель коллегиального управления или участия в управлении*, основанная на вовлечении сотрудников в управление предприятием, в принятие решений различного уровня.

В конце XX века появились еще две модели организаций⁷, основанные на наиболее современных подходах к управлению:

- *Развивающая модель* или модель обучающейся организации, основанная на самоуправлении команд внутри организации, постоянном развитии профессионализма, потенциала сотрудников, а на этой основе организации в целом. (Эту модель соотносят с фанк-организациями.)
- *Гармонизирующая модель*, ориентированная на самореализацию сотрудников, целостное развитие личности в деятельности. Каждый сотрудник рассматривается как прообраз (матрица) организации, в которой он работает. И на этой основе организации способны дробиться и создавать новые организации (фрактальная система или японская модель⁸ «бунша»).

⁶ Ньютром Дж.В., Дэвис К. Организационное поведение. СПб., 2000.

⁷ Одегов Ю.Г., Козлов В.В., Сидорова В.Н. Организационное поведение в структурно-логических схемах: учеб. пособие. М., 2007.

⁸ Котельников В.Ю. ТенЗ: Новые бизнес-модели для новой эпохи быстрых перемен, движимых инновациями. М., 2007.

Принятая в организации модель управления влияет на формирование и использование моделей поведения сотрудников и групп во внутренней среде организации.

Практическое занятие

Обсудите преимущества и недостатки каждой модели, сферу применимости моделей в современных условиях. Подберите в СМИ примеры организаций, использующих эти модели.

**1.3. МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ
ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ**

Методология организационного поведения сложна, поскольку собрана из различных научных направлений. Ф. Лютенс⁹ выделяет следующие научные критерии построения исследований:

1. Общими целями исследований являются: понимание/объяснение, прогнозирование и контроль (управление).
2. Определения должны быть точными и операциональными.
3. Измеряемые параметры должны быть надежными и существенными.
4. Методы должны быть систематичными.
5. Результаты должны быть кумулятивными.

Последовательность этапов научного метода: уточнение проблемы (исследуемого вопроса) → формулировка гипотез (предположений, которые подлежат исследованию) → создание схемы исследования (последовательность, объекты, методы проверки гипотез) → собственно исследование (сбор информации, ее анализ и интерпретация) → выводы по проблеме.

Полный обзор методов организационного поведения представлен в табл. 1.2. Среди них можно выделить различные уровни и группы.

⁹ Лютенс Ф. Организационное поведение. М., 1999.

Таблица 1.2

Методы изучения организационного поведения

Группы методов	Уровни исследования организационного поведения		
	Индивидуальный	Групповой	Организационный
Обсервационные	Наблюдение Параметрическое наблюдение Самонаблюдение	Наблюдение Параметрическое наблюдение	Выборочное наблюдение Параметрическое наблюдение
Историко-графические	Изучение биографии, жизненного пути Изучение документов Анализ событий Анализ фактов	Изучение документов Изучение истории развития Анализ событий Анализ фактов	Изучение документов Изучение истории развития Анализ событий Анализ фактов
Опросные	Опросы, анкеты Тесты Интервью, беседы Экспертные оценки	Опросы, анкеты Тесты Интервью, беседы Фокус-группы Экспертные оценки Социометрия	Опросы, анкеты Тесты Интервью, беседы Выборочные фокус-группы Экспертные оценки
Праксемические	Анализ процесса труда Анализ результата труда Хронометраж Циклография трудовых действий Профессиография	Анализ процесса труда Анализ результата труда Хронометраж Циклография трудовых действий Профессиография Анализ коммуникаций	Анализ бизнес-процессов Анализ результатов деятельности Анализ коммуникаций Анализ структуры Критериальный анализ Анализ управленческой деятельности
Экспериментальные	Лабораторный Естественный Формирующий	Лабораторный Естественный Формирующий	Естественный Формирующий
Контекстуальные	Анализ критических ситуаций Моделирование поведения Системный анализ поведения	Анализ конкретных ситуаций Моделирование поведения Системный анализ поведения	Анализ критических случаев Моделирование систем поведения Системный анализ деятельности Структурный анализ

Окончание табл. 1.2

Группы методов	Уровни исследования организационного поведения		
	Индивидуальный	Групповой	Организационный
Корректирующие	Консультации Обучение Терапия Обратная связь Управление по целям	Групповые дискуссии Тренинги Управление по целям Изменение лидеров Изменение структуры и связей	Управление по целям Инжиниринг Реинжиниринг Организационное развитие Изменение лидеров Изменение структуры и связей

Сердцем научной методологии является исследовательская схема. Она может использоваться как для ответа на вопрос из практики, так и для проверки теоретического положения или гипотезы.

Выделяют следующие основные схемы, чаще всего используемые в организационном поведении:

1. Экспериментирование: изменение независимых переменных для измерения их влияния на зависимые переменные, в то время как все остальное поддерживается в неизменном состоянии или контролируется. Эксперимент может быть лабораторным или полевым.
2. Изучение конкретной ситуации.
3. Контент-анализ: анализ содержания различных документов, подтверждающих или опровергающих гипотезу исследования.
4. Опросы, анкеты, интервью.
5. Наблюдение (все виды).
6. Мета-анализ: использование статистических и аналитических методов для сопоставления результатов различных исследований.

Практическое занятие

1. Изучите таблицу 1.2.
2. Определите, какие методы являются количественными, а какие — качественными.

3. Предложите: параметры наблюдения за обстановкой в фирме, анкету на выявление организационных проблем, возможные методы коррекции ситуации. Какие еще методы могут быть применены?

Контрольные вопросы:

1. Что такое организационное поведение (ОП)?
2. С каких точек зрения может рассматриваться организационное поведение?
3. Цели ОП.
4. Каковы основные теоретические подходы к управлению организационным поведением: их особенности, сходства и различия? Возможности и ограничения в применении.
5. Ключевые элементы ОП: что относится к ключевым элементам и в чем их специфика?
6. Для чего используется модели в ОП?
7. Назовите модели поведения организации. В чем специфика каждой из них?
8. Методы ОП: какие методы относятся к количественным, а какие — к качественным? Почему?

Темы для рефератов:

1. История организационного поведения как науки. Роль ОП для современного менеджмента.
2. Организационное поведение как наука и практика: цели, задачи, возможности и проблемы.
3. Соотношение потенциалов «человек—группа—организация». Влияние этих уровней на эффективность организации. Возможности управления.
4. Модели организационного поведения: история разработки, связь со стилями управления, возможности использования.
5. Этические проблемы современного менеджмента и организационное поведение.
6. Методы исследования, прогнозирования и управления организационным поведением.

Литература

- Гибсон Дж.Л., Иванцевич Дж.М., Доннелли Д.Х.-мл. Организации: поведение, структура, процессы. М., 2000.
- Джордж Дж.М., Джоунс Г.Р. Организационное поведение. Основы управления. М., 2003.
- Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение. М., 2006.
- Красовский Ю.Д. Организационное поведение. М., 2006.
- Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме. М., 2007.
- Лютенс Ф. Организационное поведение. М., 1999.
- Ньюстром Дж.В., Дэвис К. Организационное поведение. СПб., 2000.
- Одегов Ю.Г., Козлов В.В., Сидорова В.Н. Организационное поведение в структурно-логических схемах: учеб. пособие. М., 2007.
- Организационное поведение в таблицах и схемах / под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. СПб., 2002.
- Организационное поведение / под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. СПб., 2004.
- Сивак В.А. Организационное поведение. М., 2009.
- Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение. СПб., 2004.

2. ИНДИВИДУАЛЬНОЕ И ГРУППОВОЕ ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

Индивидуальное и групповое поведение человека является предметом исследования многих наук: биологии, психологии, педагогики, социологии, философии и др. Представители разных наук рассматривают поведение человека каждый под своим углом зрения, соответственно используют свои методы исследования и предлагают свою классификацию видов поведения человека.

В современной науке поведение человека рассматривается с двух позиций:

- как совокупность действий и поступков¹⁰;
- как образ жизни и действий¹¹.

Таким образом, поведение человека рассматривается как взаимодействие его с окружающей средой, опосредованное внешней (двигательной) и внутренней (психической активностью), выражается через специфическую реакцию на условия жизни и среду, представляет собой целостную активность человека, направленную на удовлетворение биологических, физиологических, психологических и социальных потребностей¹².

В управленческих науках поведение рассматривают с позиции проявления его в трудовой деятельности:

Организационное поведение — это форма действий и поступков человека, проявляющаяся во взаимоотношении «индивид—организация» на уровне личности, группы, организации и общества.

¹⁰ Большая советская энциклопедия. 2-е изд. М.: Советская энциклопедия, 1955. Т. 33.

¹¹ Ожегов С.И. Словарь русского языка. М.: Гос. изд-во иностр. и нац. словарей, 1963, с. 518.

¹² Психология: учебник / под ред. А.А. Крылова. 2-е изд. М.: ТК Велби, изд-во «Прспект», 2004, с. 497.

В поведении человека в организации можно выделить:

- **индивидуальное** поведение — поведение отдельно взятого человека, определяемое особенностями его личности, установками, ценностями и т. д.;
- **групповое** поведение — поведение людей под влиянием групповых норм, ценностей, правил, законов и т. д., принятых в организации и транслируемых топ-менеджментом организации посредством корпоративной культуры организации.

2.1. ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ПОВЕДЕНИЕ СОТРУДНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

В организации межличностное поведение ее работников играет важную роль, оно может вызывать напряженность в отношениях между людьми либо способствовать созданию доверительных отношений и формированию позитивного взаимодействия, или сотрудничества, способствует реализации целей организации.

Индивидуальное поведение человека в организации может проявляться в разнообразных формах, таких как асертивное, мотивированное, девиантное, конфликтное, сотрудничающее и т. п., присущих всему персоналу организации независимо от функциональных обязанностей и занимаемой должности.

Асертивное поведение (*англ.* assert — заявлять, отстаивать) — это поведение уверенного человека по отношению к окружающим, способного отстаивать свою точку зрения без агрессии, без уступчивости, без манипулирования, такое поведение направлено на решение проблемы, сотрудничество во взаимодействии. Асертивный человек уважает не только свои права, но и права окружающих. Например, К. Дойч так сформулировал «тройственный принцип» асертивного поведения в проблемной ситуации: будьте честны, тверды и дружелюбны. Твердость не позволит оппоненту манипулировать вами или запугивать вас. Честность не позволит вам оказаться втянутым в аморальную ситуацию, даже если вас будут провоцировать на это. Ваше дружелюбие будет свидетельствовать о вашей готовности к сотрудничеству. Таким образом, асертивное поведение позволяет сотруднику проявить себя с позиции человека, работающего в организации, где соблюдаются принципы равных свобод, равных возможностей и обеспечения достойного существования.

Агрессивное (*лат.* aggressio — угрожающее, нападающее, захватническое) — деструктивное поведение человека в организации, обычно сопровождается отрицательными эмоциями с нанесением физического или психологического вреда, ущерба себе, организации и окружающим. Агрессивное поведение может различаться по степени интенсивности и форме проявления: от демонстрации неприязни и недоброжелательства до словесных оскорблений (вербальная агрессия) и применения грубой физической силы (физическая агрессия).

Делинквентное поведение (*лат.* delinquens — правонарушитель) — нелегитимное поведение в крайних своих проявлениях представляет собой уголовно наказуемые действия, совершаемые сотрудниками.

Конфликтное поведение (*лат.* conflictus — столкновение, борьба, противоречие) — поведение, провоцирующее окружающих к возникновению конфликта. В. Зигерт и Л. Ланг считают, что такое поведение зачастую связано с ущемлением чувства собственного достоинства, которое пробуждает большую энергию, питающую межличностные конфликты¹³.

Манипулятивное поведение (*фр.* manipulation — ловкая проделка, ухищрение) — поведение человека, направленное на то, чтобы достичь желаемого, получить желаемое, используя предметы окружающего мира или других людей. По мнению известного психолога К. Левина, манипулятивное поведение, используя подсознание человека путем преобразования представлений людей, приводит к преобразованию их поведения в желаемом для манипулятора направлении.

Мотивированное поведение (*фр.* motiver — обосновывать, приводить доводы, мотивы) — это поведение, в основе которого лежит реализация актуальной потребности работника. Мотивированное поведение может быть разнонаправленным и носить как позитивный, так и негативный характер. Так, потребность в уважении и признании мотивирует работника к более качественному выполнению производственных заданий, его стремление быть активным и полезным организации способствует творчеству и, наоборот, мотив обогащения может привести к уголовно наказуемым действиям.

¹³ Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов / пер. с нем. М.: Экономика, 1990.

Девиантное поведение (*лат. deviation — отклонение*) — отклоняющееся поведение, противоречащее принятым в обществе правовым или нравственным нормам, чаще проявляется в аморальных поступках человека. Девиантное поведение, нарушающее общепринятые нормы и правила (воровство, взятки, мошенничество, коррупция, уклонение от налогов, искажение данных бухгалтерского учета и т. п.) является результатом негативных тенденций развития цивилизации. Формированию такого поведения способствует:

- несправедливость в оплате труда, оценке заслуг;
- неясность в правах собственности;
- запутанная система учета;
- необоснованная система отбора кадров и аттестации персонала;
- низкое качество должностных инструкций;
- распространение компьютерных программ планирования и учета;
- атмосфера отчуждения, когда отношение к труду характеризуется *настроениями бессмысленности* (работнику не понятно назначение созданного продукта), *беспомощности* (нет возможности противостоять произволу руководителя, собственника и т. п.), *отстраненности* (работник ощущает себя изолированным, он не видит перспективы своей деятельности и т. д.).

Совладающее поведение (*англ. coping — совладение*) — осознанное рациональное поведение, направленное на устранение фрустрирующей или стрессовой ситуации. Копинг-поведение зависит от трех факторов: личности субъекта, реальной ситуации и условий социальной защиты, характеризуется включением психологических защит личности, снижением уровня тревожности и раздражительности, вызывающих состояние психологического дискомфорта работника.

Оппортунистическое поведение (*лат. opportunus — удобный, выгодный*) поведение, которое проявляется в намеренном стремлении работником использовать условия трудового договора в выгодную для себя сторону или даже нарушать условия договора в своих интересах.

Организационное поведение (*англ. organization — организация*) — это форма действий и поступков человека во взаимоотношении «индивид-организация» на уровне личности, группы, организации и общества.

Экономическое поведение — рациональное поведение человека, ориентированное на цели, средства и результаты, возникающее под влиянием экономических факторов, отраженных в психике человека. Оно характеризуется *осознанностью цели, инструментальным подчинением средств целям и эффективностью*. Осознанность целей позволяет индивиду судить об их субъективной полезности и порядке предпочтений. Инструментальное подчинение целям заключается в выборе средств (методов, способов, действий) для достижения цели на основе оценки их эффективности, тогда как сами по себе средства и процесс достижения цели не вознаграждаются. Характер средств определяется не столько целью, сколько конкретной ситуацией, условиями, возможностями, обстоятельствами.

В научной экономической и психологической литературе *экономическое поведение* рассматривают как человеческие решения и выбор относительно альтернативного использования ограниченных ресурсов, к которым относятся деньги, время, пространство, усилия, энергия и другие материальные ресурсы для удовлетворения потребностей личности. На экономическое поведение человека влияют *внешние и внутренние факторы*. К внешним относятся факторы окружающей среды и общие социальные ситуационные факторы: *ситуационные* (экономические законы, уровень инфляции, система налогообложения, общий уровень доходов в стране, средства массовой коммуникации); *факторы среды*, субъективные условия и ограничения, характеризующие доход, и статус субъекта (его демографические характеристики, связанные с определенными экономическими категориями такие как возраст, пол, образование, место жительства, наличие семьи и детей, гражданский статус и т. п.), *факторы социального влияния других субъектов*. К внутренним относятся *психологические факторы* (восприятие, установки, эмоции, особенности личности индивида, его способности, уровень интеллекта, система ценностей, мотивы и т. п.), где восприятие играет немаловажную роль, и *психосоматические факторы* (психофизиологические, физические и биологические особенности индивида).

Знание индивидуальных особенностей работников, осознание их права на субъективность восприятия факторов окружающей среды и ситуативных факторов позволяет менеджеру понимать и прогнозировать человеческое поведение в организации.

Практическое занятие

Стратегии индивидуального поведения

Цель занятия. Определить склонности к использованию той или иной стратегии индивидуального поведения при взаимодействии с людьми.

Задание 1

Инструкция. Выразите свое отношение по четырехбалльной системе к тем суждениям, которые предложены, отмечая ответ в соответствующей графе:

4 — верно, если вы в основном думаете или делаете так;

3 — скорее верно, если вы изредка думаете или делаете так;

2 — скорее неверно, если вы крайне редко думаете или делаете так, как написано;

1 — неверно, если вы никогда не думаете или делаете так, как написано.

№	Суждение	Баллы
1	Я часто говорю «да» когда мне хочется сказать «нет»	4 3 2 1
2	Я защищаю свои права, не посягая на права других	4 3 2 1
3	Я предпочитаю скрывать свои мысли и чувства, если я плохо знаком с собеседником	4 3 2 1
4	Я довольно решителен и авторитетен у окружающих	4 3 2 1
5	Обычно проще и разумнее действовать через третье лицо, а не напрямую	4 3 2 1
6	Я не боюсь сообщать людям свое мнение, даже если они враждебно настроены	4 3 2 1
7	Я не осмеливаюсь отказываться от заданий, которые явно не относятся к моим функциональным обязанностям	4 3 2 1
8	Я не боюсь критиковать людей и говорить им, что я думаю	4 3 2 1
9	Во время дискуссий я предпочитаю быть в стороне и смотреть, как развиваются события	4 3 2 1
10	Меня иногда критикуют за то, что я люблю спорить	4 3 2 1
11	Я всегда уверен в том, что говорю	4 3 2 1
12	Мне удается понять невысказанную информацию, и это мне очень помогает	4 3 2 1
13	Меня считают умным и проницательным в отношениях с людьми	4 3 2 1
14	Мои отношения с людьми основываются скорее на доверии, чем на превосходстве и расчете	4 3 2 1

Продолжение табл.

№	Суждение	Баллы
15	Я предпочитаю не просить своих коллег о помощи, так как они могут подумать, что некомпетентен	4 3 2 1
16	Я стеснителен и впадаю в замешательство, если вынужден выполнять непривычное задание	4 3 2 1
17	Говорят, я не выдержан	4 3 2 1
18	Я прекрасно себя чувствую в разговорах наедине	4 3 2 1
19	Довольно часто я притворяюсь. А что еще можно сделать, чтобы выяснить, чего хочет собеседник?	4 3 2 1
20	Я разговорчив и прерываю людей, сам того не замечая, пока не становится слишком поздно	4 3 2 1
21	Я честолюбив и готов делать все, что необходимо для успеха	4 3 2 1
22	Я обычно знаю, с кем и когда я должен встретиться, особенно, если это важно для успеха	4 3 2 1
23	Если не удастся достигнуть согласия, я ищу компромисс, по возможности без ущемления взаимных интересов	4 3 2 1
24	В своих действиях я прямолинеен	4 3 2 1
25	Я склонен откладывать дела на потом	4 3 2 1
26	Я часто бросаю работу незавершенной	4 3 2 1
27	Я обычно предстаю таким, каков я есть, не скрывая своих чувств	4 3 2 1
28	Чтобы запугать меня, требуется много времени	4 3 2 1
29	Запугивание часто помогает выиграть в споре	4 3 2 1
30	Если со мной поступят нечестно, я отвечу тем же при первой возможности	4 3 2 1
31	Чтобы покритиковать кого-то, очень эффектно упрекнуть этого человека за то, что он не придерживается собственных принципов. Он будет вынужден согласиться	4 3 2 1
32	Я знаю, как использовать преимущества своей работы: я изобретателен	4 3 2 1
33	Я способен оставаться самим собой и при этом нравиться людям	4 3 2 1
34	Когда я не согласен с чем-то, я способен сохранять спокойствие, и меня слушают	4 3 2 1
35	Я забочусь о том, чтобы не беспокоить других	4 3 2 1
36	Мне бывает трудно принять решение и сделать выбор	4 3 2 1
37	Мне нравится не высказывать свое мнение по какому-либо вопросу	4 3 2 1
38	Я не боюсь публичных выступлений	4 3 2 1

Окончание табл.

№	Суждение	Баллы
39	Жизнь — это только столкновение желаний и усилий людей	4 3 2 1
40	Я не боюсь неизвестности и опасности	4 3 2 1
41	Создать конфликт иногда лучше, чем снять напряжение	4 3 2 1
42	Искренность — хороший способ завоевать доверие	4 3 2 1
43	Я знаю, как нужно слушать людей, и никогда их не прерываю	4 3 2 1
44	Я выполняю задачи, которые беру на себя	4 3 2 1
45	Я не боюсь выражать свои чувства	4 3 2 1
46	Я знаю, как заставить людей согласиться с моим мнением	4 3 2 1
47	Лесть — хороший способ добиться желаемого результата	4 3 2 1
48	Мне трудно контролировать время, в которое я должен уложиться, когда говорю	4 3 2 1
49	Я знаю, как использовать в разговоре злую иронию	4 3 2 1
50	Я всегда готов помочь людям, и со мной легко жить. Иногда я даже позволяю людям использовать себя	4 3 2 1
51	Я предпочитаю быть наблюдателем, а не участником	4 3 2 1
52	Я предпочитаю стоять в сторонке, а не впереди	4 3 2 1
53	Мне кажется неэффективным решение использовать при взаимодействии с людьми нечестные методы	4 3 2 1
54	Не следует показывать свои намерения слишком рано, это грубо и бестактно	4 3 2 1
55	Я часто шокирую людей своими замечаниями	4 3 2 1
56	Я скорее волк, чем ягненок	4 3 2 1
57	Наилучший способ поладить с людьми — говорить им то, что они хотели бы услышать	4 3 2 1
58	Обычно я могу твердо выразить свое несогласие в споре, не высказывая излишней агрессивности	4 3 2 1
59	Я считаю, что решить проблему невозможно, не зная ее сути	4 3 2 1
60	Не люблю, когда обо мне плохо думают	4 3 2 1

Подсчет и обработка результатов.

Методика позволяет выявить склонность к четырем типам поведения: избегание, агрессивность, манипулирование, ассертивность.

Каждое из 60-ти высказываний соответствует определенному типу поведения взаимодействия.

1. Свой выбор — балльный ответ (от 1 до 4) — перенесите в таблицу 2.1 в соответствии с номером высказывания:

Таблица 2.1

Определение стратегии поведения

Избегание		Агрессивность		Манипулирование		Ассертивность	
1		4		3		2	
7		6		5		8	
15		10		9		14	
16		11		12		18	
17		20		13		23	
25		21		19		24	
26		28		22		27	
35		29		31		33	
36		30		32		34	
37		39		41		38	
50		40		42		43	
51		48		46		44	
52		49		47		45	
59		55		54		53	
60		56		57		58	
Итого		Итого		Итого		Итого	

2. Определите какой из поведенческих типов вы используете или предпочитаете чаще, чем другие.

3. Определите свой уровень предпочтения или использования той или иной стратегии согласно таблице 2.2.

Таблица 2.2

Показатели уровня стратегии поведения

Уровни предпочтения или использования стратегии поведения	Количество набранных баллов
Низкий	От 0 до 20
Средний	От 21 до 40
Высокий	От 41 до 60

Задание 2

1. Разберитесь особенности манипулятивного, агрессивного и ассертивного поведения.

2. Приведите примеры данных типов поведения.

3. Придумайте ситуацию на один из четырех типов поведения в отстаивании позиции и представьте ее в игровой форме.

Литература

- Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение. СПб., 2000.
 Лютенс Ф. Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 1999.
 Психология: словарь / под общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. 2-е изд., испр. и доп. М., 1990. 494 с.
 Ходырева Н. В. Психология экономического поведения. Психология менеджмента: учебник для вузов / под ред. Г. С. Никифорова. СПб., 2004, с. 568–575.
 Чернышев В. Н., Двинин А. П. Человек и персонал в управлении.

2.1.1. Индивидуальные особенности личности и их проявление в организационном поведении

Чтобы понять и прогнозировать поведение работника в условиях трудовой деятельности, необходимо учитывать особенности личности работника, организующие и влияющие на его поведение.

Понятие личности и ее социализация

Личность (с лат. persona: маска актера; роль актера; в перен. смысле — лицо, личность, индивидуальность, характер)¹⁴ — это качественная характеристика человека как субъекта общественно-исторической деятельности. Природные свойства и особенности индивида выступают в личности как ее качественные элементы, социально обусловленные ее средой существования и совместной деятельностью с другими индивидами. Личность — это человек в целом, сочетание всех его внутренних и внешних свойств, проявляющихся при взаимодействии с окружающим миром.

Личность — человек как субъект отношений и сознательной деятельности с устойчивой системой социально-значимых черт, характеризующих его свойства и качества¹⁵.

¹⁴ Краткий латино-русский словарь / под ред. А. М. Малинина. М.: Гос. изд. иностр. и нац. словарей, 1941, с. 424.

¹⁵ Практикум по менеджменту. Деловые игры / под ред. проф. Д. Д. Вачугова. М.: Высшая школа, 2001, с. 20.

Зарубежные исследователи выделили пять существенных характеристик личности, которые наиболее тесно связаны с производственной деятельностью и организационным поведением:

1. **Экстраверсия — интроверсия** (с лат. extra — вне, intro — внутрь, versio — поворачивать, обращать) — характеристика индивидуально-психологических различий человека, крайние полюса которой соответствуют преимущественной направленности личности либо на мир внешних объектов, либо на явления его собственного субъективного мира.

Экстраверсия определяется как внешняя направленность, характеризуется обращенностью личности на окружающий мир. Экстравертам свойственна социальная активность, инициативность и гибкость поведения, общительность, социальная адаптивность. Экстраверты склонны к более быстрому выполнению заданий.

Интроверсия определяется как внутренняя направленность человека, предпочтение абстрактных идей конкретным явлениям действительности. Для интровертов характерна фиксация интересов на явлениях собственного внутреннего мира, склонность к самоанализу, социальная пассивность, избирательная общительность и замкнутость.

2. **Склонность к сотрудничеству** — готовность к сотрудничеству, способность совместными усилиями с другими людьми находить верное решение возникающих проблем.

3. **Добросовестность** — ответственное отношение к порученному делу и людям, надежность, настойчивость и нацеленность на успех.

4. **Эмоциональная стабильность** — характеристика личности, связанная с высоким уровнем самоконтроля, умением переживать сильные травматические воздействия, выходить из негативных эмоциональных состояний без преувеличения или уменьшения важности их воздействия. В случае отсутствия эмоциональной стабильности человеку свойственна напряженность, неуверенность в себе и нервозность.

5. **Восприимчивость к приобретению нового опыта** — способность к обучению и формированию новых навыков, где немаловажную роль играют креативные (творческие) и интеллектуальные способности.

Помимо этих выделенных качеств личности на индивидуальное поведение человека влияет его «Я-концепция», представление о себе и значимости собственной личности. Представление о себе

(self-concept), конструируемое человеком в процессе деятельности и общения, обеспечивает его личности единство и тождественность, проявляется в самооценке, *самоуважении* и *самоэффективности*.

Самоуважение (self-esteem) — уважение к самому себе, всеобъемлющая оценка человеком самого себя, чувство собственного достоинства. Самоуважение тесно связано с *самооценкой личности* (оценкой своих возможностей, качеств и места среди других людей) и с *уважительным отношением окружающих*, тем самым влияет на эффективность деятельности человека и на дальнейшее развитие его личности.

Самоэффективность (self-efficacy) — оценка собственной эффективности, связанная с чувством собственной компетентности, с ощущением способности решить любую проблему и справиться с любой ситуацией.

Кроме того, личность характеризуется *активностью, направленностью, развитым самосознанием* и ее становление связано с процессом социализации.

Социализация личности — это процесс и результат усвоения и активного воспроизводства индивидом социального опыта, осуществляемый в общении и деятельности¹⁶.

Зрелую личность характеризует активность, независимость, глубокие интересы, обладание разнообразными поведенческими моделями и т. д.

Процесс социализации сотрудников в организации включает следующие основные моменты: формирование необходимых установок, ценностей и форм поведения; адаптацию (приспособление) к коллективу, к должностным обязанностям, к работе.

Осознанные стратегии социализации новых сотрудников играют немаловажную роль при работе с персоналом и способствуют повышению эффективности компании, позволяют сформировать уважительное отношение к коллегам, лояльность к организации.

Поведение человека почти всегда связано с действием соответствующей *установки* личности, поэтому установки работников имеют огромное значение для организации.

Одной из задач эффективного менеджмента является создание соответствующих условий труда, способных формировать у со-

трудников организации положительные установки на свою деятельность и компанию в целом. По мнению грузинского психолога Д. Н. Узнадзе, установка возникает при «встрече» двух факторов — *потребности* и *ситуации* удовлетворения этой потребности, тем самым определяя направленность любых проявлений психики и поведения субъекта.

Установка (англ. orientation — ориентация) — это готовность, предрасположенность субъекта, возникающая при предвосхищении им появления определенного объекта и обеспечивающая устойчивый целенаправленный характер протекания деятельности по отношению к данному объекту¹⁷. Негативные установки — симптом возникших проблем и в тоже время — причина грядущих трудностей. Последствиями негативных установок на труд и организацию являются снижение производительности и качества выполняемой работы, прогулы, высокая текучесть кадров и т. п. Благоприятные (позитивные) установки сотрудников оказывают положительное влияние на результаты деятельности организации.

Установки человека всегда эмоционально окрашены: они либо положительные, либо нейтральные или негативные (эмоционально-оценочный компонент); они включают в себя убеждения или информацию по отношению к объекту или предмету деятельности (информационный компонент) и проявляются на поведенческом уровне, демонстрируя готовность действовать определенным образом в зависимости от индивидуальных особенностей личности (поведенческий компонент).

Помимо установки, которая в большинстве случаев имеет *неосознанный* характер и относится к структуре психики, в психологии выделяют социальную установку — *аттитюд*¹⁸, которая выражается во мнениях, чувствах и *целенаправленном* поведении¹⁹. Аттитюд, как категория, используется в основном для изучения социальных явлений, и носит оценочный характер. **Аттитюд (англ. attitude — позиция, положение)** — это состояние умственной и нервной готовности, организованное на основе предшествующего опыта, направляющее реакции индивида в отношении всех объектов и ситуаций,

¹⁷ Психология: словарь. 2-е изд. М.: Изд-во полит. литературы, 1990, с. 419.

¹⁸ Майерс Д. Социальная психология. СПб.: Питер, 1999, с. 154.

¹⁹ Чейкен И. Психология аттитюдов, 1993.

¹⁶ Психология: словарь. 2-е изд. М.: Изд-во полит. литературы, 1990, с. 373.

с которыми она связана (Оллпорт,²⁰) Иными словами, аттитюд — приобретенная оценочная реакция (сформированная позиция по отношению к внешним объектам и явлениям), направленная на определенные объекты, которая сравнительно устойчива и которая влияет и мотивирует наше поведение по отношению к этим объектам.

Существует еще другие виды социальной установки, которые играют большую роль во взаимоотношениях между людьми. К ним относятся *стереотипы* — предвзятые мнения и представления, которые формируются в период социализации личности. Существуют стереотипы национальные, профессиональные, этнические и т. д. В стереотипах сумма истинных знаний всегда больше суммы ложных, однако, из-за большой обобщенности происходит искажение информации. В связи с этим знание, формирующее стереотип, превращается в догму и функционирует даже тогда, когда доказана его несостоятельность. Устойчивость стереотипа также относительна, как и устойчивость установки. Стереотипы, как и установки, играют значительную роль в усвоении ценностей культуры и трансляции их во времени.

Таким образом, установки и аттитюды обладают двумя главными функциональными особенностями:

- а) свойством относительной устойчивости,
- б) способностью выступать в качестве относительно самостоятельных потребностей и мотивов²¹.

В жизнедеятельности установки выполняют следующие функции:

- *функцию стабилизации* — установка определяет устойчивый, последовательный характер протекания деятельности, выступая как механизм стабилизации, позволяющий сохранить направленность деятельности в непрерывно меняющихся ситуациях;
- *функцию сохранения энергии* — установка освобождает субъекта от необходимости принимать решения и произвольно контролировать протекание деятельности в стандартных ранее встречавшихся ситуациях;

²⁰ Allport G. W. Attitudes / Murchison C. // Handbook of social psychology. Worcester. 1935. P. 810.

²¹ Дилигенский Г. Г. Социально-политическая психология. М.: Новая школа, 1996, с. 157.

- *функцию приспособления* — установки помогают человеку приспособиться к своему рабочему окружению;
- *функцию защиты* — установки помогают человеку сохранить свой образ;
- *познавательную функцию* — установки организуют познавательную деятельность человека;
- *аксиологическую функцию* — установки являются основой для формирования системы ценностей личности. В отечественной психологии ценностные ориентации личности рассматривают как систему фиксированных установок на предметы и явления окружающей действительности, которая проявляется через оценочную деятельность человека, включающую язык, общение и его деловую активность и формируется под воздействием социальной среды и внутреннего содержания личности; представляет собой индивидуальные ценностные принципы, которые являются для личности руководством к действию²².

Изучение влияния установок на отношение к труду, карьере и организации для современного менеджмента представляется жизненно необходимым и важным.

Значительная часть факторов, влияющих на производительность работников, на удовлетворенность трудом, находится вне сферы контроля менеджеров, например, к таким факторам относятся характерологические особенности личности.

Люди в силу особенностей нервной системы и темперамента могут иметь либо оптимистические взгляды на жизнь, либо пессимистические.

У оптимистов восприятие мира окрашено положительными эмоциями, и такие люди сами не склонны пасовать перед трудностями и тем самым изначально имеют тенденцию к позитивным чувствам удовлетворенности трудом, кроме того, они и на окружающих оказывают позитивное эмоциональное воздействие.

У пессимистов можно наблюдать противоположные тенденции: акцентирование на неудачах, неудовлетворенность трудом, жизнью и негативное эмоциональное воздействие на окружающих.

²² Голубкова О. А. Ценностные ориентации студентов-менеджеров / Россия и мир: гуманитарные проблемы // Межвуз. сб. научных статей. Вып. 6. СПб.: СПбГУВК. 2003. С. 54.

2.1.2. Позитивные установки на труд и социально-экономические показатели эффективности организации

Для практики управления человеческими ресурсами и организационным поведением установки, влияющие на такие показатели социально-экономической эффективности работников в организации как *удовлетворенность трудом, производительность, дисциплина и текучесть кадров*, представляют особый интерес.

Удовлетворенность трудом — это набор благоприятных чувств и эмоций, возникающих у работника в процессе и при оценке результатов труда. Часто удовлетворенность трудом определяют как соотношение между реальной и ожидаемой суммой благ и вознаграждений, получаемых за выполненную работу. Таким образом, удовлетворенность трудом характеризует не столько поведение на работе, сколько отношение к ней. В результате своих исследований Ф. Херцберг выделил 13 факторов, приводящих к переживанию состояния удовлетворенности трудом: достижения в работе, признание, продвижение по службе, возможность личностного роста, заработок, условия труда, содержание работы (собственно работа) и ее автономность, контекст работы (руководитель, коллеги и организация), ответственность как степень контроля за своей работой и проявления власти над другими работниками, техническое руководство.

В психологии труда выделяют следующие параметры удовлетворенности трудом:

- эмоциональный параметр (удовлетворение от труда характеризуется положительным эмоциональным состоянием, вызванным реализацией потребности в труде, и сопровождается чувством симпатии или антипатии по отношению к производственным задачам);
- индивидуализированный параметр (удовлетворенность трудом имеет индивидуальный характер, зависит от особенностей личности и ожиданий конкретного человека);
- многомерный параметр (состояние удовлетворенности трудом появляется в случае позитивной мотивации, позитивной установки к труду, удовлетворения/неудовлетворения значимых потребностей).

Во-первых, как правило, удовлетворенные своей деятельностью работники более мотивированы и в профессиональной деятель-

ности склонны достигать высоких результатов. Во-вторых, удовлетворенность трудом является неотъемлемым элементом такого показателя как качество жизни, что является стратегической политикой государства, особенно для стран с развитой экономикой. В-третьих, работники, удовлетворенные своим трудом, обладают лучшим физическим и нравственным здоровьем, быстрее овладевают необходимыми навыками, реже страдают от производственного травматизма и обращаются с жалобами, чаще помогают своим сослуживцам, лучше работают с клиентами и проявляют склонность к сотрудничеству.

Наряду с удовлетворенностью трудом большое значение имеют такие установки, как *вовлечение в процесс труда и преданность организации*. Сотрудники, вовлеченные в процесс труда, характеризуются высокими этическими принципами, уверены в необходимости повышения квалификации и должностного роста, стремятся к участию в процессе принятия решений. Установка — преданность организации — чаще всего определяется сильным желанием остаться членом данной организации, желанием прилагать максимум усилий в интересах организации, твердой убежденностью в корпоративных ценностях и принятии целей данной организации²³. Лояльность работника определяется степенью преданности организации, степенью, в которой работник идентифицирует себя с организацией.

Преданность организации определяется рядом факторов как личного (возраст, пол, стаж работы, черты характера, положительная или отрицательная эмоциональная направленность, уровень субъективного контроля над разнообразными жизненными ситуациями), так и организационного порядка (стиль лидерства, исполнение обязанностей).

Установка — преданность организации — также как и удовлетворенность трудом, способствует повышению качества работы, снижению текучести кадров и потери рабочего времени, а также формированию теплого климата и наличию взаимной поддержки в коллективе.

По мнению Ф. Лютенса и большинства исследователей, преданность организации позволяет предсказать последствия для организации в большей степени, чем удовлетворенность трудом.

²³ Mowday R.T., Porter L.W., Steers R.M. Employee-Organization Linkages. Academic Press, N-Y, 1982.

Производительность труда (*англ.* productivity — производительность, продуктивность) — это один из показателей экономической эффективности производства, характеризующий степень результативности, плодотворности использования труда работника в процессе производственной деятельности и измеряемый соотношением результата производственной деятельности и затрат работника.

С развитием экономики и общества в целом изменилось понимание эффективности. В человеческой деятельности и управлении экономическими системами эффективность часто используется как синоним таким понятиям как успешность, результативность, конкурентоспособность, продуктивность.

Эффективность как общий показатель результативности экономической (производственной) системы оценивается соотношением полезного результата и затрат на его достижение.

$$\text{Эффективность} = \frac{\text{Результат}}{\text{Затраты}}; \text{Эффективность} = \frac{\text{Затраты}}{\text{Результат}}.$$

В одном случае производительность труда ($\Pi_{\text{т}}$) может измеряться количеством продукции (объемом работ, услуг), производимой работником за единицу времени ($T_{\text{ж}}$), то есть *выработкой продукции*:

$$\Pi_{\text{т}} = \frac{O}{T_{\text{ж}}}.$$

В другом случае — производительность труда может измеряться затратами времени ($T_{\text{ж}}$) на единицу продукции (O), то есть *трудоемкостью продукции*.

$$\Pi_{\text{т}} = \frac{T_{\text{ж}}}{O}.$$

Эффективность — соотношение между затратами ресурсов и полученными результатами, которые в конечном счете определяются количеством и качеством произведенных благ. В силу того, что результаты экономической деятельности чаще всего выражаются объемами продукции и прибыли, поэтому практически основными показателями эффективности деятельности организации являются

продуктивность и рентабельность использования ресурсов, в том числе человеческих.

В общем виде *продуктивность организационной системы* определяется как

$$p = \frac{O}{I},$$

где p — продуктивность,

O (Output — выработка, выпуск) — объем продукции (услуг) за определенный период времени в натуральном, стоимостном или ином измерении,

I (Input — вклад) — затраты ресурсов, соответствующих данному объему продукции.

Однако взаимосвязь удовлетворенности трудом и ее влияния на производительность, эффективность и продуктивность организационной системы неоднозначна. Следует учитывать, что высокая удовлетворенность трудом не всегда приводит к высокой производительности труда отдельных работников, но она может вызвать положительные сдвиги на уровне организации, влияя на снижение текучести кадров и нарушение трудовой дисциплины.

Дисциплина (*лат.* disciplina — выдержанность, строгость) — определенный порядок поведения, отвечающий сложившимся или принятым в обществе нормам права и морали, а также требованиям той или иной организации. Укрепление трудовой дисциплины ведет к сокращению потерь и увеличению полезно используемого для работы времени, причем производительность труда при прочих равных условиях растет пропорционально уровню трудовой дисциплины.

Уровень трудовой дисциплины в организации можно рассчитать по упрощенной формуле:

$$\text{УТД} = 1 - \frac{(K_{\text{дн}} - \Pi_{\text{дн}})}{K_{\text{дн}}},$$

где УТД — уровень трудовой дисциплины,

$\Pi_{\text{дн}}$ — потери рабочего времени из-за прогулов, по болезни и т. д. в расчете на одного работника в исследуемом периоде, дн.,

$K_{\text{дн}}$ — кол-во рабочих дней в периоде.

Потери рабочего времени из-за неявки сотрудника на работу является одним из важнейших показателей дисциплины. Их анализ в динамике позволяет оценить поведение работников в организации и прогнозировать его изменение. Неявки по уважительным причинам (например, по состоянию здоровья) могут свидетельствовать о наличии в организации факторов, способствующих высокому уровню стресса у работников, что в свою очередь повышает уровень их заболеваемости.

Текучесть кадров — это увольнение работников по инициативе самих работников, либо по инициативе администрации, недовольной их недобросовестным трудовым поведением. Увольнение работников требует их замены и сопряжено с дополнительными материальными издержками и организационной дестабилизацией предприятия.

Уровень текучести кадров (Утек) в организации или ее подразделениях определяется по соотношению общего числа работников, уволившихся по собственной инициативе или по инициативе администрации (ОЧувол), со среднесписочной численностью персонала (ЧПср):

$$U_{\text{тек}} = \frac{OЧ_{\text{увол}}}{ЧП_{\text{ср}}} \cdot 100 \%$$

Анализ динамики текучести кадров позволяет руководству фирмы своевременно отреагировать на данное явление и провести анализ ее причин и мотивов. Однозначного отношения к данному явлению нет. Отношение зависит от культурных традиций в обществе, уровня его развития, от ценности работника для организации и ее возможностей возместить увольнения за счет найма или подготовки и продвижения собственных работников. Текучесть кадров может рассматриваться как позитивное явление в том случае, когда уходит работник, который не соответствует требованиям организации, а взамен приходит работник более квалифицированный, мотивированный, с новыми идеями.

Когда уровень текучести кадров не превышает 3–5 %, специалистами данный уровень рассматривается как величина, соответствующая естественному обновлению персонала.

Текучесть кадров чаще рассматривается как негативное явление, если уходит хороший специалист, который знает все тонкости рабо-

ты на данном предприятии, и если уровень текучести кадров превышает 10–12 %. Такая ситуация рассматривается как разрушительный фактор, негативно влияющий на эффективное функционирование фирмы.

Методы изменения установок

Изменение установок обычно имеет цель — как за счет дополнительных знаний изменить отношение к окружающей действительности, показать последствия изменения взглядов и мнений и т. д.

Изменение установок работников любой организации довольно сложная задача, которая, несомненно, несет потенциальные выгоды. Джон В. Ньюстром и Кейт Девис предложили следующие методы изменения установок сотрудников организации:

1. **Метод усиления взаимосвязи системы вознаграждения с индивидуальными или командными результатами выполнения рабочих заданий.**

2. **Метод установления привлекательных для работников целей, сам факт достижения которых обеспечивает высокое удовлетворение.**

3. **Метод активного слушания, где использование умения слушать и слышать сотрудников опосредованно позволяет эффективнее воздействовать на «незащищенные установки», которые более восприимчивы к изменениям.**

4. **Метод проявления внимания к чувствам работников.**

5. **Демонстрирование позитивной оценки трудовых усилий и желаемого поведения.**

6. **Обеспечение устойчивой обратной связи, позволяющей удовлетворить сотрудников в служебной информации, и возможности участия работников в принятии решений.**

7. **Метод постановки реальных целей, повышающих вероятность их достижения неуверенными в себе работниками и уровень их удовлетворенности.**

Возможности воздействия на установки сотрудников прежде всего связаны с внимательным отношением к высказываниям работников, с желанием организации создавать благоприятный социально-психологический климат в коллективе, формировать позитивную организационную культуру, все то, что

будет способствовать сохранению здоровья работников и процветанию фирмы. В конце концов, не только установки оказывают влияние на поведение людей, но и сами установки есть результат предпринимаемых индивидами действий²⁴.

Практическое занятие

Определение интегральных показателей благополучия/неблагополучия личности в организации

Интегративным показателем, отражающим благополучие/неблагополучие личности в организации, является удовлетворенность трудом, отражающая удовлетворенность содержанием труда, взаимоотношениями в коллективе, условиями труда, уровнем притязания в профессиональной деятельности.

Задание 1

Определение индивидуального восприятия удовлетворенности трудом²⁵.

Инструкция. Прочтите каждое из предложенных утверждений и оцените, насколько оно верно для вас, обведите буквенное обозначение выбранного вами ответа.

№	Суждение	Ответы		
		а	б	в
1	То, чем я занимаюсь на работе, меня интересует	Да	Отчасти	Нет
2	За последние годы я добился успехов в своей профессии	Да	Отчасти	Нет
3	У меня сложились хорошие отношения с членами коллектива	Да	Не со всеми	Нет
4	Удовлетворение, получаемое от работы, важнее, чем высокий заработок	Да	Не всегда	Нет

²⁴ Ньюстром Дж.В., Девис К. Организационно поведение. СПб.: Питер, 2000, с. 245.

²⁵ Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. М.: Психотерапия, 2009, с. 470–473.

Окончание табл.

№	Суждение	Ответы		
		а	б	в
5	Занимаемое мной служебное положение не соответствует моим способностям	Да	Отчасти	Нет
6	В работе меня прежде всего привлекает возможность узнать что-то новое	Да	Время от времени	Нет
7	С каждым годом я ощущаю, как растут мои профессиональные знания	Да	Не уверен	Нет
8	Люди, с которыми я работаю, уважают меня	Да	Возможно	Нет
9	В жизни часто бывают ситуации, когда не удается выполнить всю возложенную на вас работу	Да	Не всегда	Нет
10	В последнее время руководство не раз выражало удовлетворение по поводу моей работы	Да	Редко	Нет
11	Работу, которую я выполняю, не может выполнить человек с более низкой квалификацией	Да	Среднее	Нет
12	Процесс работы доставляет мне удовольствие	Да	Время от времени	Нет
13	Меня устраивает организация труда в нашем коллективе	Да	Совсем	Нет
14	У меня часто бывают разногласия с товарищами по работе	Да	Иногда	Нет
15	Меня редко поощряют за работу	Да	Иногда	Нет
16	Даже если бы мне предложили более высокий заработок, я бы не сменил место работы	Да	Может быть	Нет
17	Мой непосредственный руководитель часто не понимает или не хочет понять меня	Да	Иногда	Нет
18	В нашем коллективе созданы благоприятные условия для труда	Да	Не совсем	Нет

Обработка результатов

Ключ к обработке результатов исследования удовлетворенности трудом:

№ вопроса	Варианты ответов			№ вопроса	Варианты ответов		
	а	б	в		а	б	в
1	2	1	0	10	2	1	0
2	2	1	0	11	2	1	0
3	2	1	0	12	0	1	2
4	2	1	0	13	0	1	2

Окончание табл.

№ вопроса	Варианты ответов			№ вопроса	Варианты ответов		
	а	б	в		а	б	в
5	2	1	0	14	0	1	2
6	2	1	0	15	0	1	2
7	2	1	0	16	2	1	0
8	2	1	0	17	0	1	2
9	0	1	2	18	2	1	0

Для получения общей оценки удовлетворенности трудом и ее составляющих необходимо подчитать баллы за ответы в соответствии с ключом и проставить в табл. 2.3.

Таблица 2.3

Результаты исследования

Составляющие удовлетворенности трудом	№ вопросов	Набранные баллы	Максимальный балл
Интерес к работе	1, 6, 12		6
Удовлетворенность достижениями в работе	2, 7		4
Удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками	3, 8, 14		6
Удовлетворенность взаимоотношениями с руководством	10, 15, 17		6
Уровень притязаний в профессиональной деятельности	5, 11		4
Предпочтение выполняемой работы высокому заработку	4, 16		4
Удовлетворенность условиями труда	3, 18		4
Профессиональная ответственность	9		2
Общая удовлетворенность трудом	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14		28

Интерпретация результатов:

1. Суждения об общей и парциальной (частичной) удовлетворенности трудом производятся на основе сопоставления полученных баллов с максимальными показателями, приведенными в ключе обработки.

2. Степень удовлетворенности трудом отражается в показателе общей удовлетворенности:

- *высокий уровень* удовлетворенности трудом — выше 56 % от общей суммы баллов;
- *средний уровень* удовлетворенности трудом — от 45 до 55 % от общей суммы баллов;
- *низкий уровень* удовлетворенности трудом — от 1 до 44 % от общей суммы баллов.

Вопросы для обсуждения и анализа результатов практического занятия:

1. Что определяет удовлетворенность трудом?
2. Обсудите, какие составляющие больше всего влияют на состояние общей удовлетворенности трудом.

Задание 2

Определение типа преобладающей установки по отношению к организации.

Инструкция. Оцените каждое из 15 утверждений в соответствии с Вашими представлениями о том, какие чувства вы испытываете по отношению к вузу (организации), в котором вы учитесь (работаете). Выразите свою степень согласия или несогласия с предложенными вам утверждениями, выбрав один из семи вариантов:

- 7 баллов — полностью согласен,
- 6 баллов — согласен в целом,
- 5 баллов — согласен до некоторой степени,
- 4 балла — затрудняюсь ответить,
- 3 балла — слегка не согласен,
- 2 балла — умеренно не согласен,
- 1 балл — абсолютно не согласен.

№	Утверждения	Баллы
1	Я готов приложить максимум усилий, чтобы повысить имидж вуза (организации), в котором(ой) учусь (работаю)	
2	Я всегда говорю друзьям, что учусь в великолепном университете (работаю в престижной фирме)	
3	Я не испытываю никакой лояльности (преданности) по отношению к университету (организации)*	

Окончание табл.

№	Утверждения	Баллы
4	Я соглашусь практически с любыми условиями, лишь бы остаться учиться (работать) в этом университете (в этой фирме)	
5	Я считаю, что мои личные ценности и ценности, декларируемые университетом (фирмой), очень близки	
6	Я с гордостью заявляю другим, что являюсь студентом (работником) этого университета (этой организации)	
7	С таким же успехом я учился (работал) бы в любом другом университете (в любой другой фирме) по выбранной специальности (по своей специальности)*	
8	Мой факультет (мой отдел) действительно вдохновляет меня учиться (работать) как можно лучше	
9	Требуются очень незначительные изменения в моих личных обстоятельствах, чтобы оставить учебу в университете (чтобы я уволился из организации)*	
10	Я испытываю радость оттого, что выбрал именно этот университет (эту фирму), когда рассматривал и другие предложения на рынке услуг	
11	Иногда приходят мысли: не перейти ли мне в другой университет (не поменять ли мне фирму)?*	
12	Во многих случаях я не согласен с основными направлениями политики вуза (организации) по отношению к студентам (своим сотрудникам)*	
13	Мне действительно безразлична судьба университета (организации)	
14	Для меня это самый лучший университет (лучшая фирма), где я мог бы учиться (работать)	
15	Решение учиться (работать) в этом университете (в этой организации) было безусловной ошибкой с моей стороны*	

* означает отрицательные утверждения, по которым баллы следует подсчитывать в обратном порядке.

Утверждения отражают различные установки, составляющие компоненты преданности организации:

- *аффективная преданность* — установка, определяющая эмоциональную привязанность работника к организации;
- *преданность, обусловленная стажем* — установка, сформированная на удовлетворении потребности в безопасности и уверенности в своем будущем;

- *нормативная преданность* — установка на поддержание политики организации и выполнение внутренних правил и требований.

Обработка и оценка результатов:

Подсчитайте и проставьте баллы за полученные ответы в таблицу 2.4.

Таблица 2.4

Результаты опроса

Установки	Вопросы	Сумма баллов
Аффективная преданность	2, 6, 10, 12, 14	
Преданность, обусловленная сроком обучения (стажем работы)	4, 5, 8, 11, 15	
Нормативная преданность	1, 3, 7, 9, 13	
Итого		

Оценка лояльности по отношению к организации определяется суммированием полученных баллов по трем видам установок.

Уровень лояльности определяется следующим образом:

- до 35 баллов — низкий уровень,
- от 36 до 70 — средний уровень,
- от 71 до 105 — высокий уровень.

Для работника с высоким уровнем лояльности характерно ответственное отношение к своей работе, стремление работать на благо организации, ее процветание.

Для работника с низким уровнем лояльности характерно халатное отношение к своим обязанностям, он готов в любой момент уйти к конкурентам.

Вопросы для обсуждения и анализа результатов практического занятия:

1. Как влияют установки работников на их удовлетворенность трудом?
2. Какие социально-экономические показатели эффективности трудовой деятельности работников вы знаете? Обсудите их значимость для конкурентоспособности организации.
3. Какой из компонентов лояльности к компании наиболее значим?
4. Что способствует формированию этих установок?

В конце практического занятия целесообразно провести групповое обсуждение проблем, связанных с удовлетворенностью обучения в университете и формированием установки лояльности к вузу (организации).

Вопросы по теме для обсуждения и участия на семинарских занятиях:

1. Раскройте содержание понятий: человек, индивид, личность, индивидуальность, социализация, самоуважение.
2. Укажите различие и сходство современных концепций личности.
3. Какое отношение имеет личность к организационному поведению? Приведите краткие примеры наиболее существенных характеристик личности.
4. Что такое «установка работника» и каково ее значение для организации? Каковы составляющие компоненты установки? Что отличает понятие «установка» от понятия «аттитюд»?
5. Что означает термин «удовлетворенность трудом»? Каким образом он связан с установками? Какие факторы влияют на удовлетворенность трудом?
6. Что означает установка «преданность организации»?
7. Какие три компонента помогают лучше понять сложную сущность преданности организации?

Темы докладов, рефератов:

1. Современные типологии поведения человека в организации.
2. Установки сотрудников и их влияние на удовлетворенность трудом.
3. Влияние культурных особенностей на отношение к труду.
4. Динамика изменений в иерархии составляющих удовлетворенности трудом.
5. Проблемы организации, возникающие на уровне взаимоотношений «человек—производство».

Литература

Захарова Л.Н. Психология управления. М. Логос, 2009.
Вачугов Д.Д., Веснин В.Р., Кислякова Н.А. Практикум по менеджменту: Деловые игры. М.: Высшая школа, 2001.

Генкин Б.М. Экономика и социология труда. М., 2007.
Лютенс Ф. Организационное поведение. М., 1999.
Майерс Д. Социальная психология. СПб., 1999.
Ньюстром Дж.В., Дэвис К. Организационное поведение. СПб., 2000.
 Психология: учебник / под ред. А.А. Крылова. М.: Проспект, 2004.
Ходырева Н.В. Психология экономического поведения // Психология менеджмента: учебник для вузов / под ред. Г.С. Никифорова. СПб., 2004, с. 568–575.

2.1.3. Менеджер и особенности его деятельности

Менеджер (*англ.* manage — *управлять*) — специалист по управлению производством.

Менеджер — это член организации, функциональные обязанности которого включают достижение целей организации посредством других людей путем планирования, организации работы, руководства и контроля.

Осуществляя функцию планирования, менеджеры определяют цели, средства, посредством которых возможно их достижение, разрабатывают общую стратегию деятельности организации. При организации работы менеджеры в первую очередь несут ответственность за эффективность организационной структуры, координирующей всю деятельность предприятия. В процессе руководства менеджер объединяет действия работников для достижения целей организации путем выбора эффективных форм взаимодействия и общения, обеспечивающих превращение их возможностей в реальность. В современных условиях выполнение функции контроля менеджером заключается не только в сравнении реальных результатов и достижений с теми, что были запланированы, и требованием их соответствия, но и в случае их отклонения в силу каких-либо условий, способностью вернуть деятельность на первоначально выбранное направление или скорректировать само это направление в случае необходимости.

Содержание работы менеджера определяется также набором определенных поведенческих правил, соответствующих конкретной должности, уровню управления и самой организации, то есть той ролью, которую он исполняет в ходе профессиональной деятельности, причем, по мнению Г. Минтцберга, личность менеджера

может влиять на характер выполнения роли, но не на ее содержание. В конце 60-х годов Г. Минтцберг тщательным образом изучил деятельность менеджера и пришел к выводу, что менеджеры выполняют как минимум десять тесно взаимосвязанных ролей, которые можно условно разделить на три категории:

- межличностные роли, связанные с осуществлением межличностных отношений и взаимодействием работников организации от формального представительства до непосредственного руководства подчиненными;
- информационные роли, включающие сбор, обработку и передачу необходимой информации;
- роли, связанные с принятием решений, поддержкой инициативных проектов, корректировкой решений в случае непредвиденных изменений, кризисных ситуаций, распределением ресурсов, ведением переговоров.

Для успешного выполнения управленческой деятельности, согласно результатам исследования Р. Катца, менеджеру помимо личностных качеств необходимо обладать такими профессиональными качествами, обеспечивающими его мастерство, как:

- наличие и способность применять конкретные знания и навыки работы (техническое мастерство);
- наличие коммуникативных способностей и умение работать с людьми (мастерство общения);
- умение анализировать, определять проблемы и находить их решение (концептуальное мастерство).

Степень мастерства менеджера проявляется в его способности распределять свое время при выполнении управленческой деятельности. Так, группой американских исследователей во главе с Ф. Лузенсом было выделено четыре вида управленческой деятельности:

- традиционный менеджмент, включающий принятие решений, планирование, контроль;
- коммуникативная деятельность, обеспечивающая взаимодействие людей посредством обмена информацией, документооборота, группового принятия решений;
- управление человеческими ресурсами, отвечающее за подбор кадров, формирование мотивации и организационной культуры, прогнозирование поведения работников и управление им;

- установление внешних связей, необходимых для формирования имиджа организации в глазах общественности и установления партнерских отношений с клиентами, поставщиками и конкурирующими фирмами.

Согласно данным исследования Ф. Лузенса и его коллег, в среднем менеджер тратит свое рабочее время следующим образом: 32 % времени — на традиционный менеджмент, 29 % — на взаимодействие с работниками, 20 % — на управление человеческими ресурсами, 19 % — на установление внешних связей. Наилучших результатов в своей деятельности добивается тот менеджер, который тратит 19 % на традиционный менеджмент, 44 % — на взаимодействие с работниками, 26 % — на управление человеческими ресурсами, 11 % — на контакты за пределами организации.

Таким образом, успешность менеджмента определяется взаимодействием с работниками, то есть эффективным управлением информационным полем организации (44 % рабочего времени), и управлением человеческими ресурсами (26 % рабочего времени), что составляет 70 % рабочего времени, которое менеджер тратит на эти два вида управленческой деятельности, позволяющих ему добиваться наилучших результатов у своих подчиненных.

В свою очередь, успех организации в значительной мере определяется эффективностью менеджмента. Работа менеджера в современных организациях состоит в том, чтобы управлять не только производством, но и руководить людьми.

Эффективное управление предполагает наличие профессиональной компетентности, обязательного знания закономерностей человеческого поведения, умения оказывать влияние на людей для обеспечения добровольного их участия в достижении поставленных организацией цели. Организовывать работу людей могут менеджеры, обладающие развитыми профессиональными качествами, интуицией, креативностью, личной привлекательностью, харизмой, способные к обучению, лидерству и сочувствию.

Лидерство и руководство

В современном менеджменте понятия «лидерство» и «руководство» практически не разделяются. Эффективный руководитель должен стремиться соединить в себе качества лидера, постоянно развивая их, и официальные функции.

Лидер (с *англ.* leader — **руководитель, ведущий**) — это авторитетная личность, реально играющая центральную роль в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений в коллективе. За способностью к лидерству стоят такие интегральные характеристики, как «настроенность на опасность», «управленческие способности» и высокая «личная активность»²⁶. Такая характеристика как «настроенность на опасность» включает способность предчувствовать опасность, эффективно действовать в стрессовых ситуациях и бесстрашие, как способность не уклоняться от угроз, дольше всех выдерживать направленную на него агрессию и быстро восстанавливаться после поражений. Под управленческими способностями понимается главенство в стимулировании, планировании и организации активности группы, подавление внутригрупповой агрессивности и поддержки слабым членам группы.

Под личной активностью лидера в первую очередь понимают социальную активность, склонность быстро образовывать союзы с разными членами группы, в зависимости от конкретных задач, инициативность и подвижность.

Понятие «*руководитель*» (с *англ.* manage — **руководить делами**) — это лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организации его деятельности. Официально закрепленные функции еще не обеспечивают эффективное управление и руководство.

Современному руководителю необходимо развивать лидерские способности. Способы развития лидерского потенциала представляют собой сознательную отработку таких приемов поведения, которые окружающими людьми невольно воспринимаются как лидерские, начиная с внешнего облика, речи и умеренности проявления вонне эмоциональных реакций.

Ключевым признаком лидерства следует выделить власть, которая реализуется во влиянии на других людей. Влияние, как психологическая основа лидерства, в первую очередь проявляется во взаимодействии с людьми. Под влиянием руководителя-лидера у работников фирмы может измениться система ценностей, мотивация, отношение к работе и организации, стиль поведения.

²⁶ Психология: учебник. М.: Проспект, 2004, с. 364.

Современные теории лидерства

К XXI веку сформировались три основных направления, объясняющих сущность и происхождение лидерства, которые способствовали развитию современных теорий лидерства:

- лидерство определяется социально-психологическими качествами личности;
- лидерство рассматривается как процесс обмена и взаимовыгоды;
- лидерство определяется временем и ситуацией.

Теория лидерских черт (trait theory of leadership). Ее развитию предшествовала теория «великой личности», согласно которой лидерами рождаются, а не становятся, что означает: некоторые индивиды рождаются с определенными чертами, позволяющими им стать лидерами независимо от ситуации и исторического периода. К таким качествам относятся: креативность (способность к творчеству), организаторские способности, способность убеждать, коммуникативные способности, умственные способности, межличностная сензитивность (способность понимать и чувствовать других людей).

Теория харизматического лидерства (charismatic leadership theory), в основе которой лежит концепция дара. Согласно этой теории, лидером является такой человек, который силой своих личных способностей может оказывать на людей глубокое и необычайное влияние. Некоторые исследователи, трактуя харизму как атрибутивный феномен, который меняется в зависимости от ситуации, отмечают, что такие черты лидера как: уверенность в себе, коммуникативные навыки, социальная сензитивность, эмпатия благоприятствуют харизматической атрибуции, особенно, если эти лидеры соответствуют этическим стандартам.

Групповая теория лидерства или теория обмена. В данном случае лидерство рассматривается с позиции влияния лидера на группу и ее поведение и, наоборот, воздействия группы на поведение лидера. Здесь лидерство выступает как процесс обмена между лидером и его последователями, где члены группы вносят определенный вклад за свой счет, а получают выгоды за счет всей группы или других ее членов. Взаимодействие продолжается до тех пор, пока члены группы находят социальный обмен взаимно полезным. Причем со временем лидер создает среди подчиненных группы «своих» и «чужих», что определенным образом сказывается на взаимоотношениях. Исследователи

отмечают, что хорошие отношения с лидером подталкивают подчиненных к большей ответственности и стремлению лучше работать.

Ситуационная теория лидерства П. Херши и К. Бланшарда. Первоначально эта теория называлась теорией «Zeitgeist», что в переводе с немецкого означало «дух времени». Согласно этой теории, ситуация определяет того, кто будет лидером. Лидером становится человек, который обладает определенными качествами и чертами, которые востребованы данной ситуацией. Поиск ситуационных переменных, влияющих на лидерские роли, навыки и поведение, а также на удовлетворенность и эффективность деятельности их последователей, способствовал развитию следующих теорий лидерства:

Ситуационная теория эффективного лидерства Ф. Фидлера (contingency model of effective leadership). Согласно модели Фидлера, стиль лидерства и благоприятность ситуации способствуют эффективному лидерству. На благоприятность ситуации влияют три переменных: взаимоотношения между лидером и членами группы; степень структурированности задачи; позиционная власть лидера, определяемая его формальными полномочиями. Благоприятность ситуации в сочетании со стилем определяют эффективность лидерства. Фидлер обнаружил, что жесткий лидер, нацеленный на задачу, может быть эффективным только в двух случаях — при наличии очень благоприятной ситуации или при крайне неблагоприятной ситуации. При среднем уровне благоприятности/неблагоприятности ситуации более эффективен лидер, ориентированный на человеческие взаимоотношения²⁷.

Теория когнитивных ресурсов (cognitive resource theory, CRT), предложенная Фидлером, согласно которой когнитивные ресурсы лидера (такие, как интеллект, опыт и технические знания) наиболее значимы для успешной деятельности группы. Интеллектуальные лидеры, согласно исследованиям Фидлера и его коллег, принимают лучшие решения, вырабатывают лучшие стратегии действий в случае благоприятных ситуаций.

Теория лидерства «путь — цель» (path-goal theory), разработанная М. Эвансом и Р. Хаусом, некий синтез мотивационной концепции ожидания и концепции лидерства. В теории «путь—цель» рассматривается влияние стиля лидерства на мотивацию подчиненных.

Согласно Хаусу, выделено четыре типа лидерства: *директивный* (авторитарный, опирающийся на власть), *поддерживающий* (ориентирован на заботу о подчиненных), *коллегиальный* (основанный на вовлечении подчиненных в процесс принятия решений) и *лидерство, ориентированное на достижения*. Причем различные стили могут быть использованы одним и тем же лидером в зависимости от ситуации. К основным ситуационным факторам относятся личные качества подчиненных, окружающая среда и требования, предъявляемые к подчиненным. Таким образом, лидер влияет на восприятие подчиненных и мотивирует их к эффективной деятельности, что ведет к ясности ролей, целевым ожиданиям и удовлетворенности. Причем лидеры будут восприниматься своими подчиненными более благожелательно, если их поведение будет соответствовать их потребностям и ценностям, а также требованиям рабочей ситуации.

Теория преобразующего лидерства (transformational leadership theory), где преобразующий тип лидерства основан на изменении ценностей, убеждений и потребностей группы под влиянием лидера. По мнению Баса, внедрение преобразующего лидерства с помощью подбора, расстановки, продвижения, обучения и развития лидеров окупится здоровьем, благополучием и эффективностью организации²⁸. Согласно исследованиям ученых, преобразующие лидеры чаще прибегают к легитимизирующей тактике, порождают более высокий уровень идентификации, интернализации и эффективности деятельности. Им присущи следующие качества: они верят в людей, ими движут фундаментальные ценности, обладают смелостью и мужеством, являются носителями перемен, всю жизнь учатся, обладают видением перспективы, способны справляться со сложностями, неопределенностью и двусмысленностью ситуаций.

Теория социального научения (social learning theory) В основе этой теории находится четырехступенчатая ситуационная модель: ситуация—индивид—поведение—динамика или последствия (О—И—П—Д), где основную роль играет человеческий фактор (И). Успешное применение этой модели в управлении человеческими ресурсами зависит от способности лидера осознать открытую и скрытую последователь причин, которые регулируют его поведение и поведение подчиненных. При таком подходе лидер и подчинен-

²⁷ Fiedler F. A Theory of Leadership Effectiveness. McGraw, N-Y., 1967, p. 13—144.

²⁸ Лютенс Ф. Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 1999, с. 407.

ные взаимосвязаны и стараются сознательно изменить поведение друг друга (взаимовлияние), предоставляя или принимая желаемое вознаграждение.

Теория заместителей лидерства (Керр и Джермиер) признает, что конкретные подчиненные, задачи или особенности организации могут замещать или нейтрализовать влияние лидера на поведение и удовлетворенность подчиненных.

Кроме того, ситуация, в которой находится лидер, может также заменить или нейтрализовать его поведение при воздействии на поведение подчиненных и их удовлетворение. В то же время лидеры могут и сами влиять на ситуацию.

Несмотря на то, что каждая из теорий лидерства имеет свои недостатки, они служат основой для понимания и практики руководства современными организациями.

Стили лидерства в классических и современных теориях

Стиль лидерства (leadership style) — это устойчивое сочетание теоретических воззрений, навыков и умений, характерных черт и отношений, проявляющихся в поведении лидера. Это общий рисунок прямых или неявных действий руководителя, в том виде, как это воспринимается подчиненными. Различные стили руководства отличаются мотивацией, властью, ориентацией на задачу или на людей, зависят от ситуации и личности руководителя²⁹.

Стиль управления или руководства — это наиболее устойчивый, типичный для данного руководителя способ реализации управленческих функций, то есть способ взаимодействия с подчиненными и решения производственных задач³⁰.

Впервые классифицировал стили управления К. Левин, который выделил три стили лидерства или руководства: авторитарный (в других классификациях — директивный), либеральный (в других классификациях — анархический или попустительствующий), демократический (в других классификациях — сотрудничающий).

²⁹ Ньустром Дж.В., Дэвис К. Организационное поведение. СПб.: Питер, 2000, с. 185.

³⁰ Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под ред. Г.С. Никифорова и др. СПб.: Речь, 2003, с. 372.

Авторитарный стиль предполагает концентрацию власти и единоличное принятие связанных с деятельностью группы решений, структурирование рабочей ситуации и требование точного выполнения подчиненными всех распоряжений. Основу «авторитаризма» составляет негативный стиль руководства, угрозы, наказания, хотя это не мешает «щедрым» автократам периодически отмечать достижения подчиненных премиями.

Преимущества авторитарного стиля руководства заключается в том, что он обеспечивает быстрое принятие решений, не предъявляет высоких требований к уровню компетентности подчиненных.

Недостатки авторитарного стиля заключаются в том, что он снижает уровень вовлеченности подчиненных в процесс труда и деятельность организации, подавляет инициативу и творчество сотрудников, способствует созданию негативной обстановки в коллективе и ведет к повышению показателей текучести кадров.

Демократический стиль характеризуется стремлением лидера к сотрудничеству, принятию совместных решений, делегированию полномочий. Демократический лидер поощряет инициативу и творчество подчиненных. Подчиненные получают исчерпывающую информацию относительно процесса труда, их мнение и предложения по усовершенствованию производства учитываются при планировании и организации деятельности. Его основу составляет позитивный стиль руководства, способствующий повышению удовлетворенности трудом сотрудников и высоким показателям производительности.

Либеральный стиль лидерства характеризуется уходом лидера от принятия ответственных решений. Либеральный лидер избегает применять власть и брать на себя ответственность, чрезвычайно зависим от мнения группы. Его вклад в работу игнорируется подчиненными. Такой стиль руководства способствует возникновению организационного хаоса.

Итак, от стиля лидерства зависит многое. Многие крупные руководители западных фирм считают стиль лидерства скорее прагматичным, чем концептуальным, скорее консервативным, чем допускающим риск.

Накопленный в мировой практике опыт позволяет сделать следующий вывод: единственно правильного стиля поведения лидера

не существует. Эффективный лидер способен достигать цели организации сочетая свой стиль руководства с вниманием к потребностям работников.

Одним из наиболее популярных инструментов определения стиля управления является предложенная Р. Блейком (Robert R. Blake) и Дж. Моутон (Jane S. Mouton) «управленческая решетка», которая имеет две оси координат: по вертикали — внимание к людям, по горизонтали — внимание к производству³¹. С помощью решетки можно определить пять стилей руководства, которые представляют собой различные комбинации заботы о людях и производстве: «убогий менеджмент», при котором минимальные усилия со стороны менеджера приводят к развалу организации, «стиль деревенского клуба» (кафе), когда менеджмент больше внимания уделяет проблемам подчиненных в ущерб выполнению производственного задания, «менеджмент заданий», когда интересы работников приносятся в жертву высокой производительности, «стиль середины дороги», при равновесии стремлений к вниманию к людям и к производству, «командный стиль», при котором сочетаются высокое внимание к проблемам работников и высокая производительность.

Дальнейшее развитие схемы «управленческой решетки» представлено в ситуационном подходе П. Херси (Paul Hersey) и К. Бланшара (Kenneth H. Blanchard), где важным фактором эффективности руководства выступает уровень зрелости подчиненных. Уровень зрелости подчиненных оценивается по таким критериям, как уровень образования или опыта, готовность принять на себя ответственность, уровень мотивации к достижениям. Как и в «управленческой решетке» исследователи выделяют два направления в выборе стиля руководства, где одно нацелено на задачу, другое — на отношения в группе. В зависимости от уровня зрелости подчиненных с учетом направления в выборе стиля исследователями было выделено четыре стиля руководства. При низком уровне зрелости предпочтительны директивные стили, ориентированные на задачу, это приказной стиль и стиль «продажи идеи». При высоком уровне зрелости группы предпочтительны партисипативный (*англ.* participate — участие

вать) стиль руководства и частичное делегирование управленческих полномочий.

Свой вклад в классификацию четырех стилей лидерства внес Р. Лайкерт, сравнивая группы с высокой и низкой производительностью. Им были выделены три категории переменных, которые влияют на взаимозависимость между лидерством и эффективностью деятельности в организациях:

- каузальные переменные, которые находятся под контролем менеджмента организации (организационная структура, управленческая политика, стиль, навыки и поведение лидера);
- привходящие переменные, которые отражают внутренний климат организации (цели, лояльность, установки, восприятие и мотивация сотрудников);
- переменные конечного результата, которые отражают результаты деятельности фирмы (производительность, услуги, цены, качество, доход).

Причем Лайкерт отметил, что между этими переменными нет прямой причинно-следственной связи, так как требуется определенное время для выявления этой связи — некий «временной лаг». Видимые причинно-следственные связи из-за временного лага могут привести к ошибочным заключениям. Выявленное Лайкертом воздействие привходящих переменных и «временного лага» имеет большое значение для управления.

В последнее время ряд авторов выделяют еще один стиль руководства — тренерский, в основе которого положена концепция саморуководства со стороны работников. Деятельность менеджера рассматривается как деятельность тренера, который готовит и направляет команду, оказывая поддержку в сложных ситуациях, порою способного проявить жесткость по отношению к подчиненным, чтобы поднять «дух команды» и поверить в свои силы и способности.

Практическое занятие

Стили руководства и управления

Цель. Определение склонности к определенному виду руководства и управления.

³¹ Blake Robert R., Mouton Jane S. Managerial Facades // Management Journal. 1966. July. P. 31.

Диагностика склонности к определенному стилю руководства (Е.П. Ильин)³²

Инструкция. Представьте себе, что вы руководите коллективом. Вам предлагается ответить, как бы вы осуществляли руководство в ситуациях, изложенных в опроснике. По каждому пункту опросника из трех вариантов ответа (а, б, в) выберите тот, который в большей степени характеризует ваше поведение в качестве руководителя, и соответствующую ответу букву обведите кружком.

Опросник

1. При принятии важных решений вы:
 - а) посоветуетесь с коллективом;
 - б) постараетесь не брать на себя ответственность за принятие решения;
 - в) примите решение единолично.
2. При организации выполнения задания:
 - а) предоставите свободу выбора способа выполнения задания участникам коллектива, оставив за собой лишь общий контроль;
 - б) не будете вмешиваться в ход выполнения задания, полагая, что коллектив сам сделает все как надо;
 - в) будете регламентировать деятельность членов коллектива, строго определяя, как надо делать.
3. При осуществлении контроля за деятельностью подчиненных:
 - а) будете жестко контролировать каждого из них;
 - б) доверите осуществление контроля самим подчиненным;
 - в) считаете, что контроль не обязателен.
4. В экстремальной для коллектива ситуации:
 - а) будете советоваться с коллективом;
 - б) возьмете все руководство на себя;
 - в) полностью положитесь на лидеров коллектива.
5. Строя взаимоотношения с членами коллектива:
 - а) будете оказывать помощь подчиненным в их личных делах;
 - б) будете общаться, в основном если к вам обратятся;

³² Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. М.: Психотерапия, 2009., с. 313–315.

- в) будете поддерживать свободу общения между вами и подчиненными.
6. При управлении коллективом:
 - а) будете оказывать помощь подчиненным в их личных делах;
 - б) считаете, что в личные дела подчиненных нет необходимости вмешиваться;
 - в) будете интересоваться личными делами подчиненных скорее из вежливости.
7. В отношениях с членами коллектива:
 - а) будете стараться поддерживать хорошие личные отношения даже в ущерб деловым;
 - б) будете поддерживать только деловые отношения;
 - в) будете стараться поддерживать и личные, и деловые отношения в одинаковой степени.
8. По отношению к замечаниям со стороны коллектива:
 - а) не допустите замечаний в свой адрес;
 - б) выслушаете и учтете замечания;
 - в) отнесетесь к замечаниям безразлично.
9. При поддержании дисциплины:
 - а) будете стремиться к беспрекословному послушанию подчиненных;
 - б) сумеете поддерживать дисциплину без напоминания о ней подчиненным;
 - в) учтете, что поддержание дисциплины — это не ваш конек, и не будете оказывать давление на подчиненных.
10. В отношении того, что о вас подумает коллектив:
 - а) вам будет безразлично;
 - б) постараетесь всегда быть хорошим для подчиненных, на обострения не пойдете;
 - в) внесете коррективы в свое поведение, если оценка будет негативная.
11. Распределив полномочия между собой и подчиненными:
 - а) будете требовать, чтобы вам докладывали обо всех деталях;
 - б) будете полагаться на исполнительность подчиненных;
 - в) будете осуществлять только общий контроль.
12. При возникновении затруднений при принятии решения:
 - а) обратитесь за советом к подчиненным;

- б) советоваться с подчиненными не будете, так как все равно отвечать за все придется вам;
 - в) примете советы подчиненных, даже если их не просили.
13. Контролируя работу подчиненных:
- а) будете хвалить исполнителей, отмечать их положительные результаты;
 - б) будете выискивать в первую очередь недостатки, которые надо исправить;
 - в) осуществлять контроль будете от случая к случаю (зачем вмешиваться?).
14. Руководя подчиненными:
- а) сумеете так приказывать, что задания будут выполняться беспрекословно;
 - б) будете в основном использовать просьбу, а не приказ;
 - в) вообще не умеете приказывать.
15. При недостатке знаний для принятия решений:
- а) будете решать сами — ведь вы же руководитель;
 - б) не побоитесь обратиться за помощью к подчиненным;
 - в) постараетесь отложить решение: может, все образуется само собой.
16. Оценивая себя как руководителя, можете предположить, что вы:
- а) будете строгим, даже придирчивым;
 - б) будете требовательным, но справедливым;
 - в) к сожалению, будете не очень требовательным.
17. В отношении нововведений:
- а) будете скорее консервативны (как бы чего не вышло);
 - б) если они целесообразны, то охотно их поддержите;
 - в) если они полезны, добьетесь их внедрения в приказном порядке.
18. Вы считаете, что в нормальном коллективе:
- а) подчиненные должны иметь возможность работать самостоятельно, без постоянного и жесткого контроля руководителя;
 - б) должен осуществляться жесткий и постоянный контроль, так как на совесть подчиненных рассчитывать не приходится;
 - в) исполнители могут быть представлены сами себе.

Обработка результатов

Ключ к обработке теста:

(А — авторитарный стиль, Д — демократический, Л — либеральный)

№ вопроса	Выбор ответа			№ вопроса	Выбор ответа		
	а	б	в		а	б	в
1	Д	Л	А	10	А	Л	Д
2	Д	Л	А	11	А	Л	Д
3	А	Д	Л	12	Д	А	Л
4	Д	А	Л	13	Д	А	Л
5	Д	А	Л	14	А	Д	Л
6	Д	А	Л	15	А	Д	Л
7	Д	А	Л	16	А	Д	Л
8	А	Д	Л	17	Л	Д	А
9	А	Д	Л	18	Д	А	Л

Количество выборов ответа, соответствующие количеству набранных баллов на соответствующий стиль управления, следует перенести в табл. 2.5.

Таблица 2.5

Результаты обработки

Стиль управления	Количество выборов	Количество баллов
Авторитарный		
Либеральный		
Демократический		

Интерпретация результатов:

1. Если по определенному стилю руководства набирается больше 12-ти баллов, то можно утверждать о склонности поступать и действовать в соответствии с данным стилем.

2. В случае равного набора баллов по трем стилям руководства можно утверждать, что респондент использует все стили руководства и способен менять стиль руководства в зависимости от ситуации.

3. Превалирование суммы по тому или иному показателю на 3 балла указывает на ведущий стиль в смешанном варианте: авторитарно-демократический, авторитарно-либеральный, либерально-демократический и т. п.

На практике эффективный руководитель применяет гибкие методы работы с людьми и использует все стили управления в зависимости от ситуации и поставленной цели.

При авторитарном стиле управления руководитель не доверяет подчиненным. Решение принимает сам. Подчиненные не чувствуют себя свободными в обсуждении своей работы с начальством и в итоге руководитель редко получает от подчиненных новые идеи и мнения о решении рабочих вопросов.

При демократическом стиле управления руководитель во всех отношениях доверяет подчиненным и верит в них. Он всегда интересуется мнением своих подчиненных и стремится конструктивно его использовать. Склонен к коллективному принятию решений.

При либеральном стиле управления лидерство номинальное, руководитель не стремится брать на себя ответственность за принятие решений и не пользуется авторитетом у подчиненных.

Контрольные вопросы:

1. Кто такой менеджер, каковы его функции?
2. Что отличает деятельность менеджера от остальных работников организации?
3. Что определяет успешность менеджмента в организации?
4. Чем различаются понятия «лидерство» и «руководство»?
5. Какие стили руководства вы знаете?
6. Каким формам власти отдают предпочтение современные организации?

Темы докладов, рефератов:

1. Лидерство в организации.
2. Технологии эффективного лидерства.
3. Послушание как форма подчинения.
4. Лидерство и групповая динамика.

Литература

- Карташва Л.В., Никонова Т.В., Соламанидина Т.О.* Организационное поведение. М., 2000.
- Лютенс Ф.* Организационное поведение. М., 1999.

- Майерс Д.* Социальная психология. СПб., 1999.
- Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М., 1992.
- Молл Е.Г.* Менеджмент: организационное поведение. М., 1998.
- Ньюстром Дж.В., Дэвис К.* Организационное поведение. СПб., 2000.
- Психология: учебник / под ред. А.А. Крылова. М.: Проспект, 2004.
- Психология и этика делового общения: учебник для вузов / под ред. проф. В.Н. Лавриненко. М., 2000.
- Психология менеджмента / под ред. Г.С Никифорова. СПб., 2004.
- Психология власти: хрестоматия: в 2 т. СПб., 2000.

2.1.4. Проявление негативных явлений на уровне индивидуальной деятельности и индивидуального поведения работника

Менеджер, работая с людьми, сталкивается с множеством проблем, сопряженных с организацией индивидуальной деятельности работника. На уровне индивида менеджер встречается с такими психологическими феноменами, как отчуждение, фрустрация, социальная праздность и т. п., которые снижают эффективность трудового поведения работника.

Отчуждение как явление характеризуется внутренним состоянием индивида, воспринимающего окружающие его порядки, отношение руководства к себе, условия труда и вознаграждение за труд как глубоко несправедливые и даже враждебные по отношению к нему, последствиями чего являются безволие, ощущение одиночества, утрата интереса к работе, к группе или организации. Причиной отчуждения чаще всего является восприятие организации как некой внешней силы с непонятными принципами действия и конечным результатом. Когда работник выполняет только небольшую часть рабочего задания, то труд теряет для него общественное значение и внутреннюю ценность, выглядит бессмысленным. Главная задача в политике управления подчиненными — это поиск путей преодоления отчуждения, потому что человек с высокой степенью отчуждения не способен к добросовестному труду.

Фрустрация (с *лат.* *frustratio* — обман, расстройство, разрушение планов) — психическое состояние человека, вызываемое объективно непреодолимыми (или субъективно так воспринимаемыми) трудностями, возникающими на пути к достижению цели или решению задачи; переживание неудачи.

Фрустрация у работника возникает в случае, когда не оправдываются его внутренние ожидания, он не достигает желаемой цели или вознаграждения, блокируется его побудительный мотив к действию. В результате возможной реакцией на ситуацию будет агрессия (бунт, ненависть), уход (апатия), закрепление (правила в таком случае становятся самоцелью и испытывающие фрустрацию работники униженно приспосабливаются к создавшимся барьерам), компромисс (поиск иного удовлетворения подавленной потребности). В случае компромисса работники либо резко меняют направление своей карьеры, либо реализуют невостребованную энергию на «жизнь вне работы». Такие реакции на фрустрацию, связанные с проявлением агрессии, обычно дорого обходятся организации, поскольку приводят к функциональным нарушениям. В данном случае задача управления состоит в снижении числа барьеров (воображаемых, реальных или потенциальных), формирующих состояние фрустрации у работников.

Социальная праздность — явление, связанное с ощущением несправедливости при распределении работ в команде, уверенностью в том, что его вклад в результаты группы не поддается оценке, что коллеги не прилагают особых усилий к выполнению задания и пользуются моментом «скрыться в толпе», проявляется в снижении его производительности. Поэтому менеджеру необходимо совершенствовать систему стимулирования и вознаграждения индивидуальной и групповой деятельности в организации.

Негативное поведение со стороны работников может быть вызвано также осознанными или неосознанными защитными механизмами личности.

В совместной деятельности люди влияют друг на друга, бросая вызов защитным механизмам членам группы, коллектива. Для эффективной деятельности и взаимопонимания необходимо менеджерам научиться их распознавать.

Защитные механизмы личности

При взаимодействии и выполнении совместной работы у работников организации могут возникать и демонстрироваться самые разнообразные формы поведения, которые выполняют защитные функции. Для любого человека самая важная защита — защита своего «Я-Образа», субъективного представления о собственной лич-

ности (Эго). Каждый человек использует защитные механизмы, предпочитая те или иные формы в зависимости от особенностей характера, темперамента и условий, которые провоцируют на ее проявление в поведении. Чаще всего человеком защита не осознается, либо отрицается, порою, она настолько скрыта, что ее трудно распознать. Она действует на подсознательном уровне.

Понимание защитных механизмов личности важно, чтобы разобраться в той или иной реакции человека на внешние события, на восприятие друг друга, преодолеть сопротивление свое и других людей по отношению к новым взглядам, неординарным решениям и т. п.

Защитные механизмы личности обычно направлены на что-то конкретное для того, чтобы чего-то избежать, от чего-то уйти, скрыться, что-то не видеть, не замечать то, что вызывает тревогу или страх. Согласно психоаналитическим концепциям защитный механизм формируется вначале для овладения конкретными инстинктивными побуждениями и, как правило, связан с определенным периодом развития личности. В раннем возрасте полноценная система психологической защиты, как реакция на неприятные стимулы и состояния, проявляется как физиологический уход от раздражителя. Так с детства у человека формируются особые (защитные) способы переработки информации, вызывающей тревогу и страх.

Работая в группах, ее члены могут не получить того, что они ожидали по отношению к своей личности, и в ответ могут проявлять стратегии, механизм которых связан с поиском отрицательных аспектов в происходящем.

При взаимодействии с другими людьми у людей чаще всего проявляются такие виды защитных механизмов, как:

- борющиеся защитные механизмы;
- избегающая защита;
- манипуляционная защита.

Эти виды защитных механизмов могут проявиться и трудовой деятельности.

В основе использования борющихся защитных механизмов (*борьба-соперничество, обесценивание (недооценка), отступающая борьба*) находится детский опыт борьбы с родителями. С одной стороны, каждый из нас испытывает потребность в опоре и руко-

водстве, с другой, мы протестуем против авторитета, испытывая потребность в самостоятельности и признании. Одной из целей такого борющегося поведения заключается в том, что работник пытается занять место руководителя (*борьба-соперничество*). За таким поведением скрывается его стремление показать, что он не такой как все, и требует к себе привилегированное отношение.

Защитный механизм *обесценивание (недооценка)* проявляется в том, что отдельные сотрудники цинично относятся к целям и ценностям других сотрудников и коллектива в целом, влияя на поведение других работников, снижая уровень доверия в группе и уменьшая возможность быть искренним. Эти работники мешают проявлению лидерских качеств у кого-либо из коллектива, не дают возможности кому-либо доминировать.

Избегающая защита (*проекция, рационализация, отступление*) в деятельности проявляется в уклонении работников от потенциально тревожной информации либо той информации, в которой сам он не готов признаться. Так, **проекция** (приписывание нежелательных черт и форм поведения другим членам группы) с бессознательным переносом непризнаваемых и неприемлемых собственных чувств, желаний и стремлений на людей, позволяет человеку перекладывать ответственность за свои поступки на окружающих. Неприязнь к собственным состояниям, качествам личности, представлениям и т. п. вынуждает человека проектировать их вовне, таким образом, позволяя ему избавиться от чувства вины и тоски, которые возникают из-за внутреннего конфликта, что дает ему возможность относиться к внутренним проблемам, порокам, слабостям как если бы они происходили снаружи. Проекция в поведении обнаруживается тогда, когда, поступив неблагоприятным образом или проявив собственное нежелательное качество, человек частично урезает информацию об этом, пропуская в сознание этот факт как поведение и качество, присущее другому человеку, изменяя и дополняя вытесненную информацию.

Вследствие проекции информация о себе трансформируется таким образом, что работник считает, что не сам раздражителен, враждебно настроен, агрессивен, жаден, а другое лицо, например, руководитель, по отношению к нему.

Следует также отметить, что защитой по типу проекции чаще всего пользуются люди с низкой самооценкой, в основе которой

находится внутренний конфликт между желаемым и реальным образами «Я». Именно этот конфликт запускает механизм проекции и формирует отрицательное отношение к окружающим, мешая эффективному взаимодействию и работе.

Другой защитный механизм — **рационализация** — как процедура, посредством которой работник стремится дать логически связное и морально приемлемое объяснение поступку, идее, скрывая подлинные мотивы, которые остаются в тени.

Отступление, как способ защиты, относится к стратегии *бегства или ухода* от фрустрирующей ситуации. Суть этой формы заключается в проявлении равнодушия к работе, отдалении от коллектива. Например, работник вносит рациональное предложение, которое игнорируется руководством, в итоге, чтобы снизить уровень личных переживаний работник перестает проявлять инициативу и отдалается от коллектива.

Манипуляционная защита проявляется в создании групп, подгрупп, в которые объединяются обычно близкие по взглядам и интересам симпатичные друг другу люди. В группе они стараются постоянно поддерживать друг друга, занимают сходные позиции, сразу же соглашаются друг с другом, независимо от содержания дискуссии, и избегают взаимной конфронтации. Подгруппы могут создаваться по возрастному принципу, например, быстро сходятся пожилые члены, у которых совершенно иные совместные интересы и отношения к жизни, чем у молодежи, или несколько молодых «неконформистов» вполне могут создать «подгруппу бунтарей». Иногда подгруппа возникает на основе половых признаков, например, коалиция женщин против мужчин; или сообщество образуют так называемые интеллектуалы, проявляя пренебрежение и чувствуя презрение к менее интеллектуальным членам группы. Подгруппа возникает нередко вследствие чисто внешних причин: под давлением частых встреч, например, в курительной комнате создается своя особенная подгруппа курильщиков, или таковые могут возникнуть в результате распределения по профессиональным признакам. Появление подгрупп зачастую способствует появлению отношений соперничества и конфликтных ситуаций, ссор в трудовом коллективе. Причиной подобной поляризации может стать объявление в группе нескольких доминирующих членов, претендующих на роль лидера и постоянно соперничающих друг с другом, собирая вокруг себя

своих сторонников. Ссоры и борьба между подгруппами нарушают общую сплоченность коллектива и уменьшают ее продуктивность.

Если возникновение подгрупп приводит к появлению тайн и секретов от остальных членов коллектива, то существование таких подгрупп может стать мешающим и даже разрушающим явлением, его можно считать своеобразной формой протеста и защитой.

Все эти виды защиты менеджер должен уметь распознавать в процессе деятельности, но нельзя их ломать, показывать пальцем и говорить: «Ты занимаешься тем-то...». Менеджер должен знать, что происходит в коллективе и чем вызваны эти реакции, уметь тактично помочь своим работникам осознать проявление своих защитных механизмов и распознать их природу.

В случае проявления борющейся защиты самая большая опасность, если руководитель не замечает, в чем дело, и вступает в эту борьбу, тогда он не может управлять чувствами. Это ломает и портит структуру коллектива, так как заставляет коллектив эмоционально разделиться и встать на защиту того или другого работника. Но если руководитель не вступает в борьбу, как бы соглашается с происходящим в кругу, занимая попустительствующую позицию, то такое его поведение, несомненно, вызовет у работников в подразделении проявление агрессии, нападки, гнев, злобу.

Руководитель должен уметь выдерживать напряжение, понять причину происходящего, должен уметь молчать, чтобы суметь понять, чем вызвана та или иная форма защиты.

Практическое занятие

Диагностика типологий психологической защиты

Цель. Определение основных типов эго-защиты.

Опросник «Защитные механизмы личности»

(Р. Плутчик в адаптации Л.И. Вассермана, О.Р. Ерышевой, Е.Б. Клубовой и др.)³³

Инструкция испытуемому. Прочитайте приведенные ниже высказывания. Выберите из них только те, которые соответствуют ва-

шему поведению и состоянию, и отметьте их в бланке для ответов. Помните: здесь нет ни «плохих», ни «хороших» ответов.

1. Я очень легкий человек и со мной легко ужиться.
2. Когда я хочу чего-нибудь, то никак не могу дождаться, когда это получу.
3. Всегда существовал человек, на которого я хотел бы походить.
4. Люди не считают меня эмоциональным человеком.
5. Я выхожу из себя, когда смотрю фильмы непристойного содержания.
6. Я редко помню свои сны.
7. Меня бесят люди, которые командуют другими.
8. Иногда у меня появляется побуждение пробить стену кулаком.
9. Меня раздражают люди, которые задаются.
10. В мечтах я всегда в центре внимания.
11. Я человек, который никогда не плачет.
12. Необходимость пользоваться общественным туалетом заставляет меня совершать над собой усилие.
13. Я всегда готов выслушать обе стороны во время спора.
14. Меня легко вывести из себя.
15. Когда кто-нибудь толкает меня в толпе, я чувствую, что готов толкнуть его в ответ.
16. Многое во мне восхищает людей.
17. Я полагаю, что лучше хорошенько обдумать что-нибудь до конца, чем приходить в ярость.
18. Я много болею.
19. У меня плохая память на лица.
20. Когда меня отвергают, у меня появляются мысли о самоубийстве.
21. Когда я слышу непристойную речь, то очень смущаюсь.
22. Я всегда вижу светлую сторону вещей.
23. Я ненавижу злобных людей.
24. Мне трудно избавиться от чего-либо, что принадлежит мне.
25. Я с трудом запоминаю имена.
26. У меня склонность к излишней импульсивности.
27. Люди, которые добиваются своего криком и воплями, вызывают у меня отвращение.
28. Я свободен от предрассудков.

³³ Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и группы. М., 2009, с. 444–451.

29. Мне крайне необходимо, чтобы люди говорили мне о моей сексуальной привлекательности.
30. Когда собираюсь в поездку, то планирую каждую деталь заранее.
31. Иногда я хочу, чтобы атомная бомба уничтожила весь мир.
32. Порнография отвратительна.
33. Когда я чем-нибудь расстроен, то много ем.
34. Люди мне никогда не надоедают.
35. Многое из своего детства я не могу вспомнить.
36. Уезжая в отпуск, я всегда беру с собой работу.
37. В своих фантазиях я совершаю великие поступки.
38. В большинстве своем люди раздражают меня, так как они слишком эгоистичны.
39. Прикосновение к чему-нибудь скользкому вызывает у меня отвращение.
40. Если кто-нибудь надоедает мне, я не говорю ему это, а стремлюсь выразить свое недовольство кому-нибудь другому.
41. Я полагаю, что люди обведут вас вокруг пальца, если вы не будете осторожны.
42. Мне требуется много времени, чтобы разглядеть плохие качества в других людях.
43. Я никогда не волнуюсь, когда слышу о какой-либо трагедии.
44. В споре я обычно более логичен, чем другой человек.
45. Мне совершенно необходимо слышать комплименты.
46. Беспорядочность отвратительна.
47. Когда я веду машину, у меня иногда появляется сильное желание толкнуть другую машину.
48. Иногда, когда у меня что-то не получается, я злюсь.
49. Когда я вижу кого-нибудь в крови, это меня почти не беспокоит.
50. У меня портится настроение и я раздражаюсь, когда на меня не обращают внимания.
51. Люди говорят мне, что я всему верю.
52. Я ношу одежду, которая скрывает мои недостатки.
53. Мне очень трудно пользоваться неприличными словами.
54. Мне кажется, я много спорю с другими людьми.
55. Меня отталкивают от людей то, что они неискренни.
56. Люди говорят мне, что слишком беспристрастен во всем.
57. Я знаю, что мои моральные стандарты выше, чем у большинства других людей.

58. Когда я не могу справиться с чем-либо, я готов заплакать.
59. Мне кажется, что я не могу выражать свои эмоции.
60. Когда меня кто-нибудь толкает, я прихожу в ярость.
61. То, что мне не нравится, я выбрасываю из головы.
62. Я очень редко испытываю чувство привязанности.
63. Я терпеть не могу людей, которые всегда стараются быть в центре внимания.
64. Я многое коллекционирую.
65. Я работаю более упорно, чем большинство людей, для того чтобы добиться результатов в области, которая меня интересует.
66. Звуки детского плача меня не беспокоят.
67. Я бываю так сердит, что мне хочется крушить все вокруг.
68. Я всегда оптимистичен.
69. Я много лгу.
70. Я больше привязан к самому процессу работы, чем к отношениям, которые складываются вокруг нее.
71. В основном люди несносны.
72. Я бы ни за что не пошел бы на фильм, в котором слишком много сексуальных сцен.
73. Меня раздражает то, что людям нельзя доверять.
74. Я буду делать все, чтобы произвести хорошее впечатление.
75. Я не понимаю некоторых своих поступков.
76. Я через силу смотрю кинофильмы, где много насилия.
77. Я думаю, что ситуация в мире намного лучше, чем думает большинство людей.
78. Когда у меня неудача, я не могу скрыть плохого настроения.
79. То, как люди одеваются сейчас на пляже, неприлично.
80. Я не позволяю своим эмоциям захватывать меня.
81. Я всегда планирую наихудшее, чтобы не быть застигнутым врасплох.
82. Я живу так хорошо, что многие люди хотели бы быть на моем месте.
83. Когда-то я был так сердит, что сильно саданул по чему-то и случайно поранил себя.
84. Я испытываю отвращение, когда сталкиваюсь с людьми низкого морального уровня.
85. Я почти ничего не помню о своих первых годах в школе.
86. Когда я расстроен, я невольно поступаю как ребенок.

87. Я предпочитаю больше говорить о своих мыслях, чем о своих чувствах.

88. Мне кажется, что я не смог закончить ничего из того, что начал.

89. Когда слышу о жестокостях, это не трогает меня.

90. В моей семье почти никогда не противоречат друг другу.

91. Я много кричу на людей.

92. Ненавижу людей, которые топчут других, чтобы продвинуться вперед.

93. Когда расстроен, я часто напиваюсь.

94. Я счастлив, что у меня меньше проблем, чем у большинства людей.

95. Когда что-нибудь расстраивает меня, я сплю больше, чем обычно.

96. Я нахожу отвратительным, что большинство людей лгут, для того чтобы добиться успеха.

97. Я говорю много неприличных слов.

Обработка и интерпретация результатов

Ключ к опроснику:

Номера вопросов	Защитные механизмы	Баллы (N)	Среднее значение по шкале, где N — это количество выбранных ответов, совпадающих с ключом
5, 12, 21, 32, 39, 46, 53, 57, 72, 79	Реактивные образования		$N / 10$
1, 16, 22, 28, 34, 42, 51, 61, 68, 77, 82, 90, 94	Отрицание реальности		$N / 12$
8, 15, 20, 31, 40, 47, 54, 60, 67, 76, 83, 91, 97	Замещение		$N / 13$
2, 14, 18, 26, 33, 48, 50, 58, 69, 78, 86, 88, 93, 95	Регрессия		$N / 15$
3, 10, 24, 29, 37, 45, 52, 64, 65, 74	Компенсация		$N / 10$
7, 9, 23, 27, 38, 41, 55, 63, 71, 73, 84, 92, 96	Проекция		$N / 13$
6, 11, 19, 25, 35, 43, 49, 59, 66, 75, 85, 89	Выпеснение		$N / 12$
4, 13, 17, 30, 36, 44, 56, 62, 70, 80, 81, 87	Интеллектуализация		$N / 12$

1. Подсчитайте количество положительных ответов по каждой шкале (баллы).

2. Рассчитайте среднее значение по шкале, разделив полученные баллы на количество вопросов по шкале

3. Сравнивая полученные данные можно отметить, к каким способам защиты чаще всего вы прибегаете.

4. Проанализируйте результаты. Найдите позитивные и негативные стороны в защитных механизмах личности.

Содержание способов защиты

1. Отрицание реальности.

Механизм психологической защиты направлен на недопущение проникновения в сознание неприятных и опасных мыслей, защиты себя от неприятной действительности путем отказа трезво воспринимать ее. В случае производственной деятельности этот механизм защиты может привести к тому, что человек неосознанно не желает воспринимать информацию, как мешающую самоуважению или социальному престижу, тем самым может поставить своими действиями и решениями под угрозу не только жизнь других людей, но и само производство.

2. Интеллектуализация.

Этот защитный механизм часто обозначают понятием «рационализация», суть которого кроется в попытке доказать с целью самоутверждения, что поведение является рациональным и оправданным, а потому — социально одобряемым. Это механизм подыскания убедительных доводов для недостаточно одобряемых действий и желаний. Например, менеджер может снизить ценность предлагаемого проекта другими в силу того, что воспринимает эти предложения как угрозу для потери самоуважения. Логика осуществляемой с помощью этого способа рационализации примерно такова: «То, что недоступно мне, не может обладать высокими качествами». Занижая значение проекта, тем самым совершая аморальные действия по отношению к разработчикам проекта, менеджер испытывает угрызения совести, и чтобы избавиться от этих негативных чувств, он приписывает проектировщикам отрицательные черты, что позволяет ему проявлять по отношению к ним те или иные санкции.

3. Замещение.

Действие этого защитного механизма проявляется в разрядке подавленных эмоций (гнева, враждебности, раздражения), которые направляются на объекты, представляющие меньшую опасность или более доступные, чем те, что вызвали отрицательные эмоции и чувства. Таким образом происходит замещение либо объекта, либо замещение подавленной потребности. Замещение объекта или потребности происходит при невозможности выразить чувства или осуществить действия по отношению к нужному объекту вследствие социальных или физических причин. Например, агрессия по отношению к начальнику вымещается на членах семьи. Замещение потребности, например, в любви, может превратиться в чувство ненависти.

4. Проекция.

В основе находится проекция собственных характеристик на других людей, возложение ответственности за трудности на других лиц или приписывание другим своих моральных качеств и побуждений. Так, агрессивность или недоброжелательность приписывается окружаемым, чтобы оправдать собственную агрессивность и недоброжелательность. Хорошо известны примеры ханжества, когда человек постоянно приписывает другим собственные аморальные стремления.

5. Вытеснение.

Механизм защиты, посредством которого человек стремится устранить или удержать в бессознательном представления, связанные с влечениями (мысли, образы, воспоминания). Вытесненные (подавленные) импульсы возникают в таких случаях, когда удовлетворение влечения само по себе приятно, но может стать неприятным при учете других требований, что снижает привлекательность себя в собственных глазах или глазах окружающих, например, завистливость, жадность, неблагодарность и т. д.

6. Реактивные образования.

Этот вид психологической защиты нередко можно отождествить с гиперкомпенсацией. Его механизм заключается в том, что бессознательное имеет такой сильный позыв выразить себя

в определенном направлении, что сознательное может проконтролировать его, сделав противоположное, формируя «реакцию» против побуждения. Так, бессознательное желание быть беззаботным и неряшливым, как бродяга, живущий в городских трущобах, приводит к жесткому требованию чистоты и аккуратности. Например, для некоторых людей крохотное пятнышко на их одежде будет гораздо большим ударом, чем клякса на их репутации.

Некоторые люди, например, перегружают себя на работе, предъявляя к своему поведению необъяснимые требования. Порой это относится к аккуратности, пунктуальности и чистоте. Человек начинает придавать большое значение деталям, диаграммам, графикам, организации и составлению таблиц. Все это иллюстрирует тот удобный способ выражения побуждений, который использует Эго, чтобы помешать развитию тревоги. Во многих случаях такие способы выражения полезны. Они могут быть весьма ценными. Но, бывает, что они истощают силы человека и могут привести к проявлению депрессивных или аффектно-шоковых состояний в ответ на какие-либо фрустрирующие ситуации, проявляться в сужении сознания, панике, беспорядочной двигательной активности или, напротив, в заторможенности.

7. Регрессия.

Рассматривается как механизм возвращения человека на более ранний уровень развития. Так, взрослый человек в случае оправдания своего неблагоприятного поступка или действия, чтобы избежать санкций может вести себя как маленький ребенок. Регрессия обычно воспринимается как последний рубеж защиты, к которому прибегают, когда более «взрослые» защитные механизмы оказываются неэффективными. У человека происходит регрессия к той личности и тем психологическим структурам, которые были у него в более раннем возрасте и жизнь воспринималась более удовлетворяющей и позитивной.

8. Компенсация.

Этот механизм используется человеком из-за тревоги, возникающей из-за чувства незащищенности, проявляется в прикрытии собственных слабостей подчеркиванием желаемых черт, в преодолении фрустрации в одной сфере, где человек не может

получить удовлетворение, удовлетворением в других сферах, прилагая дополнительные усилия в зоне мнимой или действительной слабости. Например, человек, который не может играть в футбол, становится выдающимся шахматистом. Проявления компенсации можно видеть там, где физические и психические, действительные или мнимые недостатки заставляют людей прилагать усилия, чтобы как-то их восполнить. Так, механизмы компенсации заставляют человека прилагать больше усилий подобно не слишком способному студенту, который благодаря упорству может достичь желаемых результатов, таких как отличные оценки. Хорошие примеры механизма компенсации можно привести из жизни великих людей. Например, Мильтон, будучи слепым, писал замечательные произведения, Бетховен, борясь с прогрессирующей глухотой, создавал великие симфонии.

Контрольные вопросы:

1. Какие негативные проявления в поведении встречаются в организационном поведении, в чем их суть?
2. Какую роль играют в жизни человека защитные механизмы личности?
3. Обсудите насколько важно для менеджера понимать и прогнозировать поведение работников.

Темы докладов, рефератов:

1. Самосознание и защитные механизмы менеджера.
2. Самоуважение, самоотношение и самооценка работника и их значимость для профессиональной деятельности.
3. Компенсаторные механизмы личности и их проявление в профессиональной деятельности.

Литература

- Карташва Л.В., Никонова Т.В., Соламанидина Т.О.* Организационное поведение. М., 2000.
- Лютенс Ф.* Организационное поведение. М., 1999.
- Маерс Д.* Социальная психология. СПб., 1999.
- Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М., 1992.
- Молл Е.Г.* Менеджмент: организационное поведение. М., 1998.

- Ньюстром Дж.В., Дэвис К.* Организационное поведение. СПб., 2000.
- Психология: учебник / под ред. А.А. Крылова. М.: Проспект, 2004.
- Психология и этика делового общения: учебник для вузов / под ред. проф. В.Н. Лавриненко. М., 2000.
- Психология менеджмента / под ред. Г.С. Никифорова. СПб., 2004.
- Психология власти: хрестоматия: в 2 т. СПб., 2000.
- Самосознание и защитные механизмы личности: хрестоматия по социальной психологии. Самара: ИД «БАХРАМ-М», 2006. 656 с.
- Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М.* Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. М., 2009, с. 444–452.

2.2. ГРУППА, ЕЕ СУЩНОСТЬ.

ОСОБЕННОСТИ ГРУППОВОГО ПОВЕДЕНИЯ. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА

Деятельность групп в организации обусловлена целями и политикой организации. Групповые взаимодействия — основная причина того, что характеристики группы существенно отличаются от личностных качеств входящих в нее конкретных людей.

Различного рода производственные группы являются объектом управленческого анализа. По мнению исследователей, если в организации существует группа, то она должна удовлетворять определенным условиям. Члены группы должны иметь мотивацию для присоединения и участвовать в групповых процессах, воспринимать группу как единый союз взаимодействия. Таким образом, «*группой* можно назвать совокупность индивидов, взаимодействующих друг с другом для достижения общих целей и осознающих свою принадлежность к данной совокупности»³⁴.

При этом следует обратить внимание на принципиальные моменты в понимании ряда вопросов, связанных со сложным и многообразным явлением, называемым группой.

С самого рождения человек растет в группе и всю свою жизнь проводит в составе той или иной социальной группы. Таким образом, малые группы играют важную роль в жизни каждого человека, осознает он это или нет.

³⁴ Психология: учебник. М.: Проспект, 2004, с. 399.

В психологии как правило различают два типа групп.

Первый тип — общественная группа, численность которой может быть неограничена и члены которой, как правило, не знакомы друг с другом. Такими общественными группами являются нация, общественные группы и прослойки в рамках нации, например, руководящие работники, люди, владеющие английским языком, рыболовы, подростки, пенсионеры, поклонники рок-музыки, трудовой коллектив государственных и негосударственных учреждений и т. п.

Второй тип — малая группа, численность ее ограничена и, как правило, члены такой группы знают друг друга, достаточно регулярно встречаются, то есть поддерживают друг с другом постоянный контакт. Это и есть настоящая, реальная группа, ее можно назвать «группа с глазу на глаз». К таким группам относится семья, студенческая группа, дружеская компания, спортивная команда, коллектив сотрудников одного подразделения и т. п.

Под группой в организации подразумевают образованный по какому-либо аспекту коллектив людей, которых объединяет выполнение той или иной деятельности на благо фирмы.

Структура группы

Различные контакты, складывающиеся в процессе интеракций, создают определенную структуру группы. В каждой группе можно обнаружить множество структур. Основными являются:

- **Структура коммуникации.**

Эта структура демонстрирует, какими возможностями непосредственных контактов располагает тот или иной член группы. В повседневной жизни возникает множество таких ситуаций, когда не все и не в каждую минуту члены группы имеют возможность вступать в коммуникацию друг с другом. В зависимости от того, какое место в коммуникативной структуре группы — *центральное, периферийное или временное* — занимает тот или иной член группы, он может испытывать ту или иную степень удовлетворенности своим положением. Таким образом, коммуникационная структура группы может оказывать существенное воздействие на отдельных членов группы, их мотивированность, степень

удовлетворенности, настроение, самооценку, положение в группе, престиж и т. п.

- **Структура эмоциональных связей.**

Эта структура основана на симпатии и эмоциях, которые испытывают друг к другу члены коллектива. Она оказывает сильное влияние на формирование социально-психологического климата в коллективе и на эффективность его деятельности.

В организационном поведении классификация групп рассматривается по таким критериям:

- по длительности взаимодействия (временные, сформированные на период решения конкретной задачи; долговременные, способные решать множественные задачи для достижения цели организации);
- по форме взаимоотношений и связи (формальные, обусловленные должностными обязанностями; неформальные, созданные по интересам и симпатии);
- по численности (малые группы и большие);
- по степени групповой сплоченности;
- по степени значимости и принадлежности, и т. д.

Современные теории формирования групп

Теории образования групп опираются на деятельность, взаимодействие и чувства членов группы. Чем больше совместных дел у индивидов, тем чаще они взаимодействуют и тем сильнее чувства, которые возникают между ними, и, наоборот, чем больше чувств люди испытывают, тем чаще взаимодействуют и тем обширнее поле их деятельности. Все теории формирования групп в целом дополняют друг друга. Существует множество теорий формирования групп, из них можно выделить три существенные:

1. **Теория простой близости.** Согласно этой теории индивиды объединяются по причине пространственной или географической близости. Сотрудники фирмы, работающие в одном отделе, скорее образуют группу, чем работающие в разных отделах.

2. **Теория равновесия.** Эта теория утверждает, что люди привлекают друг друга вследствие схожих взглядов и отношений к общезначимым целям и задачам. Взаимоотношения в группе держатся

за счет баланса между взаимным тяготением и общими ценностями. В теории равновесия важную роль играют пространственная близость и взаимодействие.

3. **Теория обмена.** В основе образования группы находится взаимодействие в виде вознаграждения и затрат. Вознаграждение в результате взаимодействия удовлетворяет потребности индивида, затраты же вызывают тревогу, фрустрацию и утомление. В теории обмена играют важную роль пространственная близость, взаимодействие и установки.

Групповое поведение регулируется *нормами* (обязательные принципы и правила поведения), предписаниями приемлемого поведения, установленными группой, а также *ролью* (ожидаемое поведение индивида, согласно его статусу в группе), которую отводит индивиду группа. Место, занимаемое индивидом в группе, определяется его позицией и статусом. Понятие «*социальная позиция*» означает формальное официальное положение данного лица в системе внутриколлективных отношений. Понятие «*статус*» относится к неформальной характеристике положения работника в группе, определяется как мера его психологического влияния на других членов группы. За счет социальной позиции может повышаться статус индивида в группе. В современной западной и отечественной литературе понятия «статус» и «позиция» используются зачастую как синонимы. В организации между сотрудниками имеется определенная взаимозависимость, формирующая соответствующие взаимоотношения между ними. В рамках этих взаимоотношений индивиды выполняют определенные социальные роли, эти взаимоотношения называются ролевыми. Понятие «*роль*» определяется как нормативная система действий, ожидаемых от индивида в соответствии с его социальной позицией, занимаемой должностью в организации. Роль обусловлена конкретным местом человека в структуре социальных связей и в некотором смысле не зависит от его индивидуально-психологических особенностей. Нередко для того, чтобы окружающие имели необходимую информацию о социальной роли той или иной личности, в организации прибегают к ролевым символам. Примером такого символа может быть какая-либо униформа, соответствующего цвета костюм и т. п. Если окружающим людям известна социальная роль какого-либо индивида в данный момент, то они будут предьявлять к его поведению соответствующую-

щие ролевые ожидания. Эти ожидания могут включать в себя вполне определенные предписания (то, что человеку необходимо делать обязательно), определенные запреты (то, чего человек не должен делать), и ряд менее определенных ожиданий (то, чего следовало бы делать человеку в данной роли). Когда поведение индивида соответствует ожидаемому образцу, оно считается успешным. Работая в организации, человек обычно выполняет ряд социальных ролей, соответствующих его статусному набору. Качество выполнения человеком той или иной роли во многом зависит от того, насколько он понимает ее специфику, в какой мере данная роль им принимается и усваивается, то есть интернализуется. Согласно отечественному социологу И.С. Кону, «интернализованная роль — внутреннее определение индивидом своего социального положения и его отношение к этому положению и вытекающим из него обязанностям»³⁵.

Формирование группы обычно проходит в несколько этапов развития группы:

1. Нулевая (начальная) стадия объединения индивидов в группы. Этот период характеризуется неопределенностью и несогласованностью действий.
2. Этап притирки членов группы к друг другу, характеризуется конфронтацией и наличием конфликтов.
3. Становление группы и ее норм. Формируется чувство «мы», развиваются доверительные отношения, члены группы начинают сотрудничать и оказывать взаимную поддержку.
4. Этап расцвета группы. Группа функционирует в полную силу, характеризуется эффективностью и слаженностью действий.
5. Распад. Конец существования группы.

Эффективность деятельности группы определяется тремя факторами:

1. Взаимозависимость задач (насколько тесно взаимодействуют члены группы в совместной деятельности).
2. Взаимозависимость результатов (в какой мере и как поощряется работа группы).
3. Потенциал членов группы (вера каждого в свою эффективность).

³⁵ Кон И.С. Социология личности. М.: Политиздат, 1967, с. 25.

Управленческая команда

В менеджменте наибольшую значимость имеет управленческая команда. Управленческая команда рассматривается как целостная структурная единица, которая определяет стратегию деятельности организации в целом, является связующим и управляющим звеном в организации. Члены управленческой команды способны к освоению и приобретению новых знаний. Умение обучаться создает для такой группы возможность адаптировать методы и взаимоотношения других фирм с учетом опыта особенностей своей организации. Члены команды могут различаться по полу, возрасту, стажу работы, профессиональному опыту, личностным характеристикам, но их ценности должны быть едины.

Однако далеко не каждую группу менеджеров можно назвать управленческой командой. Управленческая команда характеризуется рядом признаков, которые обеспечивают эффективность ее деятельности:

- в группе есть лидер и его планы ясны членам команды;
- все устремления членов команды согласуются между собой;
- наличие честности в отношениях и взаимной поддержки;
- руководитель группы ориентирован на достижение цели;
- все члены команды обладают профессиональной компетентностью, необходимыми для работы навыками и способностями;
- каждый член команды непосредственно участвует в принятии решений;
- наличие эффективной коммуникации между членами команды;
- все члены управленческой команды имеют высокий авторитет у своих подчиненных.

Управленческая команда отвечает за выработку определенной системы ценностей и приоритетов, за разработку философии фирмы, формирующей корпоративную культуру организации, поэтому эффективное управление фирмой, в первую очередь, заключается в определении и уточнении системы ценностей.

Процесс формирования единой ценностной системы в организации связан с необходимостью выделения определенных ценностей из потока информации, их беспристрастным оцениванием, умением заинтересовать людей новыми ценностями, уточнение которых

поможет людям преодолеть взаимную подозрительность и установить доверительные отношения.

Процесс формирования ценностной системы требует внимательного отношения к индивидуальным ценностям людей, влияющих на самооценку и выбор роли собственного «Я». Внутренний мир человека и его система ценностей может быть спорной и проблематичной для окружающих. Отрицание или подавление этих ценностей могут привести к проблемам взаимоотношения в коллективе и поиску реализации этих ценностей в другом месте.

Ценностно-ориентированное единство в команде выступает в качестве основной характеристики внутригрупповых связей и отношений, обеспечивающих сплоченность группы. Оно отражает степень совпадения оценок, позиций членов группы к наиболее значимым моментам в нравственной и деловой сферах: в подходе к целям, задачам и ценностям значимой совместной деятельности. К таким ценностям относятся гордость за свою организацию, стремление к достижению ее целей, забота о прибыльности всех дел, коллективный труд, планирование работы, профессиональный рост, положительное отношение к нововведениям, внимательное отношение к людям, честность. Рабочие группы отличаются от команд не только результатами, но и рядом признаков (см. табл. 2.6).

Таблица 2.6

Отличие рабочих групп от команд

Основа для сравнения	Рабочая группа	Команда
Лидерство	Наличие сильного, ярко выраженного лидера	Лидерство поделено между членами команды
Ответственность	Личная ответственность	Личная и взаимная ответственность
Предназначение	Предназначение группы совпадает с предназначением организации	Предназначение команды имеет свое собственное предназначение
Продукты деятельности	Продукты индивидуальной деятельности	Продукты коллективной деятельности
Оценка продуктивности	Оценивается косвенно, лишь по финансовой деятельности всего бизнеса	Оценивается непосредственно по произведенному коллективному продукту
Принятие решений	Обсуждает, решает, делегирует	Обсуждает, принимает решение и сообщает его выполняет

Благодаря коллективному синергетическому эффекту команда выходит за рамки традиционной формальной группы.

В своей деятельности менеджеры сталкиваются с проблемами формирования команды особенно на первом этапе и этапе «притирки» при распределении власти, ответственности и права на принятие решений.

На первых этапах формирования команды наибольшее значение имеет такой феномен как «психологическая совместимость» членов группы.

Понятие «психологическая совместимость» означает способность членов группы к совместной деятельности, основанную на оптимальном сочетании их личностных и профессиональных качеств, эмоциональных и поведенческих реакций, общности их социальных установок, системы ценностей, потребностей и интересов. Наличие психологической совместимости членов группы способствует ее лучшей срабатываемости и эффективности совместной деятельности. Отсутствие психологической совместимости в группе, согласно исследованиям Н.Н. Обозова, снижает результаты труда, приводит к неоправданным эмоционально-энергетическим затратам, снижению удовлетворенности совместной деятельностью у членов группы, отрицательно влияет на социально-психологический климат в организации.

В практической деятельности нередко члены группы принимают участие в принятии каких-либо решений. Процесс группового принятия решений, по сути, сходен с процессом индивидуального принятия решений. В обоих случаях этот процесс связан с уяснением проблем, сбором информации, выдвижением и оценкой альтернативных решений. Оба процесса сталкиваются с определенными отрицательными моментами.

С одной стороны, согласно данными американских психологов, групповое обсуждение порождает в два раза больше идей, при этом решения, принятые группой, отличаются большей точностью, чем индивидуальные решения.

С другой стороны, группа способствует появлению таких отрицательных явлений как деиндивидуализация личности, «огруппление» мышления, снижение личной ответственности за принятые решения.

Деиндивидуализация личности проявляется в утрате личной идентичности у членов группы и растворения в группе, расширением моральных границ и т. п.

«Огруппление» мышления есть следствие *группового единомыслия*. *Групповое единомыслие* характеризуется снижением интеллектуальной эффективности, оценки действительности и моральных качеств, возникает в результате давления внутри группы. В результате группа склонна к большему риску, чем человек, действующий в одиночку. Групповое единомыслие способствует развитию таких отрицательных моментов, как формирование иллюзии неуязвимости (излишний оптимизм и готовность к необоснованному риску), рационализации (оправдание любых действий социально-одобряемым образом), непогрешимости групповых норм и морали, стереотипности взглядов, иллюзии единодушия (молчание воспринимается как согласие), групповое давление.

С целью повышения эффективности трудового коллектива необходимо обратить внимание на наличие и оценку пяти ключевых областей групповой деятельности: миссия команды; достижение цели; наделение полномочиями; открытые, честные коммуникации; положительные роли и нормы. При условии контроля за этими ключевыми функциями команда может быть эффективной и вносить значимый вклад в достижение целей организации.

В современной литературе *принятие решений* определяется как выбор между альтернативами. Когда менеджер осуществляет планирование, организационную деятельность и контроль, он принимает решения. В принятии решений выделяют три последовательных этапа.

1. **Этап идентификации**, на котором происходит признание проблемы и осуществляется ее диагностика.

2. **Этап развития**, в рамках которого осуществляется поиск уже существующих стандартных процедур и разработка новых решений.

3. **Этап выбора**, который осуществляется тремя способами: на основе суждения, анализа и авторитаризации, приобретения законной силы (Минцберг, 1976).

Динамический характер принятия решений имеет как стратегические, так и поведенческие последствия для организации. Основой и исходным положением для развития и анализа различных поведенческих моделей принятия решений являются степень и смысл рациональности, достижимости цели.

Для принятия решений ранее использовались в основном количественные методы. В настоящее время, когда креативность при

решении управленческих проблем приобретает первостепенное значение, в организациях используются как традиционные методы (план Скэнлона, сбор предложений), так и групповые методы, которые могут привести к повышению эффективности принятия решений, некоторые из них рассматриваются ниже.

Практическое занятие

Экспертная оценка сплоченности студенческой группы

Цель. Провести экспертную оценку групповой сплоченности в студенческой группе. Данные результатов могут быть использованы для оптимизации учебно-воспитательного процесса в вузе.

Задание 1

Определите уровень сплоченности в группе.

Инструкция. Выберите свой ответ и обведите соответствующую букву вашего выбора.

№	Варианты суждений	Варианты ответа
1	Думаю, что всем студентам тепло, уютно, комфортно в вузе, они в кругу друзей.	а
	Далеко не все в группе чувствуют дружескую поддержку.	б
	Есть в группе люди, которые ощущают одиночество	в
2	В основном все студенты дорожат своей группой.	а
	Большинство из студентов не задумывается о значении группы в своей университетской жизни.	б
	Думаю, что среди нас есть те, кто хотел бы поменять группу или факультет	в
3	Чувствуется, что в нашей группе проявляется забота о каждом члене группы.	а
	Группа в своей деятельности выходит за рамки заботы о себе, о вузе, проявляет заботу в больших масштабах.	б
	Можно сказать, что группу беспокоят скорее внешние дела типа дискотек, нежели внутренние — защита прав каждого студента	в
4	Можно высказать удовлетворение от воспитательной работы в группе.	а
	Думаю, что воспитательная работа в группе может быть дополнена некоторыми важными моментами.	б
	Полагаю, что она требует коренных изменений	в

Окончание табл.

№	Варианты суждений	Варианты ответа
5	Можно положительно оценить проводимые группой коллективные творческие мероприятия.	а
	Надо бы чаще вводит в практику коллективные творческие мероприятия.	б
	Новые коллективные творческие мероприятия группе не нужны	в
6	Думаю, что в группе есть основа для общей дружбы.	а
	В основном дружат подгруппами, общей дружбы не получается.	б
	Дружба всех в группе невозможна	в
7	Думаю, что большинство из нас проявляет свои способности и интересы в вузе.	а
	В вузе слишком ограничены возможности для проявления способностей.	б
	Способности и интересы некоторых из нас еще не раскрыты	в

Обработка и интерпретация данных

Ключ к оценке результатов:

Номер вопроса	Ответы в баллах		
	а	б	в
1	10	2	-10
2	10	2	-10
3	10	20	-10
4	10	5	-10
5	20	10	-10
6	10	6	-5
7	30	20	-10

1. В соответствии с ключом вынесите свои результаты в таблицу.
2. Подсчитайте среднее значение результатов по группе по каждому вопросу и вынесите результаты в таблицу 2.7.

Таблица 2.7

Индивидуальные и средние значения по группе

Номер вопроса	Индивидуальные значения	Средние значения по группе
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
Итого		

3. Подсчитайте общий суммарный результат в баллах по индивидуальным значениям и по группе. Учтите, что наибольшей суммой баллов может быть — 100, наименьшей — 65.

4. Проанализируйте результаты, сделайте выводы.

Интерпретация результатов.

Высокий уровень групповой сплоченности — 76–100 баллов. При таком уровне сплоченности группа отличается уважением к личности каждого. Каждый студент осуществляет значимую деятельность внутри коллектива и оказывает положительное воздействие на окружающих. Группа характеризуется высоким уровнем взаимной симпатии в межличностных взаимоотношениях, высокой степенью привлекательности и полезности для всех членов, сходством базовых ценностных ориентаций, присутствием позитивного лидера, осуществляющего руководство этой группой.

Средний уровень групповой сплоченности — 46–75 баллов. В группе наличествуют отдельные подгруппы по симпатиям, общим интересам. Группа характеризуется отсутствием единства, позитивная деятельность ограничена ее рамками.

Низкий уровень групповой сплоченности — 30–45 баллов. Группа характеризуется разобщенностью интересов. Коллективные мероприятия проводятся от случая к случаю и не оказывают существенного влияния на взаимоотношения в группе. В группе отсутствует поддержка и взаимовыручка.

Критический уровень групповой сплоченности — ниже 30 баллов. Группа разобщена, в ней отсутствуют лидеры, члены группы неорганизованы, разобщены и неуправляемы. Для членов этой группы нет и авторитетов среди взрослых и преподавателей.

Вопросы для самопроверки и участия на семинарских занятиях:

1. Раскройте понятие «группа» и ее основные характеристики.
2. Какова роль ценностных ориентаций в группе?
3. Раскройте особенности групповой динамики.
4. Какие классические симптомы группового мышления вам известны?
5. В чем заключается командная работа и командное строительство?

6. В чем состоят различия между механическими и органическими организациями? Какова роль команд в каждой из них?

7. Какие действия менеджмента позволяют снизить степень отчуждения рабочих от процесса труда?

8. Что такое эффективная команда? Ее критерии.

9. Что такое групповая сплоченность и ее роль в организации?

Темы докладов, рефератов:

1. Межличностное общение в организации.
2. Методы групповых решений.
3. Управленческая команда, ее особенности.
4. Ролевая структура группы и формирование команды: основные принципы и методы.
5. Основные формы влияния и власти в организации.
6. Групповая сплоченность и производительность: точки соприкосновения.

Литература

- Гибсон Дж.Л., Иванцевич Дж.М., Доннелли Д.Х.-мл.* Организации: поведение, структура, процессы. М., 2000.
- Дизель П.М., Мак-Кинли Раньян У.* Поведение человека в организации. М., 1993.
- Лютенс Ф.* Организационное поведение. М., 1999.
- Мануйлов Г.М., Новиков В.В.* Психологическое управление в кризисном обществе. СПб. 1999.
- Культура и экономическое поведение / под ред. Н.М. Лебедевой, А.Н. Татарко. М., 2011.
- Панфилова А.П.* Игротехнический менеджмент. СПб., 2003.
- Психология: учебник. М.: Проспект, 2004.
- Санталайнен З.Т., Воутилайнен Э. и др.* Управление по результатам. М., 1993, с. 278.
- Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М.* Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. М., 2009, с. 182–184.

2.3. КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

Определение и основные характеристики конфликта. Уровни конфликтов

Конфликты существовали всегда и будут существовать, так как это проявление всеобщего закона единства и борьбы противоположностей. Конфликты позволяют выявить различия и использовать эти различия для совершенствования отношений, распределения функций, развития способностей, согласованного принятия и достижения целей и т. п.

Каждого сотрудника связывают определенные отношения с организацией и межличностные отношения с членами трудового коллектива. Взаимодействие людей внутри организации (с руководством, системами управления) в коллективе может быть конструктивным, разрешающим проблемы, и неконструктивным, приводящим к деструктивным конфликтам.

Термины «конфликт» и «конфликтология» происходят от *лат.* *conflictus* — столкновение.

Определений конфликта сотни. Например, Дж. Рубин, Д. Пруит и Х.С. Ким³⁶ рассматривают конфликт как «воспринимаемое расхождение интересов или убеждение сторон в том, что их устремления не могут быть достигнуты одновременно».

О.В. Аллаhverдова и А.Д. Карпенко считают, что конфликт — это психологическое эмоциональное (страх), и когнитивное (непонимание) напряжение, возникающее как результат реального или воображаемого (ожидаемого) ущемления своих интересов другой стороной³⁷.

Мы дополняем эти определения процессным подходом к пониманию конфликта — это *процесс возникновения, развития, кульминации и разрешения противоречия во внутренней (психологической) или внешней (социально-психологической, социальной) реальности человека либо группы людей.*

³⁶ Рубин Дж., Пруит Д., Ким Хе Сунг. Социальный конфликт: эскалация, тупик, разрешение. СПб., 2001, с. 25.

³⁷ Аллаhverдова О.В., Карпенко А.Д. Медиация — переговоры с участием посредников. СПб.: Роза мира, 2007.

В самом широком смысле **конфликт** можно определить как столкновение, противоборство как минимум двух (и более) в той или иной мере взаимоисключающих тенденций, сил, мнений, людей, социальных общностей и др. Это радикальная форма обострения противоречий.

Классификация конфликтов

Рассмотрим наиболее используемые классификации конфликтов:

1. По уровням проявления:

- *внутренние или психологические конфликты* — проявляются как столкновения различных явлений, процессов, побуждений и ценностей в психике одного человека;
- *социальные*, к которым относят³⁸:
 - *социально-психологические или микро-социальные* — происходят между отдельными людьми или малыми группами людей;
 - *конфликты средних групп или мезо-социальные*, предполагающие противоборство организаций, трудовые конфликты и т. п.;
 - *макро-социальные* — предполагают столкновение интересов больших групп людей, оказывают значимое влияние на существование и развитие общества.

2. По сфере проявления:

- конфликты общения;
- семейные конфликты;
- организационные конфликты;
- конфликты управления;
- конфликты обслуживания;
- юридические конфликты;
- спортивные конфликты и т. д.

3. По форме протекания:

- *открытые или осознаваемые* — существование которых признается и подтверждается всеми участниками;

³⁸ Глазл Ф. Конфликтменеджмент: Настольная книга руководителя и консультанта. Калуга, 2002.

- *скрытые или латентные конфликты* — существование которых не осознается и/или не признается участниками.

Все рассмотренные выше конфликты могут быть:

- *конструктивными* или способствующими развитию сторон конфликта, достижению ими новых уровней взаимопонимания, принятию новых решений и т. п. («В споре рождается истина».)
- *деструктивными* или неблагоприятными, разрушительными для сторон, приводящими к их регрессу и даже уничтожению, разрушающими отношения, деформирующими личности и судьбы людей.

Конструктивных конфликтов, к счастью, значительно больше, чем деструктивных. Именно они обеспечивают внутренне развитие личности, развитие групп и организаций, прогресс общества. Но они почти не замечаются участниками в силу своей частой встречаемости и завершенности. Например, подумал, что делать вечером, выбрал из нескольких возможностей одну, и забыл о внутреннем противоречии.

Деструктивных конфликтов значительно меньше, но они вызывают столько негативных эмоций, что запоминаются надолго и вызывают страх конфликта, «конфликтофобию». Задача менеджера работать с деструктивными конфликтами.

Основные характеристики конфликтов

К основным характеристикам конфликта относятся, прежде всего:

- факторы возникновения;
- условия его возникновения;
- динамика конфликта или этап развития.

Для возникновения конфликтов необходимо сочетание определенных условий и факторов.

Факторы — область типичных причин для возникновения условий конфликта.

Исследователь из США У. Линкольн выделяет пять основных факторов, которые по отдельности или в различных сочетаниях могут быть основой для возникновения конфликта.

Таблица 2.8

Основные факторы, которые могут привести к конфликтам (по У. Линкольну)

Факторы	Содержание
Информационные	Отсутствие, искажение, избыток, нежелательное обнаружение или сокрытие, непонимание и т. д. информации. Например, неправильно переданная телефонограмма срывает важную встречу. Стороны недовольны
Структурные (или объективные)	Факты, события, явления, процессы, которые трудно или невозможно изменить (прежде всего, на уровне оппонентов). Например, экономический кризис или природная катастрофа — структурные факторы для всех, а проживание в коммунальной квартире — только для ее жильцов
Ценностные	Различия в системах убеждений, верований, идеалов, взглядов и т. п. отдельных людей или групп. Например, разногласия по религиозным вопросам, все формы дискриминации и т. п.
Отношений	Неудовлетворенность людей или групп отношениями между ними. Например, несоответствие реальных отношений — ожидаемым, в том числе — отсутствие благодарности за оказанную помощь и т. п.
Поведенческие	Конкретное, сиюминутное поведение индивидов или групп. Особенно агрессивное поведение (хамское, грубое) или непонятное (странное, неожиданное)

При анализе конфликтов не всегда просто выделить факторы, но именно работа с этой составляющей противоречия позволяет определить возможности для урегулирования конфликта.

Практика показывает, что если конфликт вызван так называемыми «мягкими» факторами — информационным, отношений, поведения — его относительно легко разрешить. Но влияние «жестких» факторов — структурного и ценностного — делает конфликт крайне сложным для работы. В лучшем случае удается урегулировать отношения между сторонами, ввести конфликт в определенные рамки.

Факторы создают возможности для формирования условий конфликта.

Условия возникновения конфликтов

1. Наличие сторон или оппонентов.

Оппоненты (конфликтанты, стороны) — это субъекты конфликтного взаимодействия. Оппонентами в конфликте могут выступать отдельные люди, группы и подразделения, организации, социальные институты и т. д.

Стороны характеризуются:

- «силой», которая определяет возможность оппонента влиять на развитие конфликта, на поведение других сторон;
- особенностями восприятия себя; ситуации, в которой происходит взаимодействие; другой стороны. Именно восприятие определяет особенности динамики конфликта, так как отвечает за формирование «образа врага» и иллюзий конфликта;
- социокультурными особенностями, связанными с жизненным опытом, образованием, профессиональной принадлежностью, воспитанием в рамках определенной культуры и т. п., что определяет отношение стороны к конфликту, готовность к конструктивным формам взаимодействия, агрессивность, конфликтологическую компетентность.

Помимо оппонентов в конфликте могут участвовать: сторонники (группа поддержки) каждого из оппонентов, провокаторы, управленцы, жертвы конфликта, миротворцы и посредники. Все они влияют на конфликт через воздействие на оппонентов. Их необходимо учитывать при работе с конфликтами, иногда нужна отдельная работа с этими косвенными участниками, но полное урегулирование конфликта возможно только с оппонентами.

2. Наличие предконфликтной ситуации, которая формируется, если сложились основные характеристики противоречия, но реального столкновения сторон еще нет.

Предконфликтная ситуация может существовать задолго до прямого столкновения сторон. В основе предконфликтной ситуации лежат явные или скрытые, сущностные или дополнительные противоречия системы отношений. Сущностное противоречие обычно «закладывается» при создании какого-либо социального объекта или организации (партии в парламенте, производство и ОТК

и т. п.), чтобы обеспечить развитие. Развертываться ей в конфликт или нет — зависит как от людей, так и от стечения обстоятельств.

К основным характеристикам предконфликтной ситуации принято относить:

- противоположные или кажущиеся противоположными *цели* сторон;
- за целями обычно лежат более глубокие закрытые *интересы*, связанные с потребностями, убеждениями, ценностями оппонентов, которые и являются истинной причиной конфликта. Интересы часто скрываются или же не осознаются сторонами. *При анализе конфликта крайне важно выявить истинные интересы сторон* и помочь сформулировать проблему и предложения по ее разрешению таким образом, чтобы они могли удовлетворить эти глубинные побуждения сторон. Чем выше осознание сторонами своих истинных интересов и понимание потерь, которые они могут понести, если не разрешат противоречие, тем выше вероятность конструктивного завершения конфликта.
- возможный *объект* или *предмет* конфликта (предмет, явление, ситуация), на котором сфокусированы цели и интересы сторон. Объект конфликта может быть как истинным предметом, способным удовлетворить потребности и интересы, так и поводом или символом чего-либо иного. Объект связан с факторами конфликта. От особенностей объекта зависят возможности работы с конфликтом. Важно, насколько объект реален, материален или нет, делим, уникален и т. п. Каждая особенность объекта создает новые возможности для разрешения проблемы.

3. Возникновение инцидента.

Инцидент — это определенное взаимодействие между оппонентами, столкновение, действия оппонентов по отношению к объекту и друг другу, направленные на достижения их целей, удовлетворение интересов.

Инциденты могут быть:

- по форме проявления — вербальными, поведенческими, блокирующими (связанными с отказом от контактов, действий и т. п.), смешанными;

- по характеру возникновения — объективными (возникающими независимо от желания сторон), субъективными (возникшими по инициативе одной или нескольких сторон), случайными (возникшими из-за небрежности, недодуманности);
- из-за того, что можно было предусмотреть, но этому не придали значения).

По характеру протекания и влиянию на развитие конфликта — конструктивными (способствующими выявлению и преодолению разногласий) и деструктивными (способствующими разрушению, травмам, жизненным сложностям сторон).

Инцидент во многом определяет характер протекания конфликта.

Динамика конфликта

Конфликт представляет собой сложный, постоянно развивающийся процесс, который проходит определенные стадии и этапы. От этапа развития зависят возможности влиять на конфликт.

Большинство исследователей выделяют три основных стадии конфликта:

1. Предконфликтная или латентная стадия, когда накапливаются скрытые противоречия, растет напряжение.
2. Собственно конфликт, который проявляется в инциденте (часто серии инцидентов) и возникающем кризисе, как предельном обострении отношений.
3. Завершение конфликта. Когда конфликтное взаимодействие прекратилось по тем или иным причинам.

В том случае, если конфликт завершен, но стороны не смогли удовлетворить свои интересы, возможно возникновение послеконфликтного — выхода ситуации на новый виток, характеризующимся более сложной структурой, тяжелой эмоциональной нагрузкой, негативным прошлым опытом, который усугубляет конфликт в новом цикле.

Внутри каждой из этих стадий можно выделить множество подэтапов и событий, каждое из которых может влиять на развитие конфликта.

На каждой стадии конфликт может быть изменен. Изменения могут быть:

- осознанными и целенаправленными (управление, развитие, разрешение конфликта);
- неосознанными (непрофессиональное вмешательство обычно ведет к деструктивной эскалации конфликта).

На изменения конфликта влияют:

- внутренняя среда конфликта (участники, факторы, обстоятельства);
- внешняя среда. Ресурсы внешней среды всегда значительно превосходят ресурсы внутренней среды. Это дает множество возможностей для работы с конфликтами.

При этом необходимо учитывать специфику каждой стадии конфликта, ее возможности конструктивных и деструктивных изменений.

Многие исследователи подчеркивают риск деструктивного развития конфликта из проявления таких стереотипов, как «образ врага», расширение собственных притязаний, недостаточное умение обсуждать проблемы, склонность к обвинениям и угрозам и т. п. Каждое негативное проявление усиливает риск прекращения отношений и психологических травм в результате конфликтов.

Существуют и другие представления о том, какие стадии проходит конфликт в своем развитии. Ряд авторов (С.М. Емельянов, Ф. Глазл, А.Д. Карпенко, Т.М. Гамзатов, А.Н. Кошелев, Н.Н. Иванникова и др.) выделяет как необходимые стадии формирование и эскалацию конфликта. По их мнению, на стадии формирования конфликт обретает структуру, индивидуальность и т. п., а при переходе к эскалации участники конфликта теряют представление о предмете конфликта, цели меняются, и первоначальные стремления оппонентов могут остаться в стороне, чтобы дать дорогу их «кровожадным» стремлениям по уничтожению противника. На этой стадии происходит обострение всех противоречий между участниками конфликта и используются все возможности для победы.

Функции конфликта

Конфликты могут выполнять самые разные функции, как позитивные, так и негативные. Менеджеру важно хорошо представлять эти функции.

В табл. 2.9 приведены примеры некоторых функций конфликта.

Таблица 2.9

Функции конфликтов

Позитивные	Негативные
Разрядка напряженности между конфликтующими сторонами	Большие эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликте
Получение новой информации об оппоненте	Увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе
Сплочение коллектива организации при противоборстве с внешним врагом	Представление о побежденных группах, как о врагах
Стимулирование к изменениям и развитию	Чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе
Снятие синдрома покорности у подчиненных	После завершения конфликта — уменьшение степени сотрудничества между частью сотрудников
Диагностика возможностей оппонентов	Сложное восстановление деловых отношений («шлейф конфликта»).
Формирование нового стиля поведения в сложных ситуациях	

Управление конфликтами

Конфликт — это сложное и уникальное явление. Его течение зависит от многих факторов: от количества участников, их личностных особенностей, от объекта и предмета конфликта, от микро- и макросреды, в которой действуют участники, наличия ресурсов и т. д. Поэтому работа с конфликтом является весьма непростым делом. Ее могут осуществлять как сами участники социального взаимодействия, так и руководители организаций, специалисты-конфликтологи. Их деятельность в конфликте должна опираться на *принцип компетентности*. Это значит, что люди, вмешивающиеся в конфликт, должны обладать как общими знаниями о причинах возникновения, особенностях развития и возможностях управления различными типами конфликтов, так и иметь максимально подробную информацию о конкретной ситуации.

Конфликтологи-практики в своей работе опираются на следующие постулаты³⁹:

1. Любое вмешательство приводит к эскалации конфликта.
2. Стороны рассматривают любых приходящих (даже медиаторов) как свой ресурс.
3. Если не можешь обеспечить нейтральность — обеспечь внешнюю безопасность!
4. Если ты не нейтрален, то ты участник конфликта! Если ты участник, то принадлежишь одной из сторон!

И на базовые принципы гарвардской системы переговоров⁴⁰:

1. Отделяйте людей от проблем. К людям относитесь мягко, к проблемам жестко.
2. Ориентируйтесь на интересы, а не на позиции.
3. Заранее формулируйте критерии (показатели) решения проблем.
4. Разрабатывайте альтернативные варианты решения проблемы.

Опираясь на эти принципы, задается профессионально-конструктивное отношение к конфликту и выбираются соответствующие методы работы.

Существуют различные определения управления конфликтами⁴¹:

- целенаправленное воздействие по устранению либо минимизации причин, породивших конфликт, коррекции поведения участников конфликта, поддержанию необходимого уровня конфликтности, не выходящего за контролируемые пределы;
- целенаправленное воздействие на поведение индивидов в конфликтах, деятельность по предупреждению, урегулированию и разрешению конфликтных столкновений отдельных лиц и социальных групп.

³⁹ Карпенко А.Д., Гамзатов Т.М. Пособие для конфликтологов-посредников: учеб. пособие. СПб.: Роза мира, 2007.

⁴⁰ Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения. СПб., 1997.

⁴¹ Мокшанцев Р.И. Конфликтология в социальной работе: учеб. пособие. Ростов н/Д: Феникс, 2008.

По мнению А.Я. Анцупова, управление конфликтом — это сознательная деятельность, осуществляемая на всех этапах его возникновения, развития и завершения участниками конфликта или третьей стороной⁴².

Профилактика конфликтов — это такая организация жизнедеятельности людей, которая исключает или сводит к минимуму вероятность возникновения конфликтов между ними⁴³.

Существуют различные методы профилактики конфликтов. Их применение зависит от многих факторов, в том числе, от уровня конфликтов.

Наиболее эффективной формой предупреждения конфликтов является *предотвращение их причин*.

А.А. Даниленко выделяет следующие *основные направления профилактики конфликтов в организации*⁴⁴:

1. Организационно-управленческие условия.

- Грамотная организация управленческой деятельности. Принятие оптимальных управленческих решений с учетом интересов всех лиц, которых они затрагивают. Некомпетентные решения провоцируют возникновение у руководителя конфликтов с теми, кто будет их исполнять и видит их непродуктивность.
- Создание благоприятных условий для жизнедеятельности работников в организации. Постоянная работа по улучшению условий труда и совершенствованию его оплаты, строгое соблюдение трудового законодательства, справедливость и гласность в организации деятельности, поощрение инициативы, справедливое распределение нагрузки между подчиненными, обеспечение перспектив роста и создание условий для самореализации человека в служебной деятельности, неукоснительное соблюдение служебной этики и т. д.
- Своевременное информирование людей по важным для них проблемам, соблюдение принципа гласности и открытости.

⁴² Анцупов А.Я. Профилактика конфликтов в школьном коллективе. М.: Гуманитар. Изд-во «Центр ВЛАДОС», 2004.

⁴³ Коллектив, личность, общение: словарь социально-психологических понятий / под ред. Е.С. Кузьмина, В.Е. Семеновой. Л., 1987.

⁴⁴ Даниленко А.А. Психологические основы управления на морском транспорте. СПб., 2004.

- Грамотная и справедливая оценка результатов деятельности работников, продуманная система поощрений и наказаний. Необоснованная негативная оценка результатов деятельности способствует возникновению предконфликтной ситуации.
- Разработка правовых и других нормативных процедур разрешения типичных предконфликтных ситуаций.

2. Социально-психологические условия.

- Создание в коллективе благоприятной психологической атмосферы, атмосферы кооперации и сотрудничества.
- Бесконфликтное взаимодействие и общение с подчиненными, учет их интересов, разницы в должностных статусах, индивидуально-психологических особенностей и эмоционального состояния.
- Выявление проблемных областей и направление усилий на их разрешение, блокирование личностных причин возникновения конфликтов.
- Учет ожиданий подчиненных.

Последняя из перечисленных профилактических мер предполагает, что руководитель должен оправдывать ожидания сотрудников. Чаще всего эти ожидания таковы:

- знание дела;
- умение организовать работу;
- перспективный подход;
- обеспечение заработка;
- «человеческое» отношение к подчиненным (таков порядок ожиданий у работников-мужчин, у женщин ожидания те же, но на первом месте у них стоит «человеческое» отношение).

Американский психолог Д. Майерс в целях профилактики конфликтов рекомендует⁴⁵:

- установить в коллективе правила, регулирующие эгоистическое поведение;
- по возможности делить коллектив на малые группы (в малых группах каждый человек чувствует себя более ответственным и эффективным и идентифицирует свой успех с успехом группы);

⁴⁵ Майерс Д. Социальная психология. СПб.: Питер, 2000.

- изменить алгоритм отношений в коллективе в сторону большей окупаемости сотрудничества, стремиться к созданию атмосферы взаимного доверия и сотрудничества, заменяя конкурентные ситуации на обстановку кооперации;
- апеллировать к нормам альтруистического поведения (большинство людей привержены нормам социальной ответственности, взаимности и справедливости; проблема для руководителя состоит в том, как пробудить эти чувства);
- оперативно обновлять информацию, улучшать коммуникацию и развивать контакты в коллективе, добиваясь открытости и эффективности общения, готовности к всестороннему и честному обсуждению возникающих проблем;
- учитывать индивидуальные психологические особенности личности, создающие у человека склонность или предрасположенность к конфликтным отношениям с другими людьми.

Помимо профилактики различные авторы выделяют такие методы работы с конфликтом, как:

1. *Стимулирование конфликта* — провокация, вызов конфликта, воздействие на людей и ситуацию таким образом, чтобы назревающий конфликт произошел в удобном для руководства месте и времени. Требуется **крайней аккуратности**.

Средства стимулирования конфликтов могут быть самыми разными: вынесение проблемного вопроса для обсуждения на собрании, совещании, семинаре и т. п.; критика сложившейся ситуации на совещании; выступление с критическим материалом в средствах массовой информации и т. д. Но при стимулировании того или иного конфликта руководитель должен быть готов к конструктивному управлению им. Это необходимое условие в управлении конфликтами, нарушение его, как правило, приводит к печальным последствиям.

2. *Прекращение конфликта* — прекращение конфликтного взаимодействия сторон из-за:

- уничтожения объекта;
- невозможности контакта;
- изменения ситуации, интересов и т. п.

Прекращение конфликта не всегда эффективно.

3. *Разрешение конфликта* — достижение взаимоприемлемого соглашения сторон на основе удовлетворения их интересов. Разрешение — это заключительный этап управления конфликтом и его лучший результат.

Чаще всего достигается:

- анализом ситуации конфликта и предложением вариантов решения со стороны руководителя или консультанта;
- переговорами (иногда с помощью посредника, медиатора).

Но разрешение не всегда возможно.

4. *Урегулирование конфликта* — регламентация поведения и отношений конфликтующих сторон при сохранении конфликтной ситуации, направлено на ослабление и ограничение конфликта, обеспечение его развития в сторону конструктивного разрешения, используется при невозможности прекратить или разрешить конфликт и предполагает переговоры и соглашения для определения действий конфликтующими сторонами. В основе разрешения и урегулирования конфликтов лежит технология переговоров.

Переговоры — специфический вид деловой коммуникации, имеющий свои правила и закономерности, использующий разнообразные пути к достижению соглашения, разрешению или урегулированию конфликтов.

*Переговоры — это процесс адекватной коммуникации, эффективного просвещения и ответственного использования власти с целью взаимной выработки, обмена и выполнения определенных обещаний, которые приводят к реалистичным и прочным соглашениям*⁴⁶.

Переговоры — сложный процесс. В специальной литературе выделяется множество видов переговоров и несколько стилей их ведения. Если смотреть на переговоры по мере увеличения значимости и степени участия сторон в поиске совместного решения, то можно выделить:

- переговоры принуждения;
- переговоры позиционного торга;
- переговоры компромисса;

⁴⁶ Андреева О.И., Карпенко А.Д., Сатикова С.В. Интегративные переговоры. В курсе обучения специалистов в области переговорного процесса: учеб. пособие. СПб.: Роза мира, 2007. 108 с.

- интегративные переговоры, направленные на совместный поиск решения проблемы.

Переговоры являются сложной коммуникативной технологией, включающей ряд стадий и этапов, стратегию и тактику. Они требуют целенаправленного освоения. Медиация — это особый тип переговоров по урегулированию конфликта с участием нейтрального посредника-медиатора⁴⁷. В задачи медиатора входит управление процессом переговоров без вмешательства в его содержание. Стороны сами находят варианты и принимают решение, а медиатор обеспечивает добровольность и равноправие их участия в переговорах, учет интересов каждой из сторон и реалистичность соглашения. Практика медиации как общественно значимая деятельность сформировалась в США в 60-х годах XX века и с тех пор успешно развивается. Специфика медиации заключается в широком целенаправленном использовании посредником коммуникативных техник и технологий для повышения взаимопонимания сторон конфликта и создания возможности для принятия ими взаимовыгодных соглашений. По данным исследований, проводимых в различных странах мира, медиация позволяет урегулировать до 80 % социальных конфликтов от микро- до мега уровней при ее широком распространении. Практика применения медиации в 2008–2009 гг. на 8-ми участках муниципальных судов Санкт-Петербурга показала, что урегулируется около 65 % тех конфликтов, где стороны соглашаются на медиацию.

Диагностика конфликтов в организациях

Диагностика конфликта является необходимым аспектом работы с ним, но достаточно сложным, что связано с масштабностью и неоднородностью феномена конфликта, а также с особенностями воздействия конфликта на вовлеченных в него людей. Люди, связанные с развивающимся конфликтом, особенно оппоненты, испытывают сильные эмоциональные переживания, искажающие восприятия себя, ситуации и окружающих и усиливающее вражду.

Для работы с конфликтами в зависимости от целей этой работы могут использоваться определенные модели и подходы. Различия

⁴⁷ Аллавердова О.В., Карпенко А.Д. Медиация. Пособие для посредников-медиаторов. СПб., 1999.

в выборе подходов и моделей связаны с разной направленностью целей. Если цель — предупреждение или стимулирование конфликтов, подобных уже произошедшему, мы сначала работаем с прошлым — выясняем причинно-следственные связи и определяем системные характеристики конфликта. А только после этого начинаем управлять развитием ситуации. Если же цель — урегулирование текущего конфликта, то прошлое, причины возникновения этого противоречия имеют косвенное значение, для работы важнее настоящее и, главное, будущее сторон конфликта.

Таким образом, если *цель — прогнозирование и профилактика конфликта*, а иногда — стимулирование новых конфликтов между теми же сторонами в нужное время, используется причинно-следственный или объяснительный подход, задачами которого являются:

- анализ конфликта;
- установление его основных причин и факторов;
- определение «запускающих механизмов», в том числе психологических особенностей сторон и косвенных участников, специфики их взаимодействия и т. п.;
- исследование особенностей динамики конфликта. То есть, каким образом происходил переход с этапа на этап, что являлось движущей силой эскалации конфликта. (Очень часто это коммуникативные проблемы, акцентуации личности, девиации поведения, аддикции.);
- каким образом завершился (или предполагается завершить) данный конфликт.

Для получения такой информации используются методы:

1. Наблюдение (во всех его формах).
2. Опросные методы. (В том числе интервью с оппонентами и косвенными участниками.)
3. Работа с документами, в том числе контент-анализ информационных сообщений сторон, анализ описаний ситуации конфликта, сделанных разными участниками и т. п.
4. Психодиагностические тесты, определяющие личностные, коммуникативные, поведенческие особенности участников. (Несколько наиболее используемых методик приведены ниже.)
5. Если в рамках профилактики конфликта целью становится коррекция поведения сторон, то могут использоваться методики, направленные на самоанализ поведения, выявление предрасположенности

к конфликтности, типичный стиль взаимодействия в сложных ситуациях.

6. Варианты социометрии. В том числе модульный социотест Анцупова, хорошо представленный в литературе⁴⁸.

7. Методы исследования климата в группе.

8. Методы анализа процесса и результатов деятельности (в организациях).

9. Системный и ситуационный анализ. Иногда сравнительный анализ.

Все это позволяет вывить наиболее типичные механизмы возникновения конфликтов в данной социальной ситуации (между отдельными людьми, в семье, в организации, иногда — между организациями). А затем — разработать меры предупреждения (или наоборот способы стимулирования) конкретных видов конфликтов между определенными участниками.

Если же *цель работы с конфликтом — его разрешение или урегулирование*, то используется подход, ориентированный на интересы, и описательная модель конфликта. В рамках этой модели используются следующие шаги:

- определяется состав участников конфликта и выделяются оппоненты;
- оценивается сила каждой стороны, особенности восприятия друг друга и другие особенности оппонентов, которые могут повлиять на взаимодействие — отсюда выбор подхода к урегулированию — консультирование, переговоры, медиация, решения должностного лица, суд и т. д.;
- определяется влияние на каждого из оппонентов косвенных участников и возможность либо минимизации этого влияния, либо привлечения косвенных участников к работе с конфликтом;
- анализируются цели вступления каждой из сторон в конфликт (Что хотят стороны? Их позиции.);
- определяются стоящие за целями интересы каждой из сторон (приблизительно, так как полное выявление интересов, приведших к конфликту, редко возможно);

⁴⁸ См. Анцупов А.Я., Баклановский С.В. Конфликтология в схемах и комментариях. СПб., 2005.

- определяется объект конфликта. Важны: его реалистичность (в случае нереалистичного объекта ведется психокоррекционная работа, например, при беспочвенной ревности), его уникальность для сторон, его делимость, доступность аналогичных или близких по свойствам (с точки зрения оппонентов) объектов. Оценить уникальность, делимость и наличие аналогов объекта возможно только зная интересы сторон, то есть зачем, для чего им нужен этот объект. (Например, старинная чашка как память о ком-то или как дорогостоящий предмет, будущие деньги.) В зависимости от характеристик объекта могут выбираться разные пути урегулирования конфликта, в том числе деление, регламент совместного использования, приобретение аналога, компенсация и т. п.;
- определяются факторы конфликта по У. Линкольну — информационный, структурный, ценностный, отношений, поведения — и в зависимости от факторов, как было сказано в соответствующем разделе, определяются возможные варианты завершения конфликта: прекращение (часто, с разъяснениями и/или извинениями), разрешение или урегулирование;
- желательно уточнить этап развития конфликта, то есть, в каком состоянии находятся отношения сторон, как они воспринимают друг друга, какие конфликтные и/или враждебные действия уже совершены и для чего (функции) с точки зрения каждой из сторон. Диагностика этапа развития конфликта позволяет уточнить границы и формы выбранного метода завершения конфликта (переговоры, медиация, другое), ввести дополнительные условия (например, консультацию у юриста или врача).

После создания такой описательной модели конфликта можно начинать работу по его завершению.

Часто модель создается с первой из обратившихся сторон, а затем уточняется по ходу работы (консультации, переговоров, медиации и т. д.).

Основной целью работы по урегулированию или разрешению конфликта является принятие сторонами добровольного соглашения по

спорной проблеме, удовлетворяющего их основные интересы и регулирующего отношения.

Такое соглашение может быть устным или письменным, оно может содержать детальное описание поведения (кто, когда и как) и юридические гарантии или быть простым обещанием, сообщением о намерениях (в том числе и о согласованном намерении продолжать конфликт в определенной форме).

При этом принимать или не принимать соглашения должны решать стороны. Попытка навязать свое мнение может привести к разрастанию конфликта.

Практическое занятие

Диагностика конфликтов

Тест: Доминирующие стратегии конфликтного поведения (метафорический вариант)⁴⁹.

Данная методика ориентирована на выявление наиболее распространенных **стратегий в конфликтных ситуациях**: стратегию достижения эгоцентричных (личных) целей и стратегию сохранения благоприятных межличностных отношений. По соотношению этих двух стратегий в данной методике выделено пять метафорических стратегий.

Инструкция к тесту. Сейчас вам будет дано необычное задание. Оно заключается в оценке степени использования предложенных поговорок в своей поведенческой практике. В ходе работы следует придерживаться правила: не существует плохих или хороших ответов, а существуют реальные, наиболее употребляемые в тех или иных жизненных ситуациях. Следуя этому правилу, в бланке ответов рядом с номером вопроса поставьте один из трех ответов: «да» или «+»; «нет» или «-»; «трудно сказать» или «+/-». К последней форме ответа старайтесь прибегать в исключительных случаях. Порядок заполнения построчный, слева направо.

⁴⁹ Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. М., 2002, с. 208–210.

Тестовый материал:

1. Худой мир лучше доброй ссоры.
2. Если вы не можете заставить другого сделать так, как вы хотите, заставьте его делать так, как вы думаете.
3. Мягко стелет, да жестко спат.
4. Рука руку моет (почеши мне спину, а я тебе почешу).
5. Ум хорошо, а два лучше.
6. Из двух спорщиков умнее тот, кто первым замолчит.
7. Кто сильнее, тот и правее.
8. Не подмажешь — не поедешь.
9. С паршивой овцы хоть шерсти клок.
10. Правда то, что мудрый знает, а не то, о чем все болтают.
11. Кто ударит и убежит, тот сможет драться и на следующий день.
12. Слово «победа» четко написано только на спинах врагов.
13. Убивай врагов своей добротой.
14. Честная сделка не вызывает ссоры.
15. Ни у кого нет полного ответа, но у каждого есть, что добавить.
16. Держись подальше от людей, которые не согласны с тобой.
17. Сражение выигрывает тот, кто верит в победу.
18. Доброе слово не требует затрат, а ценится дорого.
19. Ты — мне, я — тебе.
20. Только тот, кто откажется от своей монополии на истину, сможет извлечь пользу из истин, которыми обладают другие.
21. Кто спорит — ни гроша не стоит.
22. Кто не отступает, тот обращает в бегство.
23. Ласковое телятко двух маток сосет, а упрямое — ни одной.
24. Кто дарит, друзей наживает.
25. Выноси заботы на свет и держи с другими совет.
26. Лучший способ решать конфликты — избегать их.
27. Семь раз отмерь, один раз отрежь.
28. Кротость торжествует над гневом.
29. Лучше синица в руках, чем журавль в облаках.
30. Чистосердечие, честность и доверие сдвигают горы.
31. На свете нет ничего, что заслуживало бы спора.
32. В этом мире есть только две породы людей — победители и побежденные.
33. Если в тебя швырнули камень, брось в ответ кусок ваты.

34. Взаимные уступки прекрасно решают дела.

35. Копай и копай без усталости и докопаясь до истины.

Обработка и интерпретация результатов теста

Подсчитывается количество баллов в каждой из пяти колонок. Наибольшее количество баллов в той или иной колонке свидетельствует о приверженности исследуемого той или иной стратегии в конфликтных ситуациях. Если в каких-то колонках наблюдается одинаковое количество баллов, то это свидетельствует о равнозначности использования двух стратегий.

I	II	III	IV	V
1	2	3	4	5
6	7	8	9	10
11	12	13	14	15
16	17	18	19	20
21	22	23	24	25
26	27	28	29	30
31	32	33	34	35

По соотношению двух доминирующих целей, отражающих направленность «на себя» и «взаимодействие с другими людьми», выделены следующие метафорические стратегии конфликтного поведения:

Тип I. «Черепашка» — стратегия ухода под панцирь, то есть отказа как от достижения личных целей, так и от ориентации на благоприятные взаимоотношения с окружающими.

Тип II. «Акула» — силовая стратегия. Для приверженцев этой стратегии цели очень важны, взаимоотношения — нет. Им неважно, любят ли их. Они считают, что конфликты решаются лишь выигравшем одной из сторон и проигравшем второй.

Тип III. «Медвежонок» — стратегия сглаживания острых углов. Взаимоотношения важны, цели — нет. Такие люди хотят, чтобы их принимали, любили, ради чего жертвуют целями.

Тип IV. «Лиса» — стратегия компромисса. Умеренно важны и цели, и взаимоотношения; такие люди готовы отказаться от части целей, чтобы сохранить взаимоотношения.

Тип V. «Сова» — стратегия открытой и честной конфронтации. Ценят и цели, и взаимоотношения. Открыто определяют позиции и ищут выход в совместной работе по достижению целей, стремятся найти решения, удовлетворяющие всех участников.

Наибольшее количество баллов указывает на приверженность к той или иной стратегии. Если в каких-либо колонках одинаковое количество баллов, то используется две стратегии.

Тест на оценку уровня конфликтности личности⁵⁰

При ответе на вопросы теста из трех предполагаемых вариантов ответа выберите один. Обведите кружком выбранный вами вариант ответа и посчитайте общее количество баллов:

- Характерно ли для вас стремление к доминированию, то есть к тому, чтобы подчинить своей воле других?
 - нет;
 - когда как;
 - да.
- Есть ли в вашем коллективе люди, которые вас побаиваются, а возможно, и ненавидят?
 - да;
 - ответить затрудняюсь;
 - нет.
- Кто вы в большей степени?
 - пацифист;
 - принципиальный;
 - предприимчивый.
- Как часто вам приходится выступать с критическими суждениями?
 - часто;
 - периодически;
 - редко.
- Что для вас было бы наиболее характерно, если бы вы возглавили новый для вас коллектив?
 - разработал бы программу работы коллектива на год вперед и убедил бы коллектив в ее целесообразности;
 - изучил бы «кто есть кто» и установил бы контакт с лидерами;
 - чаще бы советовался с людьми.
- В случае неудач, какое состояние для вас наиболее характерно?
 - пессимизм;
 - плохое настроение;
 - обида на самого себя.
- Характерно ли для вас стремление отстаивать и соблюдать традиции вашего коллектива?
 - да;
 - скорее всего;
 - нет.

⁵⁰ Лукин Ю.Ф. Конфликтология: управление конфликтами. М., 2007, с. 770–772.

8. Относитесь ли вы себя к людям, которым лучше сказать горькую правду в глаза, чем промолчать?

- а) да; б) скорее всего да; в) нет.

9. Из трех личностных качеств, с которыми вы боретесь, чаще всего стараетесь изжить в себе:

- а) раздражительность;
б) обидчивость;
в) нетерпимость критики других.

10. Кто вы в большей степени?

- а) независимый; б) лидер; в) генератор идей.

11. Каким человеком считают вас ваши друзья?

- а) экстравагантным; б) оптимистом; в) настойчивым.

12. С чем вам чаще всего приходится бороться?

- а) с несправедливостью; б) с бюрократизмом; в) с эгоизмом.

13. Что для вас наиболее характерно?

- а) недооцениваю свои способности;
б) оцениваю свои способности достаточно объективно;
в) переоцениваю свои способности.

14. Что вас приводит к столкновению и конфликту с людьми чаще всего?

- а) излишняя инициатива;
б) излишняя критичность;
в) излишняя прямолинейность.

Обработка и интерпретация результатов

1. Посчитайте общую сумму баллов и определите свой уровень конфликтности, используя *ключ к тесту*.

2. Проанализируйте более подробно, какие черты характера, особенности поведения человека характерны для конфликтной личности. Обобщение результатов исследований психологов и педагогов, наблюдения и жизненный опыт показывают, что к таким качествам и особенностям могут быть отнесены следующие:

- Стремление во что бы то ни стало доминировать, быть первым. Там, где это возможно и невозможно, сказать свое последнее слово.
- Излишняя принципиальность.
- Излишняя прямолинейность в высказываниях и суждениях.

- Критика, особенно критика необоснованная, недостаточно аргументированная.
- Плохое настроение, если оно к тому же периодически повторяется.
- Консерватизм мышления, взглядов, убеждений, нежелание преодолеть устаревшие традиции в жизни коллектива, которые стали тормозом в его развитии.
- Стремление сказать правду в глаза. Иногда бесцеремонное вмешательство в личную жизнь.
- Стремление к независимости — хорошее качество, но до определенных пределов. Если стремление к независимости перерастает в стремление делать «все, что хочу», то оно сталкивается с желаниями и мнениями других.
- Быть настойчивым, как известно, особенно в условиях конкуренции, очень важно, но если настойчивость граничит с навязчивостью, это уже раздражает.
- Несправедливая оценка поступков и действий других, умаление роли и значимости другого человека.
- Неадекватная оценка своих возможностей и способностей, особенно их переоценка.

Ключ к тесту «Уровень конфликтности личности»:

Вопросы	Оценочные баллы ответов		
	а)	б)	в)
1	1	2	3
2	3	2	1
3	1	3	2
4	3	2	1
5	3	2	1
6	2	3	1
7	3	2	1
8	3	2	1
9	2	1	3
10	3	1	2
11	2	1	3
12	3	2	1
13	2	1	3
14	1	2	3
Итого			

Суммарное число баллов	Уровни развития конфликтности
14–17	1 — очень низкий
18–20	2 — низкий
21–23	3 — ниже среднего
24–26	4 — чуть ниже среднего
27–29	5 — средний
30–32	6 — чуть выше среднего
33–35	7 — выше среднего
36–38	8 — высокий
39–42	9 — очень высокий

Инициатива, особенно творческая, — это хорошо, но когда человек проявляет инициативу там, где его, как говорится, не просят, то это создает напряженную и даже конфликтную ситуацию.

Тест

Тактика поведения в конфликте⁵¹

Тест содержит две части: «Избегающий конфликта» и «Действующий напролом». Обе части теста содержат по 10 утверждений. Каждое из них требует ответа «да» или «нет». Вы должны будете сделать свой выбор. За ответ «да» начисляете 1 балл, за ответ «нет» — 0 баллов. С помощью этого теста вы можете оценить себя, а также интересующее вас лицо.

«Избегающий конфликта»

1. Всегда проигрывает в конфликте.
2. Считает, что конфликта надо избегать.
3. Выражает свое мнение извиняющимся тоном.
4. Считает, что проиграет, если выразит несогласие.
5. Удивляется, почему другие его не понимают.
6. Говорит о конфликте на стороне оппонента.
7. Воспринимает конфликт весьма эмоционально.
8. Считает, что в конфликте не следует демонстрировать своих эмоций.

⁵¹ Лукин Ю.Ф. Конфликтология: управление конфликтами. М., 2007, с. 778–780.

9. Чувствует, что надо уступить, если хочешь разрешить конфликт.
10. Считает, что люди всегда с трудом выходят из конфликта.

Оценка результатов:

- 8–10 баллов означают, что в вашем поведении выражена тенденция к конфликтности;
4–7 баллов — средне выраженная тенденция к конфликтному поведению;
1–3 балла — тенденция не выражена.

«Действующий напролом»

1. Часто подтасовывает факты.
2. Действует напролом.
3. Ищет слабое место в позиции оппонента.
4. Считает, что отступление ведет к «потере лица».
5. Использует тактику «затыкания» рта оппоненту.
6. Считает себя знатоком.
7. Нападает на человека, а не на проблему.
8. Использует тактику маскировки (голосом, манерами и т. п.).
9. Считает, что выигрыш в аргументах очень важен.
10. Отказывается от дискуссии, если она идет не в соответствии с его замыслом.

Оценка результатов:

- 8–10 баллов свидетельствуют о явной тенденции действовать напролом;
4–7 баллов — показатель того, что имеет место средне выраженная тенденция действовать напролом;
1–3 балла означают, что тенденция действовать напролом не выражена.

Тест

Самооценка конфликтности⁵²

Вашему вниманию предлагается тест, позволяющий оценить степень вашей собственной конфликтности.

⁵² Лукин Ю.Ф. Конфликтология: управление конфликтами. М., 2007, с. 781.

Тест содержит шкалу, которая будет использована вами для самооценки по 10 парам утверждений.

Выполнение его сводится к следующему: вы оцениваете каждое утверждение левой и правой колонок и отмечаете кружочком, на сколько баллов в вас проявляется свойство, представленное в левой колонке.

Оценка производится по 7-балльной шкале. 7 баллов означает, что оцениваемое свойство проявляется всегда, 1 балл указывает на то, что это свойство не проявляется вовсе.

1. Рветесь в спор	7 6 5 4 3 2 1	Уклоняетесь от спора
2. Свои выводы сопровождаете тоном, не терпящим возражений	7 6 5 4 3 2 1	Свои выводы сопровождаете извиняющимся тоном
3. Считаете, что добьетесь своего, если будете рьяно возражать	7 6 5 4 3 2 1	Считаете, что если будете возражать, то не добьетесь своего
4. Не обращаете внимания на то, что другие не принимают доводов	7 6 5 4 3 2 1	Сожалеете, если видите, что другие не принимают доводов
5. Спорные вопросы обсуждаете в присутствии оппонента	7 6 5 4 3 2 1	Рассуждаете о спорных проблемах в отсутствие оппонента
6. Не смущаетесь, если попадаете в напряженную обстановку	7 6 5 4 3 2 1	В напряженной обстановке чувствуете себя неловко
7. Считаете, что в споре надо проявлять свой характер	7 6 5 4 3 2 1	Считаете, что в споре не нужно демонстрировать свои эмоции
8. Не уступаете в спорах	7 6 5 4 3 2 1	Уступаете в спорах
9. Считаете, что люди легко выходят из конфликта	7 6 5 4 3 2 1	Считаете, что люди с трудом выходят из конфликта
10. Если взрываетесь, то считаете, что без этого нельзя	7 6 5 4 3 2 1	Если взрываетесь, то вскоре ощущаете чувство вины

Оценка результатов

На каждой строке соедините отметки по баллам (кружочки) и постройте свой график.

Отклонение от середины (цифра четыре) влево означает склонность к конфликтности, а отклонение вправо будет указывать на склонность к избеганию конфликтов.

Подсчитайте общее количество отмеченных вами баллов:
 70 баллов указывает на очень высокую степень конфликтности;
 60 баллов — на высокую;
 50 баллов — на выраженную конфликтность;
 15 баллов — на склонность избегать конфликтных ситуаций.

Тест

Умеете ли Вы слушать?

Инструкция. Внимательно прочитайте высказывание и оцените по 10-балльной шкале, насколько описываемое действие или реакция характерны именно для вас.

Стараетесь ли вы срочно прекратить беседу, когда тема или собеседник вас не интересуют?	Почти всегда 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Никогда
Раздражают ли вас манеры вашего собеседника?	Почти всегда 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Никогда
Может ли неправильное высказывание собеседника вызвать у вас раздражение или даже грубость?	Почти всегда 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Никогда
Избегаете ли вы вступать в беседу с мало-знакомыми вам людьми?	Почти всегда 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Никогда
Перебиваете ли вы собеседника в разговоре?	Почти всегда 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Никогда
Делаете ли вы вид, что слушаете собеседника, а сами в это время думаете о чем-то другом?	Почти всегда 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Никогда
Меняете ли вы тон, выражение лица в зависимости от того, кто является вашим собеседником?	Почти всегда 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Никогда
Изменяете ли вы тему разговора, если собеседник коснулся неприятного для вас вопроса?	Почти всегда 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Никогда
Поправляете ли вы собеседника, если в его речи встречаются неправильно произнесенные слова?	Почти всегда 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Никогда
Используете ли вы высокомерный тон по отношению к собеседнику?	Почти всегда 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Никогда

Обработка результатов

Подсчитайте общую сумму баллов, набранных вами. Определите уровень развития своих навыков в общении:

менее 40 баллов — вам необходимо совершенствовать навыки слушания, так как вы упускаете много важного для себя. Из-за этого могут возникать конфликты;

41–55 баллов — вы «нормальный» слушатель среднего уровня. Если будете работать над собой, сможете многого достичь;

56–65 баллов — ваши способности к слушанию выше среднего уровня. Продолжайте совершенствоваться;

свыше 66 баллов — вы великолепный слушатель и, соответственно, вас очень ценят окружающие. У вас есть основа для успеха в любых переговорах. (Проверьте у своего окружения, а что они думают о вас, как о слушателе.)

Тест

Факторы конфликтности на работе

Инструкция. Отметьте как часто приведенные ниже факторы мешают вам в вашей работе? Укажите на соответствующую цифру.

Высказывание	Никогда	Редко	Иногда	Часто	Всегда
1. Работающие со мной люди не знают, что они могут от меня ожидать	1	2	3	4	5
2. Вы убеждены, что вы делаете то, что нужно	1	2	3	4	5
3. Вы чувствуете, что вы не в состоянии удовлетворить разноречивые требования вышестоящих руководителей	1	2	3	4	5
4. Вы ощущаете перегрузку	1	2	3	4	5
5. Вам не хватает времени, чтобы сделать работу как следует	1	2	3	4	5
6. Вы чувствуете, что работа отражается на личной жизни	1	2	3	4	5
7. Вы часто не знаете, что вам дадут делать	1	2	3	4	5
8. Вы чувствуете, что для исполнения работы вам не достаёт власти	1	2	3	4	5
9. Вы чувствуете, что не можете переварить всю необходимую вам информацию	1	2	3	4	5
10. Вы не знаете, как вас оценивает ваш начальник	1	2	3	4	5
11. Вы не в состоянии предугадать реакций вышестоящих начальников	1	2	3	4	5
12. Ваши взгляды коренным образом расходятся со взглядами вашего начальника	1	2	3	4	5

Тест имеет четыре фактора:

1. Конфликтность, вопросы: 1, 2, 3.
2. Перегрузка, вопросы: 4, 5, 6.
3. Сферы деятельности, вопросы: 7, 8, 9.
4. Напряженность с руководством, вопросы: 10, 11, 12.

Для обработки результатов и интерпретации тестирования необходимо найти сумму баллов по каждому фактору путем суммирования полученных баллов на вопросы. По каждому фактору можно набрать от 3 до 15 баллов. Количество баллов от 12 и выше указывает на тот факт, что в данной сфере имеются проблемы. Общий балл по всему тесту может варьировать от 12 до 60. Показатель в 36 и более баллов свидетельствует о том, что ваша работа «насыщена» стрессогенными факторами. Высока вероятность эмоционального выгорания.

Контрольные вопросы к теме

1. Что такое конфликт?
2. Каковы основные условия возникновения конфликта?
3. Каким образом определяется сила (уровень) оппонента?
4. Почему интересы являются ключевой характеристикой конфликта?
5. Определите 5 основных факторов (причин) возникновения конфликтов.
6. Как эти 5 факторов проявляют себя в организации?
7. Каковы причины возникновения конфликтов в организациях?
8. Назовите основные функции конфликта в организации.
9. Что понимается под управлением конфликтом?
10. Каковы меры профилактики конфликтов в организации?
11. Какие технологии и подходы к управлению конфликтами Вы знаете?
12. Почему переговоры считаются наиболее эффективным методом разрешения конфликтов?

Темы для рефератов:

1. Предупреждение конфликтов в организации.
2. Основные факторы, влияющие на возникновение и протекание организационных конфликтов.

3. Конфликтное поведение: источники, профилактика и коррекция.
4. Управление конфликтами и управление через конфликт.
5. Переговоры как форма управления конфликтами.

Литература

- Анципов А.Я., Баклановский С.В. Конфликтология в схемах и комментариях. СПб.: Питер, 2005.
- Анципов, А.Я., Шипилов, А.И. Конфликтология. М.: ЮНИТИ, 2008.
- Глазл Ф. Конфликтменеджмент: Настольная книга руководителя и консультанта. Калуга, 2002.
- Гришина Н.Г. Психология конфликта. СПб.: Питер, 2007.
- Громова О.Н. Конфликтология: курс лекций. М., 2000.
- Даниленко А.А. Психологические основы управления на морском транспорте. СПб., 2004.
- Ильин Е.П. Психология общения и межличностных отношений. СПб., Питер, 2009.
- Андреева О.И., Карпенко А.Д., Сатикова С.В. Интегративные переговоры. В курсе обучения специалистов в области переговорного процесса: учеб. пособие. СПб.: Роза мира, 2007.
- Кибанов А.Я., Ворожейкин И.Е., Захаров Д.К. и др. Конфликтология: учебник. М., 2006.
- Конфликтология / под ред. А.С. Кармина. СПб.: Лань, 1999.
- Лукин Ю.Ф. Конфликтология: управление конфликтами. М., 2007.
- Майерс Д. Психология. Минск: Попурри, 2006.
- Рубин Дж., Пруйт Д., Ким Хе Сунг. Социальный конфликт: эскалация, тупик, разрешение. СПб., 2001.
- Мокшанцев Р.И. Конфликтология в социальной работе. Ростов н/Д: Феникс, 2008.
- Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения. Ужгород, 2001.
- Хасан Б.И. Конструктивная психология конфликта. СПб.: Питер, 2003.

3. МОТИВАЦИЯ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

Практически все сознательное поведение людей мотивировано или обосновано какими-либо причинами. Мотивация в организационном поведении предполагает идентификацию и понимание побуждений и потребностей работников как интегрированного результата взаимодействий чувств и сознания. Задача управления — закрепить позитивные действия работников, направленные на достижение целей организации.

3.1. МОТИВАЦИЯ И ОСНОВНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИЙ

Мотив (лат. *move* — приводить в движение, толкать) — субъективное побуждение к деятельности, его источник — потребность, как осознанная или неосознаваемая необходимость в тех или иных материальных, культурных благах, социальных и духовных ценностях.

Актуализированная потребность служит мотивом для свершения того или иного действия. Ради достижения чего-то человек готов произвести много разных действий. Эта совокупность действий, вызываемая мотивом для удовлетворения актуализированной потребности, называется **деятельностью (особенной деятельностью, особым видом деятельности)**, при этом один мотив может вызвать разные поступки и действия, как и одно и то же действие или поступок может быть вызван разными мотивами.

Превращение потребности в мотив описано русским психологом А.Н. Леонтьевым: «...потребность первоначально выступает лишь как условие, как предпосылка деятельности, но как только субъект начинает действовать, тотчас происходит ее трансформация...

До своего ... удовлетворения потребность „не знает“ своего предмета... Только в результате такого обнаружения потребность приобретает предметность, а воспринимаемый (представляемый, мыслимый) предмет... становится мотивом»⁵³.

Классификация мотивов

Для человека характерна полимотивированность действий, например, человек может хорошо работать ради высокого качества результата, но попутно удовлетворять такие потребности как потребность в уважении коллег, материальном вознаграждении, которые сопровождаются социальными мотивами аффилиации и социального признания.

Часто взаимодействие «потребности—мотивация—действие» (П → М → Д) представляют линейно, однако в реальной деятельности постоянно происходит обратный процесс: в ходе деятельности формируются новые мотивы и потребности (рис. 1).

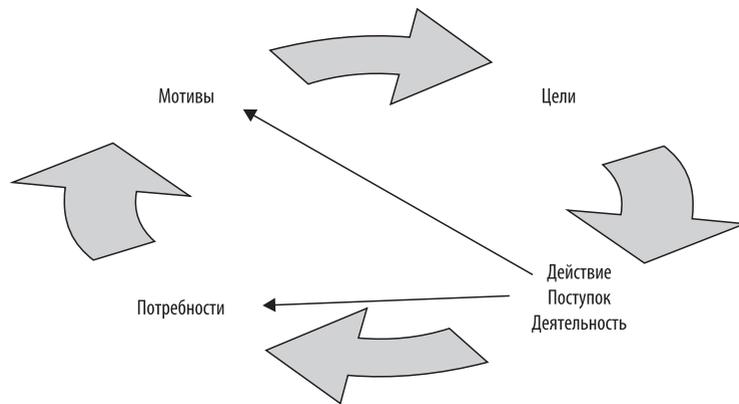


Рис. 1. Взаимодействие потребностей, мотивов и поступков человека

Кроме того, в случае, когда деятельность сопровождается положительными эмоциями, цель приобретает самостоятельную побуди-

тельную силу и сама становится мотивом согласно теории деятельности, в которой механизм образования мотивов получил название механизма сдвига мотива на цель (превращения цели в мотив).

При отсутствии единой системы классификации мотивов, тем не менее, практически все исследователи признают наличие у человека *первичных*, врожденных, биологических мотивов и *вторичных*, социальных мотивов.

Первичные мотивы должны отвечать двум условиям: они должны быть врожденными и обуславливаться физиологией. К таким мотивам можно отнести голод, жажду, сон, секс, материнский инстинкт, избегание боли, сохранение жизни.

Вторичные мотивы формируются в течение жизни и социально обусловлены. К ним относятся такие мотивы, как:

- *мотив аффилиации (принадлежности)*, в основе ее лежит потребность принадлежать группе и быть принятыми ею;
- *мотив власти*, в основе лежит потребность влиять и управлять другими людьми;
- *мотив достижений*, в основе находится потребность соответствовать высшим критериям и стремление преуспевать в условиях конкуренции, противоположным по значению является *мотив — избегание неудач* и т. д.

Весь комплекс факторов, направляющих и побуждающих поведение человека, составляют систему мотивации человека, которая включает две группы явлений: систему мотивов отдельного человека и систему действий по активизации.

Мотивация рассматривается как процесс побуждения себя и других людей к деятельности для достижения личных целей и целей организации. Этот процесс рождает взаимосвязь актуализированной потребности с одним или несколькими мотивами, которые определяют цель поступка, поведения или деятельности, позволяющей удовлетворить данную потребность. Этот процесс начинается с физиологической или психологической нехватки (потребности), которая активизирует поведение или создает побуждение, направленное на достижение определенной цели или вознаграждения. Мотивация как процесс играет важную роль в цепочке «потребность—побуждение—вознаграждение»⁵⁴.

⁵³ Леонтьев А.Н. Потребности, мотивы, эмоции. М., 1972, с. 31.

⁵⁴ Лютенс Ф. Организационное поведение. М.: ИНФРА, 1999, с. 161.

В основе мотивации всегда присутствует какого-либо рода нужда, актуализированная потребность, удовлетворение которой невозможно без целенаправленного действия.

Причем внешнее побуждение, внешняя мотивация в классическом варианте рассматривается как стимулирование (от *лат. stimulus* — **стрекало** — **остроконечная палка, которой погоняли животных**) — побуждение к действию с помощью внешних факторов, а внутреннее побуждение, внутренняя мотивация является прерогативой мотива самой деятельности.

Внутренняя мотивация — это стремление совершать деятельность ради нее самой, ради награды, которая содержится в самой этой деятельности. Этой наградой является момент переживания чего-то большего, чем обыденное существование. С целью удовлетворения своих потребностей (низших и высших) человек находится в постоянном поиске объекта для их удовлетворения. Чем привлекательней и очевидней реализация потребностей с помощью данного объекта, тем интенсивнее производительная деятельность человека с целью его присвоения. Способность избранного объекта удовлетворить потребность субъекта является стимулом для последующих действий. *Стимулирование* рассматривается как мера воздействия на работника с целью повышения эффективности его действий.

Развитие мотива в деятельность и реакция работника на стимулы находятся в прямой зависимости от:

- 1) социально-психологических качеств личности (ее ценностей, социальных установок, притязаний, ожиданий, стереотипов);
- 2) индивидуально-психологических качеств (темперамента, эмоций, чувств, способностей, характера).

Сложность мотивационной работы заключается в том, что один и тот же стимул может иметь неоднозначный мотивационный эффект для различных категорий работников и зависит от их возраста, должности, жизненных целей и т. п.

Работники, выполняющие работу в пределах собственного контроля (а значит, они гораздо в меньшей степени являются объектом системы поощрения), называются *самотивированными*.

Причем в деятельности *внутренние мотивы* и *мотивы-стимулы* не столько «запускают», сколько дополнительно стимулируют данную деятельность. Взаимосвязь мотива и стимула представлена в табл. 3.1.

Таблица 3.1

Взаимосвязь мотива и стимула*

Мотив	Способы стимулирования
Мотивы по удовлетворению потребностей в жизненно необходимых благах, производительность, желание работать на одном предприятии, качество работы	Повышение заработной платы, сдельная оплата труда, надбавки к заработной плате. Премии, материальная помощь, участие в прибылях. Предоставление льготного кредита. Оплата транспорта, медицинских, спортивных, клубных и т. д. расходов
Мотивы социального взаимодействия: <ul style="list-style-type: none"> • подражание, • солидарность, • сопричастность, • общение, • безопасность 	Общение на рабочем месте, участие в управлении, демократический стиль руководства, справедливость в установлении норм выработки, распределении работ, оценок и вознаграждения. Равные возможности — равенство шансов. Единый статус работников. Соблюдение техники безопасности
Мотивы самоопределения: <ul style="list-style-type: none"> • призвание, • самовыражение, • любознательность, • творчество, • подвижность 	Предоставление работы по интересам, призванию. Повышение творческого характера труда. Предоставление широких возможностей для обучения, овладения новыми знаниями. Премии за новаторство, открытие, изобретение
Мотивы статусного самоутверждения: <ul style="list-style-type: none"> • успех, • власть, • достижение цели, • карьера 	Предоставление руководящей работы. Персональные блага: автомобиль, секретарь и т. п. Участие в успехе, управлении предприятием, принятии решений. Продвижение по служебной лестнице
Мотивы оптимизации жизненного цикла: <ul style="list-style-type: none"> • социальная и профессиональная мобильность, • возрастная релаксация, • преодоление статусного и психологического дискомфорта 	Предоставление работы по желанию и возможностям. Развитие неспециализированной карьеры. Наставничество. Совмещение с преподавательской деятельностью. Единый статус работника. Оказание психологической помощи и разгрузки. Политика «открытых дверей». Комиссии по трудовым спорам

*Источник: *Карташва Л.В., Никонова Т.В., Соламанидина Т.О.* Организационное поведение. М., 2000, с. 92–93.

Помимо внешней и внутренней мотивации также выделяют положительную или отрицательную мотивации.

Положительная мотивация — это комплекс позитивных побуждений, которые активизируют человека к выполнению той или иной деятельности. Например, признание мастерства и похвала за хорошо выполненную работу практически у всех работников формирует положительную мотивацию к труду.

Отрицательная мотивация — это комплекс негативных побуждений, мешающих самореализации личности работника, проявлению его способностей и препятствующих стремлению выполнять ту или иную деятельность. Прекрасный пример приводит В.А. Розанова из книги С. Ковалевски «Руководитель и подчиненный»: «Нет более эффективного способа подавить инициативу и раз и навсегда заткнуть рот подчиненным, чем отвергнуть их предложение, с тем, чтобы по прошествии некоторого времени самому его внести (с возможными незначительными изменениями) и выдать за свое...».

Некоторые руководители предпочитают наказывать, а не поощрять своих подчиненных. Их подчиненные прикладывают много усилий для того, чтобы избежать наказаний, и поэтому расходуют много сил и энергии не в интересах дела. Такая мотивация носит отрицательный заряд [Розанова, 1999].

Рассматривая организационные формы мотивационного воздействия на работника, можно выделить три аспекта воздействия:

1. **Тип воздействия** — непосредственное воздействие, постановка задачи, создание стимулирующей ситуации (например, поощрение инициативы работника).

2. **Характер воздействия** — долгосрочный, краткосрочный, периодически повторяющийся, разовый, единичный, тактический, стратегический (планирование трудовой карьеры, учет выслуги лет, предоставление кредита и т. п.).

3. **Методы выработки воздействия**: единоличные, коллегиальные и коллективные т. д.

Пониманию аспектов воздействия и поиску эффективных методов мотивирования работников к трудовой деятельности способствовало исследование мотивации и формирование мотивационных теорий.

Теории мотивации трудовой деятельности

Исследование трудовой мотивации восходит к началу XX века и связано с представителями школы научного менеджмента, такими как Фредерик У. Тейлор, Ф. Гилберт, Гарри Л. Гант, которые впервые предложили тщательно разработанные модели прогрессивной заработной платы для повышения мотивации работников. Изучение природы, причин и факторов, влияющих на развитие мотиваций, способствовало развитию содержательных, процессуальных и современных теорий.

Содержательные теории

Содержательные теории позволили понять природу мотивации. Суть содержательных теорий мотивации представлена в табл. 3.2.

Таблица 3.2

Основные содержательные мотивационные теории и их сущность

Содержательные теории мотивации	Иерархия потребностей (50-е гг. XX в.)	Теория ERG (PCC) (середина 50-х гг. XX в.)	Двухфакторная теория мотивации (60-е гг. XX в.)
Автор теории	А. Маслоу	К. Альдерфер	Ф. Герцберг
Основание концепции	Потребности		
Заслуга теории	Поведение людей объясняется иерархической структурой потребностей личности: «...высшие потребности могут направлять поведение индивида лишь в той мере, в какой удовлетворены более низшие потребности. Движение от низших к высшим	Выделил три группы потребностей, удовлетворение которых осуществляется не только вверх по иерархии, но и вниз при невозможности удовлетворить потребности верхнего уровня. При этом возможно переключение с одной конкретной потребности на другую	Перегруппировал потребности, выделив две группы потребностей: факторы здоровья, которые связаны с условиями и оплатой труда, социальными благами, и мотивирующими факторами, которые связаны с характером и сущностью, содержанием самой работы

Окончание табл.3.2

Содержательные теории мотивации	Иерархия потребностей (50-е гг. XX в.)	Теория ERG (PCC) (середина 50-х гг. XX в.)	Двухфакторная теория мотивации (60-е гг. XX в.)
Автор теории	А. Маслоу	К. Альдерфер	Ф. Герцберг
Основание концепции	Потребности		
Слабое место в теории	Предполагали однозначную реакцию любого работника на определенный мотивационный фактор, исключая вероятностный характер мотивации и ее зависимость от психологических особенностей индивида		
Основные показатели	<p>Самоактуализация (личностный рост, реализация потенциала, способностей и талантов)</p> <p>Потребность в признании (титулы, статус, карьера)</p> <p>Потребность в любви (социальные потребности)</p> <p>Потребность в безопасности (обеспеченная старость, пенсия, мед., страховка и т. п.)</p> <p>Физиологические потребности</p>	<p>Потребность в росте (внутреннее стремление к развитию)</p> <p>Потребность в связях (значимость межличностных, социальных взаимоотношений)</p> <p>Потребность в существовании (физиологическое благополучие)</p>	<p>Мотиваторы: Достижения Признание Работа как таковая Ответственность Продвижение</p> <p>Гигиенические факторы: Политика компании Администрирование Зарплата Межличностные отношения Условия труда</p>

Изучая природу мотивации, Дэвид МакКлелланд и Джон Аткинсон (50–70-е гг. XX века) дополнили содержательные теории мотивации своей теорией, добавив к выделенным предшественниками потребностям потребности в успехе, власти, признании или аффиляции (от *англ.* to affiliate — присоединять, присоединяться).

Потребность в успехе, стремление к успеху реализуется в мотивации к достижению. Человек, стремящийся к успеху, ставит, решает сложные задачи, желая получить позитивные отзывы о своей деятельности.

Мотивация к власти, в основе которой лежит потребность к власти, стремление доминировать и влиять на других людей, выражается в желании управлять другими людьми, получая от этого удовольствие.

Мотивация к аффиляции или признанию со стороны других людей выражается в стремлении установить с окружающими дружеские отношения. Такой человек стремится работать в сотрудничестве с другими людьми и ему важно одобрение со стороны окружающих.

Так, занимаясь исследованиями мотива достижения, они выяснили, что человек, ориентированный на результат, может надеяться на успех либо бояться неудачи. МакКлелланд и Аткинсон, как и многие другие исследователи, считали, что избегание неудачи мешает человеку быть успешным, что позже в ходе исследований было подвергнуто сомнению. В ходе исследования было установлено, что в *определённых* видах деятельности более успешными оказывались люди с преобладанием боязни неудачи. Оказалось, что люди с выраженным мотивом достижения предпочитают задания и цели субъективно воспринимаемые как средние по своей трудности, что позволяет их успешно выполнить и продемонстрировать уровень личностных достижений. Люди с мотивацией к достижениям хорошо запоминают как свои успехи, так и неудачи, причем неудачи их мобилизуют больше, чем успех.

Люди с выраженной мотивацией избегания неудач предпочитают либо слишком легкие задания, то есть с высокой вероятностью успеха, что позволяет им ощущать себя компетентными специалистами, либо слишком трудные, то есть с низкой вероятностью успеха (и не только для них, но и для всех окружающих), что делает эти задания невыполнимыми, а значит, неудача в данном случае невозможна. Люди с мотивацией избегания неудач хорошо запоминают свои успехи, вытесняя из памяти неудачи. Их больше мотивирует личный успех, неудачи, наоборот, тормозят их работу.

М. Аптер (80–90-е гг. XX века) установил, что в ходе своей деятельности человек пребывает в двух мотивационных состояниях: в *телическом* (в основе лежит потребность достижения цели, человек ориентирован на некую существенную цель) либо *парателическом* (в основе потребность в самой деятельности, человек ориентирован

на определенные аспекты деятельности и связанные с этим ощущения). Причем переключение от одного состояния на другое происходит произвольно и не осознается, не контролируется самим человеком. В телическом состоянии мотивации человек ориентирован на результат, а при парателическом — на процесс деятельности. В первом случае он стремится завершить деятельность с наименьшими энергетическими затратами, получая удовольствие от того, что запланированное сделано, во втором, наоборот, он стремится продлить деятельность, не считаясь с энергетическими затратами, получая удовольствие от самого процесса деятельности. Стремление человека пребывать или предпочитать только в одном из этих состояний может привести к нежелательному поведению со стороны сотрудника. В первом случае работнику не важно, как и каким способом он достиг цели и насколько качественно выполнено задание. Во втором случае работник может затягивать выполнение задания. И только сочетание этих состояний может приносить человеку удовлетворение от деятельности и достигать им поставленной цели.

Процессуальные теории трудовой мотивации

Если содержательные теории способствовали пониманию природы мотивации, то процессуальные теории исследовали когнитивные предпосылки, которые затем реализуются в мотивации или действиях, и, что более существенно, — во взаимосвязи мотивации с действиями.

Из процессуальных теорий наиболее популярна *теория ожидания*, в разработку которой внесли значительный вклад В. Врум, Л. Портер, Э. Лоулер и др. Теория ожидания уходит своими корнями в концепции психологов-новаторов Курта Левина и Эдуарда Толмена. Однако первым сформулировал теорию ожидания применительно к трудовой мотивации Виктор Врум.

Согласно теории Врума (theory of VIE: *англ.* valence — валентность, instrumentality — инструментальность, expectancy — ожидание), мотивация является итоговым результатом взаимодействия трех факторов:

- *валентности* (устойчивость индивидуальных предпочтений относительно конкретного результата, его ценность для индивида, ожидаемая полезность). Валентность будет положи-

тельной (+1), если человек добивается результата и для него значим результат; отрицательной (−1), если он уклоняется от выполнения задания, считая, что от него нет никакой пользы; валентность равна нулю (0), если человек равнодушно относится к исходу дела;

- *ожидание* (определяет связь между усилиями и результатом, оценку вероятности того, что усилия приведут к определенному результату). Значения ожидания находятся в пределах от 0 до 1: если работник считает, что его усилия не приведут к желаемому результату, то ожидание равно 0; если работник полагает, что прилагаемые усилия обязательно приведут к ожидаемому результату, то ожидание равно 1, например, перевыполнение плана гарантирует работнику поощрительную премию;
- *инструментальность* (значимость результата первого уровня для достижения результата второго уровня). Например, если сотрудник уверен, что успехи в труде (результат первого уровня) позволят ему продвинуться по службе (результат второго уровня), то значение инструментальности будет высоко (+1). Значения инструментальности находятся в пределах от 0 до 1.

Мотивацию как взаимодействие этих трех факторов можно представить в виде формулы:

$$M = V \cdot E \cdot I,$$

где $-1 \leq V \leq +1$; $0 \leq E \leq +1$; $0 \leq I \leq 1$.

Процессуальная теория В. Врума отличается от содержательных теорий тем, что описывает состояние когнитивных переменных, отражающих индивидуальные различия в мотивации трудовой деятельности, рассматривая мотивацию как сочетание валентности, ожиданий и инструментальности. Эта теория помогает менеджерам осознать сложность процесса мотивации, хотя на практике менеджер сталкивается с еще более сложными ситуациями.

Позднее Портер и Лоулер усовершенствовали модель Врума. Они ввели две дополнительные переменные: удовлетворенность трудом и исполнительность. Портер и Лоулер обратили внимание на то, что мотивация непосредственно не приводит к повышению производительности, от работника требуется еще и исполнительность.

Эта связь опосредована способностями (работник уверен, что его способностей хватит на выполнение требуемого задания), чертами характера (работник готов приложить волевые усилия даже тогда, когда задание кажется ему трудным) и представлением работника о собственной роли (работнику важно, чтобы его ценили). Степень удовлетворенности работника определяется самим поощрением (материальным или нематериальным) и его субъективным восприятием этого поощрения.

Современные теории мотивации

К современным теориям мотивации относятся теории справедливости и атрибуции.

Теория справедливости Дж. Стейси Адамса

Корни этой теории можно найти в теории когнитивного диссонанса и теории обмена Фестингера и Хоманса. Согласно теории справедливости любой человек оценивает свой трудовой вклад и полученную отдачу в отношении себя и других людей. В сущности, это отношение основано на *восприятии* работником того, что он дает (вклад) и получает (отдача), по сравнению с тем, что ответственно отдает и получает другой человек.

Понятие *вклада* объединяет такие переменные, как возраст, пол, образование, трудовой стаж, социальный статус, положение в организации, опыт работы в данной области, время, усилия и т. п.

Полученная *отдача* (результат усилий) — это различные виды поощрений: заработная плата, премии, льготы, статус, повышение по службе и т. п. Люди оценивают вклад и отдачу в отношении самих себя и других, и если они ощущают несправедливость, то будут стремиться ее устранить. Недостаточное вознаграждение приводит к возникновению мотивационного напряжения и отрицательным последствиям.

Предпочтения в отношении справедливости сугубо индивидуальны и определяются *чувствительностью к справедливости*. Определение индивидуальной предрасположенности позволяет менеджерам достаточно точно предсказать реакцию сотрудников на несправедливость и их дальнейшее поведение.

Теория атрибуции

Под *атрибуцией* понимается процесс интерпретации и определения индивидом побудительных причин своего поведения и действий других людей. Вклад в развитие теории атрибуции внесли в основном *Гарольд Келли, Фриц Хайдер*. Корни теории атрибуции можно найти в работах Левина, Фестингера, Бема и де Шарма. По мнению Хайдера, поведение человека определяют внутренние силы (личные качества, такие, как способности, усилия, работоспособность) и внешние силы (условия, свойства окружающей среды). Он подчеркивал, что эти детерминанты поведения являются воспринимаемыми, а не реальными. От восприятия внешних или внутренних атрибутов меняется поведение человека. Эта концепция дифференцированной атрибуции имеет важные следствия для трудовой мотивации⁵⁵.

Процесс атрибуции тесно связан с основными целями организационного поведения. Менеджер *наблюдает* поведение работников и вызванные им последствия, *определяет* его как конструктивное или деструктивное для организации.

Пытаясь понять и объяснить поведение сотрудников, он совершает причинную атрибуцию действий подчиненного и пытается на основе полученной информации *предсказать и контролировать* его поведение в будущем.

Определенные для личностных или ситуационных факторов атрибуты основаны на таких параметрах, как *согласованность* (действуют ли другие люди в подобной ситуации так же?), *постоянство* (действует ли человек одинаково в схожих рабочих ситуациях?), *своеобразие или отличие* (действует ли человек в других ситуациях иначе?).

Чтобы правильно управлять этими параметрами, следует помнить, что согласованность всегда связана с другими людьми, постоянство связано со временем, а отличие — с другими задачами.

Субъективность оценок и предубеждения людей способны искажать восприятие событий, явлений окружающего мира. Для людей характерны следующие виды ошибочной атрибуции:

- *фундаментальная ошибка атрибуции* проявляется в стремлении объяснять поведение других людей личностными факторами без учета влияния внешних факторов;

⁵⁵ Лютенс Ф. Организационное поведение. М., 1999, с. 185.

- *завышенная самооценка* заключается в том, что люди имеют тенденцию представлять себя в благоприятном свете. В данном случае человек успех на работе будет считать результатом своих способностей и усилий, а неудачу — влиянием внешних факторов;
- *эффект ореола* — приписывание положительных/отрицательных качеств другому человеку в зависимости от его соответствия/несоответствия важным для оценивающих качествам;
- *самореализующиеся предсказания* — предубеждение по отношению к человеку, которое выражается в неосознаваемых поведенческих сигналах окружающих его людей, провоцирующих человека вести себя в соответствии с их предубеждением.

Концепция *самореализующие предсказания* предполагает, что ожидания менеджера по отношению к работнику становятся причиной его определенного отношения, а ответная реакция сотрудника подтверждает исходные предположения.

Практическое занятие

Определение системы мотивации и индивидуальных аспектов трудовой мотивации

Цель. Понимание природы мотивации и значимости той или иной мотивации для формирования позитивного отношения к труду.

Задание 1

Определите потребности, формирующие систему мотивации личности.

Тест А. Маслоу

Инструкция. Выразите свое согласие по отношению к предложенным утверждениям:

(+3) — полностью согласен, (+2) — согласен, (+1) — частично согласен, 0 — не знаю, (-1) — частично не согласен, (-2) — не согласен, (-3) — совершенно не согласен.

№	Утверждения	Баллы
1	Особую прибавку к жалованию следует предоставлять работникам, которые очень хорошо выполняют свою работу	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
2	Более четкое описание служебных обязанностей поможет работникам лучше понять, что от них требуется	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
3	Работникам следует напоминать, что их занятость зависит от конкурентоспособности компании	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
4	Руководители должны уделять серьезное внимание физическим условиям труда своих подчиненных	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
5	Руководителям следует приложить значительные усилия, чтобы создать благоприятную рабочую атмосферу в коллективе	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
6	Признание индивидуальных достижений, превышающих средний уровень, имеет большое значение для большинства работников	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
7	Обезличенный контроль может возбуждать у работника неприятные ощущения	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
8	Работники хотят, чтобы их навыки и возможности были задействованы на работе	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
9	Важными факторами, удерживающими работников в компании, являются предоставляемые ею льготы при выходе на пенсию и программы распределения акций среди работников	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
10	Почти каждую работу можно сделать более вдохновляющей и вызывающей азарт	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
11	Многие работники стремятся выполнить свою работу как можно лучше	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
12	Менеджмент мог бы проявлять больший интерес к работникам, поддерживая социальные мероприятия после работы	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
13	Гордость за свою работу действительно является важной наградой	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
14	Работники хотели бы думать о себе как о «лучших» на своих местах	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
15	Очень важными являются отношения в неформальных рабочих группах	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
16	Индивидуальные премии должны лучше улучшать производственную деятельность сотрудников	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
17	Для сотрудников важен прямой контакт с высшим руководством	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
18	Сотрудники обычно любят планировать свою деятельность и принимать самостоятельные решения	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
19	Для сотрудников важна гарантия занятости	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
20	Хорошее оборудование имеет большое значение для сотрудников	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3

Обработка и анализ результатов

1. Результаты оценивания утверждений перенесите в таблицу 3.3. Подсчитайте сумму баллов по каждому фактору.
2. Проведите анализ полученных результатов.
3. По результатам постройте график индивидуальной системы мотивации.
4. Определите иерархию потребностей в мотивационной системе и оцените степень их актуализации.

Таблица 3.3

Результаты ответов

Факторы									
1		2		3		4		5	
Потребность в самоактуализации		Потребность в уважении		Потребность в принадлежности к группе		Потребность в безопасности		Биологические потребности (в еде, питье и т. п.)	
№ вопросов	Баллы	№ вопросов	Баллы	№ вопросов	Баллы	№ вопросов	Баллы	№ вопросов	Баллы
10		6		5		2		1	
11		8		7		3		4	
13		14		12		9		16	
18		17		15		19		20	
Всего		Всего		Всего		Всего		Всего	

5. Обсудите в группах полученные результаты.

Задание 2

Определите значимые мотивы в трудовой деятельности.

Цель. Определение значимых аспектов трудовой деятельности индивида.

Тест

Мотивы трудовой деятельности

(Л.С. Вечер, О.А. Голубкова)

Инструкция. Оцените предложенные утверждения по пятибалльной шкале. При оценке используйте только целые числа. Сумма

баллов по ответам на два сопряженных вопроса должна быть равна 5, то есть ответы на сопряженные вопросы должны быть такими:

5–0, 4–1, 3–2, 2–3, 1–4, 0–5.

Ответы на вопросы необходимо давать быстро и спонтанно, учитывая только свое мнение.

1. Для вас важна хорошо оплачиваемая работа, даже если вы не получаете должного признания		A
2. Для вас важны признание и похвала, даже если оплата не очень высока		B
3. Вы предпочитаете иметь хорошие отношения с вашим шефом, даже если это означает уменьшение самостоятельности		D
4. Лучше иметь больше самостоятельности, даже если из-за этого будет труднее общаться с шефом		C
5. Вам важнее иметь хорошие отношения с вашим шефом, даже если придется делать неинтересную работу		D
6. Вам важнее делать интересную работу, даже если отношения с шефом будут из-за этого хуже		H
7. Вам важнее получить повышение в должности, даже если зарплата будет меньше		E
8. Вам важнее высокооплачиваемая работа, даже если при этом меньше возможностей получить повышение		A
9. Лучше получить признание за незначительную работу, чем работать много и содержательно и не получать признания		B
10. Лучше делать значительную работу, даже если она не получит признания и за нее вас не будут хвалить		H
11. Вы предпочитаете неинтересную работу, но хорошие отношения с коллегами		I
12. Вы предпочитаете стимулирующую работу, даже если в результате она может привести к вашей непопулярности среди коллег		A
13. Важной предпосылкой к активной деятельности является ответственность и возможность принимать решения		C
14. Лучший стимул к работе — высокая зарплата		A
15. Для вас важно иметь хорошие отношения с шефом, даже если работа неинтересная		D
16. Вам важно делать интересную работу, даже если отношения с шефом будут плохими		H
17. Вы предпочитаете ответственную должность, даже если будет меньше признания		C
18. Вы предпочитаете иметь неответственную должность, если вашу работу признают и хвалят		B
19. Вас стимулирует признание вашей работы		B
20. Вас стимулируют хорошие отношения с шефом		D

21. Вы предпочитаете преуспевать, делая сложную работу, даже если простая работа хорошо оплачивается	F
22. Вы предпочитаете делать хорошо оплачиваемую работу, когда не нужно решать какие-то сложные проблемы	A
23. Вам больше важна поддержка коллег, чем признание за хорошие результаты в работе	I
24. Вы больше цените признание, полученное за работу, чем отношение коллег	B
25. Вас больше стимулирует то, что вас ценят коллеги, а не ответственность за работу	I
26. Вас стимулирует больше возможность делать ответственную работу, чем повышение в должности	C
27. Вам важнее делать ответственную работу, даже если нет возможности повышения в должности	C
28. Вас интересует больше возможность повышения в должности, даже если работа не будет ответственной	E
29. Для вас более важно корректное выражение отношения к вашей работе, чем признание и похвала	F
30. Для вас важнее признание и похвала, чем знание о том, удачливы вы в работе или нет	B
31. Поддержка коллег важнее отношений с шефом	I
32. Вам важнее хорошие отношения с шефом, чем поддержка коллег	D
33. Вы предпочитаете ответственную работу, даже если она неинтересная	C
34. Вы предпочитаете интересную работу, даже если она неотвечественная	H
35. Чтобы чувствовать удовлетворение от работы, она должна быть хорошо оплачиваемой, даже если она скучная	A
36. Для вас важна содержательная работа, даже если она низкооплачиваемая	H
37. Если вы будете менять место работы, то только потому, что на этой работе у вас нет возможности повышения в должности	E
38. Если вы будете менять место работы, то только потому, что сейчас у вас нет возможности себя реализовать	F
39. Для вас важнее известность о вашем успехе, чем хорошие отношения с шефом	F
40. Для вас важнее хорошие отношения с шефом, чем информация о своем успехе	D
41. Лучше иметь хорошие отношения с шефом, чем испортить их благодаря повышению в должности	D
42. Лучше принять повышение в должности, даже если ухудшатся отношения с вашим шефом	E

43. Ваша работа на данный момент значит для вас много, и вы не хотите сейчас уходить с занимаемой должности, хотя возможностей в повышении нет	H
44. Вы предпочитаете повышение в должности, даже если эта работа будет рутинной	E
45. Вы предпочитаете работать в группе, где хорошие отношения; вам важна поддержка коллег. Это лучше, чем работать одному на хорошо оплачиваемой работе	I
46. Вы предпочитаете хорошо оплачиваемую работу, на которой работаете в одиночку	A
47. Вам нравится ответственность, даже если у вас нет успеха и вы не оправдываете ожиданий	C
48. Лучше выполнить данное задание, чем иметь большую ответственность	F
49. Лучше получить признание за работу в настоящее время, чем получить повышение в должности	B
50. Лучше получить повышение в должности, даже если не получишь признания на новом месте работы	E
51. Вам важнее поддержка и сотрудничество с коллегами, чем повышение в должности	I
52. Вы предпочитаете повышение в должности, даже если придется расстаться с коллегами	E
53. Лучше успешно выполнять имеющуюся у вас работу, чем делать более интересную работу, при которой вас чаще постигают неудачи	F
54. Вы предпочитаете работу интересную, пусть вы с ней и не справляетесь, чем скучную	H
55. Лучше работать с переменным успехом, чем расстаться с коллегами	I
56. Лучше иметь успех в работе, даже если у вас нет поддержки коллег	F

Обработка результатов мотивационного теста

1. Внесите в таблицу 3.4 полученные баллы в столбцы в соответствии с номером суждения и буквами.

Таблица 3.4

Сводные данные по видам мотивации

Вид мотивации							
A	B	C	D	E	F	H	I
№/балл	№/балл	№/балл	№/балл	№/балл	№/балл	№/балл	№/балл
1	2	4	3	7	21	6	11
8	9	13	5	28	29	10	23

Окончание табл. 3.4

Вид мотивации							
А	В	С	Д	Е	Ф	Н	И
№/балл	№/балл	№/балл	№/балл	№/балл	№/балл	№/балл	№/балл
12	18	17	15	37	38	16	25
14	19	26	20	42	39	34	31
22	24	27	32	44	48	36	45
35	30	33	40	50	53	43	51
46	49	47	41	52	56	54	55
$S =$	$S =$	$S =$	$S =$	$S =$	$S =$	$S =$	$S =$
$S / 7 =$	$S / 7 =$	$S / 7 =$	$S / 7 =$	$S / 7 =$	$S / 7 =$	$S / 7 =$	$S / 7 =$

2. Подсчитайте сумму полученных баллов в каждом столбце.

(Для проверки: общая сумма в столбце должна быть не более 140.

По каждому фактору может быть только 7 значений.)

1–35 баллов — слабая степень выраженности данной мотивации;

36–70 баллов — умеренная степень выраженности данной мотивации;

71–105 баллов — сильная степень выраженности данной мотивации;

106–140 баллов — высокая степень выраженности данной мотивации.

3. Для ранжирования полученную сумму по каждому фактору разделите на семь.

4. После этого в последней строчке отметьте значимость фактора в системе мотивации:

от 0 до 5 — низкая степень значимости мотива для работника;

от 6 до 10 — значимость мотива зависит от дополнительных факторов, например, определенной ситуации;

от 11 до 15 — значимость мотива для проявления трудовой активности работника;

от 16 до 20 — ведущий мотив, влияющий на организационное поведение работника.

5. Проведите анализ полученных результатов. Результаты подсчета показывают, какие мотивы в работе важны для человека (чем больше ранг, тем выше мотивация).

Интерпретация факторов:

A — финансовые мотивы — для человека, в первую очередь, важна высокая зарплата и финансовые вознаграждения;

B — признание и вознаграждение — для человека важно, в первую очередь, признание его заслуг в социальном выражении (доска почета, получение регалий, грамот, личная похвала руководства и т. п.), вознаграждение (материальное и нематериальное) рассматривается как подтверждающий факт признания;

C — ответственность — человеку важно ощущать свою значимость и долю ответственности за выполненное дело;

D — отношения с руководителем — человеку важно отношение руководства, если руководитель его не замечает или игнорирует его работу, то, скорее всего, он попытается найти другое место;

E — продвижение по службе — для человека важен профессиональный и карьерный рост;

F — мотив достижения — человеку важно чего-либо достигать и не важно, оценят ли его сослуживцы или руководство; ему важно добиваться успеха и избегать неудач;

H — содержание работы — для человека важна содержательная сторона работы, его мотивирует сама деятельность;

I — сотрудничество — для человека важны взаимоотношения в коллективе, атмосфера поддержки, понимания и сотрудничества.

6. *Обсудите:* Какие мотивы наиболее актуальны? Почему?

Чем отличаются признание и вознаграждение и как они взаимосвязаны?

Контрольные вопросы к теме:

1. Определите понятие «мотивация». Раскройте ее природу.

2. Как вы считаете, какими потребностями мотивируется учеба в вузе или работа в учреждении?

3. В чем состоит сходство и в чем заключается различие моделей А. Маслоу, Ф. Герцберга, К. Алдерфера?

4. Что привнесли в содержательные теории Д. МакКлелланд и Д. Аткинсон?

5. Как методы регулирования поведения воздействуют на мотивацию людей?

6. Каким образом связан процесс постановки целей с мотивацией?

7. Возможно ли применение модели ожиданий для мотивации студентов?

8. Как и какие можно использовать процессуальные модели для решения следующих ситуаций:

1) Вы подвернули ногу, и вам назначен постельный режим. Вы хотели бы, чтобы ваш сосед по квартире сходил в булочную и принес вам хлеб?

2) Вы хотели бы подготовить своего сотрудника к продвижению по службе, так как считаете, что он обладает высоким профессиональным потенциалом. Как вы поступите?

3) Для того чтобы обеспечить полноценный рабочий процесс в летнее время, вам необходимо убедить двух сотрудников перенести отпуска на весну. Как вы это сделаете?

9. Согласно теории Дж. Адамса Стейси, индивидуальные восприятия справедливости далеко от реальной ситуации. Что бы вы предприняли для того, чтобы добиться адекватного восприятия?

Темы докладов, рефератов:

1. Теория справедливости и ее использование в управлении организационным поведением.

2. Содержательные теории мотивации: их особенности и возможности применения для управления организационным поведением.

3. Процессуальные теории мотивации: их особенности и возможности применения для управления организационным поведением.

Литература

Вечер Л.С. Поведение руководителя. Минск, 2000.

Гибсон Дж.Л., Иванцевич Дж.М., Доннелли Д.Х.-мл. Организации: поведение, структура, процессы. М., 2000.

Дизель П.М., Мак-Кинли Раньян У. Поведение человека в организации. М., 1993.

Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. М., 2009, с.182–184.

Лютенс Ф. Организационное поведение. М., 1999.

Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение. СПб., 2000.

Розанова В.А. Психология управления. М., 1999, с. 77–113.

Санталайнен З.Т., Воутилайнен Э. и др. Управление по результатам. М., 1993, с. 278.

Сидоренко Е.В. Мотивационный тренинг. СПб.: Речь, 2001. 234 с.

Apter M.J. The Experience of Motivation. The Theory of Psychological Reversals. N-Y., 1982.

McClelland D.C., Atkinson J.W., Clark R.A., Lowell E.L. The Achievement Motive. N-Y., 1953.

3.2. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА И ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ

Эффективная система вознаграждений приводит к благоприятным последствиям: закрепляет желательное поведение работника, направленное на качественное выполнение порученного задания, повышает трудовые показатели и успех организации.

Если работники не вознаграждаются за поведение, связанное с трудовой деятельностью, то новейшие технологии, стратегические планы развития, детально разработанные служебные инструкции и программы подготовки кадров будут малорезультативными.

Таким образом, хорошо организованная система вознаграждений является ключевым фактором для улучшения деятельности и достижения успеха.

Целостная система вознаграждения — это сочетание материального и нематериального поощрения, где экономическое (денежное) вознаграждение за труд дополняется неэкономическими программами.

Оплата труда и денежное вознаграждение в организации

Материальное поощрение (деньги) играет доминирующую роль в подкреплении желательного поведения у работников. Ценность денег определяется не только возможностью приобретения необходимых товаров и услуг — деньги обеспечивают статус в обществе, власть и могут быть мерой успеха.

Оценка труда, его результативности, определение размеров и порядка выплаты заработной платы работникам — **организация оплаты труда** — это совокупность действующих в организации методов, норм, правил, обеспечивающих взаимосвязь между ее размерами и трудом работника (качеством, количеством, результатами его деятельности).

Существуют следующие модели организации оплаты труда:

- **Традиционная**, основанная на нормировании и тарификации оплаты труда путем гарантирования части заработной платы в виде тарифных ставок и окладов. Подразделяется на дифференцированную и недифференцированную. Дифференцированная подразделяется на тарифную и должностную, недифференцированная — по единой тарифной сетке.
- **Бестарифная**, основанная на нормировании труда и на распределении заработанного коллективом фонда заработной платы между работниками с помощью системы коэффициентов.

Оплата труда представляет собой систему отношений, связанную с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативами, правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами.

Заработная плата — выплаты работникам за их труд — в условиях рынка представляет собой превращенную форму цены рабочей силы, величина которой определяется стоимостью жизненных благ, обеспечивающих воспроизводство рабочей силы, соотношением спроса и предложения на нее на рынке труда и результатами ее производственного функционирования.

Определение заработной платы в Трудовом кодексе РФ как некое вознаграждение за труд искажает ее сущность и характер социально-трудовых отношений, складывающихся между работниками и работодателями, так как *денежным вознаграждением* может быть премия, но не зарплата.

Зарплата работника должна быть соизмерима с результатами его деятельности и она выполняет функцию возмещения затрат работнику на воспроизводство истраченной рабочей силы.

В экономике выделяют следующие функции зарплаты:

- **Распределительную** (установление доли работника в созданном продукте и отражении доли живого труда при распределении фонда потребления между наемными работниками и собственниками средств производства).
- **Воспроизводственную** (ее размеры должны обеспечивать воспроизводство рабочей силы определенного качественного уровня — удовлетворение потребностей самих работников и членов их семей).
- **Стимулирующую** (установление зависимости от качества и количества выполняемого труда).
- **Социальную** (обеспечение справедливости).
- **Регулирующую** (влияет на конъюнктуру рынка в зависимости от спроса и предложения на рынке труда).
- **Функцию платежеспособного спроса** населения (снижение которого по сравнению с реальным спросом ведет к сокращению производства многих видов товаров и услуг и снижению их качества).
- **Ценообразующую** (как часть издержек производства з/п оказывает влияние на формирование стоимости и цены производимых товаров и услуг).

Таким образом, **система оплаты труда** представляет собой механизм установления размера заработной платы в зависимости от количественного результата и качества труда работника, руководствуется принципами организации оплаты труда, включающими основные исходные положения, обусловленные действием экономических и других законов общественной жизни, и направлена на более полную реализацию функций заработной платы:

- оплата по результатам: по количеству, качеству;
- оплата по справедливости: равная оплата за равный труд;
- неуклонный рост номинальной и реальной зарплаты;
- дифференциация в зависимости от вклада, недопустимость уравниловки;
- обеспечение опережающих темпов роста и производительности труда по сравнению с ростом заработной платы;
- сочетание самостоятельности организаций в области оплаты с госрегулированием.

Денежное вознаграждение в контексте мотивационных моделей

В содержательных теориях денежное вознаграждение рассматривается с позиции его способности удовлетворять человеческие потребности (А. Маслоу, К. Алдерфера). В модели Ф. Герцберга оплата труда рассматривается как гигиенический фактор, тем не менее, он не отрицает их мотивационную ценность.

В процессуальных теориях мотивации денежное вознаграждение рассматривается как сильный мотивирующий фактор. Согласно теории ожидания (*мотивация = валентность × ожидания × инструментальность*) желание работника иметь много денег (валентность), направляет его усилия на достижение желаемого результата (ожидание), за которое он и получит адекватное поощрение (инструментальность).

Однако степень валентности денег зависит не только от действий менеджмента, но и от системы ценностей работника, его индивидуальных качеств, опыта работы, потребностей, от окружающих его людей, развития общества и т. п. Благодаря вариативности социальной ценности денег, люди могут стремиться к увеличению денежного вознаграждения в силу его социального значения, даже в тех случаях, когда их экономическая ценность имеет низкую валентность.

Менеджмент играет большую роль в области инструментальности и именно здесь он имеет возможности для построения отношений доверия и позитивных усилий, направленных на изменение связи между ростом производительности и уровнем вознаграждения.

В современных теориях (в частности, в теории справедливости) денежное вознаграждение соотносится не только с учетом личных затраченных усилий, но и с учетом затрат других работников, поэтому отношение к нему у работников неоднозначно.

Кроме того, следует помнить, что денежное вознаграждение является внешним вознаграждением и неспособно обеспечить работнику весь спектр необходимых ему поощрений в силу субъективности его восприятия и индивидуальной значимости.

Методы начисления заработной платы и денежного вознаграждения

Для начисления денежного вознаграждения за труд используют такие методики, как:

1. Стандартная методика *базовой оплаты* гарантирует минимальную компенсацию за выполнение конкретной работы и осуществляет тем самым постоянное подкрепление. Она не вознаграждает за дополнительные усилия и не наказывает за выполнение работы ниже среднего уровня. Она имеет постоянную основу и в ее рамках осуществляется контроль за работой без учета индивидуальных различий.

2. Методика *переменной оплаты* учитывает индивидуальное и групповое различие в возрасте, стаже, качестве выполнения и т. п., представляя собой схемы периодического подкрепления. Системы поощрения включают сдельные тарифы, премии и схемы распределения прибыли.

3. Методика *дополнительных выплат* не имеет ничего общего с работой или показателями труда как таковыми. Зависит от финансового состояния предприятия.

Формы оплаты труда устанавливают принцип соизмерения по времени и количеству сделанного:

1. Повременная форма оплаты труда начисляется по установленной тарифной ставке или окладу (C_T) за фактически отработанное время (V_{ϕ}) согласно табельному учету:

$$ЗП = C_T \cdot V_{\phi}.$$

2. При сдельной форме труда зарплата зависит от заранее установленного размера оплаты за единицу выполненной работы или продукции (P) и фактически выполненного объема работ, услуг или кол-ва произведенной продукции (O_{ϕ}):

$$ЗП = P \cdot O_{\phi}.$$

Системы оплаты — определяют технологию соизмерения, то есть конкретные методы, способы исчисления зарплаты в зависимости от затрат и результатов труда.

1. При повременной системе оплаты труда различают: *почасовую* ($ЗП_{\text{поч}}$), где заработок исчисляется как произведение установленной часовой ставки ($C_{\text{ч}}$) и фактически отработанное время (часов) ($K_{\text{ч.ф}}$) за расчетный период:

$$ЗП_{\text{поч}} = C_{\text{ч}} \cdot K_{\text{ч.ф}};$$

поденную ($ЗП_{\text{под}}$), заработок исчисляется умножением дневной тарифной ставки ($C_{\text{д}}$) на количество отработанных дней ($D_{\text{ф}}$):

$$ЗП_{\text{под}} = C_{\text{д}} \cdot D_{\text{ф}};$$

помесячную, заработок исчисляется как отношение произведения фактически отработанного времени ($K_{\text{чф}}$) и месячной тарифной ставки ($C_{\text{м}}$) или оклада (O) к плановому числу часов или дней работы ($K_{\text{ч/д план}}$):

$$ЗП_{\text{пом}} = \frac{C_{\text{м}}(O)}{K_{\text{ч/д план}}} \times K_{\text{ч.ф.}}$$

2. При повременно-премиальной системе оплаты: премия (ПР) начисляется на весь тарифный заработок рабочего с учетом оплат и надбавок:

$$ПР = ЗП \frac{Пр_{\text{о}}}{100} = (ЗП_{\text{тариф}} + \text{Доплата} + \text{Надбавка}) \frac{Пр_{\text{о}}}{100},$$

где $Пр_{\text{о}}$ — общий размер премии и она равна сумме премии за выполнение нормированного задания ($Пр_{\text{внз}}$) и премии за его перевыполнение ($Пр_{\text{пнз}}$):

$$Пр_{\text{о}} = Пр_{\text{внз}} + Пр_{\text{пнз}} \cdot 100 \text{ \%}.$$

Премия за перевыполнение исчисляется как произведение премии за каждый процент перевыполнения нормированного задания на величину перевыполнения нормированного задания в процентах.

Таким образом, основная задача любой системы экономического вознаграждения заключается в достижении высокого уровня индивидуальных, групповых, организационных показателей деятельности посредством определения уровня оплаты в соответствии с ними.

В качестве показателей, определяющих уровень денежного вознаграждения, обычно выступают объем произведенной работником продукции, доход компании, сокращение издержек, объем реализованной продукции, уровень обслуживания клиентов, то есть отношение затрат на рабочую силу к объему реализованной продукции.

Нематериальное вознаграждение

Нематериально вознаграждение может быть выражено в таких формах как:

- социальное вознаграждение (признание, похвала и т. п.);
- комфортные условия труда (гибкий график работы, оборудование, организация перерыва и т. п.);
- предоставление дополнительных услуг (одежда, предоставление служебного автомобиля и проездных карточек и т. п.);
- обратная связь, как адекватная информация о результатах деятельности, составляющая внешнего и внутреннего вознаграждения.

Отдельные формы нематериального вознаграждения (социальное вознаграждение и проектирование рабочего места) по сравнению с денежным вознаграждением не требуют расходов и могут оказаться более эффективными, чем вознаграждения денежные или связанные с затратами, но ненадежные.

Практическое занятие

Деловая игра «Распределение окладов в фирме»

Цель. Установить различия в представлениях договаривающихся сторон о справедливом вознаграждении труда.

Задание 1

Порядок действий:

1. На первом этапе проходит ознакомление участников игры с ситуацией, и распределяются роли.

Игровая ситуация.

Корейская автомобильная компания решила расширить свой рынок сбыта и открыть дочернее предприятие на территории России. Так, в г. Санкт-Петербурге на базе 100 % иностранного капитала было создано акционерное предприятие, выпускающее корейские автомобили «KIA RIO». Персонал предприятия был набран из россиян.

Владелец фирмы сам предложил свое видение структуры предприятия и распределил должности среди тех, кто успешно прошел

результаты собеседования. Поскольку он иностранец, у него были какие-то свои критерии распределения должностей.

Владелец фирмы выделил на зарплату 15 000 долл. США в месяц. При этом он считает, что сотрудники должны сами распределить оклады между собой. Так будет, по его мнению, демократично.

Итак, у нас 15 000 долларов. Их нужно распределить между 16 должностями.

Примечание.

Если количество должностей превышает число участников, то можно некоторые должности сократить.

2. Работать предлагается в пяти командах:

- 1) генеральный директор и его заместитель;
- 2) три директора: по производству, по персоналу, по маркетингу;
- 3) семь начальников отделов;
- 4) главный бухгалтер и его помощник;
- 5) офис-менеджер и его секретарь.

Задача для команд. Каждая команда должна нарисовать структуру фирмы и назначить оклады не только себе, но и всем сотрудникам, начиная с секретаря и заканчивая генеральным директором.

15 000 долларов должны быть распределены между всеми так, чтобы это максимально способствовало эффективности работы фирмы.

На создание структуры и распределение окладов в группах дается 25 минут.

3. Результаты данной работы регистрируются на доске или ватмане.

Вопросы для обсуждения:

1. Между результатами каких команд наблюдается наибольшее расхождение в назначенных окладах?
2. Чем вызваны расхождения в начислении зарплат?
3. Чья система окладов наиболее справедлива?

Практическое занятие

Экономическое сознание и его особенности

В зарубежной научной литературе вместо термина «экономическое сознание» чаще используются термины «экономическое мышление» (*economic mind*) и «экономическое поведение» (*economic behavior*). В отечественной литературе структура экономического сознания человека представлена совокупностью чувственных (перцептивных) и умственных образов, предвосхищающих практическую деятельность человека, наличием мотивационно-действенных компонентов экономической активности человека. По мнению петербургского психолога О.С. Дейнека, экономическое сознание включает «экономические перцепции» (*лат. perceptio* — восприятие), например, восприятие денег, ценных бумаг и т. д., «экономические представления», «экономическое мышление» — способность человека как социального субъекта или социальной группы отражать, осмысливать экономические явления, познавать их сущность, усваивать и соотносить экономические понятия, категории, теории с требованиями экономических законов, с реальностью, и на основе этого строить свою экономическую деятельность, экономические мотивы (мотив к накоплению богатства, конкуренции и т. д.), ценностно-смысловые ориентиры, экономические действия, поступки, деятельность [Дейнека, 2011] и т. д.

Таким образом, если сознание (*conscious*) можно определить как мысли, чувства, которые индивидуум осознает в любой данный момент (Л. Хелл, Д. Зиглер), то понятие «экономическое сознание» можно определить как высший уровень психического отражения хозяйственной деятельности людей, связанных с производственными отношениями, как субъективное отражение объективной экономической реальности.

Задание 1

Определение уровня экономического сознания менеджера.

Цель. Определить уровень экономического сознания как одного из факторов влияющих на организационное поведение менеджеров.

Опросник
Определение уровня экономического сознания
(О.А. Голубкова)

Цель. Определить уровень экономического сознания у менеджера. Представленная методика позволяет определить уровень развития интеллектуального компонента экономического сознания, касающегося экономических представлений и мышления.

Инструкция. Прочитайте предложенные суждения и выразите свое отношение к ним, поставив галочку в соответствующей графе оценки:

№	Суждения	Оценка				
		Нет	Скорее нет	Затрудняюсь ответить	Скорее да	Да
1	Рынок порождает значительную дифференциацию доходов и ведет к социальному расслоению общества.					
2	Показатель экономической эффективности невозможно повысить, используя результаты научно-технического прогресса, применяя новые технологии, прогрессивные формы организации труда и т. п.					
3	Рыночная экономика — это идеальная система					
4	Экономическая эффективность в использовании факторов производства заключается в том, что невозможно произвести большее количество какого-либо продукта, не уменьшив при этом производство другого продукта					
5	Изменяющиеся потребности человека не могут быть движущим рычагом развития экономики					
6	Без государственного регулирования невозможно справиться с безработицей, инфляцией					

Окончание табл.

№	Суждения	Оценка				
		Нет	Скорее нет	Затрудняюсь ответить	Скорее да	Да
7	Социальная политика страны способствует экономическому росту государства					
8	Путем регулирования объема денежной массы невозможно оказывать влияние на экономику страны					
9	Для экономического роста в России необходимо развитие трех взаимосвязанных направлений: научно-технического прогресса, совершенствование средств производства, подготовка работников высокой квалификации					
10	При интенсивном пути развития дополнительные средства вкладываются в расширение действующих предприятий на прежнем техническом уровне					
11	Любое принимаемое решение всегда связано с альтернативой выбора					
12	Основным стимулом экономической активности человека является его личный интерес					
13	При экстенсивном пути развития дополнительные средства вкладываются в научно-технический прогресс, в разработку новых технологий					
14	Затраты упущенных возможностей — это альтернативные затраты					
15	Расширение границы производственных возможностей возможно за счет привлечения дополнительных ресурсов					

Ключ к опроснику:

Номера суждений	Балльная оценка ответов				
	Нет	Скорее нет	Затрудняюсь ответить	Скорее да	Да
1	-2	-1	0	1	2
2	2	1	0	-1	-2
3	2	1	0	-1	-2
4	-2	-1	0	1	2
5	2	1	0	-1	-2
6	-2	-1	0	1	2
7	2	1	0	-1	-2
8	2	1	0	-1	-2
9	-2	-1	0	1	2
10	2	1	0	-1	-2
11	-2	-1	0	1	2
12	-2	-1	0	1	2
13	2	1	0	-1	-2
14	-2	-1	0	1	2
15	-2	-1	0	1	2

Интерпретация:

- от 0 до 10 — низкий уровень экономического сознания;
- от 11 до 20 — средний уровень экономического сознания;
- от 21 до 30 — высокий уровень экономического сознания.

Обработка и анализ результатов:

1. В соответствии с ключом перенесите баллы, полученные за ответы, в таблицу и подсчитайте сумму баллов.

Номера суждений	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Баллы ответ															
ИТОГО															

2. Проанализируйте полученные результаты.

3. Обсудите, насколько значимо для менеджера в современных условиях обладать высоким уровнем экономического сознания.

Темы для курсовых работ и рефератов:

1. Тенденции в совершенствовании форм стимулирования.
2. Оценка труда и вознаграждение, их связь с удовлетворенностью трудом и эффективностью деятельности.

Литература

Вайсбурд В.А. Экономика труда. М., 2011, с. 209–341.

Вечер Л.С. Поведение руководителя: практическое пособие. Минск, 2000, с. 48–53.

Генкин Б.М. Экономика труда и социологи. М., 2007.

Дейнека О.С. Экономическое сознание: феноменология, структура и потенциал развития // Культура и экономическое поведение: сборник научных статей / под ред. Н.М. Лебедевой, А.Н. Татарко. М., 2011, с.118–148.

Лютенс Ф. Организационное поведение. М., 1999.

Ньюстром Дж.В., Дэвис К. Организационное поведение. СПб., 2000.

Розанова В.А. Психология управления. М., 1999.

4. СОВРЕМЕННЫЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

Управление организацией — весьма сложная задача. Для современных организаций анализ возможностей и ограничений преобразований тесно связан с особенностями культуры. Вплоть до начала 1980 года ученые, занимающиеся проблемами организации, не уделяли достаточного внимания концепции организационной культуры. В 1982 году американские исследователи Теренс Дил (Terence Deal) и Алан Кеннеди (Alan Kennedy) создали концепцию организационной культуры как важнейшего фактора, влияющего на организационное поведение и корпоративное развитие фирмы.

4.1. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

В отечественной науке культура понимается как исторически определенный уровень развития общества, творческих сил и способностей человека, выраженный в типах и формах организации жизни и деятельности людей, а также в создаваемых ими материальных и духовных ценностях⁵⁶.

Культура в широком смысле включает в себя предметные результаты деятельности людей (машины, сооружения, результаты познания, произведения искусства, нормы морали и права и т. д.), а также человеческие силы и способности, реализуемые в деятельности (знания, умения, навыки, уровень интеллекта, нравственного и этического развития, мировоззрение, способы и формы общения людей). В более узком смысле — сфера духовной жизни людей.

⁵⁶ Спивак В.А. Корпоративная культура. СПб., 2007.

Организационная культура — это культура, выражающая себя в системе отношений, сложившейся в данной организации, которая чаще всего начинается как история некоторого круга лиц, создававших эту организацию. Это история организации, где были какие-то успехи, ставшие некими правилами этой организации, часто даже неосознанными. В сущности, организационная культура, как и всякая культура, не осознается, а выражается через те типовые решения, которые люди принимают. Выявить особенности организационной культуры конкретного коллектива можно изучая историю принятия решений в этом коллективе.

К настоящему времени разработано несколько сотен определений организационной культуры (ОК). Например, по Э. Шейну⁵⁷, организационная культура — совокупность основных убеждений, сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой, по мере того как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому передаваться всем членам в качестве правового образа восприятия, мышления и отношения людей к конкретным проблемам.

В.В. Томилов⁵⁸ дает следующую трактовку: это совокупность мышления, определяющая внутреннюю жизнь организации; это образ мышления, действия и существования. Культура корпорации может рассматриваться как выражение основных ценностей в организационной структуре; системе управления; кадровой политике, оказывая на них свое влияние.

В.А. Спивак⁵⁹ определяет ОК как систему материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющуюся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды.

Таким образом, *организационную культуру можно определить как комплекс разделяемых членами организации мнений, эталонов*

⁵⁷ Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб., 2006.

⁵⁸ Томилов В.В. Культура предпринимательства. СПб., 2000.

⁵⁹ Спивак В.А. Корпоративная культура. СПб., 2007.

поведения, настроений, символов, отношений и способов ведения бизнеса, обуславливающих индивидуальность компании.

Функции организационной культуры

Многие отечественные и зарубежные исследователи выделяют ряд важнейших функций организационной культуры (ОК). К ним относятся:

- *Адаптационная функция* — культура способствует адаптации нового сотрудника в организацию на основе усвоения принятых в данной культуре норм и ценностей, адаптации групп и подразделений друг другу через единство подходов к деятельности, общению, поведению. А также адаптации организации к бизнес-среде за счет эффективных форм организационного поведения, конструктивного отношения к клиентам и т. п.
- *Интегрирующая* — культура объединяет людей в организации в единый коллектив, способствуя возникновению синергизма и других системных свойств.
- *Дифференцирующая* — культура способствует формированию и осознанию организацией своей уникальности, определяет имиджевые особенности и имиджевые регуляторы, действующие в организации.
- *Мотивирующая*. Принадлежность к сильной организационной культуре уже сама по себе является мощным стимулом к росту производительности, желанию действовать в интересах и на благо своей организации. Высокая миссия, великие цели, образцовые доброжелательные взаимоотношения, продуманная система материального и социального стимулирования, демократический стиль и процедуры управления, будучи частями организационной культуры, имеют огромное мотивирующее воздействие на работу персонала предприятия. И наоборот.
- *Идентификационная*. Человеку крайне важно чувствовать себя частью группы, быть включенным в социальные отношения. Люди определяют себя через принадлежность к группе («я — менеджер», «я — сотрудник фирмы X»). Принадлежность к определенной группе, организации задает характеристи-

ки поведения, нормы, которыми руководствуется человек, его социальные амбиции, предпочтения и отрицания.

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

Если культура организации согласуется с ее общей целью, она может стать важным фактором организационной эффективности. Поэтому современные организации рассматривают культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и обеспечивать продуктивное взаимодействие.

Носителями организационной культуры являются люди. Однако в организациях с устоявшейся организационной культурой она отчасти отделяется от людей и становится атрибутом организации, ее подсистемой, оказывающей активное воздействие на работников, модифицирующей их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют ее основу.

Исследования культуры показали ее многоуровневость и многоаспектность.

Широко распространена трехуровневая модель организационной культуры по Э. Шейну⁶⁰.

Первый, самый доступный для исследователя уровень, составляют такие проявления ОК, как формально-иерархическая структура организации, система лидерства, технология, устойчивые способы отношений со средой, поведение членов организации. Все эти проявления организационной культуры в большей или меньшей степени доступны для наблюдения и описания.

На втором уровне анализа — организационные ценности. В отличие от культурных артефактов, ценности не даны исследователю непосредственно: их обнаружение требует достаточно серьезной исследовательской работы. В качестве метода их обнаружения и описания Шейн предлагает проведение глубинных интервью с представителями

⁶⁰ Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб., 2006.

организационного ядра, контент-анализ внутриорганизационной документации и т. д. Однако на этом уровне мы получаем только те ценности, которые в той или иной мере осознаются самими членами организации или же поощряются ее руководством.

Но культура определяется не декларируемыми ценностями, а, как правило, неосознанными «базовыми представлениями», которые составляют третий уровень организационной культуры. Эти базовые представления определяют то, как члены группы воспринимают окружающее, что они думают, делают и чувствуют. Совокупность этих базовых представлений образует так называемую «культурную парадигму» организации. Культурная парадигма, в силу своей общей значимости (в рамках данной организации), помогает избежать неопределенности и определяет отношение сотрудников организации к окружающему миру, представления о природе, человеке, смысле его деятельности.

Модели организационной культуры

В настоящее время разработано более ста моделей организационной культуры, делающих акценты на ее различных проявлениях. Большинство моделей служит основой для определенных методов исследования. К наиболее известным моделям относят следующие.

Широко известная сегодня организация типа «Z», описанная У. Оучи, представляет собой попытку показать, как соединение преимуществ двух достаточно различных культур (японской и американской) «рождает» эффективный вариант культуры деловой американской организации.

Свое исследование автор построил на сравнительном анализе семи переменных организационной культуры.

Таблица 4.1

Переменные организационной культуры (по У. Оучи)

«Культурные» переменные	Характеристики в японских компаниях	Характеристики в типичных американских компаниях	Характеристики в американских компаниях типа «Z»
Наем	Пожизненный	Кратковременный	Долговременный
Оценка и продвижение	Качественное и медленное	Количественное и быстрое	Качественное и медленное

Окончание табл. 4.1

Карьера	Широко специализированная	Узко специализированная	Умеренно специализированная
Механизм контроля	Неясный и неформальный	Ясный и формальный	Неясный и неформальный
Принятие решения	Групповое и консенсусное	Индивидуальное	Групповое и консенсусное
Ответственность	Групповая	Индивидуальная	Индивидуальная
Интерес к человеку	Широкий	Узкий	Широкий

Модель В. Сате. Влияние культуры на организационную жизнь В. Сате рассматривает через семь процессов. При этом первые три процесса корреспондируют с первым, поверхностным уровнем организационной культуры или образцами организационного поведения, а следующие четыре — со вторым, подповерхностным уровнем, имеющим «ценностную» основу.

От того, как эти процессы протекают, зависит эффективность функционирования организации.

К этим процессам Сате относит:

1. *Кооперацию.* Кооперацию, как образец поведения в организации, нельзя установить только с помощью формальных управленческих мер, так как нельзя предусмотреть все возможные случаи. Насколько действительно люди кооперируются в организации, зависит от разделяемых ими предположений в этой области. В одних организациях высшей ценностью является групповая работа, в других — внутренняя конкуренция.

2. *Принятие решений.* Влияние культуры на принятие решений осуществляется через разделяемые верования и ценности, формирующие у членов организации устойчивый набор базовых предположений и предпочтений. Так как организационная культура может способствовать сведению к минимуму разногласий, то процесс принятия решений становится более эффективным, но может произойти и потеря творческого потенциала.

3. *Контроль.* Процесс контроля заключается в стимулировании действий в направлении достижения поставленных целей. В природе управления существуют три механизма контроля: рынок, администрирование, клановость. Обычно в организациях присут-

ствуют все три механизма сразу, но в разной степени. Административный механизм контроля строится на формальном авторитете. Сам процесс состоит в изменении правил и процедур посредством издания директив и их проведения сверху вниз. Клановый механизм контроля всецело основан на разделяемых верованиях и ценностях. По мере роста и развития организации клановый механизм заменяется административным, а затем и рыночным.

4. *Коммуникацию*. Влияние культуры на коммуникации происходит по двум направлениям. Первое — это отсутствие необходимости коммуницировать в делах, по которым имеются разделяемые предположения. В этом случае определенные действия совершаются «без слов» при полном взаимопонимании. Второе — разделяемые предположения обеспечивают направленность и оказывают помощь в интерпретации получаемых сообщений. Содержание культуры влияет также на содержание коммуникации. В одних организациях ценится открытость коммуникаций, а в других — наоборот.

5. *Приверженность (лояльность) сотрудников*. Индивид чувствует себя посвященным организации тогда, когда он отождествляет себя с последней и испытывает некоторую эмоциональную связь с ней. Сильная культура делает сильным отождествление и чувства индивида по отношению к организации. Также работники могут активизировать свои действия в стремлении помочь организации.

6. *Интерпретацию*. Восприятие индивидом организационной реальности или то, что он видит, обусловлено в значительной мере тем, что говорят об увиденном его коллеги, разделяющие с ним один и тот же опыт. Культура влияет на этот процесс, обеспечивая членов организации общей интерпретацией их опыта.

7. *Обоснование поведения*. Культура помогает людям в организации действовать осмысленно, обеспечивая оправдание их поведению. В компаниях, где ценится риск, человек идет на него, зная, что в случае неудачи он не будет наказан и что из неудачи будут извлечены уроки на будущее. Оправдываемые таким образом действия усиливают существующее поведение, особенно когда оно вписывается в ситуацию. Данный процесс является источником средств для изменения самой культуры. Поскольку люди используют культуру для оправдания поведения, то можно изменять культуру через изменение в поведении. Однако для успеха этого процесса необходимо обеспечить, чтобы люди не могли бы оправдывать свое новое поведение «старой» культурой.

Большой популярностью во всем мире пользуется основанный на пяти переменных подход, разработанный голландским исследователем **Г. Хофстеде**.

Таблица 4.2

Переменные организационной культуры Г. Хофстеде

Составляющая культуры	Содержание
Дистанция власти	Насколько доступно руководство для рядовых работников
Индивидуализм — коллективизм	Насколько работник самостоятельно принимает решения или постоянно учитывает мнение коллектива
Мужественность — женственность	Ориентация в деятельности на результат, жесткие конкурентные отношения или на процесс, помощь слабым и отстающим
Отношение к неопределенности	Способность переносить неопределенность, риск, не структурированность ситуации
Краткосрочность — долгосрочность ориентации (патернализм)	Ориентация на краткосрочные цели, самостоятельность, равноправие или долгосрочные цели; передачу ответственности за себя организации, руководителю («царю-батюшке»)

Существуют и другие модели культуры. Например, модель, предложенная Ю.Д. Красовским (табл. 4.3). Он выделил 4 типа культуры, которые можно рассматривать как фазы или этапы изменения предприятия, постепенного обращения его руководства и сотрудников к клиенту.

Таблица 4.3

Особенности культуры российских предприятий (по Ю.Д. Красовскому)

Тип (фаза) культуры предприятия	Особенности данной культуры
Производственная ориентация	Основная ценность — производство. Установки ностальгически-недоуменные: «Раньше мы были всем известны... Мы производим. У нас качество. А они не покупают?!» О клиенте не думают
Сбытовая ориентация	Главное — сбыть все, что произведено. Установка — клиент возьмет все, что разрекламировано. Забота о клиенте декларируется, но не реализуется

Окончание табл. 4.3

Конъюнктурная ориентация	Главное — соответствовать массовому спросу. Установка на удовлетворение явных запросов покупателей. Стремление привлечь клиента, заботиться о клиенте
Маркетинговая ориентация	Главное — постоянно удовлетворять запросы клиентов, превратить их в постоянных покупателей. Установка на исследование и формирование спроса, индивидуальный подход. Постоянная общая забота о клиенте

В современном мире выделяют следующие методы развития и поддержания организационной культуры⁶¹:

- Объекты и предметы внимания, оценки, контроля со стороны менеджеров. Это один из наиболее сильных методов поддержания культуры в организации, так как своими повторяющимися действиями менеджер дает знать работникам, что является важным и что ожидается от них.
- Реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы. В данных ситуациях менеджеры и их подчиненные раскрывают для себя организационную культуру в такой степени, в которой они себе ее и не представляли. Глубина и размах кризиса могут потребовать от организации либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих ее в определенной мере. Например, в случае резкого сокращения спроса на продукцию у организации есть альтернативы: уволить часть работников или сократить рабочее время при том же числе занятых. В организациях, где человек заявлен как ценность «номер один», видимо, примут второй вариант. Такой поступок руководства превратится со временем в организационный фольклор, что, несомненно, усилит данный аспект культуры в компании.
- Моделирование ролей, обучение и тренировка. Аспекты организационной культуры усваиваются подчиненным и через то, как они должны исполнять свои роли. Менеджеры могут специально встраивать важные «культурные» сигналы в программы обучения и в ежедневную помощь подчиненным по

работе. Так, учебный фильм может концентрировать внимание на чистоте рабочего места. Менеджер сам может также демонстрировать подчиненным, например, определенное отношение к клиентам или умение слушать других. Постоянно концентрируя на этих моментах внимание, менеджер помогает поддерживать определенные аспекты организационной культуры.

- Критерии определения вознаграждений и статусов. Культура в организации может формироваться через систему наград и привилегий. Последние обычно привязаны к определенным образцам поведения и, таким образом, расставляют для работников приоритеты и указывают на ценности, имеющие большее значение для отдельных менеджеров и организации в целом. В этом же направлении работает система статусных позиций в организации. Так, распределение привилегий указывает на роли и поведение, более ценимые организацией.
- Критерии принятия на работу, продвижения и увольнения. Это один из основных способов поддержания культуры в организации. То, из чего исходит организация и ее руководство, регулируя весь кадровый процесс, становится быстро известно персоналу по движению сотрудников внутри организации. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению существующей в организации культурой. Так, присущая конвейерному производству текучка кадров на сборочных линиях побудила многие компании перейти либо к групповому подходу в работе, либо к переходу на «тележечную» сборку в рамках комплексной бригады.
- Организационные символы и обрядность. Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются не только через легенды и саги, становящиеся частью организационного фольклора, но и через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии. К обрядам относятся стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения. Ритуалы представляют собой систему обрядов. Даже определенные управленческие решения могут становиться организационными обрядами,

⁶¹ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М., 1996.

которые работники интерпретируют как часть организационной культуры. Такие обряды выступают как организованные и спланированные действия, имеющие важное культурное значение. Соблюдение ритуалов, обрядов и церемоний усиливает самоопределение работников и их лояльность к организации.

Практическое занятие

Диагностика организационной культуры

Для изменений культуры важно правильно определить ее особенности. Это можно сделать на основе ряда методик, приведенных здесь и в разделе, посвященном особенностям культуры международных организаций.

Тест Бориса Жалило

Управляем ли мы корпоративной культурой?

Инструкция. Дайте ответы («да» или «нет») на каждый из вопросов.

В случае нескольких «вложенных» вопросов ответ «да» возможен только при положительном ответе на все вопросы.

Делайте необходимые пометки прямо в тесте и выписывайте на отдельный чистый лист бумаги все возникающие при этом идеи. Не торопитесь. Отвечайте на все вопросы.

Если вы не можете ответить на вопрос, и при этом вопрос находится в пределах вашей компетенции, отвечайте «нет».

1. Можете ли вы перечислить все элементы, входящие в понятие «корпоративная культура», и объяснить причину, по которой для вас и вашей компании важно ими управлять? (Да/Нет)

2. Имеете ли вы четкое представление (исходя из стратегии, видения, планов, целей) о том, какие ценности, нормы поведения, убеждения, стереотипы важны для вас в вашем персонале? (Да/Нет)

3. Если вы ответили «да» на второй вопрос, оценивали ли вы реальную картину — каковы сегодня ценности, нормы поведения, убеждения персонала вашей компании? (Да/Нет)

4. Какие ценности и нормы поведения поощряются в вашей компании с помощью существующей системы стимулирования? Соответствуют ли они желаемой корпоративной культуре компании? (Да/Нет)

5. Есть ли у вас четкое видение желаемой корпоративной культуры компании и план действий по ее формированию/изменению? (Да/Нет)

6. Учитываются ли возможные негативные последствия для корпоративной культуры при изменении систем отбора, обучения, продвижения, стимулирования кадров, системы оценки исполнения и контроля, а также информационных систем? Корректируются ли перечисленные системы для обеспечения желаемых последствий? (Да/Нет)

7. Есть ли в компании корпоративные легенды, описывающие чье-то «правильное» поведение, принесшее важные результаты для компании и самого героя легенды? (Да/Нет)

8. Является ли руководитель живым примером «правильного» поведения для сотрудников? (Да/Нет)

9. Объясняются ли новым сотрудникам во время программы адаптации/ориентации нормы поведения в компании? (Да/Нет)

10. Есть ли в компании элементы наглядной агитации (информационные стенды, плакаты, внутренний сайт и т. п.) с прописанными декларируемыми ценностями, верованиями-убеждениями и нормами поведения? (Да/Нет)

Обработка результатов

Подсчитайте количество ответов «да» и «нет».

Если у вас получилось:

9–10 ответов «нет»: ничего страшного, как правило, отечественные компании не уделяют внимания корпоративной культуре;

2–7 ответов «да»: вы всерьез задумались над возможностью использования корпоративной культуры для воздействия на персонал. Давайте объединим наши усилия;

8–9 ответов «да»: скорее всего, следует еще раз честно ответить на вопросы теста, заново обдумав каждый ответ;

более 10 ответов «да»: либо в компании с корпоративной культурой все обстоит хорошо и вы в совершенстве освоили невидимые рычаги управления персоналом, либо...

Тест И.Д. Ладанова

Уровень организационной культуры

Инструкция. Ниже представлена серия утверждений, описывающих организационную культуру предприятия.

Необходимо по 10-балльной системе оценить, насколько данные утверждения соответствуют деятельности вашего предприятия.

№ п/п	Вопросы теста	Полностью соответствует	Абсолютно не соответствует
1	На нашем предприятии вновь нанятым работникам предоставляется возможность овладеть специальностью	10 9 8 7 6	5 4 3 2 1
2	У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников	10 9 8 7 6	5 4 3 2 1
3	Наша деятельность четко и детально организована	10 9 8 7 6	5 4 3 2 1
4	Система заработной платы у нас не вызывает нареканий работников	10 9 8 7 6	5 4 3 2 1
5	Все желающие у нас могут приобрести новые специальности	10 9 8 7 6	5 4 3 2 1
6	На нашем предприятии налажена система коммуникаций	10 9 8 7 6	5 4 3 2 1
7	У нас принимаются своевременные и эффективные решения	10 9 8 7 6	5 4 3 2 1
8	Рвение и инициатива у нас поощряются	10 9 8 7 6	5 4 3 2 1
9	В наших подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности.	10 9 8 7 6	5 4 3 2 1
10	У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникации (деловые контакты, собрания, информационные распечатки и т. д.)	10 9 8 7 6	5 4 3 2 1
11	Наши работники участвуют в принятии решений	10 9 8 7 6	5 4 3 2 1
12	Мы поддерживаем хорошие рабочие взаимоотношения друг с другом	10 9 8 7 6	5 4 3 2 1
13	Рабочие места у нас хорошо обустроены	10 9 8 7 6	5 4 3 2 1
14	У нас нет перебоев в получении внутрифирменной информации	10 9 8 7 6	5 4 3 2 1
15	У нас организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников	10 9 8 7 6	5 4 3 2 1
16	Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки	10 9 8 7 6	5 4 3 2 1
17	Все, что нужно для работы, у нас всегда под рукой	10 9 8 7 6	5 4 3 2 1
18	У нас поощряется двусторонняя коммуникация	10 9 8 7 6	5 4 3 2 1

№ п/п	Вопросы теста	Полностью соответствует	Абсолютно не соответствует
19	Дисциплинарные меры у нас применяются как исключение	10 9 8 7 6	5 4 3 2 1
20	У нас проявляется внимание к индивидуальным различиям работников	10 9 8 7 6	5 4 3 2 1
21	Работа для меня интересна	10 9 8 7 6	5 4 3 2 1
22	На нашем предприятии поощряется непосредственное обращение руководителей начального уровня (мастеров, бригадиров) к руководству	10 9 8 7 6	5 4 3 2 1
23	Конфликтные ситуации у нас разрешаются с учетом всех деталей и особенностей обстановки	10 9 8 7 6	5 4 3 2 1
24	Рвение к труду у нас всячески поощряется	10 9 8 7 6	5 4 3 2 1
25	Трудовая нагрузка у нас оптимальная	10 9 8 7 6	5 4 3 2 1
26	У нас практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления	10 9 8 7 6	5 4 3 2 1
27	В наших подразделениях господствуют кооперация и взаимоуважение между работниками	10 9 8 7 6	5 4 3 2 1
28	Наше предприятие постоянно нацелено на нововведения	10 9 8 7 6	5 4 3 2 1
29	Наши работники испытывают гордость за свою организацию	10 9 8 7 6	5 4 3 2 1

Обработка результатов:

1. Подсчитайте **общий балл**.

2. Подсчитайте **средний балл** для каждого фактора:

работа — пункты 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25 (всего 7 вопросов);

коммуникации — пункты 2, 6, 10, 14, 18, 28 (всего 6 вопросов);

управление — пункты 3, 7, 11, 15, 19, 23, 26, 28 (всего 8 вопросов);

мотивация и мораль — 4, 8, 12, 16, 20, 24, 27, 29 (всего 8 вопросов).

Интерпретация

Индекс организационной культуры определяется по общей сумме баллов при суммировании значений всех факторов:

261–290 — развитая позитивная организационная культура;

175–260 — в целом позитивная культура, но необходимо обдумать планы совершенствования, развития;

115–174 — средняя культура, где есть и позитив, и негатив, необходима работа по совершенствованию;

менее 115 баллов — сложная, негативная, возможно, патологичная культура.

Уровень значения по факторам:

10–9 — отлично;

8–6 — хорошо;

5–4 — не очень хорошо;

3–1 — плохо.

Определение типа организационной культуры

Инструкция. В опроснике предложены десять суждений, касающихся разных сторон работы организации. По каждому суждению предлагается четыре варианта ответа (А, Б, В или Г). Подчеркните тот вариант ответа, который соответствует вашему мнению больше всего.

1. Основное дело руководства — это...

- А. Организация производства и поиск рынков сбыта.
- Б. Направлять работу и повышать эффективность.
- В. Делегирование ответственности и координация работы подразделений.
- Г. Инновации, решение проблем и налаживание сотрудничества между людьми.

2. Коммуникации в нашей организации в основном:

- А. Формальные и безличные.
- Б. Редкие, в письменной форме.
- В. Личные.
- Г. Частые и неформальные.

3. Контроль в основном основан на:

- А. Планах и формальных процедурах.
- Б. Достижении целей, выработанных подчиненными вместе с руководителем.
- В. Показателях сбыта продукции.
- Г. Бухгалтерских системах, бюджетах и нормативах.

4. Мотивация чаще основана на:

- А. Чувстве принадлежности к команде и командных ценностях.
- Б. Надежде на повышение.

В. Личных оценках.

Г. Повышении статуса.

5. Организационная структура в основном:

- А. Неформальная.
- Б. Централизованная, функциональная.
- В. Децентрализованная и линейно-штабная.
- Г. Кросс-функциональная, ориентированная на проблему.

6. Основные ценности:

- А. Доминирование и подавление сопротивления.
- Б. Рациональность и поддержание порядка.
- В. Защита интересов членов организации.
- Г. Достижение целей подразделения.

7. Люди работают в основном, чтобы:

- А. Соответствовать представлениям о «правильном» поведении.
- Б. Получать удовлетворение от работы.
- В. Решать проблемы и вносить свой вклад в общее дело.
- Г. Сохранять имеющиеся привилегии и завоевывать новые.

8. Отношения с другими организациями в основном строятся на:

- А. Взаимных интересах и общности.
- Б. Сотрудничестве.
- В. Конкуренции.
- Г. Соглашениях и соблюдении буквы закона.

9. Власть в основном основана на:

- А. Компетентности, опыте и знаниях.
- Б. Способности поддерживать дисциплину и порядок.
- В. Должностной позиции.
- Г. Способности и желании помогать другим людям.

10. Людей поощряют в основном за:

- А. Способность добиваться результата и побеждать.
- Б. Следование правилам и процедурам.
- В. Помощь другим людям.
- Г. Вклад в достижение целей организации.

Обработка результатов:

1. Выбор по каждому суждению следует отметить в бланке ответов.

2. Затем по каждой колонке следует подсчитать число полученных баллов.

№ вопроса	Авторитарная культура	Бюрократическая культура	Культура, ориентированная на задачу	Культура, ориентированная на человека
1	Б	В	А	Г
2	А	Б	Г	В
3	Г	А	В	Б
4	В	Г	Б	А
5	Б	В	А	Г
6	А	Б	Г	В
7	Г	А	В	Б
8	В	Г	Б	А
9	Б	В	А	Г
10	А	Б	Г	В
Итого:				

Оценка мощности организационной культуры (Р.Ф. Дафт, 2001)

Инструкция: выразите степень согласия с утверждением по шкале:
не согласен—согласен
1 2 3 4 5

	1	2	3	4	5
Практически все менеджеры и большинство работников могут описать ценности компании, ее цель, осознают важность клиентов					
Члены организации четко осознают свой вклад в достижение целей организации					
Действия менеджеров обычно согласуются с принятыми в компании ценностями					
Поддержка других работников, даже из других отделов, является нормой и оценивается по достоинству					
Компания и ее менеджеры ориентированы скорее на долгосрочные, нежели краткосрочные перспективы					
Лидеры стремятся развивать и воспитывать своих подчиненных					
К найму новых работников относятся очень серьезно, с претендентами проводится несколько интервью, ориентированных на выявление у них черт, соответствующих культуре компании					
Новичкам предоставляется как положительная так и отрицательная информация о компании; они имеют возможность сделать осознанный выбор о целесообразности работы в фирме					

Окончание табл.

	1	2	3	4	5
Критерий перехода сотрудника на новую ступеньку иерархической лестницы — его профессионализм, а не интриги и знакомства					
Ценности компании подчеркивают необходимость эффективной деятельности, адаптации к непрерывно изменяющейся внешней среде					
Следование миссии и ценностям компании важнее, чем соответствие процедурам и стилю одежды					
Вы слышали рассказы о лидерах или героях компании					
В компании проводятся церемонии награждения сотрудников, внесших существенный вклад в дело компании					
Общая сумма баллов					

Обработка и интерпретация.

В опросном листе необходимо указать, насколько вы согласны с утверждением. Далее следует подсчитать сумму баллов. Если сумма равна 52 баллам и выше, то можно сделать вывод, что в вашей организации существует мощная организационная культура. Если оценка находится в диапазоне от 26 до 51 балла, то компания характеризуется умеренно сильной культурой. Если организация набрала менее 25 баллов, ее культура отнюдь не способствует адаптации к внешней среде и не соответствует потребностям ее членов.

Организационный климат

Важной частью организационной культуры является организационный климат.

Организационный климат — особое интегрирующее свойство организации, определяющее степень привлекательности пребывания в организации для сотрудников, эмоциональная составляющая организационной культуры.

Организационный климат включает следующие аспекты:

- отношение сотрудников друг к другу;
- отношение к организационным требованиям, как формальным — дисциплинарный климат, так и неформальным — моральный климат;

- отношение к труду (удовлетворенность, заинтересованность и т. п.);
- отношение к организации (лояльность, поддержание имиджа и т. п.).

Организационный климат складывается из социально-психологического климата отдельных групп (подразделений), особенностей отношения групп друг к другу.

Принято выделять два уровня организационного климата:

1. *Статический* — относительно постоянный — формируется на основе устойчивых взаимоотношений членов коллектива, их интереса к работе, коллегам по труду, отношения к руководству и т. д. Представляет собой устойчивое, достаточно стабильное состояние, которое, однажды сформировавшись, способно долгое время не разрушаться и сохранять свою сущность, несмотря на те трудности, с которыми сталкивается организация подразделение. Сформировать такой климат довольно сложно, но поддерживать относительно легко. Обычно поддержание климата осуществляется через саморегуляцию группы.

2. *Динамический* — меняющийся, колеблющийся — определяется как психологическая атмосфера. Характеризуется быстрыми изменениями во времени, влиянием на настроение и работоспособность личности и группы в течение дня, высокой зависимостью от различных внешних и внутренних факторов, малой осознанностью членами группы и, отсюда, сложностью регулирования. Появление новых устойчивых тенденций в атмосфере (например, преобладание одного и того же настроения) приводит к изменениям и в климате.

Климат может быть благоприятным и неблагоприятным. Под благоприятным климатом понимается такое состояние дел и отношений в коллективе, при котором:

- ценности каждого члена коллектива находятся в согласии с общими ценностями и отвечают ценностям и целям организации;
- в межличностных взаимоотношениях развито взаимопонимание и уважение друг к другу;
- идет свободный обмен информацией по значимым для людей вопросам;
- присутствуют взаимопомощь, доброжелательный взаимный контроль и доверие друг другу.

К неблагоприятным относят как климат, где развиты интриги, взаимное неуважение, «торговля» информацией, так и отношения равнодушия, безразличия друг к другу. Особой формой неблагоприятного климата является взаимопотакание и укрывательство, когда члены коллектива реализуют цели и ценности, несовместимые с целями и ценностями организационной культуры, паразитируют на организации.

Задание

Охарактеризуйте климат вашей группы и вуза в целом. Для характеристики разработайте небольшую анкету, как образец можете использовать параметры приведенного опросника. Желательно вспомнить также двухфакторную теорию мотивации Ф. Герцберга.

Практическое занятие

Определение состояние климата в фирме

Инструкция. Это исследование проводится, чтобы вы могли анонимно высказать свое мнение о климате в нашей фирме, а мы постараемся его улучшить на основе вашей информации.

Ту оценку, которая соответствует вашему мнению, обведите кружком.

1. Насколько вы довольны вашей работой в целом?

Совсем нет В восторге
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Комментарии _____

2. Что вы думаете о форме выплаты денег в нашей фирме?

Она ужасна Она прекрасна
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Комментарии _____

3. Как вы воспринимаете уровень своей зарплаты по отношению к другим работникам?

Хуже всех Лучше всех
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Комментарии _____

4. Как вам нравится система оценки вашей работы?

Она ужасна
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Она прекрасна

Комментарии _____

5. Какое настроение в вашем подразделении?

Ужасное
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Прекрасное

Комментарии _____

6. Что вы думаете о возложенной на вас ответственности?

Совсем нет
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
В восторге

Комментарии _____

7. Насколько эффективен начальник вашего подразделения?

Очень
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Совсем нет

Комментарии _____

8. Насколько эффективен начальник вашего начальника?

Очень
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Совсем нет

Комментарии _____

9. Почему вы ходите на работу?

Вынужден
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Хочу

Комментарии _____

10. Как вам нравится наша фирма по сравнению с той, где вы работали раньше?

Хуже
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Также
лучше

Комментарии _____

11. В каком отделе вы работаете? (Не обязательно.) _____

12. Как долго работаете? _____

13. Как вам нравится наша программа обучения сотрудников?

Очень
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Совсем нет

Комментарии _____

14. Что вам меньше всего нравится в вашей работе или/и в нашей фирме?

15. Что вам больше всего нравится в вашей работе или/и в нашей фирме?

16. Что бы вы изменили, будь вы хозяином? (Можете писать на обороте страницы.)

Контрольные вопросы к теме:

1. Какие существуют подходы к пониманию организационной культуры?

2. Какова роль культуры в деятельности предприятия?

3. В чем различия между уровнями культуры?

4. С какого уровня необходимо изучать культуру? А изменять? Почему?

5. Чем отличается сильная культура от слабой?

6. Какая из теорий культуры (Хофстеда, Оучи, Шейна и др.) кажется вам наиболее подходящей для российских предприятий? Почему?

7. Какими методами можно формировать и развивать культуру? Обоснуйте роль каждого метода.

8. Что такое патология организационной культуры? С чем она может быть связана?

9. Как связаны культура организации и организационный климат?

10. Каковы основные аспекты организационного климата?

11. Зачем руководителю данные о климате в организации?

12. Какими методами можно изучать культуру и климат организации?

Темы рефератов:

1. Организационная культура: основные подходы к изучению.

2. Роль культуры для эффективности организации.

3. Проблемы формирования и развития культуры российских предприятий.

4. Организационный климат как особый феномен.

5. Методы исследования климата и культуры в организации.

6. Формирование благоприятного климата предприятия.

7. Удовлетворенность трудом, климат, культура и мотивация: взаимосвязь явлений.

8. Дисциплинарные отношения на предприятии и их роль в развитии культуры.

Литература

- Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде. М., 2001.
 Гибсон Дж., Иванцевич Дж., Доннелли Д. Организации: поведение, структура, процессы. М., 2000.
 Дафт Р. Теория организации. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
 Занковский А.Н. Организационная психология. М., 2009.
 Камерон К., Куин Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб., 2001.
 Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение. М., 2006.
 Кравченко А.И., Тюрина И.О. Социология управления: фундаментальный курс. М., 2008.
 Красовский Ю.Д. Организационное поведение. М., 2008.
 Лютенс Ф. Организационное поведение. М., 1999.
 Морозова Г.Б. Психологическое сопровождение организации и персонала. СПб., 2006.
 Ньюстром Дж.В., Дэвис К. Организационное поведение. СПб., 2000.
 Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура. М., 2002.
 Почебут Л., Чикер В. Организационная социальная психология. СПб., 2000.
 Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. М., 2007.
 Сивак В.А. Корпоративная культура. СПб., 2007.
 Томилов В.В. Культура предпринимательства. СПб., 2000.
 Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб., 2006.
 Шермеророн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение. СПб., 2004.
 Элвессон М. Организационная культура. Харьков, 2005.

4.2. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ И ИЗМЕНЕНИЕ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

В понимании организационного развития различают два подхода. Одни исследователи рассматривают развитие организации как способ ее изменения, другие — как систему последовательных этапов жизни организации и реализацию ее стратегии.

А. Подход к развитию как к методу изменения.

Организационное развитие (ОР) — это организационная стратегия, основанная на идеях, идущих от групповой динамики, и на теории и практике, связанных с планированием изменений.

Еще в 1975 году Ф. Хьюз, основываясь на теории У, перечислил 13 предположений, которые стали основой организационного развития⁶²:

1. Люди имеют потребность в личностном росте и совершенствовании. Наибольшая вероятность удовлетворения этих потребностей существует в условиях, когда им оказывается поддержка или бросается вызов.

2. Большинство работников используется недостаточно, они способны брать на себя больше ответственности за свои действия и вносить больший вклад в достижение целей организации, чем это допускается обстановкой во многих организациях.

3. Трудовые коллективы сами по себе нейтральны. В зависимости от типа группа может приносить организации либо пользу, либо вред.

4. Трудовые коллективы могут существенно повысить свою эффективность при удовлетворении индивидуальных потребностей и выполнении требований, предъявляемых организацией, благодаря совместной работе в режиме сотрудничества.

5. Для повышения эффективной работы коллектива формальный лидер не должен осуществлять руководящие функции все время и при всех обстоятельствах. Члены коллектива могут действовать более эффективно, если они помогают друг другу.

6. Поскольку организация является системой, изменение одной из подсистем (социальной, технической или управленческой) повлияет на другие подсистемы.

⁶² По: Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде. М., 2001.

7. Большинство людей обладает эмоциями и склонностями, которые влияют на их поведение. Однако принятый в организации порядок подавляет проявления этих эмоций и симпатий, что отрицательно сказывается на решении проблем, получении удовлетворения от работы и на личностном росте.

8. В большинстве организаций уровень межличностной поддержки, доверия и сотрудничества существенно ниже, чем это желательно и необходимо.

9. Хотя стратегии «победа или поражение» могут применяться в определенных ситуациях, в целом подход «победа или поражение» снижает эффективность работы как организации в целом, так и отдельных сотрудников.

10. Многие столкновения характеров между отдельными работниками вызваны структурой организации, а не участниками столкновений.

11. Когда человеческие чувства рассматриваются как важная информация, открываются дополнительные возможности для совершенствования управления, обмена информацией, постановки задач, сотрудничества между коллективами и получения удовлетворения от работы.

12. Смещение акцента при разрешении конфликтов с «принятия указаний» и «заглаживания проблем» к открытому обсуждению облегчает как личностный рост, так и выполнение задач, стоящих перед организацией.

13. Организационная структура и организация труда могут быть изменены для более полного удовлетворения потребностей одного работника, группы и предприятия в целом.

В дальнейшем эти принципы дополнялись и уточнялись, но суть их остается неизменной до наших дней.

Одно из определений организационного развития: *это процесс формирования видения будущего организации и реализации запланированного изменения, осуществляемый группой или командой сотрудников во главе с руководителем через изменения в отношениях, в поведении и в результатах работы сотрудников путем их обучения при помощи консультанта по организационному развитию (Т.П. Галкина).*

Целями организационного развития являются увеличение организационной эффективности и индивидуальное развитие.

Акценты в способах достижения этих целей могут делаться на:

- организационных процессах;
- организационной культуре;
- организационном поведении;
- соответствии между стратегией, структурой, культурой и процессами.
- ответе на изменения внешней среды;
- образовательной стратегии для изменения верований, отношений, ценностей и организационной структуры;
- роли топ-менеджмента в реализации программы организационного развития и т. д.

В реализации организационного развития принято выделять ряд этапов. Обобщив мнения различных исследователей (К. Левин, Э. Шейн, Л. Гренер, Д. Пригожин, Т. Галкина и др.), мы можем выделить 4 основных этапа.

Таблица 4.4

Этапы организационного развития

Этап ОР	Содержание
1. Возникновение потребности в изменениях	Ослабление тех сил, которые держат организацию в существующем состоянии
2. Диагностика проблемной зоны и формулировка задач развития	Руководством и сотрудниками осознается необходимость в изменениях. Определяются цели развития и ограничения. Формулируются критерии достижения. Приглашаются консультанты
3. Проектирование	Создается описание желательного состояния организационной системы Разрабатываются варианты достижения целей. Часть из них моделируется и оценивается. Разрабатывается стратегия развития
4. Собственно развитие, изменение	Осуществляется изменение Сотрудники обучаются новым ролевым моделям организационного поведения, новым способам коммуникации, адаптируются к новому этапу развития и действуют на новом уровне

Таким образом, организационное развитие фокусируется на аспектах, связанных с человеческой стороной организации, помогает найти пути увеличения эффективности людей, команд, индивидуальных и социальных процессов в организации. В этом плане оно является дополнением к реинжинирингу предприятия.

Б. Подход к развитию организации как системе последовательных этапов жизни предприятия и реализации стратегий.

Развитие организации (РО) рассматривается как жизненный путь предприятия, по аналогии с развитием человека от младенчества к старости. На этом пути выделяется ряд этапов, через которые проходит система. Каждый из этапов обладает собственными целями, стратегией, возможностями и проблемами и предъявляет различные требования к организационному поведению сотрудников.

Смена этапов может происходить мягко, эволюционно или жестко, революционно. Это может быть результатом стихийных социальных процессов в организации, а также осознанных управленческих воздействий, в том числе через организационное развитие как метод.

Переход с этапа на этап является кризисом существования организации, где наиболее высок риск потери управляемости, формирования негативной организационной культуры и т. д.

Таблица 4.5

Основные этапы развития организации

Этап развития	Характеристики этапа (по Adizes I.)	Тип и причины кризиса
0 этап. Зарождение	Есть энтузиазм и бизнес-идея. Нужны: финансовая поддержка, готовность рынка, реалистичность, гибкость и настойчивость основателя	Недостаточная вера в идею, отсутствие финансов, отрыв от реальности, опережение времени («Парадокс Галилея».)
1 этап. Младенчество	Начало деятельности. Нечеткая структура, малый бюджет, реактивность, неформальные отношения. Нужны: реалистичный бизнес-план, устойчивый приток денег, преданность идее	Недостаточная вера в идею, нерегулярное поступление финансов, просчеты в бизнес-планировании и подборе сотрудников. (Кризис лидерства.)
2 этап. Стадия быстрого роста	Идея начинает работать. Преодолевается нехватка денежных средств. Много возможностей для роста. Зависимость от внешнего окружения, нечеткость в распределении функций. Нужно: определить, чем следует и чем не следует заниматься. (Очертить сферы деятельности.)	«Головокружение от успехов» или излишняя самонадеянность. Все кажется возможным, компания излишне расширяется и может погибнуть. (Парадокс Икара.) Конфликты между «основателями» и новичками, которых больше. (Кризис автономии.)

Продолжение табл. 4.5

Этап развития	Характеристики этапа (по Adizes I.)	Тип и причины кризиса
3 этап. Юность	Духовное перерождение. Уверенное рыночное поведение. Нужны: новые цели, переход к росту качества от расширения влияния, систематизация, формальная структура, профессиональное управление	Перерастание фирмой возможностей основателя. Борьба за появление новых целей, формализацию, рост делегирования, изменение руководства. (Кризис контроля.)
4 этап. Расцвет	Четкая организационная структура, поддержка инициативы и творчества, ориентация на клиента, умение предвидеть, планирование, способность влиять на внешнюю среду, создание сети новых организаций, развитие и обновление через них. Нужны: участие всех в управлении, создание командного духа, сотрудничество	Отсутствие пополнения новыми силами, потеря гибкости, предприимчивости, громоздкость (много уровней управления), борьба подразделений за власть и влияние, за самостоятельность. (Кризис границ.)
Расцвет — оптимальная точка жизненного цикла. Он может продолжаться много лет, так как организация постоянно омолаживается. Если удастся внедрить дух сотрудничества, то расцвет длится, пока организация адекватна реальности и сохраняет баланс гибкости и управляемости. Дальнейшие этапы не обязательны		
5 этап. Стабилизация	Фирма еще сильна, но начинает терять гибкость. Сокращаются инновации. Финансисты начинают играть ведущую роль. Главное — возврат инвестиций. Теряется ожидание роста. Внимание сотрудников концентрируется на личностных отношениях. Еще можно усилить гибкость и предприимчивость	Если инновации продолжают терять значение, то начинается отрыв от реальности, потеря интереса к клиентам, обострение чувства самосохранения у каждого из сотрудников. (Кризис дистанционирования.)
6 этап. Аристократизм	Существуют значительные финансовые ресурсы. Но изменяются акценты. Ориентация на контроль, безопасность, комфорт. Цели краткосрочные. Формализация в одежде и общении. Главное — хорошие манеры, выдержка, спокойствие. Отрыв от реальности. Потеря качества и клиентов. И прибыли	Истинное положение дел внезапно обнаруживается. Начинается борьба за личное выживание. (Кризис «пауков в банке».)

Окончание табл. 4.5

Этап развития	Характеристики этапа (по Adizes I.)	Тип и причины кризиса
7 и 8 этапы. Бюрократизация и смерть	Управленческая паранойя. Конфликты. Разобщение. Борьба против всех. Культ «письменного слова». Разрушение информационных сетей. Пренебрежение клиентом	Когда клиентов не остается, организация умирает. (Если нет другого источника финансирования.)

Внедрение организационных изменений

Любое изменение в организации — это инновация. Оно сопровождается процессами, характерными для всех типов инноваций.

Инновация — это конечный результат внедрения новшества с целью улучшения объекта управления и получения экономического, социального, экологического, научно-технического или другого вида эффекта⁶³.

Данное понятие является «технологичным» или проявляет свои значения через логическую последовательность, определяемую цепочкой «идея—внедрение—результат». Итак, инновация — это:

- во-первых, определенный набор информации, содержащий инновационную идею (инновация как разновидность информации и в этом смысле как *предполагаемое новшество*);
- во-вторых, материализуемая инновационная идея, прошедшая через процесс принятия соответствующего решения (инновация как процесс ее освоения, внедрения, или реализуемое новшество);
- в-третьих, полученный результат, или внедренное новшество.

Новшество — оформленный результат фундаментальных и прикладных исследований, разработок или экспериментальных работ в какой-либо сфере деятельности по повышению ее эффективности.

⁶³ Основы инновационного менеджмента: Теория и практика / под ред. П.Н. Завлина. М., 2000.

Новшества могут оформляться в виде: открытий; изобретений; патентов; товарных знаков; рационализаторских предложений; документации на новый или усовершенствованный процесс; организационной, производственной или другой структуры; ноу-хау; понятий; научных подходов или принципов; документа (стандарта, рекомендаций, методики, инструкции и т. п.); результатов научных, маркетинговых или других видов исследований.

Вложение инвестиций в разработку новшества — половина дела. Главное — внедрить новшество, превратить новшество в форму инновации, то есть завершить инновационную деятельность и получить положительный результат. Затем продолжить диффузию (широкое распространение) инновации.

Практическое занятие

Инновации и способы их внедрения

Задание 1

Разбейтесь на 4 группы, выберите одно из инновационных направлений и докажите, что изменения именно в этой области являются важнейшими для современных организаций:

- технология;
- продукт или услуга;
- стратегия и структура;
- культура организации.

Почему именно эти 4 области являются основными? В чем отличия инноваций в этих областях?

Условия для инноваций

Задание 2

В группах по 3–5 человек обсудите, с чего должна начинаться инновация, как обеспечить ее успешное развитие и внедрение.

Как показывает практика, для системы инновационного менеджмента на предприятии (в организации) это одна из «стартовых» и важнейших составляющих. В области инноваций существует негласное и неумолимое правило: для того, чтобы что-то менять, развивать, изменять, улучшать, совершенствовать, рационализировать

или обновлять, нужны идеи. При этом имеет значение и количество идей: одна идея — хорошо, две — лучше, а три — великолепно, поскольку появляются варианты.

Проблема появления идей и проблемы их внедрения относятся к области организационного развития и связаны со специфическими формами организационного поведения.

Однако ни одна идея не будет воспринята, если в организации нет осознанной потребности в изменениях, развитии.

Задание 3

Обсудите, каким образом можно выявить потребность в изменении? Что делать, если эту потребность осознают только менеджеры?

Таким образом, стартовыми условиями для новаций являются: наличие потребности и возникновение соответствующей идеи. В этом случае начинается разработка инновационного проекта. Однако, по данным исследователей, только 57 % всех проектов решают все технические задачи и могут быть рекомендованы к внедрению. Только 30 % начатых проектов успешно внедряются и только 12 % из них дают ожидаемый результат.

Обсудите, в чем причина таких значительных потерь на пути внедрения новшеств?

Важнейшим этапом инновационного менеджмента является принятие новой идеи, проекта, когда его воплощение становится делом не только менеджеров, но и всех сотрудников предприятия.

Здесь могут помешать несколько проблем. Основными из них являются:

- недостаточность ресурсов;
- сопротивление людей.

Проблема сопротивления относится к одной из важнейших в организационном поведении. Любое новшество всегда встречает большее или меньшее сопротивление. Сопротивление проявляется на тех же трех уровнях, что и эффективность (индивидуальном, групповом и организационном).

Причины сопротивления новому подробно рассмотрены в работах Д. Ньюстрона и К. Дэвиса, Ф. Лютенса, В.А. Спивака, Ю.Ф. Лукина и др.

Таблица 4.6

Преодоление сопротивления инновациям

Метод преодоления	Когда использовать
Коммуникация, обучение	Техническая перемена Организационное развитие Изменение культуры Управленческое нововведение и т. д. Всегда
Информация (различных типов)	Участникам нужна точная информация и анализ, чтобы понимать перемены Создание нового требует информации от других Сотрудники напуганы, боятся ухудшения для себя
Участие (вовлечение)	Всегда. Нужно, чтобы сотрудники чувствовали себя вовлеченными У участников есть сила сопротивляться и ее необходимо использовать в «мирных» целях
Переговоры	Если лицо или группа могут влиять на осуществление нового Новаторы могут потерпеть неудачу в переменах
Поддержка руководства	Всегда (это очень важно!) Особенно, если: — перемена включает в себя многие отделы или перераспределение ресурсов; — относится к реструктуризации, организационному развитию, реинжинирингу; — участники сомневаются в законности, полезности новшества; — низкая мотивация
Принуждение	Имеется кризис У инициаторов есть сила Слишком сильное противодействие Другие действия потерпели неудачу

Контрольные вопросы к теме:

1. Каковы два основных подхода к развитию организаций?
2. В чем суть метода организационного развития?
3. Какие основные принципы лежат в основе метода организационного развития?
4. Какие этапы входят в жизненный цикл развития организации?
5. В чем суть начальных этапов (0–3)? И какие проблемы фирмы связаны с ними?

6. Почему этап расцвета — оптимальная точка развития организации?
7. Как можно поддерживать состояние расцвета?
8. Из-за чего происходит старение организации? Можно ли его предотвратить?
9. Каковы основные группы инноваций в организации?
10. К какой из них можно отнести организационное развитие? Почему?
11. Каковы причины сопротивления инновациям на предприятии?
12. Какие методы преодоления сопротивления инновациям вы знаете?

Темы для рефератов:

1. Организационное развитие как формирование позитивного организационного поведения.
2. Принципы организационного развития и использование закономерностей динамики малых групп.
3. Особенности организационного поведения на разных этапах жизненного цикла организации.
4. Сопротивление инновациям как форма организационного поведения.
5. Методы и подходы внедрения инноваций через снижение сопротивления.

Литература

- Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации. СПб., 2007.
- Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде. М., 2001.
- Гибсон Дж.Л., Иванцевич Дж.М., Доннелли Д.Х.-мл. Организации: поведение, структура, процессы. М., 2000.
- Дафт Р. Теория организации. М: ЮНИТИ-ДАНА, 2006.
- Гуляр Ф.Ж., Келли Дж.Н. Преобразование организации. М.: Изд-во «Дело», 2000.
- Котельников В.Ю. ТенЗ: управление инновациями: стратегический подход. М., 2007.
- Красовский Ю.Д. Организационное поведение. М., 2009.

Основы инновационного менеджмента: Теория и практика / под ред. П.Н. Завлина. М., 2000.

Пригожин А.И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003.

4.3 ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ КАК ЗНАЧИМЫЙ ФАКТОР ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

В современной зарубежной и отечественной науке человеческий капитал рассматривается в качестве *ведущего элемента общественного воспроизводства и решающего фактора экономического роста государства (макроуровень), значимого фактора организационного развития (микроуровень)*. На уровне индивида сформированные в результате инвестиций и накопленные человеком знания, навыки, способности, определенный запас здоровья, мотивации, составляющие человеческого капитала, приводят к росту квалификации работника, целесообразно используются в той или иной сфере общественного воспроизводства, содействуют росту производительности и качества труда и тем самым ведут к росту зарплаток данного человека.

В современной экономике человеческий капитал рассматривается как исчисляемый экономический ресурс, ориентированный на поддержку функционирования устоявшихся структур наряду с другими ресурсами, где человек выступает как объект эффективных вложений и как субъект, преобразующий эти вложения в совокупность знаний, умений с целью их последующей реализации. В отличие от материально-вещественных ресурсов, экономическая ценность человеческого капитала с годами возрастает за счет накопления профессионального опыта у молодого специалиста, развития его интеллектуального потенциала, формирования соответствующей мотивации к трудовой деятельности.

В рамках организационного поведения человеческий капитал (human capital) в первую очередь рассматривается как совокупность качеств работника, которые определяют его производительность и могут стать источником дохода для **самого** человека, его семьи, производства и общества. Изучение человеческого капитала с позиции психологии позволила выделить способности, лежащие в основе человеческого капитала. Так, петербургскими психологами под руководством В.А. Ганзена были выделены следующие четыре

способности, позволяющие составить целостное представление о человеческом капитале:

- жизнеспособность;
- работоспособность;
- способность к инновациям;
- способность к обучению.

По мнению психологов, четыре способности соответствуют четырем уровням человека как индивидуума, субъекта деятельности, личности и индивидуальности.

Жизнеспособность как качественная характеристика какой-либо системы рассматривается как сочетание устойчивости системы и ее адаптивности, ее самоидентичности и соответствия, полезности, пригодности, оптимальности и неоптимальности.

Жизнеспособность человека в рамках организационного поведения рассматривается как способность человека восстанавливать свои силы, быстро адаптироваться к меняющимся условиям и развивать свой потенциал. Жизнеспособность в условиях деятельности характеризует человека как индивида, способного к воспроизводству, к адаптации к меняющимся условиям среды, к выполнению определенной работы, благодаря внутренним энергетическим ресурсам и общим способностям.

Работоспособность — способность человека выполнять определенную работу в необходимом количестве с необходимым качеством, является свойством человека как субъекта деятельности, проявляется в труде, основана на волевой сфере.

Работоспособность, как состояние физических и психических функций человека индивида, характеризует его способность выполнять определенную деятельность с заданной эффективностью, требуемым качеством и в течение требуемого времени. С одной стороны является показателем дееспособности индивида, отражая возможности его биологической природы, с другой стороны, — показателем его успешности освоения новых знаний и овладения требованиями той или иной деятельности, отражая его социальную сущность. Таким образом, основу работоспособности составляют специальные знания, умения и навыки, сформированные благодаря определенным психическим, физиологическим и физическим особенностям работника, как индивида. Работоспособность отражается на производительности и продуктивности труда работника.

Способность к инновациям — способность адаптироваться к нововведениям в различных сферах жизни, в общем, и способность работника адаптироваться к нововведениям в организации, в частности. Способность изменять свое сознание и поведение вслед за изменением среды, внешних условий. К. Дэвис выделил множество причин сопротивления инновациям: страх перед неопределенностью, боязнь роста интенсивности в деятельности, нежелание расходувать силы на переобучение, боязнь, что новые навыки могут оказаться невостребованными, недовольство слабостью личного участия и незначительностью своей роли при внедрении инноваций и т. д. А.И. Пригожин считает, что причины неприятия инноваций в области труда часто связаны с избеганием неудач, боязнью риска, низким уровнем притязаний. Неприятие инноваций получило название психологического барьера к инновациям, формирование которого связано с личностью, ее складом, со стремлением к стабильности, предпочтением «знакомого» «незнакомому». Для успешного нововведения в организации важны образовательный уровень работников, информационные контакты и осведомленность людей. Мотивация к нововведениям формируется у работников на основе высокой креативности, гибкости мышления и активности личности в достижении целей. Способность организации к инновациям и способность ее работников к принятию нововведений и продуцированию инноваций относятся к ее конкурентным преимуществам и способны влиять на ее стоимость.

Способность к обучению — способность человека приобретать новые знания, умения, навыки, отражение уровня интеллектуальных способностей человека. Обучение как целенаправленный и планомерный процесс передачи и усвоения знаний, умений, навыков и способов познавательной деятельности человека представляется эффективным в том случае, когда обучаемость, как способность человека к познавательной деятельности и приобретению новых знаний и умений, навыков, коррелирует с общим интеллектом работника. Тот, кто на лету схватывает знания, усваивает информацию, приобретает новые профессиональные навыки, тот является более ценным работником.

Все эти составляющие человеческого капитала были значимы и ранее в трудовой деятельности человека и рассматривались

в рамках человеческого фактора. Так, в конце прошлого столетия распространяется взгляд на человека как на главный решающий фактор производства и общественного развития. Приоритетным выступает понимание, что не технический уровень производства определяет экономический потенциал предприятий и общества в целом, а человеческий фактор, воплощающий способность творить, изобретать, продуцировать новые идеи и знания.

Человеческий фактор (определение понятия связано с именами Фредерика Тейлора, американским психологом МакКормиком) в экономических и управленческих науках рассматривается как проявление всей совокупности личностных качеств человека, которые влияют на его трудовую активность. Человеческий фактор производства характеризуется не только показателями численности, демографической, отраслевой, профессиональной и квалификационной структурой работников, но и отношением к труду, инициативой, предприимчивостью, интересами, потребностями, ценностями и способами поведения в разных производственных ситуациях. Активизация человеческого фактора в организации представляет собой многогранную проблему, к которой относятся сложные процессы формирования нравственных ценностей, сохранения культурных традиций, кадровой и социальной политики, образования и т. д.

Интегральное представление о человеке, с одной стороны, как о производительной силе и потребляющем агенте общества, а с другой — как о самоценном существе, привел к оформлению концепции устойчивого развития и ключевого для него понятия *«человеческий потенциал»*.

Однако человеческий потенциал как система физических и духовных сил человека, отдельных социальных групп и общества в целом, реализация которых обеспечивает расширенное воспроизводство общественных структур и повышение качества жизни индивида, менее нагружено экономическим смыслом. В понятии «человеческий потенциал» акцент делается на самоценности человека, что усложняет возможности его оценивания.

Проблема оценивания была решена, когда с развитием информационной экономики и инновационного управления человек стал трактоваться как развивающийся фактор и экономический ресурс, получивший название «человеческий капитал», вполне поддающийся экономической оценке.

Человеческий капитал:

— форма выражения производительных сил человека, включенных в систему социально ориентированной смешанной экономики рыночного типа в качестве ведущего элемента общественного воспроизводства и решающего фактора экономического роста;

— это сформированные в результате инвестиций и накопленные человеком определенный запас здоровья, знания, навыки, способности, мотивации, которые ведут к росту квалификации работника, целесообразно используются в той или иной сфере общественного воспроизводства, содействуют росту производительности и качества его труда и тем самым ведут к росту зарплаток данного человека;

— совокупность качеств, которые определяют производительность и могут стать источником дохода для человека, семьи, производства и общества;

— это исчисляемый экономический ресурс, ориентированный на поддержку функционирования устоявшихся структур наряду с другими ресурсами, где человек выступает как объект эффективных вложений и как субъект, преобразующий эти вложения в совокупность знаний, умений с целью их последующей реализации.

Концепция человеческого капитала сложилась в 1950–1960 годах XX века. Это связано с изменениями в самом человеке, как главной производительной силе и социальном субъекте общества. Если в доиндустриальный и индустриальный период доминирующим был физический труд, в современном мире господствует умственный труд. В развитых странах 50 % экономически активных граждан заняты не физическим, а умственным трудом (в США $\frac{2}{3}$ работающего населения заняты умственным трудом).

По мнению К. Хеннинга, в «новой экономике» человеческий капитал (ЧК) стал решающим фактором, в связи с его возможностью превращать информацию в знание, а физический капитал потерял свою доминирующую позицию. На примере 192 стран Мировой банк установил, что 16 % экономического роста страны обусловлены физическим капиталом, 20 % — природным, 64 % — человеческим. Так, по данным Мирового банка, в США свыше половины ВВП дают те работники, у которых образовательный ценз составляет не менее 14 лет. По статистическим данным, в России 56 % национального дохода зарабатывается $\frac{1}{4}$ работающих, которые составляют люди

с высшим образованием, несмотря на то, что по индексу развития человеческого капитала Россия занимает только 63 место в мире.

Пониманию значимости человеческого капитала для организационного развития способствует рассмотрение *основных принципов теории человеческого капитала*:

- Человеческий капитал посредством потенциальных способностей создает продукты и доходы, а инвестиции, направленные на поддержание или увеличение этих способностей, понимаются как расходы, однако увеличение человеческого капитала, порождаемое этими инвестициями, — главный фактор динамики экономического развития.
- Формирование человеческого капитала затратно как для человека, так и для организации и общества в целом, инвестиционный период ЧК значительно длиннее, чем у физического (составляет от 1 до 5 лет), например, инвестиционный период в образование человека может достигать 12–20 и более лет.
- Человеческий капитал может быть накапливаемым и является определенным запасом в виде навыков и способностей, причем накопление созидательных способностей индивида связано с ростом доходов как прямой, так и обратной связью.
- Производительные способности человека являются источником доходов, выраженных не только денежной формой, но и как психологический выигрыш, моральное удовлетворение, экономия времени, повышение социального престижа.
- Человеческий капитал неотделим от своего носителя — человека, но человеческая личность не может быть сведена лишь к своей профессии или образовательному уровню, состоянию здоровья и т. д.
- Человеческий капитал подобно физическому представляет собой благо длительного пользования, подвержен физическому и моральному износу. Причем он способен морально устаревать до того, как произойдет его физический износ, может менять свою ценность в зависимости от наличия или отсутствия других сопряженных производственных факторов.
- Физический и человеческий капитал должны соответствовать друг другу, сложным и дорогостоящим оборудованием должны управлять квалифицированные рабочие, то есть высококвали-

фицированная рабочая сила, скомплектованная только из высококачественного и дорогостоящего человеческого капитала.

- Человеческий капитал наименее ликвиден, не может быть предметом купли-продажи, использоваться в качестве залога, с трудом поддается диверсификации, инвестиции в него — рискованные и практически не страхуемы.
- Использование человеческого капитала и получение прямых доходов контролируется самим человеком независимо от источников формирования (государственных, семейных, частных и т. п.).
- Функционирование человеческого капитала, степень отдачи от его применения обусловлены свободным волеизлиянием субъекта, его индивидуальными интересами и предпочтениями, его материальной и моральной заинтересованностью, ответственностью, мировоззрением и общим уровнем культуры, в том числе и экономической.

Согласно теории человеческого капитала люди могут увеличивать свои возможности, вкладывая средства в себя, а организация — увеличить свой доход, вкладывая средства в их обучение и развитие. Затраченные средства на обучение могут окупиться за счет увеличения производительности труда. Так, на предприятиях инвестиции в человеческий капитал приводят к росту прибыли предприятия за счет роста качества человеческого капитала.

Как отметили С. Брю и К. Макконелл: «Инвестирование в человеческий капитал — это любое действие, которое повышает квалификацию и способности и тем самым производительность труда рабочих. Затраты, которые способствуют повышению производительности, — инвестиции, так как текущие расходы осуществляются с тем расчетом, что эти затраты будут многократно компенсированы возросшим потоком доходов в будущем».

Если человеческий капитал — это имеющийся запас у каждого работника знаний, мотиваций, навыков, то инвестициями в него могут быть образование, накопление производственного опыта, охрана здоровья, мобильность, поиск информации.

По Г. Беккеру, при вложении своих средств в подготовку и образование люди ведут себя рационально, взвешивая соответствующие выгоды и издержки, подобно обычным предпринимателям. Они сопоставляют ожидаемую предельную норму отдачи от таких

вложений с доходностью альтернативных инвестиций, например, с процентами по банковским вкладам. В зависимости от того, что экономически целесообразнее, принимается решение либо о продолжении учебы, либо ее прекращении. Нормы отдачи выступают как регулятор распределения инвестиций между различными типами и уровнями образования (высокие нормы отдачи — недоинвестирование, низкие — переинвестирование).

В целом любые приобретенные навыки, знания или даже информация, которые могут повысить производительность человека, его заработную плату, могут рассматриваться как одна из форм человеческого капитала.

Типичными формами инвестирования в человеческий капитал являются следующие виды деятельности:

1. Образование — одно из главных направлений деятельности по инвестированию, поскольку требует значительных затрат времени и средств (высшее образование, повышение квалификации и т. д.).

2. Обучение (общее, профессиональное и специальное, во время процесса труда — ученичество, в отрыве от производства и т. д.).

3. Миграция и поиск работы (рассматривается как инвестиции в человеческий капитал, поскольку ведет не только к поиску более высокого заработка, но лучшего использования человеческого капитала, требует значительных усилий и определенных затрат на сбор информации о рынке труда).

4. Здоровоохранение и питание (услуги по охране здоровья требуют капиталовложений, поскольку увеличивают отдачу от труда, снижая заболеваемость и смертность, увеличить продуктивность жизни).

В условиях организации эти виды деятельности также представлены. В настоящее время начинает развиваться такая форма привлечения ценных работников, как предоставление возможности в получении образования и обучения (оговаривается при оформлении трудового договора), обеспечения рабочим местом после окончания обучения, предоставление услуг по охране здоровья (медицинское страхование, предоставление путевок в санатории и т. п.), питания (организация питания в условиях производства).

Методы экономической оценки человеческого капитала

При определении величины затрат на человеческий капитал и оценки его стоимости используются стоимостные (денежные) и на-

туральные (временные) оценки, например, измерение человеческого капитала (образования) в человеко-годах обучения: чем больше человек учится, чем выше у него уровень образования, тем большим объемом человеческого капитала он обладает.

Стоимостную оценку для измерения ценности трудоспособного человека первым предложил У. Пети, она касается измерения производительных способностей человека.

1. Самый распространенный метод измерения — **принцип капитализации**. Капитализация — процесс исчисления текущей стоимости какого-либо актива (например, образования), который приведет доход в будущем. Капитализация будущих заработков создает рыночную стоимость.

Суть принципа капитализации: *люди склонны выше оценивать определенную сумму денег или набор благ в настоящее время, чем такую же сумму или набор благ в будущем.*

При этом, величина человеческого капитала определяется не ценой его производства, экономическим эффектом от его использования. Использование человеческого капитала означает получение процента как универсальной формы любого дохода (з/п, прибыль, рента). Дисконтируемая сумма будущих доходов и составляет величину применяемого капитала.

Через коэффициент дисконта будущий доход приводится к настоящей, то есть сегодняшней оценке:

$$\frac{1}{(1+i)^t},$$

где i — текущая процентная ставка,

t — число лет.

Процедура, с помощью которой вычисляется сегодняшнее значение любой суммы, которая может быть получена в будущем, называется дисконтированием.

Дисконтирование рассчитывается по формуле:

$$D_c = \frac{D_t}{(1+i)^t},$$

где D_c — сегодняшняя величина дохода,

D_t — будущая величина дохода,

i — текущая процентная ставка,

t — число лет.

D_c — это определенная сумма денег, которая будучи вложенной на t лет под норму процента i , вырастет до значения D_t .

Для примера: учитывая, что будущие блага у индивидуумов имеют меньшую ценность, чем настоящие, поэтому эквивалент сегодняшним 100 руб. будут 110 руб. завтра, 120 — послезавтра при 10 % ставке.

И, наоборот, через дисконтирование будущие 100 руб. (D_t) приводятся к сегодняшней оценке (D_c) следующим образом:

$$D_c = \frac{100}{(1 + 0,1)^2} = 82,64 \text{ (руб.)}$$

Доходы на капитал, вложенный в человека, определяются как разница между з/п оцениваемых индивидуумов (B) и той ее частью, которая приходится на труд (C).

В связи со значительным ростом капиталовложений в человека существенно изменилась структура заработной платы, большая часть которой теперь является продуктом человеческого капитала, а не простого труда, которым обладает любой трудоспособный индивид. По мнению Г. Беккера, каждого человека можно рассматривать как комбинацию одной единицы простого труда и известного количества воплощенного в нем человеческого капитала. Следовательно, заработную плату, получаемую работником, можно рассматривать как сочетание рыночной стоимости его «плоти» и рентного дохода от вложенного в эту «плоть» человеческого капитала.

Тогда оценка человеческого капитала имеет следующий вид:

$$V_a = \sum_{i=a}^n (B - C)(1 + i)^{-t},$$

где V_a — оценка человеческого капитала работника в возрасте a ,

B — общая заработная плата,

C — часть заработной платы, приходящая на труд,

n — возраст, в котором заканчивается активная трудовая деятельность человека,

i — процентная ставка.

Г. Беккер и Б. Чисуик разработали единую формулу для расчета доходов владельцев как человеческого капитала, так и физического капитала (собственности).

По их мнению, общий заработок любого лица, после того как закончил инвестирование в человеческий капитал, равен сумме доходов на эти инвестиции и заработков от его первоначального человеческого капитала:

$$E_i = X_t + \sum_{i=1}^m r_{ij} C_{ij},$$

где E_i — доход (заработок) определенного лица,

X_t — эффект от первоначального капитала этого лица,

J — определенные инвестиции,

i — процентная ставка,

r_{ij} — норма дохода этого лица на его имущество.

В экономической литературе имеется и другая трактовка человеческого капитала. Так, М. Фридман предлагает под человеческим капиталом понимать некий фонд, который обеспечивает труду перманентный (с *лат. permanens* — **постоянный, непрерывно продолжающийся**) доход.

Перманентный доход — это средневзвешенная величина ожидаемых будущих поступлений дохода. М. Фридман рассматривает имущество и доход как взаимосвязанные явления. Так, если ценность имущества субъекта равна V , а отдача от него составляет r процентов за определенный период времени, то номинальный доход индивидуума в данном периоде составит:

$$D = r \cdot V.$$

И наоборот, если денежный доход индивидуума от своего имущества за определенный период равен D , а средняя отдача этого имущества равна r процентов, то ценность такого имущества составляет $(D/r) \cdot 100\%$.

При этом учитывается период равный всему сроку жизни индивидуума.

Имущество может быть представлено в виде капитализированной стоимости будущего потока доходов, которая определяется посредством дисконтирования.

Общая величина имущества индивидуума рассчитывается по формуле:

$$V^n = \frac{D_1}{(1+r)} + \frac{D_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{D_n}{(1+r)^n},$$

где $D_1 \dots D_n$ — ожидаемый индивидуумом годовой доход от всех видов имущества (в случае оценки человеческого капитала — это ожидаемый годовой заработок от использования человеческого капитала), 1, 2, 3 ... n — сроки жизни человека в годах.

Перманентный доход можно представить формулой:

$$Dn = rVn,$$

где D — ожидаемый годовой денежный доход,
 n — сроки человеческой жизни в годах,
 r — представляет собой среднюю доходность от 5-ти видов имущества: денег, облигаций, акций, предметов длительного потребления и человеческого капитала, причем человеческий капитал рассматривается как одна из форм активов, альтернативных деньгам,
 V — ценность имущества субъекта.

Некоторые авторы раскладывают человеческий капитал на различные составляющие: природные способности, здоровье, знания, мотивация, общая культура [Мясоедова, 2005].

Человеческий капитал, также как и все его составляющие, являются вероятностными величинами, то есть могут принимать значения от 0 до 1. Все элементы человеческого капитала, выделенные Т.Г. Мясоедовой, можно рассматривать как независимые события. В соответствии с правилами умножения независимых событий вероятность совместного наступления нескольких независимых в совокупности событий равна произведению вероятностей этих событий. Применительно к человеческому капиталу это означает, что:

$$P_{\text{чел. капитал}} \sim P_{\text{прир. способности}} \cdot P_{\text{здоровье}} \cdot P_{\text{знания}} \times \\ \times P_{\text{мотивация}} \cdot P_{\text{общая культура}}$$

где P — вероятностные величины составляющих человеческого капитала.

Чем больше вероятностная величина каждой составляющей человеческого капитала, тем больше сам человеческий капитал. Уменьшение составляющих приводит к уменьшению ЧК в целом. Таким образом, значительных результатов в развитии человеческого капитала можно добиться только при сбалансированных инвестициях во все его составляющие.

Т.Г. Мясоедова при расчете человеческого капитала предприятия предлагает учитывать три категории работников: рабочие, специалисты и служащие, руководители. Так как каждый человек может быть отнесен только к одной группе, события являются несовместимыми. Вероятность несовместимых событий равна сумме их вероятностей:

Общий человеческий капитал (ЧК) предприятия = общий ЧК рабочих + общий ЧК специалистов и служащих + общий ЧК руководителей.

Для каждой категории должна быть разработана своя программа развития и обучения, направленная на реализацию стратегического развития предприятия.

Затраты отдельного человека, связанные с вложением капитала в образование и профессиональную подготовку, могут включать три составляющие:

- прямые затраты (плата за обучение, расходы на приобретение учебников, смену места жительства и проезд и т. д.);
- упущенные возможности (упущенный заработок) за время учебы и в связи с вероятной сменой профессии и места работы;
- моральный ущерб, вызванный нервным напряжением в связи с получением образования, поиском работы, вероятной сменой жительства.

Ожидаемая отдача от инвестиций в человеческий капитал:

- более высокий уровень заработков;
- большее удовлетворение от избранной работы в течение жизни;
- более высокая оценка нерыночных видов деятельности и интересов.

При оценке эффективности инвестиций в образование сопоставляются затраты в настоящем (C) с ценностью будущих выгод (R).

Последние могут быть рассчитаны по формуле:

$$R = \frac{B_1}{1+r} + \frac{B_2}{(1+r)^2} + \frac{B_3}{(1+r)^3} + \frac{B_t}{(1+r)^t} = \sum_{n=1}^t \frac{B_n}{(1+r)^n},$$

где B_t — ожидаемое превышение заработка лиц, получивших образование, над заработком лиц, не имеющих образования в году t ,

n — число лет использования полученных знаний,

r — рыночная норма дохода на капитал (процентная ставка или ставка дисконтирования).

Инвестиции в образования окупятся при условии, что текущая стоимость будущих выгод больше или, по крайней мере, равняется издержкам: $R \geq C$.

Учитывая затраты, вложенные в человеческий капитал, экономическими методами, предприятие решает в первую очередь экономические задачи, связанные с накоплением человеческого капитала посредством инвестиций в человеческий капитал (использование систем непрерывного обучения и образования для работников предприятия, внедрение программ социального страхования, создание условий по удержанию персонала в организации, повышение заработной платы и т. п.).

Последовательное формирование человеческого капитала и повышения эффективности его использования позволяет повысить конкурентоспособность предприятия и обеспечить его дальнейшее развитие.

Практическое занятие

Экспресс-оценка управленческого потенциала⁶⁴

Задание 1

Определение управленческого потенциала руководителя.

Цель. Определить качество персонала, степень соответствия его характеристик требованиям, вытекающим из целей предприятия и условий управленческой деятельности.

Инструкция. На предложенные 14 вопросов следует давать ответы в форме «да» (+) и «нет» (–). Для этого в бланке ответов рядом с номером утверждения проставьте один из указанных ответов. Далее следует указать все стандартные требования к методикам опросного типа.

Опросник

1. Охотно ли вы беретесь за управленческие задачи, не имеющие типовых схем решения?

2. Трудно ли вам отказаться от тех приемов управления, которыми вы пользовались, работая на более низкой должности?

3. Долго ли вы оказывали предпочтение ранее возглавляемому вами подразделению, уйдя на повышение?

4. Стремитесь ли к выработке универсального стиля управления, подходящего для большинства ситуаций?

5. Умеете ли вы относительно безошибочно дать целостную оценку своим подчиненным (руководителям более низкого ранга), квалифицировать их как сильных, средних или слабых руководителей?

6. Легко ли вам выйти за рамки личных сомнений или антипатий в кадровых назначениях?

7. Считаете ли вы, что универсального стиля управления не существует и нужно уметь сочетать различные стили в зависимости от специфики управленческих ситуаций?

8. Считаете ли вы, что вам легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными?

9. Хочется ли вам сломать стереотипы управления, сложившиеся в возглавляемом вами подразделении?

10. Часто ли оказывается верным ваше первое интуитивное впечатление о качествах человека как руководителя?

11. Часто ли вам приходится объяснять не удачу в управлении объективными неблагоприятными факторами (нехватка жилья, перебои в материально-техническом снабжении и т. п.)?

12. Часто ли вы ощущаете, что для эффективной работы вам не хватает времени?

13. Считаете ли вы, что если бы имели возможность чаще бывать на объектах, то эффективность вашего руководства значительно повысилась бы?

⁶⁴ Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. М., 2009, с. 261–263.

14. Предоставляете ли вы подчиненным, которые являются более сильными руководителями, значительно больше полномочий и самостоятельности в решении вопросов, чем слабым, хотя и те и другие имеют один и тот же должностной статус?

Обработка и интерпретация результатов

Для обработки результатов исследования применяется следующий ключ:

№	Да	Нет	№	Да	Нет
1	1	0	8	0	2
2	0	1	9	1	0
3	0	1	10	1	0
4	0	2	11	0	2
5	2	0	12	0	1
6	1	0	13	0	2
7	1	0	14	2	0

Максимальное количество баллов равно 20 и свидетельствует о высоком управленческом потенциале руководителя.

Дифференцированный управленческий потенциал руководителей расположен в следующих диапазонах:

- 1–6 — низкий уровень управленческого потенциала;
- 7–13 — средний уровень управленческого потенциала;
- 14–20 — высокий уровень управленческого потенциала.

Задание 2

Разберите пример и рассчитайте:

Сколько понадобится лет, чтобы окупилась инвестиция, вложенные в образование для бакалавров-менеджеров НИУ ВШЭ — СПб. в текущем году?

Задача.

Пусть расчеты на образование составляют:

Прямые затраты (стоимость обучения) — 95 000 руб. в год, **косвенные затраты** (упущенные возможности) — 15 000 руб. в год.

Таким образом, величина затрат на обучение ($C = ПЗ + КЗ$):

$$C = 95\,000 \text{ руб.} + 15\,000 \text{ руб.} = 110\,000 \text{ руб.}$$

Норма отдачи капитала $r = 0,1$.

В будущем вы собираетесь использовать полученные знания не менее 40 лет.

B — ожидаемое увеличение заработка в году:

$$B = 110\,000 \text{ руб.} \cdot 0,1 = 11\,000 \text{ руб.}$$

Ценность будущих выгод от образования определяется по формуле:

$$R = \sum_{n=1}^t \frac{Bn}{(1+r)^n}$$

Примечание. Инвестиции в образование окупаются если $R > C$.

Литература

Беккер Г. Человеческий капитал (гл. из книги) / США: экономика, политика, идеология, 1993.

Ганзен В.А. Системные описания в психологии. Л., 1984.

Генкин Б.М. Экономика и социология труда. М., 2007, с. 93–126.

Глоссарий: словари по общественным наукам. URL: <http://www.glossary.ru>.

Голубева П.О. Управление человеческим капиталом предприятия как важный источник его развития. URL: <http://nbene.narod.ru/fails/fmanage7.htm>.

Корчагин Ю.А. Человеческий капитал: интенсивный социально-экономический фактор развития личности, экономики, общества и государственности. М., ЦИПЭ, 2011. URL: <http://do.gendocs.ru/docs/index-11238.html?page=3>.

Мишучкова И.Н. Теория человеческого капитала в экономике // Стратегическая психология глобализации: психология человеческого капитала: учеб. пособие / под научной ред. А.И. Юрьева. СПб., 2006, с. 107–137.

Мишучкова И.Н. Четыре способности, лежащие в основе человеческого капитала // Стратегическая психология глобализации: психология человеческого капитала: учеб. пособие / под научной ред. А.И. Юрьева. СПб., 2006, с. 161–176.

Мясоедова Т.Г. Человеческий капитал и конкурентоспособность предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. 2005. № 3. С. 29–37.

Пригожин А.И. Нововведения: Стимулы и препятствия (Социальные проблемы инноватики). М., 1989.

Стратегическая психология глобализации: психология человеческого капитала: учеб. пособие / под научной ред. А.И. Юрьева. СПб., 2006, с. 511.

Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. М., 2009, с. 261–263.

ГЛОССАРИЙ

Аттитюд (*англ.* attitude — позиция, положение) — приобретенная оценочная реакция (сформированная позиция по отношению к внешним объектам и явлениям), направленная на определенные объекты, которая сравнительно устойчива и которая влияет и мотивирует наше поведение по отношению к этим объектам.

Агрессивное поведение — специфическая форма действий человека, характеризующихся демонстрацией превосходства в силе или применением силы по отношению к другому человеку или группе лиц, которым субъект стремится причинить ущерб.

Ассертивное поведение (с *англ.* assert — заявлять, отстаивать) — это поведение уверенного человека по отношению к окружающим, способного отстаивать свою точку зрения без агрессии, без уступчивости, без манипулирования, такое поведение направлено на решение проблемы, сотрудничество во взаимодействии.

Агрессивное поведение (*лат.* aggressio — угрожающее, нападающее, захватническое) — деструктивное поведение человека в организации, обычно сопровождается отрицательными эмоциями с нанесением физического или психологического вреда, ущерба себе, организации и окружающим и т. д.

Делинквентное поведение (*лат.* delinquens — правонарушитель) — нелегитимное поведение, в крайних своих проявлениях представляет собой уголовно наказуемые действия.

Дисциплина (*лат.* disciplina — выдержанность, строгость) — определенный порядок поведения, отвечающий сложившимся

или принятым в обществе нормам права и морали, а также требованиям той или иной организации.

Доплаты — это дополнительные выплаты сверх ставок и окладов, носящие гарантированный характер и выполняющие компенсационную функцию в связи с особым статусом работника, возложением на него дополнительных трудовых обязанностей или особыми условиями труда.

Заработная плата — выплаты работникам за их труд и в условиях рынка, представляет собой превращенную форму цены рабочей силы, величина которой определяется стоимостью жизненных благ, обеспечивающих воспроизводство рабочей силы, соотношением спроса и предложения на нее на рынке труда и результатами ее производственного функционирования.

Надбавки — это дополнительные выплаты, носящие факультативный характер, не связанные с возложением дополнительных трудовых обязанностей и выполняющие стимулирующую функцию.

Конфликт — это процесс возникновения, развития, кульминации и разрешения противоречия во внутренней (психологической) или внешней (социально-психологической, социальной) реальности человека либо группы людей.

Конфликтное поведение — поведение, провоцирующее окружающих к возникновению конфликта. В. Зигерт и Л. Ланг считают, что такое поведение зачастую связано с ущемлением чувства собственного достоинства, которое пробуждает большую энергию, питающую межличностные конфликты⁶⁵.

Лидер (с *англ.* leader — руководитель, ведущий) — это авторитетная личность, реально играющая центральную роль в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений в коллективе.

Личность (с *лат.* persona: маска актера; роль актера; в перен. смысле — лицо, личность, индивидуальность, характер) — это качественная характеристика человека как субъекта общественно-исторической деятельности.

⁶⁵ Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов / пер. с нем. М.: Экономика, 1990.

Манипулятивное поведение (*фр.* manipulation — ловкая проделка, ухищрение) — поведение человека, направленное на то, чтобы достичь желаемого, получить желаемое, используя предметы окружающего мира или других людей. По мнению известного психолога К. Левина, манипулятивное поведение, используя подсознание человека, путем преобразования представлений людей, приводит к преобразованию их поведения.

Менеджер (*англ.* manage — управлять) — специалист по управлению производством, член организации, функциональные обязанности которого включают достижение целей организации посредством других людей путем планирования, организации работы, руководства и контроля.

Мотив (*лат.* movere — приводить в движение, толкать) — субъективное побуждение к деятельности, его источник — потребность, как осознанная или неосознаваемая необходимость в тех или иных материальных, культурных благах, социальных и духовных ценностях.

Мотивация — процесс, начинающийся с физиологической или психологической нехватки или потребности, которая активизирует поведение человека или создает побуждение, направленное на достижение определенной цели или вознаграждения. Мотивация в организации предполагает идентификацию и понимание побуждений и потребностей работников как интегрированного результата взаимодействий чувств и сознания.

Мотивированное поведение (*фр.* motiver — обосновывать, приводить доводы, мотивы) — это поведение, в основе которого лежит реализация актуальной потребности работника. Оно может быть разнонаправленным и носить как позитивный, так и негативный характер. Так, потребность в уважении и признании мотивирует работника к более качественному выполнению производственных заданий, его стремление быть активным и полезным организации способствует творчеству.

Оплата труда представляет собой систему отношений, связанную с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии

с законами, иными нормативами, правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами.

Оппортунистическое поведение (*лат.* opportunus — удобный, выгодный) — это поведение человека, заключающееся в стремлении реализовать собственные интересы, которое сопровождается проявлениями коварства.

Организационное поведение — это форма действий и поступков человека во взаимоотношении «индивид—организация» на уровне личности, группы, организации и общества.

Отклоняющееся поведение (*лат.* deviation — отклонение) — поведение, противоречащее принятым в обществе правовым или нравственным нормам, чаще проявляется в аморальных поступках человека (пьянство, стяжательство, распущенность в сфере сексуальных отношений и т. п.).

Отчуждение — явление, которое характеризуется внутренним состоянием индивида, воспринимающего окружающие его порядки, отношение руководства к себе, условия труда и вознаграждение за труд как глубоко несправедливые и даже враждебные по отношению к нему, последствиями чего являются безволие, ощущение одиночества, утрата интереса к работе, к группе или организации.

Переговоры — специфический вид деловой коммуникации, имеющий свои правила и закономерности, использующий разнообразные пути к достижению соглашения, разрешению или урегулированию конфликтов.

Поведение — присущее человеку взаимодействие с окружающей средой, опосредованное его внешней (двигательной) и внутренней (психической) активностью, выражается через специфическую реакцию на условия жизни и среду, представляет собой целостную активность человека, направленную на удовлетворение биологических, физиологических, психологических и социальных потребностей.

Производительность труда (*англ.* productivity — производительность, продуктивность) — это один из показателей экономической эффективности производства, характеризующий степень результативности, плодотворности использования труда работника в процессе производственной деятель-

ности и измеряемый соотношением результата производственной деятельности и затрат работника.

Самоуважение (self-esteem) — уважение к самому себе, всеобъемлющая оценка человеком самого себя, чувство собственного достоинства. Самоуважение тесно связано с самооценкой личности (оценкой своих возможностей, качеств и места среди других людей) и с уважительным отношением окружающих, тем самым влияет на эффективность деятельности человека и на дальнейшее развитие его личности.

Психологическая совместимость — способность членов группы к совместной деятельности, основанную на оптимальном сочетании их личностных и профессиональных качеств, эмоциональных и поведенческих реакций, общности их социальных установок, системы ценностей, потребностей и интересов.

Профилактика конфликтов — это такая организация жизнедеятельности людей, которая исключает или сводит к минимуму вероятность возникновения конфликтов между ними.

Руководитель — лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организации его деятельности.

Самоэффективность (*англ.* self-efficacy) — оценка собственной эффективности, связанная с чувством собственной компетентности, с ощущением способности решить любую проблему и справиться с любой ситуацией.

Синергетический подход — согласованное взаимодействие (поведение) частей в едином целом, склонность сложных систем к самоорганизации в состоянии неустойчивости.

Стиль лидерства (*англ.* leadership style) — это устойчивое сочетание теоретических воззрений, навыков и умений, характерных черт и отношений, проявляющихся в поведении лидера.

Совладающее поведение (*англ.* coping — справиться, выдержать) — форма поведения, открытая А. Маслоу, проявляющаяся в готовности индивида решать жизненные проблемы, направленная на приспособление к трудным обстоятельствам; предполагает сформированное умение использовать определенные средства для преодоления эмоционального стресса.

- Социализация личности** — это процесс и результат усвоения и активного воспроизводства индивидом социального опыта, осуществляемый в общении и деятельности
- Социальная праздность** — явление, связанное с ощущением несправедливости при распределении работ в команде, уверенностью в том, что его вклад в результаты группы не поддается оценке, что коллеги не прилагают особых усилий к выполнению задания и пользуются моментом «скрыться в толпе», проявляется в снижении его производительности.
- Социальная позиция** — формальное официальное положение индивида в системе внутриколлективных отношений.
- Статус** — неформальная характеристика положения работника в коллективе, определяется как мера его психологического влияния на других членов коллектива.
- Стереотипы** — предвзятые мнения и представления, которые формируются в период социализации личности.
- Текучесть кадров** — это увольнение работников по инициативе самих работников, либо по инициативе администрации, недовольной их недобросовестным трудовым поведением.
- Удовлетворенность трудом** — это набор благоприятных чувств и эмоций, возникающих у работника в процессе и при оценке результатов труда.
- Установка** (*англ.* orientation — ориентация) — это готовность, предрасположенность субъекта, возникающая при предвосхищении им появления определенного объекта и обеспечивающая устойчивый целенаправленный характер протекания деятельности по отношению к данному объекту.
- Человеческий капитал** — это исчисляемый экономический ресурс, ориентированный на поддержку функционирования устойчивых структур наряду с другими ресурсами, где человек выступает как объект эффективных вложений и как субъект, преобразующий эти вложения в совокупность знаний, умений с целью их последующей реализации.
- Фрустрация** (*с лат.* frustratio — обман, расстройство, разрушение планов) — психическое состояние человека, вызываемое объективно непреодолимыми (или субъективно так воспринимаемыми) трудностями, возникающими на пути

к достижению цели или решению задачи; переживание неудачи.

- Экономическое сознание** — высший уровень психического отражения хозяйственной деятельности людей, связанных с производственными отношениями, как субъективное отражение объективной экономической реальности.
- Экономическое поведение** — рациональное поведение человека, ориентированное на цели, средства и результаты, возникающее под влиянием экономических факторов, отраженных в психике человека, проявляющееся через человеческие решения и выбор относительно альтернативного использования ограниченных ресурсов.
- Экстраверсия** — **интроверсия** (*с лат.* extra — вне, intro — внутрь, versio — поворачивать, обращать) — характеристика индивидуально-психологических различий человека, крайние полюса которой соответствуют преимущественной направленности личности либо на мир внешних объектов, либо на явления его собственного субъективного мира.
- Эффективность** — соотношение между затратами ресурсов и полученными результатами, которые в конечном счете определяются количеством и качеством произведенных благ.

О. А. ГОЛУБКОВА,
С. В. САТИКОВА

**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ
ПОВЕДЕНИЕ:**
теория и практика

Учебное пособие

Ответственный за выпуск *О. Александрова*
Редактор, корректор *С. Апроцкая*
Верстка *И. Третьяковой*

Подписано в печать 00.00.2013. Формат 60×90 1/16.
Бумага офсетная. Гарнитура NewtonС.
Усл. печ. л. 00,00. Тираж 000 экз. Заказ № 000.

Подготовлено к печати
Отделом оперативной полиграфии
НИУ ВШЭ— Санкт-Петербург
198099, Санкт-Петербург, ул. Промышленная, д. 17а
Тел./факс: (812) 786-58-95