

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского  
Национальный исследовательский университет

**Г.А. Мкртычян, О.В. Петрова**

# **ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ**

*Учебное пособие*

Нижний Новгород  
Издательство Нижегородского госуниверситета  
2014

УДК 331.44  
ББК 88.4  
М 11

*Рецензенты:*

доктор социологических наук, профессор *А.О. Грудзинский*,  
доктор философских наук, профессор *В.М. Матиаишвили*

**Мкртычян Г.А.**

М 11 **Организационное поведение:** учебное пособие / Г.А. Мкртычян,  
О.В. Петрова. – Нижний Новгород: Изд-во ННГУ, 2014. – 201 с.

ISBN 978-5-91326-320-9

Организационное поведение представлено как междисциплинарная теоретико-прикладная отрасль знания, изучающая все аспекты поведения людей в организации с целью повышения ее эффективности. Структура учебного пособия отражает три возможных уровня анализа организационного поведения: индивидуальный, групповой и организационный. Каждая тема сопровождается вопросами для анализа, практикумом по самодиагностике и применению организационного поведения на практике.

Для студентов, обучающихся по направлениям «Менеджмент» и «Управление персоналом», а также по другим социально-экономическим направлениям.

ISBN 978-5-91326-320-9

УДК 316.6  
ББК 88.4

© Мкртычян Г.А., Петрова О.В., 2014  
© Нижегородский госуниверситет  
им. Н.И. Лобачевского, 2014

# СОДЕРЖАНИЕ

|   |            |
|---|------------|
| Тема 1. Организационное поведение как отрасль научного знания .....         | 4          |
| <b>Раздел I. Уровень индивидуального поведения в организации.....</b>       | <b>16</b>  |
| Тема 2. Индивидуальные различия людей в работе: личность и способности..... | 16         |
| Тема 3. Эмоции и стресс на работе.....                                      | 39         |
| Тема 4. Отношение к работе, организации и сотрудникам .....                 | 57         |
| Тема 5. Мотивация в организации.....  | 74         |
| Тема 6. Карьерное развитие .....  | 104        |
| <b>Раздел II. Уровень группового поведения в организации .....</b>          | <b>119</b> |
| Тема 7. Рабочие группы и групповые процессы .....                           | 119        |
| Тема 8. Общение (коммуникация) в организации.....                           | 136        |
| <b>Раздел III. Уровень организационного поведения .....</b>                 | <b>149</b> |
| Тема 9. Лидерство в организации .....                                       | 149        |
| Тема 10. Организационная культура .....                                     | 177        |
| Глоссарий .....   | 193        |
| Список литературы.....  | 200        |

## Тема 1. Организационное поведение как отрасль научного знания

*Объект и предмет организационного поведения*

*Взаимосвязи организационного поведения с другими отраслями знания*

*Задачи организационного поведения в современных условиях*

«Организационное поведение» является достаточно молодой дисциплиной, получившей широкое распространение с 60-х годов прошлого столетия, когда она впервые была рекомендована к включению в учебные планы экономических факультетов университетов США. С тех пор эта дисциплина стала одной из обязательных как в учебных планах подготовки бакалавров по социально-экономическим направлениям (менеджмент, государственное и муниципальное управление, управление персоналом и др.), так и в программах дополнительного профессионального образования, включая и программы МВА. К концу XX века дисциплина «Организационное поведение» окончательно сформировалась как междисциплинарная и теоретико-прикладная отрасль научного знания.

### **Объект и предмет организационного поведения**

Изучение закономерностей организационного поведения требует определения его объекта и предмета. Исходя из названия дисциплины, объектом организационного поведения можно считать организации, а предметом — поведение. Однако такое определение объекта и предмета является слишком общим и требует конкретизации.

В менеджменте **организация** определяется как социальная структурированная система, состоящая из групп и индивидов, работающих вместе для достижения поставленных целей. При этом существенным признаком организации выступает наличие сознательно координируемой трудовой деятельности людей. Исходя из этого понимания, объектом организационного поведения должны быть организации всех типов: большие и малые по величине; государственные и частные по форме собственности; коммерческие и общественные по своим целям и т.д. Иными словами, предполагается, что закономерности организационного поведения должны быть *универсальными* для всех типов организаций. Однако такое — расширительное — понимание объекта организационного поведения не учитывает его специфики в организациях разного типа.

Известно, что большое влияние на организационное поведение оказывает *размер* компании. Очевидно, что существуют, например, различия в мотивации трудового поведения сотрудников многотысячной транснациональной корпорации и малого предприятия, состоящего из нескольких человек. Особенностью работы на малом предприятии является то, что в нем ограничены возможности вертикальной карьеры и на первый план выходят такие мотиваторы, как интерес к выполняемой работе, теплая эмоциональная атмосфера, доверие к руководителю и т.п. Можно утверждать, что поведение человека на малом предприятии детерминировано, с одной стороны, его индивидуальными качествами, а с другой — социально-психологическими характеристиками малой группы, в которую он включен: групповыми нормами, сплоченностью, ролью и статусом. В отличие от этого в больших компаниях к этим двум регуляторам поведения добавляется влияние третьего — организационных характеристик, которые присущи только большой организации в целом. К этой группе характеристик относятся:

- структура компании: линейная, функциональная, проектная или матричная;
- стратегия развития компании: инновационная или консервативная;
- стадия развития компании: формирования, интенсивного роста, стабилизации, спада (кризиса);
- тип организационной культуры: сетевая, общинная, наемническая или фрагментированная (в модели Р. Гоффи и Г. Джонса «Куб двойное С»);
- баланс властей между направлениями деятельности и подразделениями;
- система организационных коммуникаций и др.

На малом предприятии влияние этих организационных характеристик либо отсутствует вовсе, либо присутствует в свернутом виде и не оказывает большого влияния на поведение сотрудников.

Важную роль в регуляции организационного поведения играет и *целевое назначение организации*. На одном полюсе здесь находятся *бизнес-компании*, имеющие своей основной целью извлечение прибыли, а на другом — *некоммерческие организации*, ставящие своей целью решение различного рода общественно значимых проблем — от экологии и безопасности на дорогах до насилия в семье и помощи детям-сиротам. Следует отметить, что в последние годы под давлением общества поведение бизнес-компаний также становится все более социально ответ-

ственным. Это проявляется и в создании компании специальных благотворительных фондов, и в спонсорской поддержке разнообразных социальных проектов, и в принятии на себя дополнительных обязательств по сохранению окружающей среды, и во внедрении корпоративных программ поддержки работающих и бывших сотрудников компании. При этом часто меняются и формулировки миссий крупных бизнес-компаний — они учитывают запросы общества на инновационное развитие региона, на удовлетворение спроса потребителей в высококачественных товарах и услугах, на создание новых высокотехнологичных рабочих мест и т.п. Однако все это не должно маскировать саму природу деятельности любой бизнес-компания, целью которой было и остается извлечение прибыли. В этой связи естественно ожидать, что и закономерности организационного поведения в бизнес-компаниях и некоммерческой организации имеют существенные различия. Действительно, в некоммерческих организациях часто используется добровольческий труд, имеющий в своей основе, в отличие от обычного профессионального труда, принципиально иные социальные потребности. В частности, добровольческий труд не предполагает высокого материального вознаграждения и карьерного роста. На иных принципах строится и управление сотрудниками некоммерческой организации: в нем отсутствуют механизмы жесткого принуждения и контроля, строгие процедуры подбора и оценки персонала, не применяется авторитарный стиль принятия решений и т.д.

Таким образом, даже поверхностное сравнение механизмов поведения в организациях разного типа свидетельствует о существовании между ними различий. Исходя из этого, расширительное толкование объекта организационного поведения как организации *любого типа* представляется нам не конструктивным. Изначально эта отрасль знания возникла как ответ на запрос менеджеров больших и средних бизнес-компаний на эффективные инструменты управления человеческими ресурсами компании. Подавляющее большинство исследований организационного поведения также были проведены в больших и средних бизнес-компаниях, и результаты этих исследований отражают закономерности поведения именно в этом типе компаний. Поэтому нам представляется более обоснованным положение о том, что **объектом организационного поведения выступают большие и средние по размеру бизнес-компании, обладающие сложным комплексом организационных характеристик**. Что касается других типов организаций, то можно предположить, что в них закономерности организационного поведения прояв-

ляются либо *частично* (некоммерческие организации), либо присутствуют в *свернутом виде* (малые коммерческие предприятия).

Если предметом организационного поведения выступает феномен поведения, то необходимо уточнить, о каком поведении идет речь. Здесь следует сделать два важных замечания. Во-первых, *организационное поведение не сводится только к трудовому поведению*, но и включает в себя поведенческие феномены, связанные с различными сторонами организационной жизни. Например, к ним относятся феномены организационной приверженности, сопротивления организационным изменениям, ролевого и конфликтного поведения, межличностного влияния и власти и др. Во-вторых, организационное поведение *не ограничивается изучением только индивидуального поведения сотрудника*. В современной теории организационного поведения принято выделять три уровня анализа поведения: индивидуальный, групповой и организационный (Дж. Гринберг, Р. Бэйрон, 2004; Дж. Джордж, Г. Джоунс, 2003; Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн, 2006; и др.).

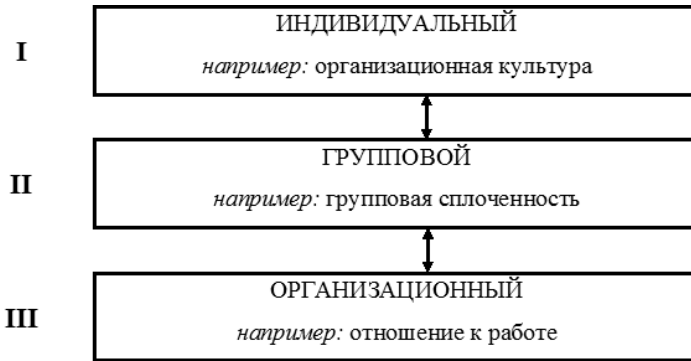


Рис. 1.1. Уровни анализа организационного поведения

На *индивидуальном* уровне анализа в центре внимания находятся индивидуальные характеристики поведения человека в организации — это профессионально важные качества личности, эмоциональные состояния на работе, отношение к занимаемой должности, организации и коллегам, трудовая мотивация и карьерные устремления. На *групповом* уровне анализа рассматриваются поведенческие феномены, характерные для отдельных подразделений (департаментов), которые можно

относительно к категории малых групп. К этим феноменам относятся групповые процессы и структура, межличностное взаимодействие и коммуникации, процессы принятия групповых решений. И, наконец, на *организационном* уровне анализа субъектом поведения выступает организация в целом — это проектирование организации, стратегическое планирование, организационная культура и др. Таким образом, организационное поведение охватывает все три уровня анализа поведения. Исходя из этого, **предметом организационного поведения являются закономерности поведения на трех уровнях анализа: индивидуальном, групповом и организационном.** Именно в такой логике выстроена последовательность тем в предлагаемом учебном курсе.

### **Взаимосвязи организационного поведения с другими отраслями знания**

Междисциплинарность организационного поведения отчетливо просматривается в самом названии этой отрасли знания. С одной стороны, в ее названии присутствует понятие организации, которое является основным объектом исследования **теории организации**, а с другой — понятие поведения, находящееся в центре внимания *поведенческих наук*, и в первую очередь **психологии и социологии**. Отметим, что исторически понятие «поведение» было ключевым в одном из основных направлений психологии — *бихевиоризме*. «Бихевиоризм — теоретическое направление, в котором придается большое значение роли окружения и научения и пропагандируется идея о том, что человека нужно исследовать объективными методами» (Г. Глейтман, А. Фридлунд, Д. Райсберг, 2001. С. 1073). Все эти науки являются *теоретическим фундаментом* организационного поведения — из них она «черпает» основные понятия, концепции и теории. *На их основе организационное поведение разрабатывает собственные концепции и модели среднего уровня обобщенности, пригодные для использования в практике управления.* При этом каждая из указанных наук выступает теоретическим фундаментом для «своего» уровня анализа поведения: психология — для индивидуального; социология и социальная психология — для группового; теория организации — для организационного. Конечно, речь идет не о всех направлениях этих наук, а об *избирательном влиянии* отдельных направлений и разделов. Так, для анализа индивидуального поведения ключевую роль играют исследования психологии **личности и способностей**, для анализа группового поведения — социологические и социально-психологические исследования **малых групп**, для анализа органи-



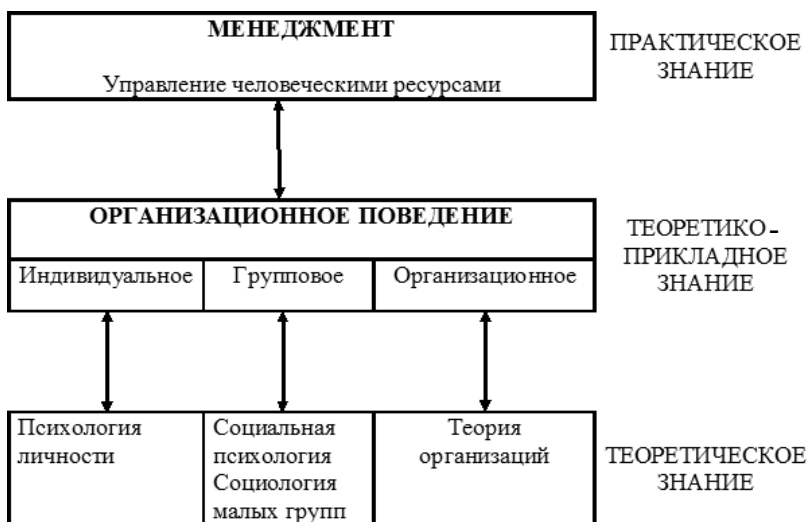
зационного поведения — исследования *культуры, проектирования и изменений*.

Междисциплинарность организационного поведения не исчерпывается только влиянием психологии, социологии и теории организаций. Важный вклад в изучение организационного уровня поведения вносят также *антропология* (раздел «Организационная культура»), *политология* (раздел «Власть и политика в организации»), *экономика* (раздел «Процесс принятия решений»). Отметим, что влияние всех этих социальных наук на организационное поведение не является однонаправленным — разработанные в организационном поведении модели, в свою очередь, являются источниками для развития теоретических знаний в этих науках.

Наряду с перечисленными выше фундаментальными социальными науками, выступающими для организационного поведения источником теоретических знаний, оно опирается и на практический опыт управления, систематизированный и обобщённый в *менеджменте*. По определению одного из классиков современного менеджмента Р. Дафта (2004. С. 34), «менеджмент — это эффективное и производительное достижение целей организации посредством планирования, организации, руководства и контроля организационных ресурсов». В этом определении заключены две важные идеи: 1) выделены основные *функции* управления — планирование, организация, лидерство и контроль организационных ресурсов и 2) сформулирована *основная задача* менеджмента — эффективное и производительное достижение целей организации. При этом важно подчеркнуть, что одним из основных ресурсов организации являются *человеческие ресурсы* и управление этими ресурсами является важным направлением в современном менеджменте. Значение этого направления столь велико, что ряд авторов считают его самостоятельной функцией менеджмента.

Как же соотносятся управление человеческими ресурсами и организационное поведение? На наш взгляд, управление человеческими ресурсами (как и менеджмент в целом) отражает преимущественно *уровень практического знания*, то есть представляет собой обобщение сложившихся в реальной практике инструментов, методов и технологий управления человеческими ресурсами организации. Например, технологий подбора и оценки персонала, методов адаптации и обучения и др. В отличие от этого, организационное поведение представляет *теоретико-прикладной уровень знания* — то есть опирается на результаты прикладных исследований и разрабатывает концепции и модели, имеющие

практическое применение. Например, концепция профессиональных компетенций менеджера, модели удовлетворенности трудом, концепции трудовой мотивации, организационного стресса и др. С одной стороны, организационное поведение черпает в практике управления человеческими ресурсами проблематику своих прикладных исследований, а с другой — разрабатывает концепции и модели, позволяющие научно осмыслить существующие практики управления персоналом и конструировать новые. Опора только на опыт и здравый смысл могут приводить к управленческим ошибкам. Таким образом, *организационное поведение выступает теоретической основой для научного осмысления практики управления человеческими ресурсами*. Взаимосвязи организационного поведения с другими отраслями знания представлены на *рис. 1.2*.



*Рис. 1.2. Взаимосвязи организационного поведения с другими отраслями знания*

Отталкиваясь от промежуточного положения организационного поведения, можно сформулировать практическую цель этой отрасли научного знания. **Практической целью** организационного поведения является *повышение эффективности организации посредством*

*оптимального управления ее человеческими ресурсами.* При этом важно подчеркнуть, что при достижении данной цели организационное поведение опирается в понимании природы человека и, соответственно, философии управления на теорию Y (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Сравнение представлений о работнике в теориях X и Y

| <i>Представления</i>          | <i>Теория X</i>        | <i>Теория Y</i>                           |
|-------------------------------|------------------------|---|
| <i>Отношение к работнику</i>  | Недоверчивое           | Одобрительное                             |
| <i>Мнение о работнике</i>     | Преимущественно ленивы | Нуждаются в достижениях и ответственности |
| <i>Интерес к работе</i>       | Равнодушие             | Заинтересованность                        |
| <i>Условия хорошей работы</i> | Контроль и принуждение | Признание и повышение профессионализма    |

Теория Y исходит из того, что люди изначально имеют потребность в труде, стремление к достижениям и ответственности. При этом функция менеджмента сводится к созданию условий, благоприятствующих достижению желаемого результата работы сотрудниками. В отличие от теории Y, теория X исходит из того, что человек по своей природе ленив и безответственен, и функция менеджмента заключается в принуждении его к работе и организации тщательного контроля. Основной технологией стимулирования работника к эффективной работе является метод «кнута и пряника».

### **Задачи организационного поведения в современных условиях**

Задачи организационного поведения в современных условиях трансформируются под влиянием основных тенденций развития общества. К ним относятся:

- глобализация и рост количества транснациональных корпораций;
- демографические изменения рабочей силы: тенденции роста разнообразия;
- стремительное развитие технологий;
- растущие ожидания людей в отношении организаций.

**Глобализация** — это процесс взаимодействия людей всего мира в отношении их культурной, экономической, политической, технологической жизни и окружающей среды. Одним из основных средств глобали-

зации являются транснациональные корпорации — организации, совершающие большое количество своих операций на территории различных стран и располагающие там свои штаб-квартиры. В связи с ростом числа транснациональных корпораций возникает проблема управления персоналом в странах с различным экономическим укладом и культурой. На сегодняшний день наиболее признанным является *дивергентный подход*, согласно которому эффективное управление требует ясного понимания и учета особенностей социально-экономической и культурной жизни той или иной страны: ее ценностей, традиций и представлений.

*Демографические изменения рабочей силы* происходят в трех основных направлениях:

- быстрый рост числа работающих женщин; при этом все больше женщин стремятся к достижению самых высоких ступеней карьерной лестницы;
- усиление расового и этнического разнообразия работников организации;
- увеличение продолжительности жизни и, соответственно, длительности активной трудовой деятельности.

Все эти изменения приводят к необходимости разработки новых способов управления человеческими ресурсами в ситуации разнообразия.

*Развитие современных технологий* существенно меняет как само содержание трудовой деятельности, так и характер взаимодействия сотрудников организации. Основным катализатором здесь являются быстро развивающиеся компьютерные технологии и особенно Интернет и беспроводные технологии. Это приводит к следующим заметным тенденциям в деятельности организаций.

1. «Обезжиривание» организаций в двух основных формах — даунсайзинг и аутсорсинг. *Даунсайзинг* — это процесс снижения численности работников с целью достижения оптимального количества сотрудников, необходимого для эффективного функционирования заново выстроенной организации. *Аутсорсинг* представляет собой процесс ликвидации подразделений, не связанных с центральными направлениями работы организации, и найма других фирм для их выполнения.

2. Создание *виртуальных организаций*, то есть очень гибких временных организаций, формируемых группой компаний, объединяющих свои усилия для реализации конкретного проекта.

3. **Дистанционное присутствие** — практика использования коммуникационных технологий, позволяющих выполнять работу на удаленном расстоянии от непосредственного места работы, например из дома.

**Изменения в ожиданиях людей** касаются трех основных аспектов деятельности организации.

Во-первых, это *ожидания гибкости* со стороны организации в ответ на потребности работников. В частности, к ним относятся такие формы организации труда, как введение гибкого графика работы, привлечение к работе на временной основе, уплотнение рабочей недели, разделение должности на формы постоянной и частичной занятости, программы произвольного сокращения рабочего времени.

Во-вторых, это *ожидания современных потребителей высокого качества товаров и услуг*. Ответом на эти ожидания стал тотальный контроль качества, который является распространенной политикой последовательного повышения качества товаров и услуг.

В-третьих, все сильнее проявляется недовольство людей неэтичным поведением как отдельных руководителей, так и компании в целом. В результате этого *возрастает социально-этическая ответственность корпораций*. Она предполагает, что принятие управленческих решений связано с этическими ценностями, с соблюдением требований закона и уважения личности и общества в целом, с сохранением окружающей среды.

### **Вопросы для анализа**

1. В чем Вы видите необходимость использования научных знаний при решении практических управленческих задач? Приведите примеры, когда здравый смысл и интуиция помогли Вам решить возникшую проблему и, напротив, привели Вас к ошибочным решениям.

2. Какие представления о природе человека Вам ближе: теория Х или теория Y? Какая философия управления реализуется в известных Вам организациях?

3. Наука об организационном поведении способствует как эффективному функционированию организации, так и благополучию отдельных сотрудников. Совместимы ли эти цели?

4. Кто должен управлять организационным поведением?

5. Опишите несколько рабочих ситуаций, которые были для Вас сложными с точки зрения выбора между этическим и неэтическим поведением. Что подтолкнуло Вас к выбору способа поведения?

6. *Что является основным препятствием для гибкости организации в отношении потребностей своих работников?*

### ***Практикум по самодиагностике***

#### **ГОТОВНОСТЬ К ДИСТАНЦИОННОЙ РАБОТЕ**

*Инструкция.* Оцените по пятибалльной шкале следующие утверждения (1 — совсем мне не соответствует, 5 — полностью мне соответствует).

1. *Я способен самостоятельно назначать сроки и строго их соблюдать.*
2. *Я очень сосредоточенный человек и всегда довожу дело до конца, даже если меня никто не контролирует.*
3. *Обычно мне удается эффективно распределить свое время.*
4. *Когда я занят чем-то важным, обычно я не отвлекаюсь на другие вещи.*
5. *Мне психологически комфортно работать одному.*
6. *Обычно я знаю, когда нужно закончить работу.*
7. *Я хорошо разбираюсь в политике и процедурах своей компании.*
8. *Я знаю, как поддержать коллег, даже когда меня нет рядом с ними.*
9. *Я не возражаю против гибкости в графике моей работы.*
10. *Обычно я хорошо контактирую со своими коллегами.*

#### ***Обработка результатов***

Просуммируйте полученные баллы:

меньше 15 баллов — низкая готовность к дистанционной работе;

15–35 баллов — средняя готовность к дистанционной работе;

больше 35 баллов — высокая готовность к дистанционной работе.

### *Применение организационного поведения на практике*

Ваша компания открывает филиал в другой стране (с иной культурой и традициями) с необходимостью переезда на несколько лет трех должностных лиц вместе с семьями.

1. *Какие проблемы Вы можете предвидеть у этих управляющих, пока они будут приспосабливаться к новым условиям?*

2. *Какие конкретно меры должны быть предприняты для того, чтобы помочь этим людям быстрее адаптироваться?*

3. *Какие трудности могут возникнуть у этих людей по возвращении домой? Что следует сделать, чтобы свести эти проблемы к минимуму?*

## Раздел I. УРОВЕНЬ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПОВЕДЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

### Тема 2. Индивидуальные различия людей в работе: личность и способности

*Роль личности в организационном поведении*

*Описание личности на основе теории черт*

*Типологический подход к описанию личности*

*Виды способностей и их влияние на успешность работы*

*Индивидуальные стили*

Не требует специальных доказательств, что индивидуальные особенности человека существенно влияют на различные аспекты поведения человека на работе: результативность его деятельности, эмоциональные переживания и стрессоустойчивость, удовлетворенность работой и взаимоотношения с коллегами, мотивацию трудовой деятельности и выбор карьеры. Можно выделить три основные группы характеристик, обуславливающих индивидуальные различия между людьми:

- *демографические характеристики* — пол, возраст, семейное положение, образование, нация, религия;
- *психологические характеристики* — личность, способности, ценности и установки, восприятие и атрибуция;
- *опыт и профессиональные навыки.*

В организационном поведении основное внимание уделяется двум психологическим характеристикам: *личности* и *способностям*. При этом понятие личности связано с индивидуальными особенностями, делающими каждого человека уникальным, отличным от других, а понятие способностей — с индивидуальными особенностями, необходимыми для успешного выполнения той или иной деятельности.

#### **Роль личности в организационном поведении**

Дадим рабочее определение *личности* — *это уникальная и относительно стабильная схема поведения, мышления и эмоций, проявляемая человеком*. Формирование личности происходит под влиянием широкого круга как биологических, так и социальных факторов. Об этом свидетельствуют, например, результаты исследований развития личности



однойцевых близнецов. Как правило, сформировавшаяся личность сохраняется относительно неизменной достаточно долгий период времени. И, несмотря на то что изменения личности возможны, руководителю следует исходить из *относительной стабильности* личностных качеств сотрудника.

Одной из общепринятых теорий, объясняющей роль личности в организационном поведении, является **теория взаимодействия личности и ситуации** (или концепция интерактивной перспективы). Согласно этой теории, поведение/переживание является результатом взаимодействия личности и ситуации (рис. 2.1). При этом под ситуацией понимаются не сиоинутные обстоятельства, а некие стабильные условия и содержание выполняемой работы. В тех случаях, когда существует сильное влияние ситуации, проявления личности отступают на задний план; когда же влияние ситуации ослаблено, возможность проявления личности значительно возрастает. Например, работа на конвейере требует строгого соблюдения технологий и не предусматривает проявления креативности, в то время как разработка новой рекламной концепции, напротив, невозможна без этого качества личности. Или, к примеру, способы общения дипломатических работников жестко регламентированы, в то время как способы общения преподавателя со студентами могут быть достаточно разнообразными — от открытых и эмоционально теплых до формальных и эмоционально холодных. Таким образом, *индивидуальное поведение человека в организации зависит не только от его личности, но и от ситуации и опосредуется его восприятием*. Исходя из этого, роль личности в организационном поведении не следует ни преувеличивать, ни преуменьшать.

Важным следствием теории взаимодействия является необходимость *соответствия личности и способностей человека содержанию и условиям выполняемой работы*. Именно степень такого соответствия (при наличии необходимых профессиональных навыков и умений) определяет продуктивность выполняемой работы и чувство удовлетворенности работой. В отечественной психологии труда мера соответствия человека и профессии определяется через понятие профессиональной пригодности. **Профессиональная пригодность** — это совокупность индивидуальных особенностей человека, влияющих на успешность освоения какой-либо профессиональной деятельности и эффективность ее выполнения. Например, профессиональная пригодность к деятельности менеджера по управлению персоналом или предпринимателя в сфере инно-

вационного бизнеса. Основными структурными компонентами (блоками) профессиональной пригодности по В.А. Бодрову (2001) выступают:

- *профессиональная подготовленность;*
- *профессиональная мотивация;*
- *профессионально важные свойства личности;*
- *профессиональные способности.*

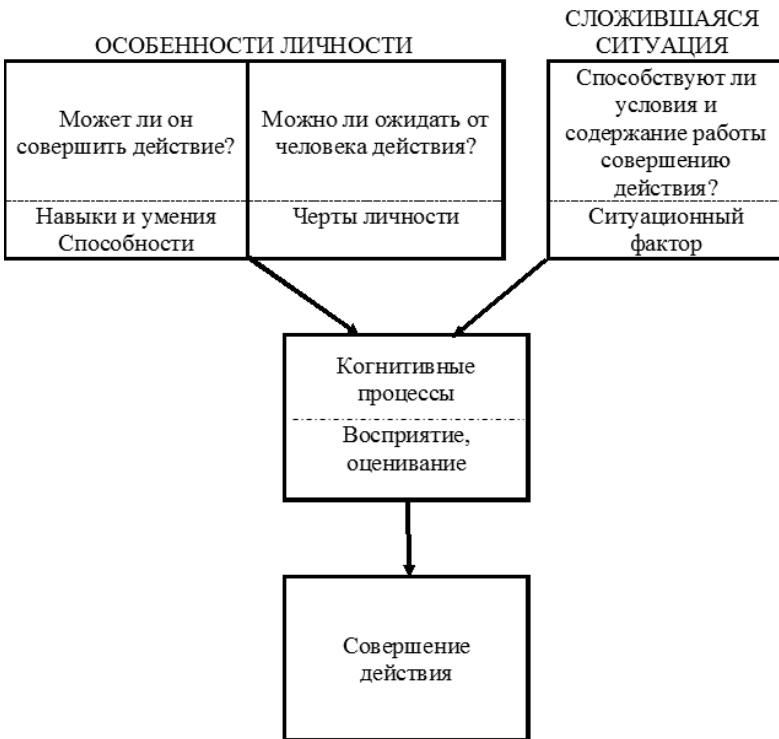


Рис. 2.1. Теория взаимодействия личности и ситуации

### Описание личности на основе теории черт

В практике управления индивидуальным организационным поведением широко используются два основных подхода к описанию личности — теория черт и типологический подход.

В теории черт предполагается, что личность можно описать через определенную совокупность независимых черт (качеств), описывающих общее направление мыслей, чувств и поведения человека. В исследованиях установлено, что из всего множества черт личности можно выделить пять основных черт, имеющих фундаментальный характер и лежащих в основе многих конкретных характеристик личности (Costa, McCrae, 1992).

***Эмоциональная устойчивость — нейротизм.***

*Эмоциональная устойчивость*: расслабленный, спокойный, радостный, самоуверенный, не импульсивный, необидчивый.

*Нейротизм*: напряженный, возмущенный, печальный, застенчивый, импульсивный, обидчивый.

***Интроверсия — экстраверсия.***

*Интроверсия*: равнодушный, избегает компаний, сдержанный, медлительный, избегает риска, пессимист.

*Экстраверсия*: сочувствующий, любит компании, напористый, быстрый, рискующий, оптимист.

***Закрытость — открытость опыту.***

*Закрытость*: бедное воображение, равнодушен к искусству, бесчувственный, предпочитает известное, нелюбопытный, принимает на веру.

*Открытость опыту*: богатое воображение, интересуется искусством, чувствительный, предпочитает новое, любопытный, не принимает на веру.

***Антагонизм — доброжелательность.***

*Антагонизм*: скептический, неискренний, не помогающий, соперничающий, самонадеянный, неуживчивый.

*Доброжелательность*: доверяющий, искренний, помогающий, соглашающийся, скромный, уживчивый.

***Несобранность — сознательность.***

*Несобранность*: не уверен в успехе, неорганизованный, ненадежный, нечестолобивый, невнимательный, неосторожный.

*Сознательность*: уверен в успехе, организованный, надежный, честолобивый, внимательный, осторожный.

На основе диагностики этой «*большой пятерки*» *качеств личности* можно построить профиль личности. Знание этого профиля дает первичную ориентацию в понимании особенностей личности человека и позволяет — с учетом особенностей ситуации — прогнозировать его поведение в организации. Полученная информация может быть использована в процедурах отбора, оценки и обучения персонала. При необхо-

димости полученный профиль личности может дополняться и уточняться с помощью диагностики ряда **дополнительных личностных характеристик**, важных для понимания организационного поведения. К ним чаще всего относят следующие характеристики.

1. **Позитивная — негативная аффективность**: склонность к хорошему или плохому настроению в разных условиях и при различных обстоятельствах.

2. **Внутренний — внешний локус контроля**: склонность приписывать ответственность за происходящее себе или внешним обстоятельствам.

3. **Завышенная — заниженная самооценка**: склонность переоценивать или недооценивать свои способности успешно решать разные задачи.

4. **Самоконтроль**: степень, в которой индивидуумы приспособляют свое поведение к требованиям конкретных ситуаций, чтобы произвести благоприятное впечатление на других людей.

5. **Тип поведения А или В**: склонность к торопливости, несдержанности, соперничеству или спокойствию, неторопливости, беззаботности.

6. **Мотивация к достижениям**: желание человека преуспеть — добиться успеха при выполнении сложного задания и выполнить его лучше других людей.

7. **Макиавеллизм**: черта личности, отражающая готовность манипулировать другими людьми для достижения собственных целей. Названа по имени Никколо Макиавелли, итальянского мыслителя XVI века, который в своем знаменитом трактате «Государь» дает советы о том, как руководителю управлять с максимальной выгодой и удерживать власть как можно дольше.

В целом, вся совокупность личностных качеств и характеристик личности влияет на модель индивидуального поведения человека в организации, которая должна учитываться менеджером при управлении сотрудником.

### **Типологический подход к описанию личности**

В рамках типологического подхода выделяется набор типов личности, с которым можно соотнести конкретную личность, т.е. осуществляется **категоризация личности**. Одна из самых известных и широко используемых типологий личности была разработана известным психоаналитиком К. Юнгом. Он выделяет четыре основных измерения личности, которые впоследствии легли в основу разработки личностных тестов (например, теста Майерс – Бриггс):

- способы извлечения и использования энергии: экстраверсия (E) и интроверсия (I);
- способы получения и сбора информации: ощущение (S) и интуиция (N);
- способы принятия решений: мышление (T) и чувства (F);
- способы организации жизни: оценка (J) и восприятие (P).

Все возможные комбинации этих способов позволяют выделить шестнадцать типов личности. Например, тип ISTJ описывается следующим образом: *«Систематичны, усердны, добросовестны и трудолюбивы, доводят работу до конца и в соответствии с планом. За что бы ни брались, они серьезны и искренни. Хорошо работают в рамках сложившейся структуры, соблюдают иерархию и особенно аккуратно придерживаются фактов и деталей. Осторожны, обычно стараются достичь статус-кво. Превосходят всех в том, что необходимо выполнить в нужном месте и в нужный момент. Выполняют свои обязательства».*

Другая известная типология связана с именем Г. Айзенка. Он выделял два основных измерения личности: 1) экстраверсия — интроверсия; 2) эмоциональная неустойчивость (нейротизм) — эмоциональная устойчивость. Комбинации этих измерений образуют четыре типа личности:

- устойчивый экстраверт — *сангвиник*;
- неустойчивый экстраверт — *холерик*;
- устойчивый интроверт — *флегматик*;
- неустойчивый интроверт — *меланхолик*.

Следует отметить, что по сравнению с теорией черт типологический подход получил меньшее распространение в практике организационной психодиагностики личности. Связано это с большими временными затратами при проведении процедуры тестирования, сложностью обработки и интерпретации полученных результатов. В этом отношении диагностика отдельных качеств и характеристик личности является более удобной и практичной.

### **Виды способностей и их влияние на успешность работы**

Под **способностями** понимаются *индивидуально-психологические особенности человека, являющиеся условием успешного решения различных задач*. Способности проявляются в том, насколько индивид быстро и легко овладевает той или иной деятельностью. Для трудового поведения наибольшее значение имеют две группы способностей: интеллектуальные и физические.

В последнее годы к **интеллектуальным способностям** принято относить следующие виды интеллекта.

**Когнитивный интеллект (IQ)** — это способность понимать сложные идеи, эффективно адаптироваться к окружающей обстановке, учиться на собственном опыте, делать различные умозаключения и преодолевать препятствия посредством тщательного анализа. При диагностике когнитивного интеллекта, как правило, различают две его основные разновидности — *вербальный* и *невербальный* интеллект. В многочисленных исследованиях установлено, что когнитивный интеллект тесно связан с успешностью в обучении. Высокий уровень когнитивного интеллекта является условием успеха в тех видах трудовой деятельности, которые связаны с *обработкой сложной информации* (например, научно-исследовательская деятельность, деятельность финансового аналитика, системного администратора и т.п.).

**Практический интеллект** — способность разрабатывать эффективные способы решения практических задач в повседневной жизни. В отличие от когнитивного интеллекта он опирается на *подразумеваемые знания*, то есть знания о том, как решать конкретные задачи. Подразумеваемое знание имеет три основные характеристики: *ориентированность на действие, практическая полезность, самостоятельность в приобретении*. Оценка практического интеллекта проводится с помощью тестов-кейсов, в которых человек предлагает варианты решения реальных задач. Например, выбор стратегии продвижения нового товара, выбор одной компании среди нескольких для заключения контракта и т.д. Чем ближе ответы человека к правильным решениям — критерием правильности является адекватность реальной ситуации, — тем выше его практический интеллект. Исследования, проведенные с помощью тестов-кейсов, свидетельствуют о том, что практический интеллект более тесно связан с достижением успехов в бизнесе, чем тесты когнитивного интеллекта.

**Эмоциональный интеллект (EQ)** — группа умений и навыков, связанных с эмоциональной стороной жизни. Эмоциональный интеллект включает в себя такие компоненты, как: способность распознавать (рефлексия) и управлять собственными эмоциями; способность распознавать и влиять на эмоции других; самомотивация к длительной и усердной работе; способность формировать эффективные долгосрочные отношения с другими людьми (Д. Гоулмэн, 2013). Наличие у человека компонентов эмоционального интеллекта повышает *социальную компетентность* человека, то есть его способность взаимодействовать с дру-

гими людьми. В контексте организационного поведения эта компетенция очень важна для межличностного общения и взаимодействия с коллегами и, в конечном счете, для успешного карьерного роста. Поэтому в организациях эмоциональный интеллект часто учитывается при назначении на высокие посты и является предметом специальных тренингов для сотрудников.

К этой триаде интеллектуальных способностей в последнее время часто добавляют еще одну разновидность интеллекта — творческий интеллект, или креативность. *Творческий интеллект* понимается как способность гибко мыслить и прогнозировать события. Ряд исследователей считают, что успешность профессиональной деятельности предпринимателей во многом обусловлена оптимальным балансом когнитивного, творческого, практического и эмоционального интеллекта.

К *физическим способностям* относят способности выполнять необходимую физическую работу. Различают два типа физических способностей: *моторные* и *физические навыки*. Моторные навыки — это способность физически управлять предметами вокруг нас, а физические — это физическая сила человека. Е. Флейшман выделяет одиннадцать основных моторных навыков (продолжительность реакции, проворность, скорость движения руки и др.) и девять физических навыков (статическая сила, которая включает способность поднятия тяжестей и выносливость и др.). Современные промышленные технологии существенно уменьшили значение физических способностей при выполнении физического труда. В то же время сохранились отдельные профессии, в которых роль физических способностей и в особенности моторных навыков очень велика. Например, при огранке алмазов или сборке микросхем крайне важны проворность и скорость микродвижений рук.

Учет индивидуально-психологических особенностей сотрудников позволяет эффективно осуществлять *подбор сотрудников, максимально соответствующих требованиям работы*. Процедура подбора может осуществляться следующими способами.

1. *Отбор* — осуществляется в ходе предварительной диагностики необходимых для успешной работы черт (и характеристик) личности и способностей.

2. *Расстановка* — предусматривает перемещение сотрудника в организации по горизонтали или вертикали на основании результатов его работы.

3. *Подготовка* — осуществляется посредством различных форм профессионального обучения, в ходе которого развиваются необходимые личностные качества и способности.

4. *Планирование работы* — осуществляется посредством проектирования выполняемой работы таким образом, чтобы она стала мотивирующей для сотрудника.

### **Индивидуальные стили**

Одним из основных проявлений индивидуальности человека является стиль. Первоначально понятие «стиль» было введено А. Адлером для объяснения своеобразия жизненного пути личности. **Жизненный стиль** понимается как *личностно обусловленные формы поведения, которые формируются под воздействием социальных условий*. В основе типологии жизненных стилей лежат смыслообразующие ценности человека. Так, В.Н. Дружинин (2005) выделяет семь психологических *вариантов жизни*:

- «Жизнь начинается завтра» (жизнь как предисловие);
- Жизнь как творчество;
- «Погоня за горизонтом» (жизнь как достижение);
- «Жизнь есть сон»;
- «Жизнь по правилам»;
- «Жизнь — трата времени»;
- Жизнь против жизни.

Эти варианты жизни представляют собой *системообразующие формы*, которые могут быть наполнены разными конкретными видами профессионального продвижения и карьеры, которые при всем многообразии могут иметь сходство, заданное идеальными моделями потребного будущего. Выявить своеобразие жизненных стилей можно с помощью психобиографических методов, методов каузометрии.

В когнитивной психологии второй половины XX века понятие «стиль» стали применять для обозначения особенностей *восприятия стимула и реагирования*, обусловленных индивидуально-личностными качествами человека. В работах когнитивных психологов исследовались различные параметры **когнитивных стилей**: «полезависимость — полнезависимость»; широта — узость категорий обобщения опыта; ригидность — гибкость познавательного контроля; степень открытости новому опыту; когнитивная простота — сложность познания и др.

Широкую популярность получили также идеи *нейролингвистическо-го программирования* (НЛП), опирающиеся на выделение типов людей,



отличающихся преобладанием одной из форм кодирования информации: визуальной, аудиальной, кинестетической или словесно-логической. Нейролингвистическое программирование можно рассматривать как развитие идей о существовании когнитивных стилей.

В практике психодиагностической работы с персоналом могут использоваться экспериментально установленные связи между параметрами когнитивных стилей и некоторыми чертами личности. В частности, установлено, что «полнезависимые» люди чаще обнаруживают зрелость личности, самодостаточность, устойчивость к внушению, критичность, а «полезависимые» — более общительны, жизнерадостны, зависимы от группы, сложнее переносят ситуации неопределенности.

Разработка концепции *индивидуального стиля деятельности* в отечественной психологии связана с именами В.С. Мерлина и Е.А. Климова. Индивидуальный стиль деятельности в широком понимании отражает всю систему отличительных признаков деятельности данного человека, обусловленную его индивидуально-личностными особенностями. Он проявляется на поведенческом уровне в форме устойчиво повторяющихся приемов и способов деятельности, в своеобразной временной организации деятельности, в качественных особенностях продукта деятельности. *Индивидуальный стиль деятельности выполняет функцию приспособления человека к требованиям деятельности с учетом свойств его индивидуальности.*

Исследования связи индивидуального стиля деятельности с эффективностью труда показали, что:

- при разных индивидуальных стилях деятельности может быть достигнута одинаковая эффективность;
- в деятельности менеджеров одним из условий эффективности управленческой деятельности является гибкость индивидуального стиля деятельности;
- выработанный индивидуальный стиль деятельности может быть неэффективным при переносе на другую деятельность. Внесение изменений в индивидуальный стиль деятельности зависит от уровня рефлексии и наличия выраженной мотивации в достижении высоких результатов труда.

Оптимальный индивидуальный стиль деятельности может быть сформирован не во всех видах труда. Принципиальными ограничениями выступают ряд особенностей труда.

1. *Наличие «зоны неопределенности» в выборе способов, средств и временной организации деятельности.* Например, жестко регламенти-

рованный конвейерный труд не оставляет человеку никаких степеней свободы для выработки индивидуального стиля труда.

2. *Требования работы к трудно развиваемым способностям человека*, обусловленным природными задатками. Например, требования к зрительной памяти и воображению являются необходимыми задатками для художника-дизайнера.

3. *Осуществление деятельности в особых условиях* — экстремальных, дефицита времени, повышенной ответственности, — при которых от субъекта труда требуются природно обусловленные, трудно компенсируемые свойства индивидуальности. Например, наличие сильной нервной системы для сотрудников, работающих в стрессовых ситуациях.

Для всех перечисленных видов труда возможности приспособления человека к требованиям деятельности посредством выработки индивидуального стиля деятельности существенно ограничены — поэтому для них обязательна *абсолютная профессиональная пригодность*.

Формирование индивидуальности и, соответственно, первые проявления индивидуального стиля связаны с завершением созревания нервной системы человека в юношеском возрасте. Его формирование может опираться как на сознательные, так и на бессознательные механизмы адаптации человека к среде. К *сознательным* механизмам формирования и реализации индивидуального стиля деятельности относятся рефлексия, саморегуляция своей активности, выбор способов деятельности, а к *бессознательным* — формирование навыков и эмоциональные переживания удобства, предпочтения, легкости, сопровождающих процесс деятельности. Индивидуальный стиль деятельности обладает определенной *гибкостью* — имеет определенный диапазон субъективно удобных и неудобных способов, режимов работы, границы эффективных и неэффективных приемов деятельности.

Как правило, *индивидуальный стиль деятельности является достаточно устойчивым образованием и сохраняется на протяжении нескольких лет*. Длительность его сохранения зависит от устойчивости основных (ядерных) свойств — то есть свойств, которые оказываются функционально востребованными выполняемой деятельностью. Индивидуальный стиль деятельности может изменяться в результате специальных тренировок, с возрастом, в результате болезни.

### **Вопросы для анализа**

1. *Знакомы ли Вы с опытом отбора персонала с помощью психологических тестов? В каких случаях, на Ваш взгляд, оправданно их применение?*

2. Каковы потенциальные следствия несоответствия человека и работы?

3. Какая из дополнительных личностных характеристик является наиболее важной для Вашей работы? Объясните почему.

4. Чем типологический подход отличается от теории черт? Какой из них чаще используется в практике психологической диагностики персонала?

5. Каким должен быть оптимальный баланс интеллектуальных способностей у банковского аналитика, руководителя малого предприятия, менеджера по работе с клиентами и дизайнера?

6. Почему одним из условий эффективности управленческой деятельности является гибкость индивидуального стиля?

### Практикум по самодиагностике

#### ОПРОСНИК Л. ГОЛДБЕРГА

| КАЧЕСТВА                             | Выраженность качества |   |          |   |                  |   |          |   |       |                                  | КАЧЕСТВА |
|--------------------------------------|-----------------------|---|----------|---|------------------|---|----------|---|-------|----------------------------------|----------|
|                                      | Очень                 |   | Умеренно |   | Ни то, ни другое |   | Умеренно |   | Очень |                                  |          |
| <b>Интроверсия Экстраверсия</b>      |                       |   |          |   |                  |   |          |   |       |                                  |          |
| <i>молчаливый</i>                    | 1                     | 2 | 3        | 4 | 5                | 6 | 7        | 8 | 9     | <i>разговорчивый</i>             |          |
| <i>напористый</i>                    | 1                     | 2 | 3        | 4 | 5                | 6 | 7        | 8 | 9     | <i>напористый</i>                |          |
| <i>не любящий приключений</i>        | 1                     | 2 | 3        | 4 | 5                | 6 | 7        | 8 | 9     | <i>любящий приключения</i>       |          |
| <i>не энергичный</i>                 | 1                     | 2 | 3        | 4 | 5                | 6 | 7        | 8 | 9     | <i>энергичный</i>                |          |
| <i>робкий</i>                        | 1                     | 2 | 3        | 4 | 5                | 6 | 7        | 8 | 9     | <i>дерзкий</i>                   |          |
| <b>Антагонизм Доброжелательность</b> |                       |   |          |   |                  |   |          |   |       |                                  |          |
| <i>недобрый</i>                      | 1                     | 2 | 3        | 4 | 5                | 6 | 7        | 8 | 9     | <i>добрый</i>                    |          |
| <i>не склонный к сотрудничеству</i>  | 1                     | 2 | 3        | 4 | 5                | 6 | 7        | 8 | 9     | <i>склонный к сотрудничеству</i> |          |
| <i>эгоистичный</i>                   | 1                     | 2 | 3        | 4 | 5                | 6 | 7        | 8 | 9     | <i>неэгоистичный</i>             |          |
| <i>недоверчивый</i>                  | 1                     | 2 | 3        | 4 | 5                | 6 | 7        | 8 | 9     | <i>доверчивый</i>                |          |
| <i>жадный</i>                        | 1                     | 2 | 3        | 4 | 5                | 6 | 7        | 8 | 9     | <i>щедрый</i>                    |          |

Продолжение табл.

| <i>КАЧЕСТВА</i>                                    | <i>Выраженность качества</i> |                 |   |   |                         |                 |   |   |              | <i>КАЧЕСТВА</i>                |
|--|------------------------------|-----------------|---|---|-------------------------|-----------------|---|---|--------------|--------------------------------|
|  | <i>Очень</i>                 | <i>Умеренно</i> |   |   | <i>Ни то, ни другое</i> | <i>Умеренно</i> |   |   | <i>Очень</i> |                                |
| <b><i>Несобранность Сознательность</i></b>         |                              |                 |   |   |                         |                 |   |   |              |                                |
| <i>не организованный</i>                           | 1                            | 2               | 3 | 4 | 5                       | 6               | 7 | 8 | 9            | <i>организованный</i>          |
| <i>безответственный</i>                            | 1                            | 2               | 3 | 4 | 5                       | 6               | 7 | 8 | 9            | <i>ответственный</i>           |
| <i>непрактичный</i>                                | 1                            | 2               | 3 | 4 | 5                       | 6               | 7 | 8 | 9            | <i>практичный</i>              |
| <i>небрежный</i>                                   | 1                            | 2               | 3 | 4 | 5                       | 6               | 7 | 8 | 9            | <i>тщательный</i>              |
| <i>ленивый</i>                                     | 1                            | 2               | 3 | 4 | 5                       | 6               | 7 | 8 | 9            | <i>усердный</i>                |
| <b><i>Эмоциональная устойчивость Нейротизм</i></b> |                              |                 |   |   |                         |                 |   |   |              |                                |
| <i>расслабленный</i>                               | 1                            | 2               | 3 | 4 | 5                       | 6               | 7 | 8 | 9            | <i>напряженный</i>             |
| <i>принимающий все легко</i>                       | 1                            | 2               | 3 | 4 | 5                       | 6               | 7 | 8 | 9            | <i>нервозный</i>               |
| <i>стабильный</i>                                  | 1                            | 2               | 3 | 4 | 5                       | 6               | 7 | 8 | 9            | <i>нестабильный</i>            |
| <i>довольный</i>                                   | 1                            | 2               | 3 | 4 | 5                       | 6               | 7 | 8 | 9            | <i>недовольный</i>             |
| <i>неэмоциональный</i>                             | 1                            | 2               | 3 | 4 | 5                       | 6               | 7 | 8 | 9            | <i>эмоциональный</i>           |
| <b><i>Закрытость опыту Открытость опыту</i></b>    |                              |                 |   |   |                         |                 |   |   |              |                                |
| <i>не склонный к воображению</i>                   | 1                            | 2               | 3 | 4 | 5                       | 6               | 7 | 8 | 9            | <i>с богатым воображением</i>  |
| <i>нетворческий</i>                                | 1                            | 2               | 3 | 4 | 5                       | 6               | 7 | 8 | 9            | <i>творческий</i>              |
| <i>нелюбопытный</i>                                | 1                            | 2               | 3 | 4 | 5                       | 6               | 7 | 8 | 9            | <i>любопытный</i>              |
| <i>не склонный к размышлениям</i>                  | 1                            | 2               | 3 | 4 | 5                       | 6               | 7 | 8 | 9            | <i>склонный к размышлениям</i> |
| <i>неискушенный</i>                                | 1                            | 2               | 3 | 4 | 5                       | 6               | 7 | 8 | 9            | <i>искушенный</i>              |

### ***Обработка результатов***

Полученные оценки суммируются и усредняются по каждому изменению и представляются графически в виде профиля самооценки Вашей личности. Наряду с самооценкой качеств личности с помощью данного опросника можно также провести их экспертную оценку (индивидуальную или групповую). В качестве экспертов могут выступать люди, хо-

рошо знающие особенности Вашей личности. Результаты групповой экспертной оценки усредняются и строится еще один — экспертный профиль личности. Сравнение профилей личности, полученных с помощью самооценки и экспертной оценки, позволяет судить об адекватности Ваших представлений о качествах своей личности (рис. 2.2).

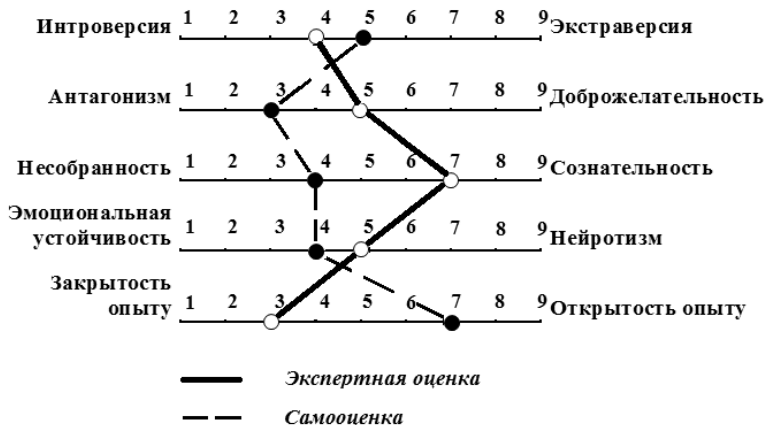


Рис. 2.2. Профили самооценки и экспертной оценки качеств личности

При анализе полученных данных следует принять во внимание нормальное распределение: крайние значения качеств личности, находящиеся в диапазоне 1–3 балла и 7–9 баллов, встречаются редко и являются особенными, а значения, находящиеся в диапазоне 3–7 баллов, встречаются часто и являются типичными. Это касается не только качеств личности, но и составляющих его характеристик. Важное значение имеет также разброс в оценках характеристик внутри каждого качества личности: чем ближе эти оценки, тем более интегрированным (целостным) является соответствующее качество.

### ТЕСТ-ОПРОСНИК СУБЪЕКТИВОЙ ЛОКАЛИЗАЦИИ КОНТРОЛЯ С.Р. ПАНТЕЛЕЕВА И В.В. СТОЛИНА

Тест-опросник субъективной локализации контроля предназначен для измерения локуса контроля у студентов. Опросник содержит 32 пункта (26 работающих и 6 маскировочных), построенных по прин-

ципу вынужденного выбора одного из двух утверждений, и образует одномерную шкалу, дающую обобщенный показатель локуса контроля.

*Инструкция.* Выберите из каждой пары одно высказывание, с которым Вы больше согласны, и отметьте соответствующую ему букву на бланке ответов.

1. а) *Исдержки в воспитании детей часто связаны с излишней строгостью родителей.*

б) *В наше время неблагополучие детей в большей степени зависит от того, что родители недостаточно строгие с ними.*

2. а) *Многие несчастья в жизни людей объясняются невезением.*

б) *Людские невезения — результат их собственных ошибок.*

3. а) *Большинство недостатков в работе сферы обслуживания связано с тем, что мы плохо с ними боремся.*

б) *В ближайшее время улучшить сферу бытового обслуживания почти невозможно.*

4. а) *К людям относятся так, как они того заслуживают.*

б) *К несчастью, достоинства человека часто остаются непризнанными, как бы он ни старался.*

5. а) *Спокойная жизнь студента на факультете зависит от его отношений с руководителем курса.*

б) *У добросовестного студента не бывает конфликтов с учебной частью.*

6. а) *Жалобы на то, что преподаватели несправедливы к студентам, редко бывают обоснованными.*

б) *Большинство студентов не сознают, что их оценки в основном зависят от случайности.*

7. а) *Без везения никто не может преуспеть в жизни.*

б) *Если способный человек не многого добился, значит, он не использовал свои возможности.*

8. а) *Как бы вы ни старались, некоторым людям вы все равно не понравитесь.*

б) *Люди, которые не нравятся другим, просто не умеют ладить с окружающими.*

9. а) *Наследственность играет главную роль в определении личности.*

б) *Человека определяет его жизненный опыт.*

10. а) *Из моего опыта следует, что если что-то должно произойти, то это произойдет.*

б) Я убедился, что принять решение о выполнении определенного действия лучше, чем положиться на случай.

11. а) В жизни студента, который всегда тщательно готовится к занятию, редко бывает несправедливая оценка.

б) Систематические занятия — излишняя трата сил, так как экзамен — это своеобразная лотерея.

12. а) Успех приносит усердная работа, он мало связан с везением.

б) Чтобы хорошо устроиться, нужно вовремя оказаться в нужном месте.

13. а) Мнение студента будет учтено, если оно обоснованно.

б) Студенты практически не оказывают влияния на решения деканата.

14. а) Что бы я ни планировал, я почти уверен, что мне удастся осуществить намеченное.

б) Планирование будущих действий не всегда разумно, так как многое зависит от случая.

15. а) Есть определенные люди, в которых нет ничего хорошего.

б) Что-то хорошее есть в каждом.

16. а) Если принято верное решение, то достижение того, что я хочу, мало зависит от обстоятельств.

б) Очень часто мы можем принять решение, гадая на монете.

17. а) Кто станет руководителем — часто зависит от того, кому повезет.

б) Нужны специальные способности, чтобы заставить людей выполнять то, что нужно.

18. а) События в мире зависят от сил, которыми мы не можем управлять.

б) Принимая активное участие в политике и общественных делах, люди могут контролировать мировые события.

19. а) Если в общежитии скучно, значит, студенческий комитет «никуда не годится».

б) Сделать жизнь в общежитии веселой и интересной зависит от нас самих.

20. а) Большинство людей не сознают, до какой степени их жизнь определяется случаем.

б) Не существует реально такой вещи, как везение.

21. а) Человек иногда вправе допустить ошибку.

б) Обычно лучше всего «прикрыть» свои ошибки.

22. а) Трудно понять, почему мы нравимся некоторым людям.

б) Как много друзей ты имеешь, зависит от того, что ты за личность.

23. а) Неприятности, которые с нами случаются, сбалансированы удачами.

б) Большинство несчастных судеб — результат отсутствия способностей, невежества и лени.

24. а) Аспирант — это в прошлом способный, трудолюбивый студент.

б) Чтобы поступить в аспирантуру, нужны связи.

25. а) Иногда я не могу понять, на основании чего преподаватели выводят оценки.

б) Есть прямое соотношение между моим усердием и оценкой.

26. а) Хороший лидер в коллективе ожидает, что каждый сам решит, что ему делать.

б) Хороший лидер в коллективе определяет, что делать каждому.

27. а) Добровольно работая сейчас, я обеспечиваю себе будущие научные достижения.

б) Большинство великих научных открытий — результат непредсказуемого озарения.

28. а) Не раз я чувствовал, что у меня мало влияния на события, которые со мной случаются.

б) Я почти не верю, что везение или удача играют важную роль в моей жизни.

29. а) Люди одиноки потому, что не стараются быть дружелюбными.

б) Не много пользы в том, чтобы стараться быть приятным людям: если ты им нравишься, то и так нравишься.

30. а) В высшей школе неоправданно много внимания уделяют физкультуре.

б) Занятия спортом — лучшее средство воспитания характера.

31. а) То, что со мной случается, — это мои собственные действия и поступки.

б) Иногда мне кажется, что моя жизнь идет сама по себе.

32. а) Рядовому студенту трудно понять, на основании чего деканат выносит свои решения.

б) Чаше всего студенты сами виноваты, если деканат применяет строгие меры.



## **Обработка результатов**

Ключ к опроснику:

*Интернальные альтернативы:* 2б, 3а, 4а, 5б, 6а, 7б, 8б, 10б, 11а, 12а, 13а, 14а, 16а, 17б, 18б, 19б, 20б, 22б, 23б, 24а, 25б, 27а, 28б, 29а, 31а, 32б.

*Экстернальные альтернативы:* 2а, 3б, 4б, 5а, 6б, 7а, 8а, 10а, 11б, 12б, 13б, 14б, 16б, 17а, 18а, 19а, 20а, 22а, 23а, 24б, 25а, 27б, 28а, 29б, 31б, 32а.

*Маскировочные вопросы:* 1, 9, 15, 21, 26, 30.

Показатель субъективной локализации контроля получают путем подсчета суммы выбранных испытуемым интернальных альтернатив. Так как опросник содержит 26 работающих пунктов, значения шкалы имеют 27 градаций (от 0 до 26). Значение 26 соответствует максимально интернальному контролю, 0 — максимально экстернальному контролю.

## **Интерпретация результатов**

Стандартизация шкалы проводилась на выборке студентов различных вузов Москвы. Параметры распределения:  $N = 300$ ;  $x = 14,2$ ;  $S = 4,4$ , где  $N$  — объем выборки,  $x$  — средний суммарный балл,  $S$  — стандартное отклонение. Распределение баллов было нормализовано с последующим переводом в стандартные единицы — стены:

| <b>«Сырые» баллы</b> | <b>0–4</b> | <b>5–7</b> | <b>8–10</b> | <b>11–12</b> | <b>13–14</b> | <b>15–16</b> | <b>17–18</b> | <b>19–20</b> | <b>21–22</b> | <b>23–26</b> |
|----------------------|------------|------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Стены                | 1          | 2          | 3           | 4            | 5            | 6            | 7            | 8            | 9            | 10           |

## **Психологические концепции интернальности — экстернальности**

Тест-опросник позволяет определить, на что возлагает человек ответственность за события в своей жизни. Человек может видеть источник управления своей жизнью либо преимущественно во внешней среде, либо в самом себе. Экстерналы считают ответственными за все, что происходит с ними в жизни, других людей или внешние обстоятельства. По их мнению, неудачи зависят от невезения, стечения обстоятельств или влияния других людей. Интерналы считают себя ответственными за все происходящее с ними. В их понимании только уровень собственной компетентности, способности, целеустремленность, характер и тому подобное влияют на успехи или неудачи. Они склонны в большей сте-

пени, чем экстерналы, анализировать свои поступки и отличаются большей терпимостью и самостоятельностью.

*Концепция локуса контроля* связана с психологией каузальной атрибуции. Различение внешнего и внутреннего локуса контроля, введенное Дж. Роттером, касается объяснения человеком результатов своих действий внутренними или, напротив, внешними причинами. Наряду с внутренними (личностными) и внешними (связанными с окружающим миром) возможностями Ф. Хайдер выделил еще один параметр атрибуции: *стабильность — вариативность*. С точки зрения внутреннего (личностного) аспекта стабильность связывается со способностями, а вариативность — с мотивацией (желание, намерение, старание). С точки зрения внешнего аспекта (окружающий мир) стабильность связывается с трудностью задания (или, точнее, с его объективной сложностью), а вариативность — со случаем, удачей, везением (или неудачей, невезением). Б. Вайнер объединил оба этих параметра в четырехмерной модели причин (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Классификация причин успеха и неудачи

| <b>Стабильность</b> | <b>Локализация</b> |                   |
|---------------------|--------------------|-------------------|
|                     | <i>Внутренняя</i>  | <i>Внешняя</i>    |
| Стабильная          | Способности        | Сложность задания |
| Вариативная         | Старание           | Случайность       |

Интернальность, как следует из большинства исследований, несомненно позитивное качество. Однако привлечение идеи стабильности — вариативности вносит существенные поправки: оказывается, что интернальность интернальности рознь. Например, одно дело — интернальность в области неудач, связанная с вариативным компонентом. И совсем другое — интернальность в области неудач, связанная со стабильным компонентом. В первом случае атрибутивная формула может быть кратко выражена так: «*За эту мою неудачу ответствен я сам, а не случай, не обстоятельства и не другие люди. Я недостаточно постарался. Чтобы преодолеть эту неудачу, надо приложить больше стараний*». Во втором же случае атрибутивная формула такой же неудачи звучит примерно так: «*За эту мою неудачу ответствен я сам, а не случай, не обстоятельства и не другие люди. Я просто недостаточно способен, чтобы справиться с таким заданием. Моих способностей здесь не хватает*». И в первом, и во втором случае речь идет об интерналь-

ном контроле, но между этими двумя вариантами существует разница. Атрибуция ответственности по первому варианту, связывая неудачу с недостаточностью собственных усилий, предполагает повышение активности. При этом вера в свою способность преодолевать трудности не подвергается сомнению. Атрибуция ответственности по второму варианту, также возлагая ответственность за неудачу на самого человека, связывает неудачу с «субъективным» фактором — недостаточными способностями. Такой вариант интернальности ведет к снижению мотивации, отказу от активности в преодолении неудачи и в конечном счете к снижению самооценки.

Есть еще одно обстоятельство, препятствующее тому, чтобы принять безусловную предпочтительность интернального контроля. Представление о том, что все в жизни субъекта зависит от него самого, связано с внутренней ответственностью. Традиционные представления утверждают, что ориентация на всеобъемлющий контроль за ситуацией является фактором риска дезадаптации. Такая ориентация на всеобъемлющую ответственность в случае серьезных и многочисленных неудач является основательной почвой для возникновения комплекса вины. А.А. Реан, Я.Л. Коломинский предлагают различать интернальность — экстернальность по следующим областям: а) ответственность за причины неудач и б) ответственность за преодоление неудач. «Хороший интернальный контроль» может быть представлен как многоуровневое образование, которое позволяет субъекту сохранить уверенность в себе, активную позицию и чувство владения ситуацией, не приобретая попутного чувства всеобъемлющей вины.

В концепции Дж. Роттера локус контроля считается универсальным по отношению к любым типам ситуаций: он одинаков и в сфере достижений, и в сфере неудач. В настоящее время многие авторы исходят из посылки, что в различных по типу ситуациях возможны не только однонаправленные сочетания локуса контроля. В связи с этим в некоторых тестах, направленных на диагностику локуса контроля, предлагается выделять различные субшкалы, такие как: контроль в ситуациях достижения, в ситуациях неудачи, в сфере производственных и семейных отношений, в области здоровья.

## ОПРОСНИК ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА Н. ХОЛЛА

Методика нацелена на выявление способности понимать отношения личности, репрезентируемые в эмоциях, и управлять эмоциональной сферой на основе принятия решений. Она состоит из 30 утверждений и

содержит 5 шкал: эмоциональная осведомленность; управление своими эмоциями (скорее эмоциональная отходчивость, эмоциональная не ригидность); самомотивация (произвольное управление своими эмоциями, за исключением вопроса № 14); эмпатия; распознавание эмоций других людей (скорее умение воздействовать на эмоциональное состояние других людей).

*Инструкция.* Ниже Вам будут предложены высказывания, которые так или иначе отражают различные стороны Вашей жизни. Оцените каждое утверждение используя следующую шкалу:

|                        |           |
|------------------------|-----------|
| Полностью не согласен  | – 3 балла |
| В основном не согласен | – 2 балла |
| Отчасти не согласен    | – 1 балл  |
| Отчасти согласен       | + 1 балл  |
| В основном согласен    | + 2 балла |
| Полностью согласен     | + 3 балла |

*1. Для меня как отрицательные, так и положительные эмоции служат источником знания о том, как поступать в жизни.*

*2. Отрицательные эмоции помогают мне понять, что я должен изменить в своей жизни.*

*3. Я спокоен, когда испытываю давление со стороны.*

*4. Я способен наблюдать изменение своих чувств.*

*5. Когда необходимо, я могу быть спокойным и сосредоточенным, чтобы действовать в соответствии с запросами жизни.*

*6. Когда необходимо, я могу вызвать у себя широкий спектр положительных эмоций, таких как веселье, радость, внутренний подъем и юмор.*

*7. Я слежу за тем, как я себя чувствую.*

*8. После того как что-то расстроило меня, я могу легко совладать со своими чувствами.*

*9. Я способен выслушивать проблемы других людей.*

*10. Я не заикливаюсь на отрицательных эмоциях.*

*11. Я чувствителен к эмоциональным потребностям других.*

*12. Я могу действовать на других людей успокаивающе.*

*13. Я могу заставить себя снова и снова встать перед лицом препятствия.*

*14. Я стараюсь подходить к жизненным проблемам творчески.*

15. Я адекватно реагирую на настроения, побуждения и желания других людей.

16. Я могу легко входить в состояние спокойствия, готовности и сосредоточенности.

17. Когда позволяет время, я обращаюсь к своим негативным чувствам и разбираюсь, в чем проблема.

18. Я способен быстро успокоиться после неожиданного огорчения.

19. Знание моих истинных чувств важно для поддержания «хорошей формы».

20. Я хорошо понимаю эмоции других людей, даже если они не выражены открыто.

21. Я могу хорошо распознавать эмоции по выражению лица.

22. Я могу легко отбросить негативные чувства, когда необходимо действовать.

23. Я хорошо улавливаю знаки в общении, которые указывают на то, в чем другие нуждаются.

24. Люди считают меня хорошим знатоком переживаний других людей.

25. Люди, осознающие свои истинные чувства, лучше управляют своей жизнью.

26. Я способен улучшить настроение других людей.

27. Со мной можно посоветоваться по вопросам отношений между людьми.

28. Я хорошо настраиваюсь на эмоции других людей.

29. Я помогаю другим использовать их побуждения для достижения личных целей.

30. Я могу легко отключиться от переживания неприятностей.

### **Обработка результатов**

Ключ к опроснику:

Шкала «Эмоциональная осведомленность» — пункты 1, 2, 4, 17, 19, 25.

Шкала «Управление своими эмоциями» — пункты 3, 7, 8, 10, 18, 30.

Шкала «Самомотивация» — пункты 5, 6, 13, 14, 16, 22.

Шкала «Эмпатия» — пункты 9, 11, 20, 21, 23, 28.

Шкала «Распознавание эмоций других людей» — пункты 12, 15, 24, 26, 27, 29.

Оценки суммируются со своими знаками по каждой шкале отдельно и по всему опроснику в целом.

Интерпретация результатов

Уровни *парциального* эмоционального интеллекта (по каждой шкале):

более 14 баллов — высокий;

8–13 баллов — средний;

менее 7 баллов — низкий.

Уровни *интегративного* эмоционального интеллекта (по всему опроснику):

более 70 баллов — высокий;

40–69 баллов — средний;

менее 39 баллов — низкий.

### ***Применение организационного поведения на практике***

Используя опросник Л. Голдберга проведите групповую экспертную оценку эталонного профиля личности для того вида профессиональной деятельности, которым Вы хотели бы заниматься. Сравните этот профиль с Вашим профилем личности и проанализируйте различия между ними. Предложите возможные способы преодоления этих различий.

### Тема 3. Эмоции и стресс на работе

*Влияние эмоций и настроения на трудовое поведение  
Способы управления эмоциональной сферой человека  
Понятие стресса и факторы его возникновения на работе  
Последствия стресса и методы его преодоления*

Мышление и поведение человека находятся под постоянным влиянием его чувств и эмоциональных переживаний. Человек настолько привыкает к факту этого влияния, что часто не замечает его или не придает ему большого значения. Между тем эмоциональная сфера человека оказывает существенное влияние на его поведение в организации. В этой связи возникает вопрос о природе человеческих чувств и возможности управления ими на работе.

#### **Влияние эмоций и стресса на трудовое поведение**

Принято различать две основные категории человеческих чувств: эмоции и настроения. *Эмоции* — это открытые реакции, выражающие чувства людей по отношению к конкретным событиям.

Эмоциям присущи четыре основных свойства.

1. Всегда существует конкретный объект эмоций.
2. Можно выделить категории эмоций. Так, в классификации В. Вундта выделяется шесть основных категорий эмоций — *гнев, страх, радость, любовь, грусть и удивление*, которые включают в себя разнообразные подкатегории.
3. Выражение основных эмоций универсально, что позволяет их достаточно точно диагностировать.
4. Способы и место выражения тех или иных эмоций подвержены влиянию культуры и подчинены неписаным нормам и правилам.

Под *настроением* понимается неопределенное, относительно умеренное эмоциональное состояние, существующее как фон в процессе нашей деятельности. В отличие от эмоций настроение не имеет конкретного объекта, а обусловлено некоторой совокупностью слабо осознаваемых причин. Оно зависит как от ситуационных условий, так и от личностных особенностей, например *позитивной* или *негативной аффективности*. Известно, что в течение дня настроение может испытывать сильные колебания. Оно не имеет четких категорий, а описывается посредством таких достаточно размытых альтернатив, как «плохое —

хорошее», «пониженное — повышенное» и т.п. Выражение эмоций является достаточно индивидуальным и плохо диагностируемым. Сложнее говорить и о влиянии на настроение культуры и правил.

Эмоции и настроение играют важную роль в выполнении работы, поскольку влияют на ее продуктивность. Так, известно, что **сильные эмоции**, даже если они позитивные, дезорганизуют выполнение работы и уменьшают ее производительность. Еще более негативным является влияние **отрицательных эмоций**. Например, негативная оценка результатов выполненной работы руководителем может вызвать у подчиненного чувство раздражения, отчаяния и, как следствие, снижение продуктивности работы.

Заметное влияние на различные аспекты трудового поведения оказывает и настроение.

1. *Существует связь между настроением и памятью*: хорошее настроение вызывает в памяти приятные события, например удачно выполненное задание, а плохое — отрицательные, например недавний конфликт с руководителем. При этом хорошее настроение поддерживается и усиливается приятными воспоминаниями, а плохое — отрицательными.

2. *Настроение влияет на оценку событий и людей*: в хорошем настроении человек склонен высоко оценивать свою работу и работу других, а в плохом — наоборот. Вспомните, например, как зависит оценка вашей работы от настроения вашего руководителя.

3. *Настроение оказывает достаточно сильное влияние на формы коллегиального поведения*: содействие людей друг другу, кооперацию в работе, уход от агрессивного поведения и т.п. Известно, что люди, пребывающие в хорошем настроении, больше склонны к сотрудничеству и взаимопомощи.

### **Способы управления эмоциональной сферой человека**

Одним из ключевых является вопрос о том, возможно ли управление эмоциями и настроением человека и если да, то каковы способы этого управления? В общем виде можно говорить о двух возможных векторах влияния на эмоциональную сферу человека — *внутреннем* и *внешнем*. В первом случае речь идет о **самоуправлении человеком своими эмоциями**. Напомним, что эта способность выступает одним из основных компонентов в структуре эмоционального интеллекта. В рамках этой способности следует различать две разновидности: эмоциональную саморегуляцию и самоконтроль человеком своих эмоций и настроений. Феномен **эмоциональной саморегуляции** заключается в том, что человек, в опре-



деленных рамках, в состоянии произвольно менять силу и характер своих эмоциональных переживаний. Достигается это с помощью специальных психологических средств и приемов, которые могут быть освоены человеком самостоятельно или с помощью специальных обучающих (тренинговых) программ. В отличие от этого **эмоциональный самоконтроль** — это умение сдерживать и маскировать свои эмоциональные переживания. В психологии несоответствие между эмоциями, которые люди выражают, и эмоциями, которые они испытывают, называется **эмоциональным диссонансом**. Длительный эмоциональный диссонанс может стать источником стресса, так как требует от человека больших внутренних усилий. Часто это можно наблюдать у работников сферы обслуживания (менеджеров по работе с клиентами, банковских кассиров, экскурсоводов, продавцов и т.п.), которые вынуждены постоянно демонстрировать свое хорошее настроение и расположение к клиентам.

Второй, внешний вектор связан с **созданием в организации благоприятной эмоциональной атмосферы**, позитивно влияющей на настроение сотрудников. Решающая роль в создании такой эмоциональной атмосферы принадлежит руководителям различных уровней, которые выступают для своих подчиненных своего рода «эмоциональным камертоном». Демонстрация руководителями ровного позитивного настроения в купе с уважительным и доброжелательным отношением к подчиненным — это необходимое условие формирования в организации благоприятной эмоциональной атмосферы.

Особую роль управление эмоциями приобретает в тяжелых, критических ситуациях, когда сотрудники нуждаются в поддержке и проявлении сочувствия. К таким тяжелым ситуациям могут быть отнесены ситуации, обусловленные стихийными бедствиями и террористическими актами, острым финансовым кризисом в компании и др. В подобных случаях говорят о необходимости **организационного участия** — т.е. системы мер, которые должны предприниматься руководителями компании для смягчения последствий возникшего эмоционального шока. К примеру, должностным лицам компании следует создавать такую атмосферу, в которой люди могли бы выражать свои эмоции, облегчая свои и чужие страдания. Основными показателями организационного участия являются четыре максимума:

- разнообразие видов помощи;
- масштаб поддержки;
- быстрота реакции;
- соответствие мероприятий специфике ситуации.

## Понятие стресса и факторы его возникновения на работе

Стресс является неотъемлемой частью современной жизни и работы. Проводимые в последние годы опросы свидетельствуют: большой процент людей (около 50%) считают, что их работа связана с высоким уровнем стресса. Становится все более очевидно, что высокий уровень стресса неблагоприятно влияет на физическое и психическое здоровье людей и продуктивность выполняемой работы.

Обобщая исследования профессионального стресса, А.Б. Леонова выделяет следующие концептуальные подходы: экологический, трансактный и регуляторный. В рамках *экологического подхода* стрессовые реакции организма рассматриваются как неспецифический ответ на воздействия среды в форме физиологических реакций и поведения живого существа, имеющие для него приспособительное значение. Данный подход и категория *физиологического стресса* (Г. Селье) обычно используются при решении задач оптимизации функционирования человека в производственной среде в эргатических системах (системах «человек — техника»).

*Трансактный подход* сложился в русле когнитивной психологии. Его отличительной чертой является представление о работающем человеке как субъекте деятельности и общения, сознательно регулирующем свое поведение (рис. 3.1).

Мобилизация ресурсов организма человека в форме нервно-психической напряженности понимается как результат осознания личностного смысла стрессовых ситуаций для субъекта деятельности, от того, воспринимает ли человек ситуацию как содержащую возможную угрозу и считает ли, что он в состоянии ее преодолеть. В русле этого подхода факторами стресса стали не только физические параметры среды, но и организационные факторы труда, возможности профессионального продвижения, потенциальные мотивы труда, особенности производственных взаимодействий, конфликтные ситуации. При этом получили развитие исследования приспособительных стратегий поведения профессионалов — *копинг-стратегий*. Степень мобилизации нервно-психического напряжения субъекта труда оказалась зависящей не только от объективной реальности трудовой ситуации, но и ее отражения в сознании работающей личности.

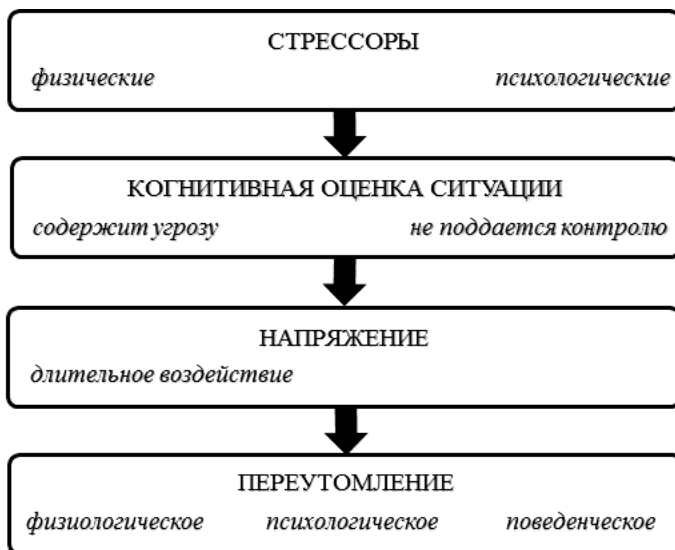


Рис. 3.1. Механизм возникновения стресса

**Регуляторный подход** рассматривает работающего человека с точки зрения особенностей регуляции и саморегуляции выполняемых им эргатических функций и их результативности. В русле данного подхода стресс рассматривается не только как источник возможных негативных последствий для работника, его здоровья и результатов труда, но и *как фактор развития и профессиональной самоактуализации личности*. В рамках регуляторного подхода состояние профессионального стресса характеризуется особой мобилизацией ресурсов человека для преодоления трудностей, проблем профессиональной деятельности. Состояние стресса может улучшать показатели деятельности, если оно не вызывает перегрузок и выступает в качестве состояния *оперативной мобилизации*. Если трудовая нагрузка чрезмерна для данного работника, то при длительном воздействии стресс приводит, как правило, к *психосоматическим расстройствам*: бессоннице, сердечно-сосудистым заболеваниям, депрессии и т.п. Такие реакции организма оценивают как *переутомление* — отклонение от нормального состояния функционирования организма в результате продолжительного воздействия стрессоров.

А.А. Деркач и В.Г. Зазыкин выделяют три возможных уровня *затрудненных условий деятельности*, которые приводят к функциональным состояниям динамического рассогласования.

1. *Особые условия деятельности* характеризуются эпизодическим, непостоянным действием экстремальных факторов или высокой осознанной вероятностью их появления. При этом экстремальные факторы не имеют большой мощности или интенсивности, а возникающие негативные функциональные состояния выражены умеренно. В особых условиях деятельности мобилизуются *резервные возможности компенсаторного типа*. После работы в таких условиях необходим *отдых*.

2. *Экстремальные условия деятельности* характеризуются постоянным действием интенсивных экстремальных факторов, которые могут представлять потенциальную опасность. При этом негативные функциональные состояния выражены сильно. Профессиональная деятельность осуществляется *с подключением резервных буферных возможностей*. После работы в таких условиях требуется *восстановление*.

3. *Субэкстремальные условия деятельности* характеризуются постоянным действием экстремальных факторов, имеющих высокую интенсивность и представляющих реальную опасность. Возникающие негативные состояния имеют крайнюю степень выраженности. Деятельность осуществляется *с включением аварийных резервных возможностей*. После работы требуется обязательная *реабилитация*.

По оценке авторов, в настоящее время наблюдается постепенное расширение класса экстремальных и субэкстремальных условий в разных видах деятельности. Подобная динамика обусловлена социально-экономическими условиями, характерными для настоящего периода развития страны.

Факторы возникновения организационного стресса являются очень разнообразными. Исследователи выделяют шесть основных групп факторов возникновения стресса на работе (Купер К., Дэйв Дж., О`Драйсколл, 2007).

**1. Особенности работы.** В этой группе объединены стрессоры, связанные с особыми условиями, содержанием и организацией труда. К ним относятся следующие стрессоры.

*Шум, вибрация, температура* и другие *неблагоприятные условия труда*.

*Время и график работы.* В отношении времени работы существует проблема влияния сверхурочной работы на возникновение переутомления. Что же касается графика работы, то здесь идет поиск альтернативы

модели традиционной 40-часовой пятидневной рабочей неделе. В качестве альтернатив рассматриваются посменная работа (постоянные смены или скользящий график), сжатый график (например, при вахтовой работе) и др.

*Подверженность риску и аварийным ситуациям.* Целый ряд профессий изначально содержат в себе факторы риска и физической опасности: полицейские, шахтеры, пожарные, работники на буровых платформах и т.д.

*Новые технологии.* Необходимость осваивать новое оборудование и технологии работы может стать потенциальным источником стресса для части людей.

*Рабочая нагрузка.* Причиной переутомления на работе может быть как *перегрузка*, так и *недогрузка*. Перегрузка/недогрузка может существовать в двух формах: *количественная* и *качественная*. Количественная перегрузка предполагает, что от сотрудника требуется выполнить больший объем работы, чем он в состоянии сделать за определенный период времени; качественная — что сотруднику не хватает необходимых навыков или способностей для выполнения порученной работы. Количественная недогрузка возникает в ситуации, когда у сотрудников так мало работы, что большую часть времени они сидят без работы, а качественная — в ситуации однообразных простых заданий, не требующих интеллектуальной стимуляции.

В исследованиях американского психолога М. Чиксентмихайи (2013) показано, что существуют такие профессии, в которых люди испытывают *состояние «потока»* — т.е. состояние полной мобилизованности, погруженности в деятельность, эмоционального подъема. К таким профессиям, например, относятся: хирург, промышленный альпинист, каскадер, спасатель, шахматист, представители профессий из сферы искусства. Главными факторами, влияющими на появление у субъекта труда состояния «потока», являются «вызовы» (сложности) профессиональной жизни и наличие *навыков* (опыта) по преодолению этих «вызовов».

На рис. 3.2 выделены четыре типичных эмоциональных состояния — «потока», *скуки*, *апатии* и *беспокойства*, — которые формируются в зависимости от сложности выполняемых заданий и наличия опыта их разрешения. Исходя из предложенной концепции, для того чтобы испытать состояние «потока», очень важно, чтобы мир профессиональных задач был многообразным, сложным, богатым «вызовами». Если же выполняемая работа связана с несложными задачами, то можно искать

способы ее «усложнения», например посредством рационализации приемов выполнения, самостоятельной постановки сложных задач.

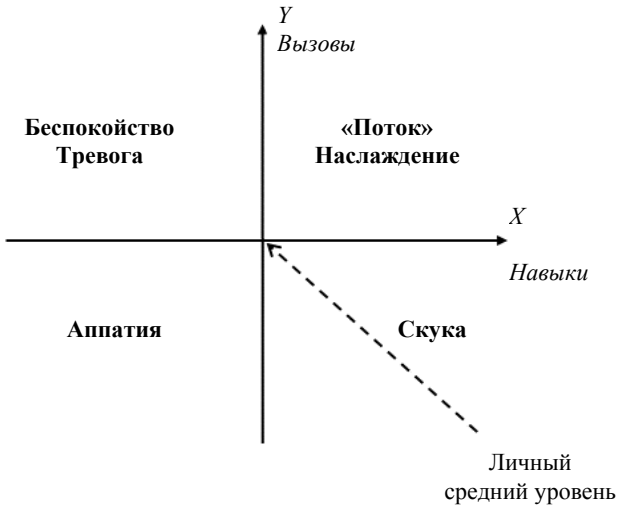


Рис. 3.2. Концепция состояния «потока» М. Чиксентмихайи

**2. Организационные роли.** К этой группе относятся стрессоры, связанные с ролевым поведением на работе.

*Ролевая неоднозначность.* Она определяется как непредсказуемость последствий ролевого поведения и дефицит информации для выполнения роли.

*Ролевой конфликт.* Отражает несовместимые требования к человеку. Различают четыре разновидности ролевого конфликта:

- *внутриличностный* — когда два руководителя сообщают работнику свои взаимно несовместимые ожидания;
- *межличностный* — когда два или больше человека (руководители, коллеги, клиенты) сообщают друг другу о несовместимых ожиданиях;
- *лично-ролевой* — когда возникает конфликт между ожиданиями и ценностями человека и организации (ключевых людей);

- *внутриролевой* — когда человек выполняет две роли (или больше), ожидания и требования которых могут противоречить друг другу.

*Ролевая перегрузка.* Определяется количеством разных индивидуальных ролей, которые требуется выполнить в работе.

*Ответственность.* Следует различать ответственность за материальные объекты — ресурсы, оборудование и за людей, которую несут менеджеры различных уровней. Чрезмерная ответственность, превышающая возможности человека справиться с ней, — это несомненный источник стресса. Стресс ответственности у менеджеров часто усугубляется противоречием между необходимостью удовлетворять потребности своих подчиненных и выполнять требования вышестоящего руководства. Для ряда профессий главным источником психического переутомления является ответственность за жизнь и безопасность других людей: хирург, авиадиспетчер, машинист поезда и др.

**3. Взаимоотношения на работе.** Стрессоры этой группы связаны с неблагоприятными эмоциональными отношениями, которые складываются у человека с коллегами и руководителями. К этой группе факторов можно отнести следующие.

1. *Негативные межличностные отношения и отсутствие социальной поддержки.* Социальная поддержка, которая проявляется в сплоченности коллектива, межличностном доверии и симпатии к сотруднику, приводит к снижению уровня переутомления и улучшению здоровья.

2. *«Абразивные личности».* Это люди, которые игнорируют чувства и переживания других людей и могут стать причиной возникновения у них стресса.

3. *Стиль руководства.* Авторитарный или авторитарный стиль руководства является потенциальным источником переутомления подчиненных.

**4. Карьерный рост.** Эти стрессоры связаны с возможностью удовлетворения базовых потребностей человека в стабильности и развитии.

*Неуверенность в работе.* Перспектива или угроза увольнения при сокращении штатов вызывает у человека страха и тревожность. Неопределенность на рынке труда является одной из главных причин того, что люди остаются на работе, которая им не нравится. Следует исходить из того, что занятость является важнейшим элементом, который конституирует жизнь человека.

*Продвижение по службе и карьерный рост.* Причинами стресса могут быть как отсутствие перспектив карьерного роста (карьерное плато), так и незаслуженное повышение.

**5. Организационные факторы.** К этой группе относятся стрессоры, обусловленные недостатками в управлении организацией. К ним относятся:

- *недостаточное участие сотрудников в принятии решений;*
- *неподходящий уровень формализации рабочих процедур;*
- *недостаток коммуникации и организационная политика.*

**6. Взаимосвязь дома и работы.** Речь идет о внутривролевом конфликте между карьерой и семьей, в котором сталкиваются несовместимые обязательства: одновременно много работать и быть хорошим семьянином. Исследователи выделяют три возможных источника конфликтов между работой и семейной жизнью.

1. *Временной конфликт* — требования различных ролей истощают ограниченные энергетические и временные ресурсы людей. Согласно этому (рациональному или практическому) подходу жизнь — это *борьба конкурирующих ролей*, которые обладают разными соотношениями наград и затрат. С этой точки зрения конфликт между ролями неизбежен: чем больше времени и энергии требуется для успешного выполнения какой-то одной роли, тем сильнее внутривролевой конфликт.

2. *Поведенческий конфликт* — это потенциальный конфликт между ролевыми нормами и ожиданиями. Установки, ценности и поведение, которые требуются в одной роли, могут быть *несовместимы* с теми, которые требуются в другой. Например, на работе от человека ожидают, что он будет агрессивным, амбициозным, напористым и ориентированным на задачу. В домашних условиях от него ожидают, что он будет любящим, уступчивым, поддерживающим и ориентированным на взаимоотношения.

3. *Конфликты эмоционального переноса* (интерференции). Например, негативные эмоциональные переживания и состояния, возникающие на работе (заниженная самооценка, чувство неуверенности, чувство потери компетенции), могут привести к чувству раздражительности, направленной на членов семьи, и стремления избегать семейных взаимоотношений и наоборот.

Установлено, что существуют определенные *гендерные* различия в восприятии конфликта работа/дом. Несмотря на значительные изменения в установках и ценностях гендерных ролей, до сих пор главная ответственность за семью и дом лежит на плечах женщин, особенно это



касается воспитания детей. Исследователи полагают, что у женщин выработались адаптационные стратегии для того, чтобы выдержать эту нагрузку, и что они лучше справляются с конфликтами работа/семья.

### **Последствия стресса и методы его преодоления**

Основной реакцией на стресс является переутомление, которое существует в трех основных видах — физиологическое, психологическое и поведенческое.

К основным проявлениям *физиологического переутомления* исследователи относят *симптомы сердечно-сосудистых* (артериальное давление, сердечная деятельность и уровень холестерина), *биохимических и желудочно-кишечных* (язвенная болезнь) заболеваний. Диагностика симптомов физиологического переутомления должна опираться прежде всего на объективные методы и, в силу этого, является достаточно трудоемкой.

Основными параметрами *психологического переутомления* выступают *неудовлетворенность работой* и *напряженность/беспокойство*. В качестве дополнительных параметров рассматривают также: преданность организации; включенность в работу; выраженные эмоции раздражения, ярости; депрессию и др. Психологическое переутомление является наиболее изученным, так как диагностика его симптомов, проводимая на основе самоотчетов, достаточно проста и доступна.

Симптомы *поведенческого переутомления* могут быть разбиты на две группы: важные для организации и важные для человека. В первую группу симптомов входят:

- *разрушение рабочих ролей*, например продуктивность работы, ошибки и несчастные случаи, употребление алкоголя на работе;
- *бегство от работы*, например текучесть кадров, абсентеизм, ранний уход на пенсию и забастовки;
- *агрессивное поведение на работе*, например вандализм, воровство, действия, направленные на ухудшение отношений.

Во вторую группу симптомов входят:

- *разрушение жизни вне работы*, например трудности, связанные с семьей, друзьями, обществом;
- *саморазрушающие реакции*, например употребление алкоголя и наркотиков.

Для диагностики этих симптомов наряду с методом самоотчета используются также методы наблюдения, экспертных оценок поведения и результатов работы.

Особой формой переутомления является феномен эмоционального выгорания. **Эмоциональное выгорание** — это состояние крайнего психологического переутомления и истощения энергетических ресурсов, возникающее в результате длительного воздействия стрессоров, влияние которых человек не может преодолеть. В последние годы исследования выгорания получили наибольшее распространение применительно к профессиям, связанным со сферой услуг, — врачи, учителя, менеджеры, супервизоры, военнослужащие и др. В концепции К. Маслач эмоциональное выгорание у представителей социэкономических профессий состоит из трех компонентов (рис. 3.3).

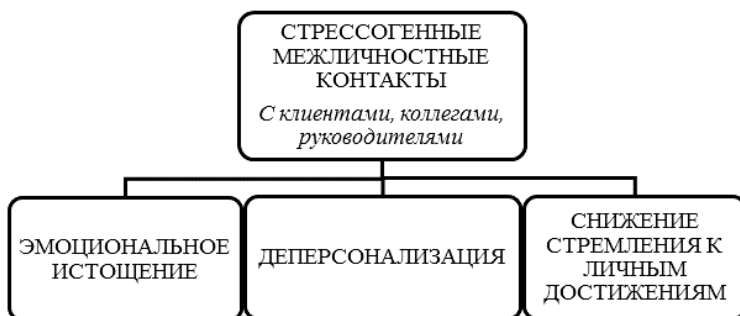


Рис. 3.3. Модель выгорания К. Маслач и М. Ляйтера

1. *Эмоциональное истощение* — это истощение эмоциональной энергии и ощущение того, что эмоциональных ресурсов не хватает, чтобы преодолеть стрессогенную ситуацию.

2. *Деперсонализация* других людей в рабочей среде, например клиентов, пациентов и даже коллег. С одной стороны, деперсонализация позволяет ослабить эмоциональную активность, которая может мешать работать в кризисных ситуациях, с другой — привести к отстраненному и циничному отношению к людям.

3. *Снижение стремления к личным достижениям* — выражается в негативной оценке своего поведения и работы. Вследствие этого человек ощущает, что некомпетентен и не способен достичь поставленных целей.

Существуют как организационные, так и индивидуальные методы преодоления стресса. В современной практике менеджмента используются следующие **организационные программы управления стрессом**.

1. *Программы поддержки сотрудников* — планы по предоставлению работникам помощи по целому спектру разнообразных проблем личного характера: алкогольная или наркотическая зависимость, планирование карьеры, проблемы юридического и финансового характера. Например, бесплатные телефонные консультации для своих сотрудников, прямой доступ к специалистам в области медицины и психологии на корпоративном сайте компании. При этом важным требованием является анонимность консультаций.

2. *Программы здоровья* — обучающие программы, проводимые в рамках компании, на которых работники обучаются навыкам здорового образа жизни. К наиболее популярным темам обучающих семинаров относятся: физические упражнения, проблемы питания и консультации по регулированию веса.

3. *Программы регулирования отсутствия на рабочем месте* — процедуры предоставления сотрудникам гибкости в отношении выбора времени для выходных дней. Например, некоторые компании предоставляют заранее определенное количество дней, известных как «оплаченный резерв выходных». В счет этого резерва сотрудники могут брать выходные дни не по болезни (больничному листу). В другом варианте предлагаются так называемые «дни равновесия», когда сотрудник может взять выходной, чтобы уравновесить работу и свои личные потребности.

4. *Программы управления стрессом* — программы обучения сотрудников методикам преодоления последствий стресса, таких как медитация и релаксация и т.п., например обучение такому способу достижения расслабления, как короткий сон на рабочем месте.

**Индивидуальные методы управления стрессом** предполагают разумное управление временем, соблюдение диеты и поддержание физической формы, релаксацию и медитацию, здоровый сон, избегание необоснованного «самокопания» и контроля над собственными реакциями. Все эти методы можно разделить на три категории:

- *методы первичной защиты* — нацелены на исключение из жизни стрессоров;
- *методы вторичной защиты* — нацелены на минимизацию последствий стресса;

- *методы третичной защиты* — нацелены на лечение симптомов стресса.

### **Вопросы для анализа**

1. *От чего больше зависит настроение: внешних причин или качеств (характеристик) личности?*
2. *Чем принципиально отличаются друг от друга саморегуляция и самоконтроль эмоций? Какой из этих двух способов влияния на эмоции является предпочтительным?*
3. *В чем необходимость создания в организации благоприятной эмоциональной атмосферы?*
4. *Почему одна и та же ситуация может восприниматься одними людьми как стрессовая, а другими — как нормальная, «рабочая»?*
5. *Какие стрессоры наиболее характерны для Вашей работы и организации в целом?*
6. *Какова, на Ваш взгляд, оптимальная стратегия решения конфликта между работой и семьей?*
7. *Кто должен отвечать за преодоление последствий стресса: организация или сотрудник? Какие методы преодоления стресса являются наиболее предпочтительными для Вас?*

### **Практикум по самодиагностике**

КОПИНГ-ПОВЕДЕНИЕ В СТРЕССОВЫХ СИТУАЦИЯХ  
 С. НОРМАН, Д.Ф. ЭНДЛЕР, Д.А. ДЖЕЙМС, М.И. ПАРКЕР  
 (АДАПТИРОВАННЫЙ ВАРИАНТ Т.А. КРЮКОВОЙ)

*Инструкция.* Ниже (в табл.) приводятся возможные реакции человека на различные трудные, огорчающие или стрессовые ситуации. Отметьте в бланке ответов те столбцы, которые характерны для Вас.

*Таблица*

| №  | Типы поведения и реакций в стрессовых ситуациях            | Частота использования |             |        |            |             |
|----|--|-----------------------|-------------|--------|------------|-------------|
|    |  | Редко                 | Очень редко | Иногда | Чаше всего | Очень часто |
| 1. | <i>Стараюсь тщательно распределить свое время</i>          |                       |             |        |            |             |
| 2. | <i>Сосредоточиваюсь на проблеме и думаю, как ее решить</i> |                       |             |        |            |             |

Продолжение табл.

| №   | Типы поведения и реакций<br>в стрессовых ситуациях                 | Частота использования |                |        |               |                |
|-----|--|-----------------------|----------------|--------|---------------|----------------|
|     |  | Редко                 | Очень<br>редко | Иногда | Чаше<br>всего | Очень<br>часто |
| 3.  | <i>Думаю о чем-то хорошем, что было<br/>в моей жизни</i>           |                       |                |        |               |                |
| 4.  | <i>Стараюсь быть на людях</i>                                      |                       |                |        |               |                |
| 5.  | <i>Виню себя за нерешительность</i>                                |                       |                |        |               |                |
| 6.  | <i>Делаю то, что считаю самым<br/>подходящим в данной ситуации</i> |                       |                |        |               |                |
| 7.  | <i>Погружаюсь в свою боль и страдания</i>                          |                       |                |        |               |                |
| 8.  | <i>Виню себя за то, что оказался в данной<br/>ситуации</i>         |                       |                |        |               |                |
| 9.  | <i>Хожу по магазинам, ничего не покупая</i>                        |                       |                |        |               |                |
| 10. | <i>Думаю о том, что для меня<br/>самое главное</i>                 |                       |                |        |               |                |
| 11. | <i>Стараюсь больше спать</i>                                       |                       |                |        |               |                |
| 12. | <i>Балую себя любимой едой</i>                                     |                       |                |        |               |                |
| 13. | <i>Переживаю, что не могу справиться<br/>с ситуацией</i>           |                       |                |        |               |                |
| 14. | <i>Испытываю нервное напряжение</i>                                |                       |                |        |               |                |
| 15. | <i>Вспоминаю, как я решал аналогичные<br/>проблемы раньше</i>      |                       |                |        |               |                |
| 16. | <i>Говорю себе, что это происходит<br/>не со мной</i>              |                       |                |        |               |                |
| 17. | <i>Виню себя за слишком эмоциональное<br/>отношение к ситуации</i> |                       |                |        |               |                |
| 18. | <i>Иду куда-нибудь перекусить<br/>или пообедать</i>                |                       |                |        |               |                |
| 19. | <i>Испытываю эмоциональный шок</i>                                 |                       |                |        |               |                |
| 20. | <i>Покупаю себе какую-нибудь вещь</i>                              |                       |                |        |               |                |
| 21. | <i>Определяю курс действий<br/>и придерживаюсь его</i>             |                       |                |        |               |                |
| 22. | <i>Обвиняю себя за то, что не знаю,<br/>как поступить</i>          |                       |                |        |               |                |
| 23. | <i>Иду на вечеринку</i>  |                       |                |        |               |                |
| 24. | <i>Стараюсь вникнуть в ситуацию</i>                                |                       |                |        |               |                |
| 25. | <i>Застываю, «замораживаюсь»<br/>и не знаю, что делать</i>         |                       |                |        |               |                |
| 26. | <i>Немедленно предпринимаю меры,<br/>чтобы исправить ситуацию</i>  |                       |                |        |               |                |

Окончание табл.

| №   | Типы поведения и реакций<br>в стрессовых ситуациях                       | Частота использования |                |        |               |                |
|-----|--|-----------------------|----------------|--------|---------------|----------------|
|     |  | Редко                 | Очень<br>редко | Иногда | Чаше<br>всего | Очень<br>часто |
| 27. | <i>Обдумываю случившееся или свое отношение к случившемуся</i>           |                       |                |        |               |                |
| 28. | <i>Жалею, что не могу изменить случившееся или свое отношение к нему</i> |                       |                |        |               |                |
| 29. | <i>Иду в гости к другу</i>   |                       |                |        |               |                |
| 30. | <i>Беспокоюсь о том, что я буду делать</i>                               |                       |                |        |               |                |
| 31. | <i>Провожу время с дорогим человеком</i>                                 |                       |                |        |               |                |
| 32. | <i>Иду на прогулку</i>   |                       |                |        |               |                |
| 33. | <i>Говорю себе, что это никогда не случится вновь</i>                    |                       |                |        |               |                |
| 34. | <i>Сосредоточиваюсь на своих общих недостатках</i>                       |                       |                |        |               |                |
| 35. | <i>Разговариваю с тем, чей совет я особенно ценю</i>                     |                       |                |        |               |                |
| 36. | <i>Анализирую проблему, прежде чем реагировать на нее</i>                |                       |                |        |               |                |
| 37. | <i>Звоню другу</i>   |                       |                |        |               |                |
| 38. | <i>Испытываю раздражение</i>   |                       |                |        |               |                |
| 39. | <i>Решаю, что теперь важнее всего делать</i>                             |                       |                |        |               |                |
| 40. | <i>Смотрю кинофильм</i>  |                       |                |        |               |                |
| 41. | <i>Контролирую ситуацию</i>  |                       |                |        |               |                |
| 42. | <i>Прилагаю дополнительные усилия, чтобы все сделать</i>                 |                       |                |        |               |                |
| 43. | <i>Разрабатываю несколько различных решений проблемы</i>                 |                       |                |        |               |                |
| 44. | <i>Беру отпуск или отгул, отдаляюсь от ситуации</i>                      |                       |                |        |               |                |
| 45. | <i>Отыгрываюсь на других</i>   |                       |                |        |               |                |
| 46. | <i>Использую ситуацию, чтобы доказать, что я могу сделать это</i>        |                       |                |        |               |                |
| 47. | <i>Стараюсь собраться, чтобы выйти победителем из ситуации</i>           |                       |                |        |               |                |
| 48. | <i>Смотрю телевизор</i>  |                       |                |        |               |                |

## **Обработка результатов**

Ключ к опроснику:

Для копинга, *ориентированного на решение задачи*, суммируются пункты: 1, 2, 6, 10, 15, 21, 24, 26, 27, 36, 39, 41, 42, 43, 46, 47.

Для копинга, *ориентированного на эмоции*, суммируются пункты: 5, 7, 8, 13, 14, 16, 17, 19, 22, 25, 28, 30, 33, 34, 38, 45.

Для копинга, *ориентированного на избегание*, суммируются пункты: 3, 4, 9, 11, 12, 18, 20, 23, 29, 31, 32, 35, 37, 40, 44, 48.

Можно подсчитать субшкалу *отвлечения* из 8 пунктов, относящихся к избеганию: 9, 11, 12, 18, 20, 40, 44, 48.

Субшкала *социального отвлечения* может быть подсчитана из следующих 5 пунктов, относящихся к избеганию: 4, 29, 31, 35, 37. (Обратите внимание, что пункты избегания 3, 23 и 32 не используются в субшкалах отвлечения и социального отвлечения.)

Перевод ответов в систему баллов следующий: очень редко — 1 балл, редко — 2 балла, иногда — 3 балла, чаще всего — 4 балла, очень часто — 5 баллов.

## **Применение организационного поведения на практике**

Ниже представлен перечень действий, которые может предпринять менеджер в кризисных ситуациях (Р. Дафт, 2004. С. 549–550). Проанализируйте этот перечень и выделите в нем те действия, которые в наибольшей степени способствуют нормализации эмоциональной атмосферы. Обоснуйте Ваш выбор.

1. *Будьте на виду и предоставляйте как можно больше точной и своевременной информации о происходящем в компании и отрасли. Крайне важно не допустить распространения слухов и домыслов.*

2. *Найдите простые способы сплочения работников, закажите пиццу для всех. Пригласите в офис сотрудников, работающих на дому, чтобы они могли поделиться своими эмоциями с другими.*

3. *Дайте людям возможность не сдерживать свои эмоции. Гнев, раздражение и прочие сильные чувства естественны в подобных ситуациях. Дайте им выход, но следите, чтобы негативные эмоции не были направлены на других сотрудников.*

4. *Расскажите о благотворительных проектах компании (внешних и внутренних), дайте возможность принять в них участие.*

5. Лично и документально благодарите работников, когда они в трудные времена, повинувшись чувству долга, не ограничиваются исполнением своих служебных обязанностей.

6. Примите во внимание, что рутинная, структурированная работа лечит людей. Отложите крупные, долгосрочные проекты и решения или разбейте их на небольшие, относительно простые задачи. Прислушайтесь к работникам, определите, что им необходимо для возвращения к нормальной рабочей жизни.

7. Обеспечьте услуги профессиональных консультантов тем, кто в них нуждается. «Группу риска» составляют люди, подверженные пристрастию к алкоголю, а также сотрудники с семейными и эмоциональными проблемами. Впрочем, помощь специалиста может потребоваться любому, кому трудно вернуться к нормальному режиму работы.



## Тема 4. Отношение к работе, организации и сотрудникам

*Удовлетворенность работой: факторы и методы измерения  
Теории удовлетворенности и следствия неудовлетворенности работой*

*Типы организационной приверженности*

*Предубеждения: негативное отношение к другим*

Понятие «отношение» является близким к понятию «установка», которое является базовым в социальной психологии. Под установкой, в общем виде, понимается благоприятная или неблагоприятная оценочная реакция на что-либо или кого-либо, которая выражается в чувствах, мнениях и целенаправленном поведении. В этом рабочем определении заложена *трехкомпонентная модель установки*.

Согласно этой модели, в структуру установки входят следующие компоненты:

- ***аффективный*** — включает в себя *эмоции и чувства* по отношению к объекту установки;
- ***когнитивный*** — содержит *знания и представления* об объекте установки;
- ***поведенческий*** — включает *действия* в отношении объекта и *поведенческие намерения*.

Отношения, связанные с работой, можно рассматривать как разновидность установки, основными объектами которой выступают: выполняемая в организации работа, сама организация и люди, работающие в организации. Исходя из этого можно выделить три типа отношений:

- отношение к выполняемой работе — ***удовлетворенность работой***;
- отношение к своей организации — ***организационная приверженность***;
- отношение к сотрудникам организации — ***предубеждения***.

### Удовлетворенность работой: факторы и методы измерения

Удовлетворенность трудом является одним из наиболее частых предметов прикладных социологических и социально-психологических исследований в организациях. Результаты массовых исследований сви-

детельствуют о том, что в целом большинство людей достаточно удовлетворены своей работой. При этом, однако, существуют значительные различия в количестве «удовлетворенных» работников в разных странах. В целом, удовлетворенность работой связана с уровнем *экономического развития* страны: чем выше уровень экономического развития, тем выше уровень удовлетворенности работой. В то же время уровень развития экономики не является единственным фактором удовлетворенности работой — значительную роль может играть *менталитет, система ценностей, традиции* и другие факторы. Различия в культурных ценностях людей, связанных с работой, представлены в *табл. 4.1*.

Таблица 4.1

Различия в культурных ценностях, связанных с работой

| <i>«ЗАПАД»</i>   | <i>«ВОСТОК»</i>  |
|--|--|
| Главные обязательства людей связаны с работой  | Главные обязательства людей связаны с семьей   |
| Занятость по принципу «как угодно» работодателю; сотрудник может быть уволен по усмотрению организации | Пожизненное трудоустройство  |
| Конкуренция — принятый образ жизни   | Кооперация считается более приемлемой, так как она способствует гармонии во взаимоотношениях людей |
| Люди стремятся к достижению индивидуального успеха   | Личные амбиции не приветствуются, групповой успех ценится выше                                     |

Так, в одном из исследований в первую пятерку наиболее благополучных стран по уровню удовлетворенности работой (свыше 50% опрошенных) вошли: Дания, Индия, Норвегия, США и Ирландия, а последнюю пятерку наихудших стран (менее 10% опрошенных) составили: Эстония, Китай, Чехия, Украина и Венгрия. Существенное влияние на снижение уровня удовлетворенности работой оказывают экономические кризисы последних лет. При этом наибольшее снижение уровня удовлетворенности наблюдается у людей в возрастной группе 45–55 лет, от которых в силу их опыта и квалификации ожидают двойной отдачи в работе и которые наиболее уязвимы в отношении потери работы.

Дифференцированное изучение проблемы удовлетворенности позволило выделить целый ряд факторов, влияющих на уровень удовлетворенности работой:

- 1) *тип работы* — «белые воротнички» (менеджеры и высококвалифицированные специалисты) более удовлетворены работой, чем «синие воротнички» (работники физического труда);
- 2) *возраст* — люди старшего возраста более удовлетворены работой, чем молодежь; при этом удовлетворенность повышается к тридцати годам, снижается к сорока и снова возрастает к шестидесяти годам;
- 3) *уровень квалификации* — высококвалифицированные работники более удовлетворены своей работой, чем работники менее квалифицированные;
- 4) *пол* — мужчины более удовлетворены своей работой, чем женщины и меньшинства, что, возможно, происходит из-за политики дискриминации.

Важную роль в удовлетворенности работой играет **личностная предрасположенность** (диспозиция). Согласно диспозиционной концепции удовлетворенности работой удовлетворенность является устойчивой личностной характеристикой и относительно независима от характера выполняемой работы. Из диспозиционной концепции следует, что некоторые люди склонны проявлять больший по сравнению с другими уровень удовлетворенности выполняемой ими работой. Это позволяет объяснить достаточно типичную ситуацию, когда при одинаковом содержании и условиях работы одни сотрудники удовлетворены выполняемой работой, а другие — нет.

Существует несколько методов измерения удовлетворенности работой. Наиболее распространенным методом является *анкетирование*, при котором люди письменно отвечают на вопросы, связанные с различными аспектами выполняемой работы. Другой метод — *метод критических ситуаций* — предусматривает, что люди описывают ситуации, которые оценивают как особенно удовлетворительные или неудовлетворительные. Затем их ответы анализируются с точки зрения лежащих в основе определяющих факторов. Третий метод измерения удовлетворенности работой связан с проведением углубленного *интервью* «один на один». Метод интервью, несмотря на трудоемкость, создает возможность для более глубокого, по сравнению с анкетированием, анализа состояния удовлетворенности конкретного человека.

### **Теории удовлетворенности и следствия неудовлетворенности работ**

Выделяют две основные теории удовлетворенности работой: двухфакторную теорию и теорию ценностей.

Автор *двухфакторной теории* Ф. Херцберг исходил из предположения, что *удовлетворенность* и *разочарование* являются не противоположными полюсами единой шкалы удовлетворенности, а представляют собой два независимых вида отношения, имеющих разные источники (факторы) возникновения. Удовлетворенность работой исходит из факторов, определяемых *содержанием работы и ее результатами*: достижение успехов, получение признания, интересные по своему содержанию задачи, принятие на себя ответственности. Эти факторы получили название *факторов мотивации*. Разочарование работой, напротив, обусловлено *условиями труда*: оплата труда, физические условия и безопасность труда, политика или соответственно дизайн работ в организации, стиль управления персоналом, отношения с менеджерами и коллегами. Они получили название *факторов гигиены*. Соответственно, отношение к работе сотрудника представляет собой некоторую комбинацию удовлетворенности и разочарования, которая имеет своими источниками факторы мотивации и гигиены (рис. 4.1).

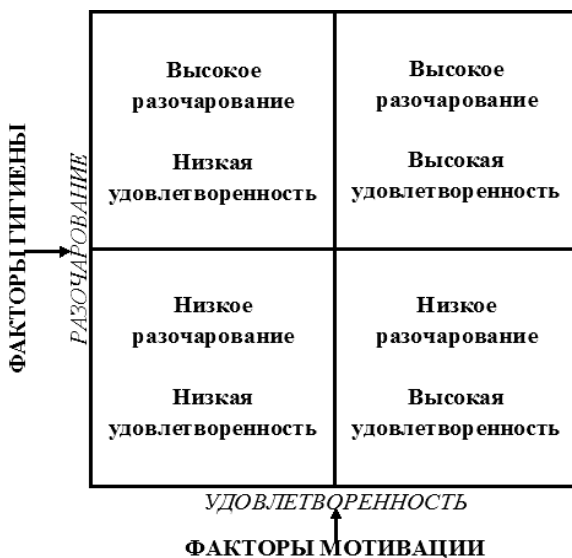


Рис. 4.1. Двухфакторная теория удовлетворенности работой Ф. Херцберга

В целом, эмпирическая проверка двухфакторной теории дала противоречивые результаты и не позволяет однозначно подтвердить или опровергнуть ее. В частности, не всегда подтверждается предлагаемое автором разделение перечней, которые относятся к факторам мотивации или гигиены. Особое место среди факторов удовлетворенности занимает оплата труда, и вряд ли ее можно рассматривать только в качестве одного из факторов гигиены. Однако, невзирая на это, двухфакторная теория не потеряла своей актуальности и представляет безусловный интерес с точки зрения возможности практического применения.

Второй важнейшей теорией удовлетворенности является *теория ценности*. В рамках этой теории предполагается, что удовлетворенность работой зависит от *степени соответствия* между различными аспектами (гранями) труда, имеющими для индивида определенную ценность, и возможностью их получения (табл. 4.2). Чем выше степень такого соответствия, тем выше уровень удовлетворенности работой и наоборот. Основной акцент в этой теории делается на том, что удовлетворенность может быть достигнута только за счет тех аспектов работы, которые представляют ценность для каждого отдельного сотрудника. Иными словами, *не существует универсального набора условий и факторов удовлетворенности — для каждого сотрудника он носит индивидуальный характер*.

Таблица 4.2

Грани труда, влияющие на уровень удовлетворенности

|     |                           |   |
|-----|---------------------------|---|
| 1.  | <i>Способности</i>        | Реализации своих способностей на работе           |
| 2.  | <i>Достижения</i>         | Удовлетворенность выполняемыми обязанностями      |
| 3.  | <i>Активность</i>         | Возможность быть занятым на работе                |
| 4.  | <i>Продвижение</i>        | Возможность занять более высокое положение        |
| 5.  | <i>Власть</i>             | Возможность контролировать работу других          |
| 6.  | <i>Политика компании</i>  | Удовлетворенность политикой и действиями компании |
| 7.  | <i>Вознаграждение</i>     | Заработная плата и социальный пакет               |
| 8.  | <i>Коллеги</i>            | Хорошие отношения с коллегами                     |
| 9.  | <i>Творчество</i>         | Возможность выдвигать новые идеи                  |
| 10. | <i>Самостоятельность</i>  | Возможность работать самостоятельно               |
| 11. | <i>Моральные ценности</i> | Возможность соблюдать этические принципы          |
| 12. | <i>Признание</i>          | Похвала за хорошее выполнение работы              |
| 13. | <i>Ответственность</i>    | Ответственность за принимаемые решения            |
| 14. | <i>Стабильность</i>       | Уверенность в сохранении работы                   |

Окончание табл. 4.2

|     |                          |  |
|-----|--------------------------|--|
| 15. | <i>Соц. значимость</i>   | Возможность делать что-то полезное для других                    |
| 16. | <i>Социальный статус</i> | Признание внешним сообществом важности работы                    |
| 17. | <i>Стиль лидерства</i>   | Межличностные навыки и умения руководителя                       |
| 18. | <i>Стиль управления</i>  | Управленческие навыки и умения руководителя                      |
| 19. | <i>Разнообразие</i>      | Возможность выполнения разнообразных заданий                     |
| 20. | <i>Условия работы</i>    | График работы, температура, оборудование, наличие кабинета и др. |

Реализация индивидуального подхода является достаточно трудоемкой работой, так как требует систематического выявления и анализа индивидуальных пожеланий сотрудников. В ряде компаний подобная работа успешно проводится: например, в компании FedEx проводится полностью автоматизированное исследование в режиме онлайн.

К потенциальным следствиям неудовлетворенности работой относятся: отторжение работы; ухудшение результативности работы; выбор модели социального поведения.

Двумя наиболее известными формами *отторжения работы* являются *абсентеизм* (отсутствие на рабочем месте) и *добровольное увольнение*. В исследованиях установлено, что между неудовлетворенностью работой и прогулами существует слабая положительная связь — чем выше уровень неудовлетворенности, тем выше вероятность отсутствия на рабочем месте. В модели возникновения прогулов Р. Стирза и С. Рудза предполагается, что на присутствие человека на работе влияют две причины: с одной стороны, это *мотивация* (или желание) *присутствовать*, а с другой — *возможность присутствовать*.

Таблица 4.3

## Факторы возникновения прогулов

| <i>Мотивация (желание) присутствовать</i> | <i>Возможность присутствовать</i> |
|---|-----------------------------------|
| Неудовлетворенность работой               | Болезни, несчастные случаи        |
| Политика организации в отношении прогулов | Транспортные проблемы             |
| Другие факторы                            | Семейные проблемы                 |

Из таблицы видно, что неудовлетворенность работой является только одним из факторов, определяющих отсутствие на работе.

Другим важным следствием неудовлетворенности работой является **увольнение сотрудника по собственному желанию**. Связь между уровнем неудовлетворенности и текучестью кадров является более сильной и устойчивой, чем связь с абсентеизмом (корреляции доходят до значений 0,4). Исследователи рассматривают феномен добровольного увольнения как *результат индивидуального процесса принятия решения, в котором человек предполагает, что увольнение является более эффективным способом разрешения трудной ситуации, чем, например, повышение продуктивности своей деятельности*. В последнее время проблема текучести кадров, и особенно кадров высокой квалификации, приобретает для организаций все большее значение. Это связано с тем, что, во-первых, организации инвестируют в высококвалифицированных сотрудников большие средства; во-вторых, становится все сложнее найти на рынке труда подходящую кандидатуру; в-третьих, сам по себе поиск сотрудника является достаточно затратным процессом. В одном из американских исследований было подсчитано, что замещение вакансии менеджера среднего звена крупной компании, работающей в условиях насыщенного рынка, обходится примерно в 64 000 долл. В эту сумму входят затраты на сам поиск нового сотрудника; потери из-за временного отсутствия сотрудника; затраты, связанные с переездом, адаптацией и обучением. Необходимо также учитывать, что уход хорошего работника наносит ущерб и эмоциональной атмосфере подразделения. Таким образом, проблема удержания высококвалифицированного персонала является для организации задачей первостепенной важности.

Общая процессуальная модель увольнения по собственному желанию представлена на *рис. 4.2*.

Согласно этой модели, появление намерения уволиться зависит, с одной стороны, от удовлетворенности работой, а с другой — от преданности организации. При этом важную роль играет ситуация на рынке труда, которая влияет в двух направлениях — и на саму возможность появления мысли об уходе, и на реализацию этого намерения. Исходя из этой модели, организациям следует «лелеять» удовлетворенность работой и преданность сотрудников организации и своевременно реагировать на возникающие у них намерения уволиться.

Многочисленные исследования **взаимосвязи между удовлетворенностью и результативностью работы** свидетельствуют о том, что

между ними существует прямая, но не очень сильная положительная связь. Можно выделить два основных объяснения этого феномена.

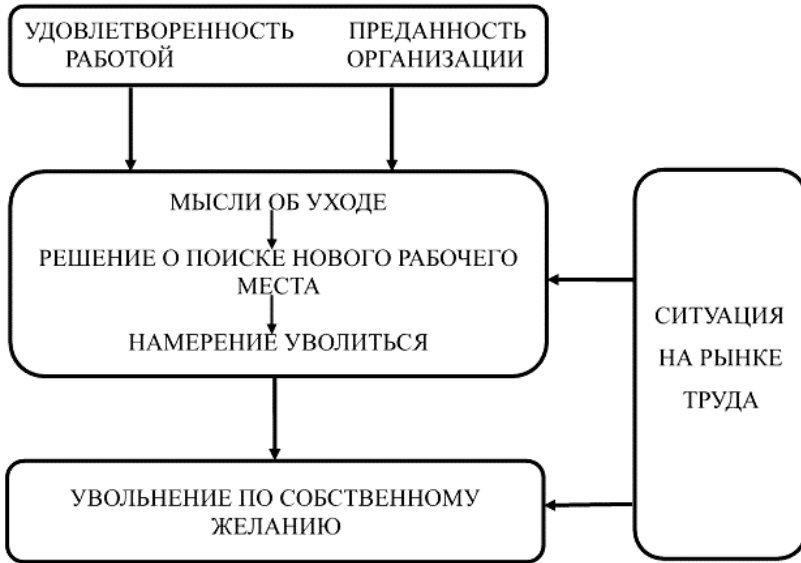


Рис. 4.2. Общая процессуальная модель увольнения по собственному желанию

Во-первых, очень часто *ограничен* простор для существенного изменения качества выполняемой работы. В одних случаях работа организована так, что работники должны поддерживать заданный уровень качества выполнения работы — в противном случае они могут быть просто уволены. В других случаях допускается небольшой «коридор» отклонения от заданного стандарта. Особенно отчетливо это наблюдается в условиях работы конвейерного типа, при котором на первый план выходит соблюдение технологической дисциплины. В таких условиях результативность труда имеет так мало пространства для маневра, что не может существенно зависеть от отношения к труду.

Во-вторых, есть основания полагать, что удовлетворенность и результативность связаны не напрямую, а зависят от третьего фактора — получения различного рода *вознаграждений*. В этом случае достигнутые показатели выполнения работы ведут к получению как материаль-



ного, так и нематериального вознаграждения. Если работник считает эти вознаграждения заслуженными, то он тем самым признает существование зависимости между вознаграждением и результативностью. Это, в свою очередь, ведет к двум последствиям: 1) большему усердию и достижению высокого качества работы и 2) к высокому уровню удовлетворенности. Если же вознаграждение оценивается как незаслуженное, то заметного влияния на усердие и удовлетворенность работой оно не оказывает.

В отличие от слабой связи с результативностью работы, удовлетворенность оказывает сильное влияние на **выбор модели социального поведения на работе**. Несмотря на то что выбор модели социального поведения формально не регламентируется, он оказывает большое влияние на эффективность организации и способность к выживанию. Речь идет о таких моделях социального поведения, как помощь коллегам по работе, борьба с негативными явлениями (воровством, вандализмом и т.п.), повышение собственных профессиональных навыков и умений, упрочение репутации организации в окружающей среде, выдвижение предложений, улучшающих функционирование подразделений. Поскольку эти модели поведения являются добровольными, т.е. не испытывают сильного ситуационного давления, требующего их исполнения, то, вероятно, на них влияют такие характеристики, как удовлетворенность работой. Можно ожидать, что сотрудники с высоким уровнем удовлетворенности с большей вероятностью будут демонстрировать указанные модели поведения, поскольку они хотят отблагодарить организацию за хорошее отношение к ним.

### **Типы организационной приверженности**

**Организационная приверженность** отражает такое отношение к организации, при котором человек отождествляет себя с организацией, ощущает свою причастность к ней и хочет в ней работать. Организационная приверженность не связана жестко с удовлетворенностью работой, а представляет собой достаточно самостоятельный вид отношения. Человек может быть удовлетворен выполняемой им работой, но при этом может легко перейти в другую компанию и наоборот.

Выделяют три разновидности организационной приверженности: аффективная, нормативная и ориентированная на последствия (Meуer, Allen, 1997).

**Приверженность, ориентированная на последствия**, — это желание человека продолжать работу в организации, поскольку его уход повлечет за собой серьезные потери. Как правило, чем дольше люди

работают в одной компании, тем большие потери они могут понести при уходе. Это и возможность получения дополнительной корпоративной пенсии, и дополнительные ежегодные выплаты за количество проработанных лет («тринадцатая зарплата»), и преимущества при назначении на вышестоящие должности, и компенсация затрат на обучение и лечение, обучение членов семьи и покупку жилья, и сложившиеся дружеские отношения и др. Многие зарубежные и российские крупные компании имеют специально разработанные системы вознаграждений, льгот, компенсаций и других форм поддержки своих сотрудников, связанные не только с результатами работы, но и с количеством отработанных в компании лет. Все это является своего рода «платой за приверженность». Следует заметить, что в современных условиях нестабильности эта разновидность приверженности не столь распространена, как прежде. С одной стороны, поиск людьми работы с пожизненным наймом уходит в прошлое. Все большую популярность — особенно в среде молодежи — получает *фриланс*. Наблюдается тенденция, при которой люди не хотят связывать свою трудовую жизнь только с одной, пусть даже очень «заботливой» компанией. С другой стороны, все меньше остается компаний, в которых реализуется соглашение о гарантиях надежности взамен на преданность. Взамен этого компании предлагают другой обмен — достойное материальное вознаграждение за высокую результативность труда.

***Аффективная приверженность*** — это желание человека продолжать работу в организации, так как его цели и ценности совпадают с основополагающими целями и ценностями компании. В этом случае желание людей оставаться в компании обусловлено тем, что они принимают систему ценностей своей организации и стремятся внести свой вклад в претворение в жизнь ее миссии. Понятно, что полное совпадение индивидуальных ценностей работника и организации, при котором работник полностью «растворяется» в организации, наблюдается редко. Чаще всего речь идет о принятии им базовых ценностей организации, таких как отношение к качеству выпускаемой продукции; взаимоотношения с клиентами, партнерами и конкурентами; отношение к спонсорству, благотворительности и экологии; важность соблюдения на работе этических принципов; стиль отношения менеджеров и подчиненных; понимание баланса работы и семьи; открытость и справедливость распределения вознаграждений; методы принятия управленческих решений и др. Чем выше уровень принятия работником базовых ценностей организации, тем выше уровень аффективной приверженности — т.е. *иден-*

тификации себя с организацией и эмоциональной оценки ее как «своей», «близкой». Расхождение индивидуальных ценностей с ценностями организации, которое может возникнуть в результате, например, организационных изменений, приводит к сильным эмоциональным переживаниям и уходу из компании. Важно отметить, что сформированная человеком система ценностей является достаточно устойчивой, и ее серьезная трансформация происходит с большим трудом. При этом, однако, возможна определенная коррекция индивидуальных ценностей в направлении большего их соответствия ценностям организации. Такая коррекция может осуществляться в рамках корпоративных обучающих программ (например, мотивационных тренингов).

**Нормативная приверженность** — это желание продолжать работу в организации из-за психологического давления, оказываемого со стороны руководителей и коллег. Сотрудники с высоким уровнем нормативной приверженности не хотят разочаровать своим уходом работодателя и коллег. Нормативной приверженностью обладает такой тип людей, которые придают большое значение тому, что подумают об их уходе с работы окружающие люди. Если компания приняла человека на работу, заботилась о его адаптации и обучении, помогала в карьерном росте, то у него естественно возникает чувство моральной ответственности перед руководителями компании и коллегами. Оно становится еще сильнее, если межличностные отношения на работе имели неформальный и дружеский характер. Это чувство моральной ответственности может выступать серьезным психологическим барьером для ухода из организации и вынуждает человека оставаться в ней, даже если он имеет очень заманчивые предложения о работе в других компаниях.

Если же добровольный уход из компании все-таки происходит, то он оценивается как «измена» и «предательство». При этом сама процедура ухода может специально организовываться так, что становится для уходящего сотрудника тяжелым эмоциональным испытанием. Ниже дана небольшая иллюстрация такой процедуры в одной из японских компаний. *«Увольнение происходит очень неприятно. На покидание офиса отводится ровно пять минут. Все это время над тобой стоят твой начальник (бывший) и руководитель службы режима, которые молча следят, как ты вытаскиваешь из тумбочки свои вещи. Остальные сотрудники в этот момент не отрываются от компьютера — не прекращают работу ни на секунду. Никаких прощаний. Бывшие коллеги в лучшем случае провожают тебя коротким брезгливым взглядом. Молча*

*собрался — и под конвоем покинул офис. В ту же секунду о тебе забыли, а завтра за твоим столом сидит другой сотрудник».*

Организационная приверженность выполняет важную роль в *стабилизации* работы компании. Высокий уровень приверженности сотрудников ведет к тому, что они реже увольняются и готовы к жертвам ради организации. Особенно отчетливо это проявляется в кризисные для компании периоды. Важную роль при этом играет поведение первых лиц, которые выступают образцом для подражания: сотрудники охотнее идут на жертвы (например, снижение зарплаты), если первыми принесут жертвы их руководители. Организационная приверженность может быть повышена за счет обогащения содержания работы, приведения в соответствие интересов работников и компании, найма новых людей с ценностями, совпадающими с организационными ценностями.

### **Предубеждения: негативное отношение к другим**

*Предубеждение* — это негативное отношение к членам определенных групп, основанное исключительно на факте их принадлежности этим группам. Следует иметь в виду, что между предубеждениями и поведением может существовать определенное несоответствие. В ставшем уже классическим исследовании Ла Пьера было установлено, что негативное отношение к китайцам, которое проявляли владельцы отелей, отвечая на письма с просьбой забронировать для них места, чаще всего не находило подтверждения, когда к ним обращались непосредственно. Этот феномен несоответствия мнения и поведения, получивший название «парадокса Ла Пьера», стал предметом многочисленных исследований в социальной психологии. Несмотря на неоднозначность результатов исследований, в целом было установлено, что отношение человека к тому или иному объекту влияет на его поведение. Поэтому предубеждения в организации могут быть источником серьезных противоречий или конфликтов, а также могут препятствовать карьере людей, являющихся мишенями такого отношения. К основным видам предубеждений можно отнести следующие:

1) *предубеждения относительно возраста* — это прежде всего предубеждения против пожилых людей; иногда встречаются и предубеждения против молодых работников («корпоративная дедовщина»);

2) *физиологические предубеждения* — это предубеждения против людей с ограниченными возможностями;

3) *гендерные предубеждения* — это предубеждения против женщин, которые часто проявляются в виде «стеклянного потолка» в карьере.

(По последним данным, Россия занимает среднее место по пропорциям мужчин и женщин в различных отраслях профессиональной деятельности.);

4) *предубеждения, связанные с сексуальной ориентацией* — жертвой предубеждений становятся люди с нетрадиционной сексуальной ориентацией;

5) *расовые и национальные предубеждения* — чаще всего это предубеждения против национальных меньшинств и эмигрантов;

6) *религиозные предубеждения* — проявляются в виде религиозной нетерпимости против людей, исповедующих другую веру.

В современных условиях для преодоления предубеждений активно используется два основных подхода: 1) принятие *законов*, предоставляющих возможности для трудоустройства представителям различных групп, например, женщинам или людям с ограниченными возможностями и 2) проведение обучающих *программ управления диверсификацией*. Наиболее эффективные программы фокусируются на повышении осведомленности о преимуществах диверсифицированной рабочей силы. При всех сложностях реализации программ управления диверсификацией они оправдывают себя как с точки зрения прибыльности, так и с точки зрения создания благоприятной атмосферы в организации.

### ***Вопросы для анализа***

1. *Какую роль в удовлетворенности работой играют менталитет и культура народа? Сравните систему ценностей культуры Запада и Востока.*

2. *Почему в сходных условиях одни люди больше удовлетворены работой, а другие — меньше?*

3. *В чем основное отличие двухфакторной теории удовлетворенности работой от теории ценности?*

4. *Почему руководителям организации следует уделять внимание проблеме удовлетворенности работой своих сотрудников?*

5. *В каких случаях модель социального поведения влияет на эффективность работы организации?*

6. *В чем принципиальное отличие аффективной приверженности от нормативной и приверженности, ориентированной на последствия?*

7. *Насколько достижимо полное совпадение целей и ценностей организации и отдельных ее сотрудников?*

8. *Какова роль приверженности в жизнедеятельности компании?*

9. *В чем необходимость управления диверсификацией рабочей силы?*

## *Практикум по самодиагностике*

### ОПРОСНИК «УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ РАБОТОЙ» В.А. РОЗАНОВОЙ

*Инструкция.* Перед вами анкета, содержащая 14 утверждений. Просим вас оценить каждое из этих утверждений, обведя кружком цифру, соответствующую вашим представлениям о степени удовлетворенности ваших потребностей, запросов и т.п.

| <i>Утверждение</i>   | <b>Вполне удовлетворен</b> | <b>Удовлетворен</b> | <b>Не вполне удовлетворен</b> | <b>Не удовлетворен</b> | <b>Крайне не удовлетворен</b> |
|--|----------------------------|---------------------|-------------------------------|------------------------|-------------------------------|
| <i>1. Ваша удовлетворенность предприятием (организацией), где вы работаете</i>   | 1                          | 2                   | 3                             | 4                      | 5                             |
| <i>2. Ваша удовлетворенность физическими условиями (жара, холод, шум и т.д.)</i>                                       | 1                          | 2                   | 3                             | 4                      | 5                             |
| <i>3. Ваша удовлетворенность работой (должностными обязанностями)</i>  | 1                          | 2                   | 3                             | 4                      | 5                             |
| <i>4. Ваша удовлетворенность слаженностью действий работников</i>  | 1                          | 2                   | 3                             | 4                      | 5                             |
| <i>5. Ваша удовлетворенность стилем руководства вашего начальника</i>  | 1                          | 2                   | 3                             | 4                      | 5                             |
| <i>6. Ваша удовлетворенность профессиональной компетенцией вашего начальника</i>                                       | 1                          | 2                   | 3                             | 4                      | 5                             |
| <i>7. Ваша удовлетворенность зарплатой в смысле соответствия трудозатратам</i>   | 1                          | 2                   | 3                             | 4                      | 5                             |
| <i>8. Ваша удовлетворенность зарплатой в сравнении с тем, сколько за такую же работу платят на других предприятиях</i> | 1                          | 2                   | 3                             | 4                      | 5                             |
| <i>9. Ваша удовлетворенность служебным (профессиональным) продвижением</i>   | 1                          | 2                   | 3                             | 4                      | 5                             |
| <i>10. Ваша удовлетворенность возможностями продвижения</i>  | 1                          | 2                   | 3                             | 4                      | 5                             |
| <i>11. Ваша удовлетворенность тем, как вы можете использовать свой опыт и способности</i>                              | 1                          | 2                   | 3                             | 4                      | 5                             |
| <i>12. Ваша удовлетворенность требованиями работы к интеллекту</i>   | 1                          | 2                   | 3                             | 4                      | 5                             |

Окончание табл.

| <i>Утверждение</i>   | <b>Вполне удовлетворен</b> | <b>Удовлетворен</b> | <b>Не вполне удовлетворен</b> | <b>Не удовлетворен</b> | <b>Крайне не удовлетворен</b> |
|--|----------------------------|---------------------|-------------------------------|------------------------|-------------------------------|
| <i>13. Ваша удовлетворенность длительностью рабочего дня</i>   | 1                          | 2                   | 3                             | 4                      | 5                             |
| <i>14. В какой степени ваша удовлетворенность работой повлияла бы на ваше решение, если бы вы искали другую работу</i> | 1                          | 2                   | 3                             | 4                      | 5                             |

### *Обработка результатов*

Суммируются баллы, отмеченные на бланке анкеты. По результатам обследования можно набрать от 14 до 70 баллов. Если человек набирает 40 и более баллов, то это свидетельствует о его неудовлетворенности работой. И соответственно, чем меньше баллов набирает работник, тем выше у него удовлетворенность работой.

Данная анкета может быть использована и для оценки степени удовлетворенности работой группой работников. В таком случае анализируются средние значения показателей по группе и производится оценка по следующей шкале:

- 15–20 баллов — вполне удовлетворены работой,
- 21–32 балла — удовлетворены,
- 33–44 балла — не вполне удовлетворены,
- 45–60 баллов — не удовлетворены,
- свыше 60 баллов — крайне не удовлетворены.

## ОПРОСНИК ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ПРИВЕРЖЕННОСТИ ДЖ. МЕЙЕРА, Н. АЛЛЕНА

*Инструкция.* Прочитайте, пожалуйста, внимательно каждое из приведенных ниже утверждений и оцените по 5-балльной шкале, насколько они соответствуют действительности:

- 1 — «совсем не соответствует»,
- 2 — «слабо соответствует»,

- 3 — «затрудняюсь ответить»,  
4 — «по большей части соответствует»,  
5 — «полностью соответствует».

1. *Я был бы счастлив провести остаток моей карьеры в Компании.*
2. *Одним из негативных последствий ухода из Компании может стать сложность с поиском работы.*
3. *Я не чувствую эмоционального единства с Компанией.*
4. *Сейчас оставаться в Компании для меня в равной степени необходимо и желание.*
5. *Я не испытываю сильного чувства принадлежности к Компании.*
6. *Сейчас мне было бы очень трудно покинуть Компанию, даже если бы я этого хотел.*
7. *Если бы я не вложил так много сил в нашу Компанию, я мог бы рассмотреть возможность работы где-нибудь еще.*
8. *Я действительно чувствую, что проблемы Компании — это и мои проблемы.*
9. *Я многим обязан моей Компании.*
10. *Я не испытываю какого-либо чувства долга, обязывающего меня оставаться на моем нынешнем рабочем месте.*
11. *Я не чувствую себя членом семьи в Компании.*
12. *Даже если это было бы для меня выгодно, мне представляется «неправильным» уходить из Компании.*
13. *Компания имеет огромное личное значение для меня.*
14. *Я чувствовал бы себя виноватым, если бы ушел из Компании.*
15. *Слишком многое в моей жизни было бы разрушено, если бы я решил покинуть свою Компанию.*
16. *Я не уйду из Компании, потому что у меня есть чувство долга перед людьми.*

### **Обработка результатов**

*Аффективная приверженность:* прямая шкала для вопросов 1, 9, 13 и обратная для вопросов 3, 5, 11.

*Нормативная приверженность:* прямая шкала для вопросов 8, 12, 14, 16 и обратная для вопроса 10.

*Приверженность, ориентированная на последствия:* прямая шкала для вопросов 2, 4, 6, 7, 15.

### **Применение организационного поведения на практике**



Выберите две известные Вам компании, которые существенно различаются по уровню организационной приверженности сотрудников. Проведите сравнительный анализ эффективности их программ формирования организационной приверженности.

## Тема 5. Мотивация в организации

*Структура и функции мотива*

*Содержательные теории мотивации*

*Процессуальные теории мотивации*

*Мотивирование посредством проектирования работы*

Понятие мотива является одним из ключевых в науках о поведении человека: психологии, социологии, экономике, юриспруденции и др. При этом существует большое разнообразие подходов к пониманию природы этого психологического феномена. Так, только в зарубежной психологии насчитывается свыше 50 теорий мотивации. Известный отечественный психолог А.Н. Леонтьев писал, что работы по мотивации практически не поддаются систематизации — до такой степени различны понятия, по поводу которых употребляется термин «мотив», и что само это понятие превратилось в большой мешок, в который сложены самые различные вещи. Ситуация усложняется еще и тем, что в различных отраслях знания понятие мотивации наполняется своим специфическим содержанием: экономическая, трудовая, политическая, потребительская, педагогическая, мотивация противоправного поведения и т.п. Однако, несмотря на неоднозначность этого понятия, оно продолжает оставаться в центре внимания ученых и практиков, поскольку обладает большим объяснительным потенциалом — *мотивация раскрывает механизм детерминации активности человека и формирования побуждения к деятельности.*

### Структура и функции мотива

По Е.П. Ильину (2008) *структура мотива* состоит из трех блоков, каждый из которых включает в себя ряд компонентов.

1. **Потребностный блок:** биологические и социальные потребности, осознание долженствования («квазипотребности» по К. Левину).

2. **Блок «внутреннего фильтра»:** нравственный контроль (убеждения, идеалы, ценности, установки); оценка внешней ситуации (учет условий достижения цели); оценка своих возможностей (знаний, умений, качеств); предпочтения (интересы, склонности, уровень притязаний, внешние признаки).

3. **Целевой блок** (образ предмета, могущего удовлетворить потребность): опредмеченное действие, процесс удовлетворения потребности и потребностная цель (рис. 5.1).



Рис. 5.1. Компонентный состав мотивов по Е.П. Ильину

Структура каждого конкретного мотива строится на сочетании тех компонентов, которые обусловили принятое человеком решение. Набор компонентов в каждом конкретном мотиве может быть разным. Кроме того, в состав мотива могут входить два или три компонента одного блока, один из которых играет главную роль, а остальные соподчиненную. Таким образом, структура мотива, как основание действия, является многокомпонентной и в ней могут одновременно отражаться несколько причин и целей.

Принято выделять три основные функции мотивов: *побуждающую, направляющую и стимулирующую*. Побуждающая функция отражает энергетику мотива, т.е. связана с возникновением потребностного со-

стояния, которая вызывает мобилизацию энергии. Наличие в мотиве цели позволяет направлять потенциал энергии на вполне определенный объект, т.е. осуществлять направляющую функцию. И, наконец, стимулирующая функция связана с необходимостью поддержания поведения вплоть до достижения поставленной цели. Поскольку достижение цели, как правило, требует длительного времени и усилий по преодолению трудностей, то для завершения деятельности требуется дополнительная *волевая* стимуляция (проявление силы воли). Опираясь на эти основные функции, можно дать рабочее определение **мотивации** — *это совокупность процессов, которые побуждают, направляют и поддерживают поведение человека при достижении поставленной цели.*

### ***Трудовая мотивация***

По мнению Дж. Кэмпбелла, *понятие трудовой мотивации позволяет объяснить следующие аспекты поведения:*

- почему человек выбирает именно это, а не какое-либо другое задание или способ его выполнения (содержательную ориентацию поведения, его *избирательность поведения*);
- почему человек демонстрирует готовность прилагать усилия, то есть действовать (*интенсивность поведения*);
- почему человек делает это на протяжении определенного времени (*продолжительность поведения*).

Прежде чем перейти к рассмотрению различных теорий трудовой мотивации, принципиально важно сделать ряд уточнений.

1. *Мотивация является только одним из факторов, определяющих результативность работы.* Кроме мотивации на результативность работы влияют также способности, опыт, организация рабочей среды и др.

2. *Трудовая мотивация человека является результирующей сложного комплекса разнообразных и разнонаправленных факторов (потребностей).* Не следует упрощать структуру трудовой мотивации и полагать, что достаточно выделить один самый важный фактор, который и объяснит суть трудовой мотивации человека.

3. *Трудовая мотивация человека не сводится только к фактору материального вознаграждения.* Не отрицая важности материального вознаграждения, необходимо иметь в виду, что такие нематериальные факторы, как интересная работа, возможности карьерного роста, признание заслуг и другие, могут играть не только важную, но и определяющую роль. Оптимальные формулы материального стимулирования (соотношение постоянной и переменной части зарплаты, бонусы, опци-

оны и др.) безусловно являются одним из ключевых инструментов управления продуктивностью труда работника, однако действие этого инструмента имеет и свои границы. Так, например, известно, что при достаточно высоких уровнях заработной платы действие этого фактора может ослабевать и на первый план могут выходить нематериальные факторы мотивации.

### **Содержательные теории трудовой мотивации**

Все существующие теории трудовой мотивации могут быть разделены на две большие группы: *содержательные* и *процессуальные*. Это разделение отражает две основные позиции, отталкиваясь от которых исследователи рассматривают проблему трудовой мотивации: с позиции желательности результатов поведения, или «валентности» (ценности) результатов действий, и с позиции *ожидания*, или предполагаемой вероятности, что это поведение приведет к соответствующему результату. Оба ключевых понятия — «валентность» и «ожидание» — были введены в психологию еще в начале 1930-х годов Э. Толменом и К. Левиным.

С позиции *валентности* в центре внимания исследователей оказывается вопрос о том, какое содержание принимает валентность в тех или иных условиях и особенно в зависимости от того, *какие потребности пытается удовлетворить человек в организации, стремясь к определенным результатам*. Такие подходы образуют группу содержательных теорий мотивации.

С позиции *ожидания* основной акцент ставится на том, *при каких познавательных условиях происходит актуализация мотивов и их встраивание в поведение, или какие ожидания запускают и регулируют процесс трудовой мотивации*. Эти подходы относятся к процессуальным теориям мотивации.

### **Потребности и их классификация**

Содержательные теории мотивации исходят из того, что люди стремятся удовлетворить на работе разнообразные потребности. В этой связи необходимо дать определение понятия «потребность» и рассмотреть проблему классификации потребностей человека. Одно из наиболее ёмких определений потребности предложено Е.П. Ильиным (2008): *потребность — это отражение в сознании нужды (нужности, желанности чего-то в данный момент), часто переживаемое как внутреннее напряжение (потребностное состояние) и побуждающее психическую активность, связанную с целеполаганием*. В этом определении следует обратить внимание на три принципиальных момента. Во-первых, в нем

подчеркивается необходимость *отражения нужды в сознании* и, тем самым, из потребности исключается нужда, не достигшая уровня сознания, то есть «неосознаваемые потребности». Во-вторых, нужда понимается не только как *дефицит* чего-то, но и как *желание обладать привлекательным, нужным для достижения цели объектом*. Таким образом, потребность рассматривается не только как отрицательный феномен, связанный лишь с неприятными переживаниями человека, но и как положительный феномен, связанный с положительными эмоциональными переживаниями. И, в-третьих, потребности приводят к *побуждению психической активности, но не всегда к побуждению действий, деятельности*. Это уточнение необходимо, так как имеются «потребности пассивные», не приводящие к каким-либо действиям и поступкам, например потребность в уважении и любви со стороны других людей, которая не сопровождается соответствующим поведением. Но и эти пассивные потребности тоже вызывают психическую активность человека: переживания, раздумья, мечты.

Специфика той или иной содержательной теории мотивации определяется прежде всего той классификацией потребностей человека, которая положена автором в ее основу. Классификация потребностей имеет своей целью свести все фиксируемое в реальной жизни разнообразие потребностей к *небольшому* числу их видов (классов). Это позволяет не только облегчить восприятие и изучение столь сложного и многомерного объекта, каким является сфера потребностей человека, но и упростить решение практических задач по ее диагностике и формированию. Кроме того, построение любой классификации предполагает выделение существенного основания для выделения классов. В отечественной психологии наиболее принятой является классификации потребностей человека по их *происхождению*:

- *материальные* (в пище, одежде, жилище);
- *духовные* (в познании, творчестве, эстетических наслаждениях);
- *социальные* (в общении, труде, в общественной деятельности, в признании).

Материальные потребности признаются первичными, так как они сформировались в процессе филогенеза человека и лежат в основе его жизнедеятельности. Духовные и социальные потребности возникают на более поздних этапах эволюции человека и отражают процесс его социализации. Необходимо отметить, что материальные потребности также являются продуктом социализации человека и имеют «окультуренный» характер.

Следует отметить, что часто исследователи используют не классификации потребностей (в строгом значении этого термина), а их перечни, обладающие большей или меньшей полнотой охвата. Например, перечень потребностей человека Г. Мюррея включает в себя **27 психогенных потребностей**: в агрессии, аффилиации (присоединении), доминировании, достижении, защите, игре, избегании вреда, избегании неудач, избегании обвинений, независимости, неприятия, осмыслении, познании, помощи, покровительстве, понимании, порядке, привлечении внимания к себе, признании, приобретении, противодействии, разьяснении (обучении), сексе, созидании, сохранении (бережливости), уважении, унижении.

Э. Фромм выделяет следующие **социальные потребности человека**:

- *в человеческих связях* — отнесение себя к группе, чувство «мы», избегание одиночества;
- *в самоутверждении* — необходимость удостовериться в собственной значимости для того, чтобы избежать чувства неполноценности;
- *в привязанности* — теплые чувства к живому существу и необходимость в ответных чувствах — в противном случае возникает апатия и отворачивание к жизни;
- *в самосознании* — сознание себя неповторимой индивидуальностью;
- *в системе ориентации и объекте поклонения* — причастность к культуре и идеологии, пристрастное отношение к идеальным предметам.

Определенную часть своих потребностей человек может удовлетворить в организации, в которой он работает. Согласно А.Н. Занковскому (2009) организация способна удовлетворить следующие потребности человека.

1. *Потребность в безопасности*: иметь надежную и стабильную работу; быть социально защищенным в случае болезни/потери трудоспособности; иметь безопасное рабочее место; быть защищенным от физической агрессии со стороны других; быть защищенным в случае экономических спадов; избегать рискованных задач и решений.

2. *Потребность в аффилиации*: нравиться многим людям; быть полноправным членом организации; работать с дружелюбными и понимающими людьми; поддерживать гармоничные отношения; избегать межличностных конфликтов.

3. *Потребность в уважении*: чувствовать уважение со стороны работников организации; получать похвалу со стороны коллег и руководства; добиться формального признания своих заслуг; иметь высокий статус и авторитет в организации и обществе; получить признание своей неординарности и значимости.

4. *Потребность в независимости и самостоятельности*: чувствовать ответственность за себя и своих подчиненных; быть свободным от опеки и жесткого контроля; не ощущать жесткой финансовой и моральной зависимости; работать без жесткой регламентации; быть хозяином самому себе.

5. *Потребности в достижении*: делать что-либо лучше других; достичь или приблизиться к трудной цели; внести свой уникальный вклад; успешно справиться с новыми обязанностями; развиваться и становиться лучше.

6. *Потребности во власти*: влиять на людей, побуждая их изменять свое поведение и отношение; наносить поражение оппоненту или врагу; занимать руководящий пост; контролировать ресурсы или источники информации; контролировать людей и их деятельность.

Анализ представленных выше классификаций и перечней потребностей свидетельствует о том, что они различаются как по уровню *обобщенности* (количеству выделяемых классов), так и по *структуре* (компонентному составу) потребностей. Выбор уровня обобщенности — конкретизации зависит от того, какую задачу необходимо решить с помощью этой классификации. По образному выражению Э. Лоулера, *это вопрос о целесообразности классификации на уровне «потребности в бифштексе», «потребности в мясе» или «потребности в пище»*. Что же касается структуры потребностей, то они отличаются большим разнообразием и отражают авторские представления о содержании мотивационно-потребностной сферы человека.

### ***Иерархия потребностей А. Маслоу***

Абрахам Маслоу (1908–1970) — известный американский клинический психолог, один из создателей двух новых направлений в психологии: гуманистической и трансперсональной психологии. Согласно А. Маслоу существует пять классов потребностей, упорядоченных в виде следующей иерархии:

- *физиологические потребности* — голод, жажда, дыхание, сон и др.;
- *потребности в безопасности* — защита, забота, отсутствие страха;



- *социальные потребности* — контакты, любовь, принадлежность;
- *потребности в самоуважении* — признание, статус, престиж;
- *потребность в самореализации* — реализация личностного потенциала.

В духе гуманистической психологии он считал, что высшей человеческой потребностью является потребность в самореализации. Эту потребность он определял как *склонность актуализировать то, что возможно; в большей степени развивать то, в чем заключается наше своеобразие; становиться всем тем, чем мы способны стать*. Этой потребности как *мотиву роста* А. Маслоу противопоставлял остальные четыре потребности, представляющие собой *дефицит-мотивы*. Для этих мотивов характерно то, что их неудовлетворение приводит к болезни, а удовлетворение еще не гарантирует здоровья, но *является условием для актуализации мотива роста*. Само здоровье в понимании автора достигается только в том случае, когда человек объективно воспринимает реальность, себя и других, ведет себя спонтанно и в соответствии со своим самоопределением, а также реализует свой творческий потенциал. Достижение «такого» здоровья возможно только при удовлетворении потребности в самореализации, а удовлетворение дефицит-мотивов является всего лишь необходимой предпосылкой (рис. 5.2).

Различия между мотивом роста и дефицит-мотивами касаются не только возможностей их влияния на здоровье, но и принципа их работы. Автор предполагал, что потребность в самореализации у человека имеет постоянную внутреннюю детерминацию (валентность) и практически *не насыщается*, в отличие от этого дефицит-мотивы действуют по принципу *гомеостаза*, который заключается в том, чтобы поддерживать и восстанавливать состояние равновесия. Следует, однако, отметить, что современные исследователи считают, что принцип гомеостаза не является универсальным механизмом функционирования организма и имеет явные ограничения (например, ожирение). Кроме того, принцип гомеостаза является достаточно формальным и не отвечает на вопрос о том, *что именно* должно сохраняться в состоянии равновесия и, соответственно, *какие события* могут принимать характер валентности.

Ключевая идея А. Маслоу заключается в том, что мотивы иерархически упорядочены по степени их влияния на поведение человека: чем выше место потребности в пирамиде, тем сильнее их влияние на поведение. Удовлетворение потребностей низшего уровня актуализирует вышестоящие уровни потребностей. Практическая значимость данной теории очевидна: в ней предлагается алгоритм удовлетворения потреб-

ностей человека — *восхождение по пирамиде*. В американском менеджменте подход, при котором основным средством повышения трудовой мотивации признается максимально возможное удовлетворение потребностей сотрудника, получил шутливое название «фермерский подход». При таком подходе человек уподобляется корове, о которой нужно как можно лучше заботиться, удовлетворяя ее потребности — в корме, воде, комфортной температуре, чистоте и т.д., — а взамен она будет давать много молока. Если аналогия с коровой и уместна для человека, то следует признать, что не всегда забота об удовлетворении потребностей работника приводит к повышению его трудовой мотивации и результативности труда.

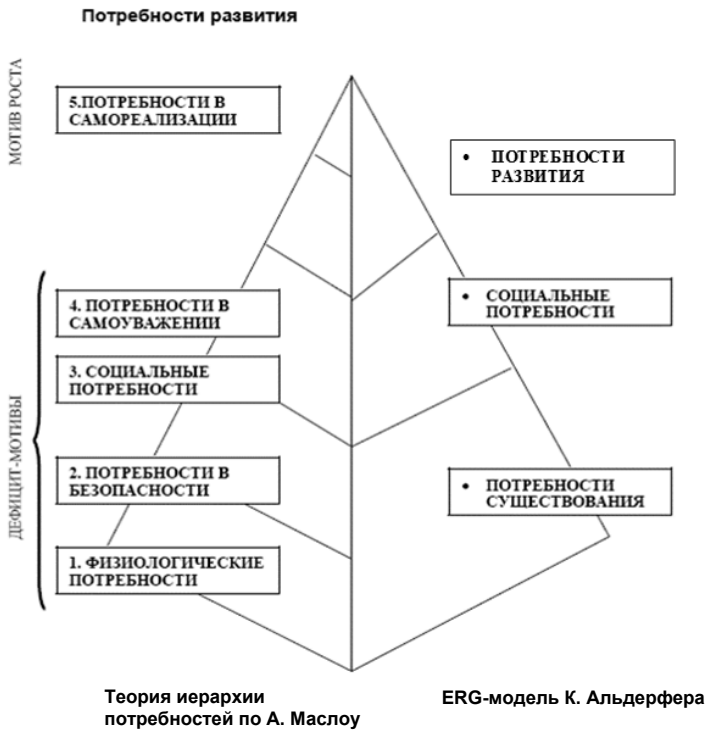


Рис. 5.2. Теории мотивации А. Маслоу и К. Альдерфера

### ***Теория мотивации К. Альдерфера***

Основная критика теории мотивации А. Маслоу касается двух аспектов: 1) факторный анализ не подтверждает выделение предложенных пяти классов мотивов и 2) экспериментально не доказан иерархический принцип работы системы мотивов, при которой удовлетворение нижележащих уровней потребностей является необходимым условием актуализации вышележащих. С учетом этой критики К. Альдерфером был разработан *модифицированный* вариант пирамиды А. Маслоу (см. *рис. 5.2*). В этой модификации число базовых классов потребностей сокращено до трех:

- E (existence) — *экзистенциальные потребности* — первичные базовые потребности человека;
- R (relatedness) — *социальные потребности* — желание устанавливать и поддерживать значимые межличностные связи;
- G (growth) — *потребности развития* — стремление к совершенству и росту личности.

В соответствии с этими сокращениями автор обозначил свою модель мотивации как «ERG-модель». В отличие от предыдущей теории, К. Альдерфер отрицал иерархическое строение потребностей и необходимость их строго последовательного удовлетворения. Он считал, что у человека могут одновременно доминировать несколько потребностей и что удовлетворение более высоких потребностей может происходить в ситуациях, когда не удовлетворены еще низшие — по механизму компенсации. Таким образом, в этой модели допускается большая гибкость в последовательности удовлетворения потребностей разных уровней. В ERG-модели в большей степени учитываются также индивидуальные и культурные различия работников.

### ***Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда***

В этой теории предполагается, что некоторые типы потребностей являются у человека не врожденными, а приобретаются им в результате жизненного опыта. К таким приобретенным потребностям Д. Мак-Клелланд относил:

- потребность в *достижении*,
- потребность в *аффилиации*,
- потребность во *власти*.

Потребность в достижении характеризуется желанием получить труднодостижимое, добиться высоких стандартов или превзойти в чем-то других людей. Такие люди часто становятся предпринимателями.

Потребность в аффилиации характеризуется желанием установить близкие личные отношения и избежать конфликтов. Такие люди становятся хорошими «интеграторами», которые любят координировать работу других.

Потребность во власти связана с желанием влиять, управлять другими, быть ответственным за них или иметь над ними власть. Они любят одерживать верх в споре, наносит поражение противнику, устранять конкурента или врага, направлять действия группы. Такие люди стремятся занять должности, на которых они будут наделены властными полномочиями и смогут оказывать влияние на других и направлять их действия.

Д. Мак-Клелланд выделяет две основные разновидности потребности во власти:

1) потребность во власти удовлетворяется *эгоистическими способами*, доминируя над другими и используя власть для удовлетворения своих гедонистических желаний;

2) потребность во власти удовлетворяется *социально приемлемыми способами*, используя власть для служения другим людям и изменениям.

В исследовании, которое проводилось в течение шестнадцати лет в одной американской компании, было установлено, что потребность во власти связана с карьерным продвижением. Чем сильнее была выражена эта потребность, тем быстрее было продвижение по иерархическим уровням. Объясняется это тем, что удовлетворение данной потребности возможно только в условиях карьерного роста. В отличие от этого, потребность в достижениях может удовлетворяться путем выполнения самой задачи. Было также установлено, что менеджеры высшего звена, как правило, характеризуются высокой потребностью во власти и низкой потребностью в аффилиации (т.е. стремлением нравиться людям).

## **Процессуальные теории мотивации**

### ***Теория постановки целей***

В общем виде цели можно определить как будущие состояния, в которых с большей или меньшей конкретностью отражены некоторые желательные для индивида (группы, организации, общества) результаты. Не требует специальных доказательств, что достижение целей требует от человека реализации определенного поведения и выделения необходимых ресурсов. Таким образом, поведение человека направляется

и регулируется поставленными целями. В такой плоскости рассмотрения процесс постановки цели выступает важнейшим компонентом мотивации. Цели обладают следующим мотивационным содержанием:

- концентрируют внимание и усилия на определенных направлениях;
- служат в качестве эталонов, с которыми сравниваются полученные результаты;
- являются основанием для оценки затрат ресурсов;
- могут влиять на организационную структуру и процедуры;
- отражают особенности (избирательность) мотивов индивидов и организаций.

Ключевая идея, лежащая в основе *теории постановки целей* (Э. Лок, Г. Латхэм), заключается в том, что цель служит мотивирующим фактором, поскольку она приводит к сравнению необходимой и существующей способности выполнения работы. Наличие цели существенным образом повышает качество выполнения работы, так как цель позволяет составить четкое представление о том, какой именно результат ожидается от работника. Стремление к достижению более высоких результатов зависит от двух важных условий:

- ***приверженности цели*** (принятия цели в качестве собственной);
- ***уверенности в своих силах***.

Приверженность цели обусловлена желанием достижения цели и воспринимаемой возможностью достижения цели, а уверенность своих силах — желанием испытать собственные силы. При выполнении обоих условий на достаточно высоком уровне люди мотивированы к достижению заданных целей (*рис. 5.3*).

Исходя из теории постановки целей, можно предложить следующие базовые рекомендации для менеджеров:

- 1) поставленные перед сотрудниками цели должны быть *конкретными* — конкретные цели приводят к более высоким показателям работы, чем расплывчатые;
- 2) поставленные перед сотрудниками цели должны быть *трудными, но выполнимыми* — трудные цели ведут к более высокой мотивации и показателям работы, чем легкие;
- 3) необходимо обеспечить *обратную связь* с сотрудниками в отношении достижения целей;
- 4) следует *привлекать сотрудников* к процессу постановки целей — это позволяет повысить степень приверженности цели.

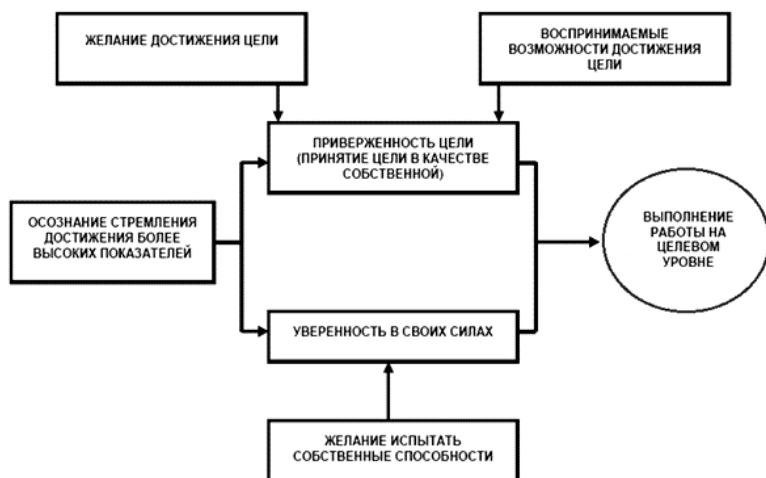


Рис. 5.3. Теория постановки целей

Исследования показывают, что конкретные и трудные цели повышают трудовую мотивацию даже тогда, когда они не сопровождаются дополнительным вознаграждением, то есть они стимулируют *глубинную* мотивацию. Если же они сопровождаются еще и дополнительным вознаграждением, то это еще больше усиливает мотивацию к достижению высоких показателей работы.

Управление на основе поставленных целей широко используется не только в отношении к отдельному человеку, но и к организации в целом. Применительно к организации управление на основе поставленных целей получило название *программно-целевого метода управления*. Данный метод включает в себя три основных этапа: задание цели, реализацию программы и оценку результатов.

### ***Теория организационной справедливости***

Можно выделить три основных аспекта понимания организационной справедливости: дистрибутивная справедливость, процедурная справедливость и справедливость взаимодействия.

***Дистрибутивная справедливость*** — это воспринимаемая человеком объективность распределения вознаграждений в организации.

Одним из наиболее распространенных подходов дистрибутивной справедливости является *теория равенства* (С. Адамс). Согласно этой теории, в основе справедливости лежит сравнение себя с другим человеком — референтом. В качестве референта может выступать любой выбранный для сравнения человек: ближайший коллега, работник другого подразделения или другой организации и даже этот же человек на другой работе. Сравнению подлежит соотношение вознаграждения и затрат у себя и у референта. **Вознаграждение** — это все то, что человек получает от организации по итогам своей работы, включая зарплату, льготы, уважение, возможность роста и др. **Затраты** — это все то, что человек вносит в деятельность организации: опыт, квалификацию, отработанное время, усилия и др. Справедливость предполагает равенство этих соотношений у себя и у референта и приводит к чувству удовлетворения.

$$\frac{\text{Мое вознаграждение}}{\text{Мои затраты}} = \frac{\text{Вознаграждение референта}}{\text{Затраты референта}}$$

*Формула дистрибутивной справедливости*

При нарушении этого равенства в пользу сравнивающего — несправедливо завышенное вознаграждение — у человека может возникать чувство *вины*. При нарушении равенства в пользу референта — несправедливо заниженное вознаграждение — возникает чувство *недовольства*. Важно отметить, что производимые сравнения всегда носят субъективный характер и не обязательно основываются на объективных критериях. Поэтому люди не всегда достигают соглашения по поводу того, что именно является справедливым подходом в работе.

Существуют разные способы восстановления дистрибутивной справедливости:

- снизить собственные затраты;
- просить о повышении вознаграждения;
- предложить изменить затраты референта;
- попытаться изменить собственное восприятие несправедливости;
- попробовать сменить референта;
- покинуть работу или вынудить это сделать референта.

**Процедурная справедливость** — это воспринимаемая человеком объективность процедур оценки результатов работы. Высокая мотивация возможна, если процедуры и механизмы принятия решений вос-

принимаются как объективные. Для решения этой задачи менеджерам следует придерживаться следующих принципов:

- 1) принцип равенства всех сотрудников организации перед установленными правилами;
- 2) принцип участия сотрудников в процедурах принятия решений;
- 3) принцип открытости информации о способах и критериях принятия решений;
- 4) возможность апелляции на принятые решения.

**Справедливость взаимодействия** — это воспринимаемая человеком объективность межличностных взаимоотношений, которые используются для определения организационных вознаграждений. Она зависит от ряда факторов:

- глубины разъяснений в отношении принимаемых решений;
- этически приемлемой основы принимаемых решений;
- уважительности в отношениях менеджеров и сотрудников.

### **Теория ожиданий**

Согласно теории ожиданий, трудовое поведение человека отражает его сознательный выбор, опирающийся на сравнение нескольких альтернатив. Существует несколько различных версий этой теории, но все они опираются на общую идею: человек *рационально* выбирает (прощитывает) ту поведенческую альтернативу, которая с наибольшей вероятностью обеспечивает выигрыш. В теории ожиданий мотивация является результатом действия трех типов представлений (В. Врум):

- **ожидания** — представление о том, что приложенные усилия человека позитивно повлияют на уровень выполненной работы;
- **инструментальность** — представления о том, что высокие результаты работы будут вознаграждены;
- **валентность** — воспринимаемая человеком ценность ожидаемого вознаграждения. Только вознаграждения с положительной валентностью будут служить для получателя мотиваторами поведения.

В соответствии с теорией ожиданий мотивация является *мультипликативной* функцией от всех трех составляющих, то есть высокие уровни мотивации достигаются тогда, когда все три составляющие находятся на высоком уровне. Если какая-либо из составляющих будет равна нулю, то общий уровень мотивации также будет равен нулю. Кроме того, в данной теории утверждается, что мотивация является не единственным фактором, влияющим на качество выполнения работы. В качестве других факторов выделяются также: умения и способности, адекватное



восприятие сотрудником своей роли и наличие возможностей для выполнения работы. Таким образом, в теории ожиданий реализуется более широкий — по сравнению с другими теориями мотивации — подход, при котором рассматривается роль мотивации в рабочей среде в целом (рис. 5.4).

Из теории ожиданий вытекает ряд важных практических рекомендаций.

1. *В ожиданиях людей необходима полная ясность того, что их усилия приведут к результату.* Следует сделать достижимым желаемый уровень выполнения работ.

2. *Необходимо предлагать сотрудникам вознаграждения с положительной валентностью.* С этой целью в организациях широко применяются программы льгот по принципу самообслуживания.

3. *Необходимо проводить четкую связь между уровнем выполнения работы и вознаграждениями.* Чаще всего это реализуется через внедрение системы оплаты труда по результатам выполненной работы. Некоторые компании используют также схемы стимулирования с использованием фондового опциона, то есть возможности приобретения акций по специальной цене.

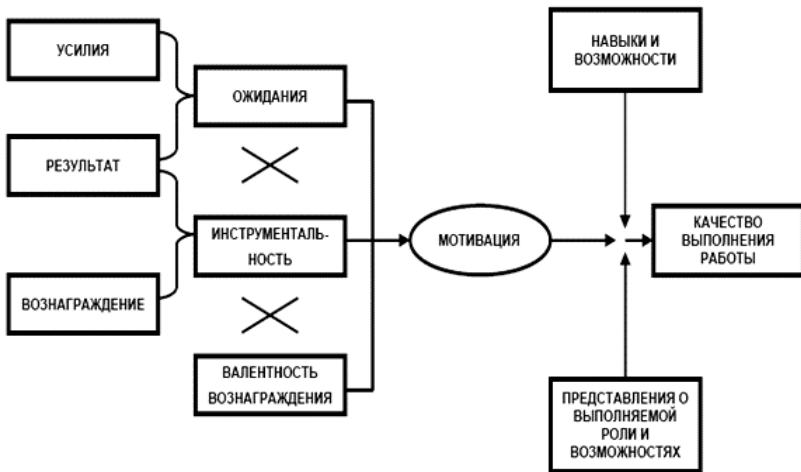


Рис. 5.4. Теория ожиданий В. Врума

## **Мотивирование посредством проектирования работы**

Проектирование работы — это подход к управлению мотивацией, который предполагает, что работа может быть спроектирована таким образом, чтобы повысить интерес людей к ее выполнению. Речь идет прежде всего об однообразных и монотонных видах труда, вызывающих у людей чувство неудовлетворенности. В рамках проектирования работы наиболее известны две модели: модель расширения и обогащения работы и модель характеристик работы.

### ***Модель расширения и обогащения работы***

Данная модель предусматривает преодоление однообразной работы двумя способами — расширение и обогащение работы. *Расширение работы* — это увеличение числа выполняемых заданий одного уровня сложности. При этом от сотрудников не требуется больший уровень мастерства и им не вменяется более широкий круг обязанностей. Подобное добавление заданий называется *горизонтальной загрузкой должностных обязанностей*. *Обогащение работы* — это предоставление работнику более высокого уровня контроля над выполняемой работой, начиная с планирования и организации до непосредственного исполнения и оценки результатов. При этом от сотрудников требуется и более высокий уровень ответственности, и более высокий уровень профессиональных навыков. Такое изменение выполняемых заданий называется *вертикальной загрузкой должностных обязанностей*. Несмотря на очевидные преимущества стратегии обогащения, она имеет и серьезные ограничения. Основным препятствием выступает сложность внедрения — существующие технологии не всегда позволяют осуществить кардинальную реорганизацию должностных обязанностей. Другим препятствием может служить недостаточность одобрения со стороны самих работников, не желающих брать на себя дополнительную ответственность.

### ***Модель характеристик работы***

В данной модели выделяются пять ключевых характеристик работы, влияющих на глубинную мотивацию (Р. Хэкман, Г. Олдхэм).

1. ***Разнообразие используемых навыков*** (Р) — отражает степень, в которой работа требует выполнения различных видов деятельности.
2. ***Целостность задания*** (Ц) — отражает степень, в которой работа требует выполнения задачи с самого начала и до ее завершения.

3. **Значимость задания** (З) — отражает степень, в которой выполняемая работа воспринимается как важная для конечной миссии организации.

4. **Автономность** (А) — отражает степень свободы человека при планировании работы и в выборе средств и способов выполнения порученной работы.

5. **Наличие обратной связи** (О) — отражает степень, в которой работа предоставляет людям возможность получать информацию о результатах выполнения своей работы.

Модель устанавливает, что эти характеристики оказывают сильное влияние на важные психологические состояния человека. Первые три характеристики воздействуют на ощущаемую человеком *целесообразность выполнения работы*. Автономность создает у людей ощущение оказанного им *доверия и персональной ответственности за выполнение работы*. Наличие обратной связи позволяет работникам иметь *представление о результатах выполненной работы*. Выделенные психологические состояния, в свою очередь, обуславливают такие последствия, как высокий уровень внутренней мотивации, высокий уровень удовлетворенности, высокий уровень качества выполнения работы, низкий уровень прогулов и текучести кадров (рис. 5.5).

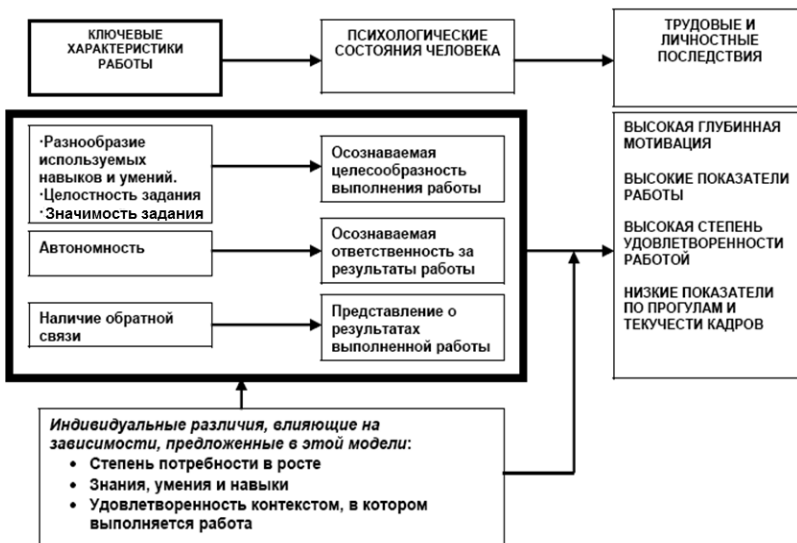


Рис. 5.5. Модель характеристик работы

Важно отметить, что модель характеристик работы хорошо описывает людей с высоким уровнем потребности в развитии. При описании же людей с невысоким интересом к профессиональному развитию данная модель может оказаться недостаточно прогностической.

Исходя из изложенного, авторы разработали специальную диагностическую анкету, позволяющую вычислить суммарный показатель **мотивационного потенциала работы** (MPS). Формула подсчета этого показателя приведена ниже.

$$MPS = \frac{P + Ц + З}{3} \cdot A \cdot O.$$

Каждая из пяти характеристик измеряется по семибальной шкале. Чем выше значения каждой из характеристик, тем выше значение суммарного показателя мотивационного потенциала работы. Пример построения диагностической карты приведен на *рис. 5.6*.



*Рис. 5.6. Пример диагностической карты*

### **Вопросы для анализа**

1. В чем заключается отличие мотивов и потребностей человека? Какие основные функции выполняет трудовая мотивация?
2. В чем заключается целесообразность классификации потребностей на разных уровнях обобщенности — по образному выражению Э. Лоулера, на уровне «потребности в бифштексе», «потребности в мясе» или «потребности в пище»?
3. Почему стремление работодателя к тому, чтобы максимально удовлетворить потребности работника, не всегда приводит к повышению его трудовой мотивации и результативности труда?
4. Почему конкретные и трудные цели стимулируют глубинную мотивацию работающего?
5. Возможна ли объективная оценка соотношения вознаграждений и затрат работника?
6. Насколько реализуемо в практике управления достижение полной ясности в ожиданиях работников того, что их усилия приведут к результату?
7. Почему модель характеристик работы не подходит для описания трудового поведения работников с низкой потребностью в профессиональном развитии?

### **Практикум по самодиагностике**

#### **ОПРОСНИК «МОТИВАЦИОННЫЙ ПРОФИЛЬ»**

#### **Ш. РИЧИ И П. МАРТИНА**

*Инструкция.* Опросник содержит 33 утверждения, каждое из которых имеет четыре варианта продолжения. Вам нужно оценить сравнительную важность этих вариантов, распределив между ними 11 баллов. При этом возможны любые способы распределения баллов — главное, чтобы в сумме оценки составляли число 11. Если, например, Вы считаете, что один из вариантов очень важен для Вас, Вы можете оценить его в 11 баллов, не оставив баллов для трех других вариантов, и, наоборот, если Вы считаете какой-то вариант абсолютно не важным — не присуждайте ему ни одного балла, распределив 11 баллов между тремя остальными вариантами. Если, например, Вы считаете наиболее важным для себя каких-то два варианта, то можете распределить 11 баллов между ними, ничего не оставляя для оценки остальных двух вариантов.

В остальных случаях Вы должны распределить 11 баллов между всеми четырьмя вариантами.

Баллы, присуждаемые вами каждому фактору, следует вносить в таблицу ответов.

|   | УТВЕРЖДЕНИЯ   | Баллы | Сумма |
|---|---|-------|-------|
| <b>1. Я полагаю, что мог бы внести большой вклад на такой работе, где</b> |   |       |       |
| a   | хорошая заработная плата и прочие виды вознаграждений;                                |       | 11    |
| b   | имеется возможность установить хорошие взаимоотношения с коллегами по работе;         |       |       |
| c   | я мог бы влиять на принятие решений и демонстрировать свои достоинства как работника; |       |       |
| d   | у меня есть возможность совершенствоваться и расти как личность.                      |       |       |
| <b>2. Я не хотел бы работать там, где</b>                                 |   |       |       |
| a   | отсутствуют четкие указания, что от меня требуется;                                   |       | 11    |
| b   | практически отсутствует обратная связь и оценка эффективности моей работы;            |       |       |
| c   | то, чем я занимаюсь, выглядит малополезным и малоценным;                              |       |       |
| d   | плохие условия работы, слишком шумно или грязно.                                      |       |       |
| <b>3. Для меня важно, чтобы моя работа</b>                                |   |       |       |
| a   | была связана со значительным разнообразием и переменами;                              |       | 11    |
| b   | давала мне возможность работать с широким кругом людей;                               |       |       |
| c   | обеспечивала мне четкие указания, чтобы я знал, что от меня требуется;                |       |       |
| d   | позволяла мне хорошо узнать тех людей, с кем я работаю.                               |       |       |
| <b>4. Я полагаю, что не был бы очень заинтересован работой, которая</b>   |   |       |       |
| a   | обеспечивала бы мне мало контактов с другими людьми;                                  |       | 11    |
| b   | едва ли была замечена другими людьми;   |       |       |
| c   | не имела бы конкретных очертаний, так что я не был бы уверен, что от меня требуется;  |       |       |
| d   | была бы сопряжена с определенным объемом рутинных операций.                           |       |       |

Продолжение табл.

|   | УТВЕРЖДЕНИЯ   | Баллы | Сумма |
|---|---|-------|-------|
| <b>5. Работа мне нравится, если</b>             |   |       |       |
| a   | я четко представляю себе, что от меня требуется;  |       | 11    |
| b   | у меня удобное рабочее место и меня мало отвлекают;   |       |       |
| c   | у меня хорошие вознаграждение и заработная плата;   |       |       |
| d   | позволяет мне совершенствовать свои профессиональные качества.                                    |       |       |
| <b>6. Полагаю, что мне бы понравилось, если</b> |   |       |       |
| a   | были бы хорошие условия работы и отсутствовало бы давление на меня;                               |       | 11    |
| b   | у меня был бы очень хороший оклад;  |       |       |
| c   | работа в действительности была бы полезная и принесла мне удовлетворение;                         |       |       |
| d   | мои достижения и работа оценивались бы по достоинству.  |       |       |
| <b>7. Я не считаю, что работа должна</b>        |   |       |       |
| a   | быть слабо структурированной, так что непонятно, что же следует делать;                           |       | 11    |
| b   | предоставлять слишком мало возможностей хорошо узнать других людей;                               |       |       |
| c   | быть малозначимой и малополезной для общества или неинтересной для выполнения;                    |       |       |
| d   | оставаться непризнанной или ее выполнение должно восприниматься как само собой разумеющееся.      |       |       |
| <b>8. Работа, приносящая удовлетворение,</b>    |   |       |       |
| a   | связана со значительным разнообразием, переменами, стимуляцией энтузиазма;                        |       | 11    |
| b   | дает возможность совершенствовать свои профессиональные качества и развиваться как личность;      |       |       |
| c   | является полезной и значимой для общества;  |       |       |
| d   | позволяет мне быть креативным (проявлять творческий подход) и экспериментировать с новыми идеями. |       |       |
| <b>9. Важно, чтобы работа</b>                   |   |       |       |
| a   | признавалась и ценилась организацией, в которой я работаю;  |       | 11    |
| b   | давала бы возможность для персонального роста и совершенствования;                                |       |       |
| c   | была сопряжена с большим разнообразием и переменами;  |       |       |
| d   | позволяла бы работнику оказывать влияние на других.   |       |       |

Продолжение табл.

|   | УТВЕРЖДЕНИЯ  | Баллы | Сумма |
|---|--|-------|-------|
| <b>10. Я не считаю, что работа будет приносить удовлетворение, если</b> |  |       |       |
| a   | в процессе ее выполнения мало возможностей осуществлять контакты с разными людьми;       |       | 11    |
| b   | оклад и вознаграждение не очень хорошие;   |       |       |
| c   | я не могу установить и поддерживать добрые отношения с коллегами по работе;              |       |       |
| d   | у меня очень мало самостоятельности или возможностей для проявления гибкости.            |       |       |
| <b>11. Самой хорошей является такая работа, которая</b>                 |  |       |       |
| a   | обеспечивает хорошие рабочие условия;  |       | 11    |
| b   | дает четкие инструкции и разъяснения по поводу содержания работы;                        |       |       |
| c   | предполагает выполнение интересных и полезных заданий;                                   |       |       |
| d   | позволяет получить признание личных достижений и качества работы.                        |       |       |
| <b>12. Вероятно, я не буду хорошо работать, если</b>                    |  |       |       |
| a   | имеется мало возможностей ставить перед собой цели и достигать их;                       |       | 11    |
| b   | я не имею возможности совершенствовать свои личные качества;                             |       |       |
| c   | тяжелая работа не получает признания и соответствующего вознаграждения;                  |       |       |
| d   | на рабочем месте пыльно, грязно или шумно.   |       |       |
| <b>13. При определении служебных обязанностей важно</b>                 |  |       |       |
| a   | дать людям возможность лучше узнать друг друга;  |       | 11    |
| b   | предоставить работнику возможность ставить цели и достигать их;                          |       |       |
| c   | обеспечить условия для проявления работниками творческого начала;                        |       |       |
| d   | обеспечить комфортность и чистоту места работы.  |       |       |
| <b>14. Вероятно, я не захочу работать там, где</b>                      |  |       |       |
| a   | у меня будет мало самостоятельности и возможностей для совершенствования своей личности; |       | 11    |
| b   | не поощряются исследования и проявление научного любопытства;                            |       |       |
| c   | очень мало контактов с широким кругом людей;   |       |       |
| d   | отсутствуют достойные надбавки и дополнительные льготы.                                  |       |       |



Продолжение табл.

|  | УТВЕРЖДЕНИЯ   | Баллы | Сумма |
|--|---|-------|-------|
| <b>15. Я был бы удовлетворен, если</b>                     |   |       |       |
| a  | была бы возможность оказывать влияние на принятие решений другими работниками;                    |       | 11    |
| b  | работа предоставляла бы широкое разнообразие и перемены;  |       |       |
| c  | мои достижения были бы оценены другими людьми;  |       |       |
| d  | я точно знал бы, что от меня требуется и как я должен это выполнить.                              |       |       |
| <b>16. Работа меньше удовлетворяла бы меня, если</b>       |   |       |       |
| a  | не позволяла бы ставить и добиваться сложных целей;   |       | 11    |
| b  | четко не знал бы правил и процедур выполнения работы;   |       |       |
| c  | уровень оплаты моего труда не соответствовал бы уровню сложности выполняемой работы;              |       |       |
| d  | я практически не мог бы влиять на принимаемые решения и на то, что делают другие.                 |       |       |
| <b>17. Я полагаю, что должность должна предоставлять</b>   |   |       |       |
| a  | четкие должностные инструкции и указания на то, что от меня требуется;                            |       | 11    |
| b  | возможность лучше узнать своих коллег по работе;  |       |       |
| c  | возможности выполнять сложные производственные задания, требующие напряжения всех сил;            |       |       |
| d  | разнообразии, перемены и поощрения.   |       |       |
| <b>18. Работа приносила бы меньше удовлетворения, если</b> |   |       |       |
| a  | не допускала бы возможности хотя бы небольшого творческого вклада;                                |       | 11    |
| b  | осуществлялась бы изолированно, т.е. работник должен был бы работать в одиночестве;               |       |       |
| c  | отсутствовал бы благоприятный внутренний климат, в котором работник мог бы профессионально расти; |       |       |
| d  | не давала бы возможности оказывать влияние на принятие решений.                                   |       |       |
| <b>19. Я хотел бы работать там, где</b>                    |   |       |       |
| a  | другие люди признают и ценят выполняемую мной работу;   |       | 11    |
| b  | у меня будет возможность оказывать влияние на то, что делают другие;                              |       |       |
| c  | имеется достойная система надбавок и дополнительных льгот;  |       |       |

Продолжение табл.

|   | УТВЕРЖДЕНИЯ   | Баллы | Сумма |
|---|---|-------|-------|
| d   | <i>можно выдвигать и апробировать новые идеи и проявлять креативность.</i>    |       | 11    |
| <b>20. Вряд ли я хотел бы работать там, где</b>                                   |   |       |       |
| a   | <i>не существует разнообразия или перемен в работе;</i>                       |       | 11    |
| b   | <i>у меня будет мало возможностей влиять на принимаемые решения;</i>          |       |       |
| c   | <i>зароботная плата не слишком высокая;</i>                                   |       |       |
| d   | <i>условия работы недостаточно хороши.</i>                                    |       |       |
| <b>21. Я полагаю, что приносящая удовлетворение работа должна предусматривать</b> |   |       |       |
| a   | <i>наличие четких указаний, чтобы работники знали, что от них требуется;</i>  |       | 11    |
| b   | <i>возможность проявлять креативность;</i>                                    |       |       |
| c   | <i>возможность встречаться с интересными людьми;</i>                          |       |       |
| d   | <i>чувство удовлетворения и действительно интересные задания.</i>             |       |       |
| <b>22. Работа не будет доставлять удовольствие, если</b>                          |   |       |       |
| a   | <i>предусмотрены незначительные надбавки и дополнительные льготы;</i>         |       | 11    |
| b   | <i>условия работы некомфортны или в помещении очень шумно;</i>                |       |       |
| c   | <i>работник не имеет возможности сравнивать свою работу с работой других;</i> |       |       |
| d   | <i>не поощряются исследования, творческий подход и новые идеи.</i>            |       |       |
| <b>23. Я считаю важным, чтобы работа обеспечивала мне</b>                         |   |       |       |
| a   | <i>множество контактов с широким кругом интересных людей;</i>                 |       | 11    |
| b   | <i>возможность установления и достижения целей;</i>                           |       |       |
| c   | <i>возможность влиять на принятие решений;</i>                                |       |       |
| d   | <i>высокий уровень заработной платы.</i>                                      |       |       |
| <b>24. Я не думаю, что мне нравилась бы работа, если</b>                          |   |       |       |
| a   | <i>условия работы некомфортны, на рабочем месте грязно или шумно;</i>         |       | 11    |
| b   | <i>мало шансов влиять на других людей;</i>                                    |       |       |
| c   | <i>мало возможностей для достижения поставленных целей;</i>                   |       |       |
| d   | <i>я не мог бы проявлять креативность и предлагать новые идеи.</i>            |       |       |

Продолжение табл.

|  | УТВЕРЖДЕНИЯ  | Баллы | Сумма |
|--|--|-------|-------|
| <b>25. В процессе организации работы важно</b>             |  |       |       |
| a  | обеспечить чистоту и комфортность рабочего места;                        |       | 11    |
| b  | создать условия для проявления работником самостоятельности;             |       |       |
| c  | предусмотреть возможность разнообразия и перемен;                        |       |       |
| d  | обеспечить человеку широкие возможности контактов с другими людьми.      |       |       |
| <b>26. Скорее всего, я не хотел бы работать там, где</b>   |  |       |       |
| a  | условия работы некомфортны, т.е. шумно или грязно и т.д.;                |       | 11    |
| b  | мало возможностей осуществлять контакты с другими людьми;                |       |       |
| c  | работа не является интересной или полезной;                              |       |       |
| d  | работа рутинная и задания редко меняются.                                |       |       |
| <b>27. Работа приносит удовлетворение, вероятно, когда</b> |  |       |       |
| a  | люди признают и ценят хорошо выполненную работу;                         |       | 11    |
| b  | существуют широкие возможности для маневра и проявления гибкости;        |       |       |
| c  | можно ставить перед собой сложные и смелые цели;                         |       |       |
| d  | существует возможность лучше узнать своих коллег.                        |       |       |
| <b>28. Мне бы не понравилась работа, которая</b>           |  |       |       |
| a  | не была бы полезной и не приносила бы чувства удовлетворения;            |       | 11    |
| b  | не содержала бы в себе стимула к переменам;                              |       |       |
| c  | не позволяла бы мне устанавливать дружеские отношения с другими;         |       |       |
| d  | была бы неконкретной и не ставила бы сложных задач.                      |       |       |
| <b>29. Я бы проявил стремление работать там, где</b>       |  |       |       |
| a  | работа интересная и полезная;  |       | 11    |
| b  | люди могут устанавливать длительные дружеские взаимоотношения;           |       |       |
| c  | меня окружали бы интересные люди;  |       |       |
| d  | я мог бы оказывать влияние на принятие решений.                          |       |       |
| <b>30. Я не считаю, что работа должна</b>                  |  |       |       |
| a  | предусматривать, чтобы человек большую часть времени работал в одиночку; |       |       |
| b  | давать мало шансов на признание личных достижений работника;             |       |       |

Окончание табл.

|   | УТВЕРЖДЕНИЯ   | Баллы | Сумма |
|---|---|-------|-------|
| c   | <i>препятствовать установлению взаимоотношений с коллегами;</i>                     |       | 11    |
| d   | <i>состоять в основном из рутинных обязанностей.</i>                                |       |       |
| <b>31. Хорошо спланированная работа обязательно</b>                 |   |       |       |
| a   | <i>предусматривает достаточный набор льгот и множество надбавок;</i>                |       | 11    |
| b   | <i>имеет четкие рекомендации по выполнению и должностным обязанностям;</i>          |       |       |
| c   | <i>предусматривает возможность ставить цели и достигать их;</i>                     |       |       |
| d   | <i>стимулирует и поощряет выдвижение новых идей.</i>                                |       |       |
| <b>32. Я считал бы, что работа не приносит удовлетворения, если</b> |   |       |       |
| a   | <i>не мог бы выполнять сложную перспективную работу;</i>                            |       | 11    |
| b   | <i>было бы мало возможностей для проявления креативности;</i>                       |       |       |
| c   | <i>допускалась бы лишь малая доля самостоятельности;</i>                            |       |       |
| d   | <i>сама суть работы не представлялась бы полезной или нужной.</i>                   |       |       |
| <b>33. Наиболее важными характеристиками должности являются</b>     |   |       |       |
| a   | <i>возможность для творческого подхода и оригинального нестандартного мышления;</i> |       | 11    |
| b   | <i>важные обязанности, выполнение которых приносит удовлетворение;</i>              |       |       |
| c   | <i>возможность устанавливать хорошие взаимоотношения с коллегами;</i>               |       |       |
| d   | <i>наличие значимых целей, которых призван достичь работник.</i>                    |       |       |

Бланк ответов

| УТВ. | 1    | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    | 8    | 9    | 10   | 11   | 12   |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1.   | a... |      |      |      | b... |      |      | c... |      |      | d... |      |
| 2.   |      | d... | a... |      |      | b... |      |      |      |      |      | c... |
| 3.   |      |      | c... | b... | d... |      |      |      | a... |      |      |      |
| 4.   |      |      | c... | a... |      | b... |      |      | d... |      |      |      |
| 5.   | c... | b... | a... |      |      |      |      |      |      |      | d... |      |
| 6.   | b... | a... |      |      |      | d... |      |      |      |      |      | c... |
| 7.   |      |      | a... |      | b... | d... |      |      |      |      |      | c... |
| 8.   |      |      |      |      |      |      |      |      | a... | d... | b... | c... |
| 9.   |      |      |      |      |      | a... |      | d... | c... |      | b... |      |
| 10.  | b... |      |      | a... | c... |      |      |      |      |      | d... |      |
| 11.  |      | a... | b... |      |      | d... |      |      |      |      |      | c... |
| 12.  |      | d... |      |      |      | c... | a... |      |      |      | b... |      |
| 13.  |      | d... |      |      | a... |      | b... |      |      | c... |      |      |
| 14.  | d... |      |      | c... |      |      |      |      |      | b... | a... |      |
| 15.  |      |      | d... |      |      | c... |      | a... | b... |      |      |      |
| 16.  | c... |      | b... |      |      |      | a... | d... |      |      |      |      |
| 17.  |      |      | a... |      | b... |      | c... |      | d... |      |      |      |
| 18.  |      |      |      | b... |      |      |      | d... |      | a... | c... |      |
| 19.  | c... |      |      |      |      | a... |      | b... |      | d... |      |      |
| 20.  | c... | d... |      |      |      |      |      | b... | a... |      |      |      |
| 21.  |      |      | a... | c... |      |      |      |      |      | b... |      | d... |
| 22.  | a... | b... |      |      |      |      |      | c... |      | d... |      |      |
| 23.  | d... |      |      | a... |      |      | b... | c... |      |      |      |      |
| 24.  |      | a... |      |      |      |      | c... | b... |      | d... |      |      |
| 25.  |      | a... |      | d... |      |      |      |      | c... |      | b... |      |
| 26.  |      | a... |      | b... |      |      |      |      | d... |      |      | c... |
| 27.  |      |      |      |      | d... | a... | c... |      |      |      | b... |      |
| 28.  |      |      |      |      | c... |      | d... |      | b... |      |      | a... |
| 29.  |      |      |      | c... | b... |      |      | d... |      |      |      | a... |
| 30.  |      |      |      | a... | c... | b... |      |      | d... |      |      |      |
| 31.  | a... |      | b... |      |      |      | c... |      |      | d... |      |      |
| 32.  |      |      |      |      |      |      | a... |      |      | b... | c... | d... |
| 33.  |      |      |      |      | c... |      | d... |      |      | a... |      | b... |

**Перечень факторов трудовой мотивации**

1. Потребность в высоком заработке, материальном вознаграждении и материальных благах; желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок. Данная потребность имеет тенденцию к измене-

нию в процессе трудовой жизни (например, наличие долгов, дополнительные или тяжелые финансовые обязательства).

2. *Потребность в комфортных физических условиях работы и комфортной окружающей обстановке.*

3. *Потребность в структурировании работы, наличии обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах своей работы, потребность в снижении неопределенности и установлении правил и директив выполнения работы.* Мерило потребности в руководстве и определенности; потребность, которая может служить индикатором стресса или беспокойства и которая может возрастать или падать, когда человек сталкивается с серьезными изменениями в своей личной жизни или на работе.

4. *Потребность в социальных контактах: на уровне легкого общения с широким кругом людей, высокая степень доверительности и тесные связи с коллегами.* Это показатель стремления работать с другими людьми, который не следует путать с тем, насколько хорошо человек относится к своим коллегам. Этот фактор может иметь низкое значение, тем не менее, человек может быть достаточно социально адаптированным.

5. *Потребность формировать и поддерживать долгосрочные стабильные взаимоотношения, малое число коллег по работе, значительная степень близости взаимоотношений, доверительности.* Низкое значение этой потребности, как и в случае с фактором 4, не свидетельствует о слабой социальной адаптации и отсутствии социальных навыков.

6. *Потребность в завоевании признания со стороны других людей, в том, чтобы окружающие ценили заслуги, достижения и успехи индивидуума.* Этот показатель указывает на симпатии к другим и хорошие социальные взаимоотношения, это потребность личности во внимании со стороны других людей, желание чувствовать собственную значимость.

7. *Потребность ставить для себя и достигать дерзновенных сложных целей.* Это показатель потребности следовать поставленным целям и быть самомотивированным, показатель стремления намечать и завоевывать сложные, многообещающие рубежи.

8. *Потребность во влиятельности и власти, стремление руководить другими, настойчивое стремление к конкуренции и влиятельности.* Это — показатель конкурентной напористости, поскольку предусматривает обязательное сравнение с другими людьми и оказание на них влияния.

9. *Потребность в разнообразии, переменах и стимуляции; стремление избегать рутины, скуки.* Указывает на тенденцию всегда находиться в состоянии приподнятости, готовности к действиям, любви к переменам и стимуляции.

10. *Потребность быть креативным, анализирующим, думающим работником, открытым для новых идей.* Этот показатель свидетельствует о тенденции к проявлению любопытства и нетривиального мышления. При этом идеи, которые вносит индивидуум, не обязательно будут правильными или приемлемыми.

11. *Потребность в совершенствовании, росте и развитии как личности.* Показатель желания самостоятельности, независимости и самосовершенствования.

12. *Потребность в интересной и общественно полезной работе.* Это показатель потребности в работе, наполненной смыслом и значением, с элементами общественной полезности.

### ***Применение организационного поведения на практике***

Проанализируйте систему трудовой мотивации хорошо известной Вам компании. Выделите в ней элементы, которые относятся к содержательным и процессуальным теориям трудовой мотивации. Опираясь на процессуальные теории трудовой мотивации, предложите общие рекомендации по совершенствованию существующей в компании системы трудовой мотивации.

## Тема 6. Карьерное развитие

*Понятие карьеры*

*Типы карьеры*

*Стадии развития карьеры в организации*

### Понятие карьеры

Значение карьеры для человека трудно переоценить: она важна для людей как в *финансовом*, так и в *психологическом* плане. Выбранный карьерный путь в значительной степени определяет уровень доходов — известно, что одни виды карьеры являются более доходными, чем другие. Так, согласно статистике в нашей стране наиболее высокий уровень доходов установлен в банковском и нефтегазодобывающем секторах экономики, а самый низкий — в секторах социальной работы, культуры и образования. В психологическом плане карьера может являться источником чувства успеха и гордости и может давать смысл нашему существованию. Это обусловлено тем центральным местом, которое объективно занимает работа в жизни современного человека. Независимо от того, как мы оцениваем значение работы в своей жизни, восприятие нас окружающими ассоциируется прежде всего с выбранной нами карьерой.

**Карьера** — это эволюционная последовательность различных рабочих мест во времени. В этом определении необходимо уточнить понятие рабочего места. В российской психологии труда принято различать понятия «профессия», «трудовой пост» и «рабочее место» (Е.А. Климов). В ходе исторического развития общества труд дифференцировался в определенную **систему профессий**, каждая из которых обеспечивает удовлетворение той или иной потребности общества, — профессии врача, военного, учителя, инженера, строителя, чиновника и т.д. Система профессий непрерывно изменяется: одни профессии отмирают, другие появляются. Примерами новых профессий могут служить профессии программиста, брокера, маркетолога и др. Меняется и содержание традиционных видов профессиональной деятельности. В таком своем качестве — как сфера общественного разделения труда — профессия существует в форме множества распределенных в обществе **трудовых постов**. Основными составляющими трудового поста являются социально заданные цели и представления о результатах труда, предмет тру-



да, система средств труда и трудовых функций, права работника и производственная среда. Каждый из трудовых постов, в свою очередь, представлен конкретными рабочими местами. **Рабочее место** — это трудовой пост, заданный и ограниченный совокупностью специфических условий. Это реальное пространство трудовой деятельности человека, определяемое конкретными физическими, организационными, социальными, психологическими, этическими и правовыми факторами.

В качестве иллюстрации приведем логическую цепочку этих понятий применительно к профессии менеджера: *менеджер* — профессия; *HR-менеджер* — трудовой пост; *начальник отдела обучения персонала компании «АГАТ»* — рабочее место. Возвращаясь к определению карьеры, отметим, что изменение рабочего места может происходить:

- со сменой профессии (например, *финансовый аналитик*);
- внутри профессии (например, *менеджер по продажам*);
- внутри трудового поста (например, *начальник отдела подбора персонала компании «АГАТ»*);
- со сменой рабочего места (например, *начальник отдела обучения персонала компании «МТС»*).

### Типы карьеры

В последние годы традиционные представления о карьере существенно изменились. Если прежде карьера предполагала длительную и даже пожизненную работу в одной компании и восхождение в ней по карьерной лестнице, то в современных условиях широко распространена **«карьера без границ»** — тенденция продвигаться через разнообразные компании и отрасли. Особенно распространен этот вид карьеры в высокотехнологических компаниях, где люди переходят с одной должности на другую с частотой, вдвое превосходящей средние показатели. Например, в калифорнийской Силиконовой Долине каждый четвертый сотрудник меняет работу раз в год. Можно выделить несколько основных причин этого явления:

- 1) *технологическое развитие*: быстрое развитие технологий приводит к постоянному свертыванию старых рабочих мест и появлению новых;
- 2) *экономические изменения*: слияния, реструктуризация, временная приостановка деятельности и банкротства компаний приводят к увольнению людей;
- 3) *изменения социальных норм*: смена работы рассматривается как социально приемлемый способ в поисках лучшего варианта развития

карьеру, а наличие опыта рассматривается новым работодателем как преимущество.

Изменились и критерии определения карьерного успеха. Традиционный критерий карьерного успеха — стабильная работа с высокой заработной платой и, как следствие этого, большой дом и дорогая машина — перестал быть единственным. Многие люди стали выбирать спокойный и гармоничный стиль жизни, в котором остаются силы и время для семьи, для хобби, для социально полезной деятельности и т.п.

Выделяют четыре основных типа карьеры: устойчивая, линейная, спиральная и переменчивая.

**Устойчивая (горизонтальная) карьера** — тип карьеры, характеризующийся пожизненной занятостью на одном рабочем месте. Люди с устойчивой карьерой, как правило, удовлетворены своей деятельностью. Длительное занятие одной профессиональной деятельностью приводит к тому, что они становятся высококвалифицированными специалистами в своей сфере. В этом типе карьеры на первый план выходит не столько смена рабочего места, сколько повышение уровня квалификации. Примером этого типа карьеры может служить карьера успешного программиста, автомеханика, учителя, врача, артиста, дизайнера и т.д. Устойчивая карьера является особенно привлекательной в психологическом плане, так как дает возможность человеку, имеющему предрасположенность к определенному виду профессиональной деятельности, максимально себя в ней реализовать. Конечно, это относится в первую очередь к сложным и творческим видам профессиональной деятельности, которые объективно обладают предпосылками, необходимыми для развития.

**Ступенчатая (вертикальная) карьера** — тип карьеры, при котором люди остаются в определенной профессии и прокладывают путь с более низких на более высокие должности в одной или нескольких организациях. В таком типе карьеры работник реализует последовательный переход с одной должности на другую; при этом каждая последующая должность опирается на предыдущую с точки зрения ответственности, навыков и умений и иерархии в организации. Подобное восхождение по профессиональной лестнице является образцом традиционного понимания карьеры — «прошел путь от простого рабочего до генерального директора». Основное противоречие этого типа карьеры заключается в том, что при переходе на каждую следующую ступень все больше уменьшаются требования к специальным профессиональным компетенциям и возрастают требования к менеджеральным компетенциям, —

при этом не всегда хороший специалист может стать и хорошим менеджером. Образно это противоречие отражено в известном принципе Лоуренса Питера: «В иерархической системе каждый индивидуум имеет тенденцию подняться до уровня своей некомпетентности».

**Спиральная карьера** — тип карьеры, при котором люди проходят через ряд профессий, каждая из которых строится на уже приобретенных навыках и умениях, но требует и новых навыков. Смена профессий при этом типе карьеры обусловлена потребностью в расширении диапазона профессиональной самореализации. Смена профессии, как правило, сопровождается и изменением сферы деятельности. Чаще всего эти изменения осуществляются в два этапа (рис. 6.1).

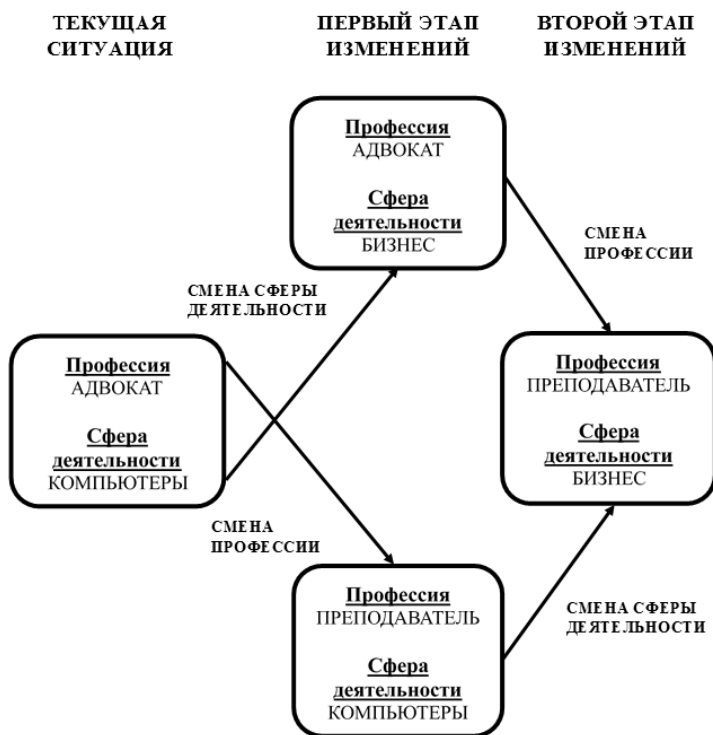


Рис. 6.1. Этапы изменения профессии и сферы деятельности

**Переменчивая карьера** — тип карьеры, для которого характерна смена различных видов профессиональной деятельности, не связанных друг с другом. Причиной подобных перемещений может быть стремление человека следовать в выборе работы за своими увлечениями и поиск себя в самых разнообразных видах деятельности. Этот тип карьеры встречается редко, поскольку сопряжен с большим риском. Поэтому его выбирают люди, имеющие высокую склонность к риску и потребность в переменах.

### Стадии развития карьеры в организации

В развитии своей карьеры заинтересован не только сам сотрудник, но и компания, в которой он работает. Создание условий для карьерного развития сотрудников рассматривается как необходимая предпосылка их усердия и результативности. В настоящее время широкое распространение получили специальные программы формирования кадрового резерва руководителей или, как часто их называют, *программы управления талантами*. В рамках этих программ осуществляется подбор и обучение персонала, обладающего потенциалом для карьерного развития. Иными словами, организации активно занимаются **управлением карьерным развитием сотрудников**.

Развитие карьеры в организации проходит через пять стадий:

- 1) *подготовка к работе* — включает в себя выбор профессии и профессиональное обучение;
- 2) *вход в организацию* — знакомство с конкретной организацией и работой;
- 3) *начало карьеры* — овладение профессиональными навыками и умениями, необходимыми для достижения успеха;
- 4) *середина карьеры* — работа с сохранением продуктивности;
- 5) *завершение карьеры* — постепенный отход от активной профессиональной деятельности и планирование выхода на пенсию.

В рамках каждой стадии возникает набор специфических вопросов и проблем, подлежащих решению.

На первой стадии центральной является проблема **выбора профессии**. В литературе выделяют три основных фактора, влияющих на выбор профессиональной карьеры людьми: соответствие работы и человека, представление человека о самом себе и, наконец, возможность получения работы.

Одной из наиболее известных концепций **выбора профессии** является типологическая концепция Дж. Холланда, которая связана с предпочтениями людей тех или иных профессий. На основе предпочитаемых

профессий он выделил шесть типов личности, присущих западной культуре:

- реалистичный — прагматичный (моторный);
- исследовательский (интеллектуальный);
- артистичный — художественный;
- социальный;
- предпринимательский — инициативный (с выраженным стремлением к власти);
- конвенциональный (адаптационный).

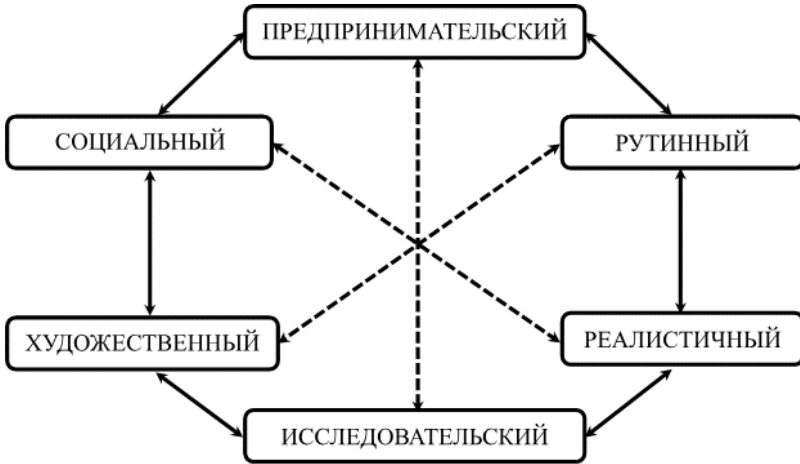


Рис. 6.2. Шестиугольник Дж. Холланда

Согласно Дж. Холланду, чем выше соответствие типа личности выполняемой работе, тем выше вероятность успеха в профессиональной деятельности. Важно отметить, что на степень соответствия влияет не только характер и содержание профессиональных задач, но и профессиональное окружение (среда). Поэтому при выборе профессии следует учитывать не только необходимые для успеха формальные психические функции, способности, но и ценности, аффективные регуляторы деятельности, эмоциональные предпочтения к выполнению разных ее видов. Автором типологии предложена модель соотношения (близости) выделенных типов личности в виде шестиугольника (рис. 6.2). Предло-

женная автором методика самоанализа способностей, профессиональных предпочтений к видам деятельности позволяет определить степень выраженности по каждому из типов личности; далее по трем типологическим ориентациям, набравшим максимальные баллы, составляется «код личности» обследуемого, который и становится основой для профессиональной консультации.

На выбор профессии значительное влияние оказывают и наши представления о самих себе. **Карьерный якорь** — это индивидуальное профессиональное самовосприятие, основанное на восприятии своих талантов, способностей, ценностей, потребностей и мотивов. Исследователи карьеры выделяют следующие карьерные якоря:

1) *функциональный профессионализм* — склонность к видам работ, связанных с конкретными содержательными сферами (например, автотехника);

2) *управление* — склонность к видам работ, позволяющих анализировать деловые проблемы и вести дела с людьми;

3) *безопасность и стабильность* — склонность к видам работ, обеспечивающих постоянство во времени;

4) *творчество и предпринимательство* — склонность к созданию и ведению собственного дела, разработке новых уникальных продуктов;

5) *автономность и независимость* — склонность к работам, предоставляющим свободу от принуждения и возможность планировать свою профессиональную деятельность.

И, наконец, при выборе карьеры предпочтение отдается профессиям, которые наиболее востребованы на рынке труда. В современных условиях ожидается рост вакансий прежде всего в высокотехнологических отраслях.

На второй стадии ключевой является проблема **организационной социализации** — процесс прохождения сотрудника от статуса новичка до эффективного и вовлеченного члена своей организации. Чаще всего организационная социализация последовательно проходит три стадии.

1. *Предварительная социализация* — знакомство с организацией до начала работы в ней. У потенциального работника часто формируются неадекватные положительные ожидания в отношении будущей работы. В последующем, если эти ожидания не оправдываются, новый сотрудник испытывает *шок вхождения*. Поэтому целесообразно формировать у потенциального сотрудника *реалистичное представление* о работе по-

средством предоставления ему как позитивной, так и негативной информации о работе.

2. *Стадия первого знакомства* — наступает с момента начала работы. Она включает в себя освоение новых обязанностей, принятых в организации порядков и установление социальных отношений с сотрудниками. Именно на этой стадии реализуются *программы корпоративного ориентирования* — официальные сессии, предназначенные для ознакомления новых сотрудников с организацией: ее историей, традициями и миссией.

3. *Стадия метаморфозы* — полноценное вхождение нового сотрудника в организацию. Иногда завершение этого вхождения может сопровождаться каким-либо формальным мероприятием, таким как обед, прием или церемония посвящения. Возможны также и различные неформальные действия, и ритуалы, фиксирующие, что сотрудник признан «своим».

На третьей стадии на первый план выступает проблема *наставничества* — процесса, посредством которого более опытные сотрудники советуют, консультируют и стимулируют профессиональное развитие новых сотрудников. Наставничество, безусловно, влияет на карьерные успехи начинающих работников. Наставничество может протекать в самых различных формах, но при всем их разнообразии проходит через определенные фазы:

- *инициация* — начало взаимоотношений;
- *развитие* — углубление связи между наставником и учеником;
- *разрыв* — обретение учеником независимости;
- *переопределение* — становление новых равноправных отношений между наставником и учеником

В целом наставничество очень полезный процесс для всех, кто в нем участвует, хотя он может вести и к определенным издержкам.

На четвертой стадии актуальной становится проблема *карьерного плато* — достижение работником наивысшей ступени в своей карьере без видимых перспектив дальнейшего роста. В ряде случаев карьерный застой может быть серьезным источником неудовлетворенности, в особенности среди менеджеров, склонных измерять свой успех в терминах карьерного продвижения. Для решения этой проблемы широко практикуется вмешательство в карьерное развитие. Оно предусматривает следующие формы работы: программы организационной оценки, сеансы индивидуального консультирования, «горизонтальные» перемещения

внутри компании, программы содействия в трудоустройстве увольняемых.

На пятой стадии на первый план выходят проблемы планирования преемственности и подготовки к выходу на пенсию. **Планирование преемственности** связано с поиском потенциальных кандидатов на занятие соответствующих должностей в ближайшем будущем и их подготовка к ее эффективному выполнению. К поиску и обучению возможных преемников могут активно привлекаться и сами специалисты, уходящие в отставку.

**Подготовка к выходу на пенсию** предполагает формирование готовности к решению новых задач, с которыми столкнется сотрудник после ухода с работы: сокращение доходов, потеря социальных связей, заполнение свободного времени и др. Существуют различные формы продолжения трудовой активности после выхода на пенсию: работа в компании в качестве консультанта, работа неполный рабочий день, попытки начать абсолютно новую карьеру.

### **Вопросы для анализа**

1. Почему карьера важна для человека в психологическом плане?
2. Какие достоинства и недостатки имеют горизонтальный и вертикальный типы карьеры?
3. Кто в большей степени несет ответственность за успешность карьеры: работник или организация?
4. Какое влияние оказывают «якоря карьеры» на выбор профессии? Какие факторы влияют на формирование якорей карьеры?
5. Почему «карьерное плато» вызывает у человека отрицательные эмоциональные переживания и каковы оптимальные способы их преодоления?
6. Известно, что поиск и подготовка преемника часто вызывает у уходящих на пенсию сотрудников негативную реакцию. Какие можно предложить способы преодоления такого негативизма?



## *Практикум по самодиагностике*

### ОПРОСНИК ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ПРЕДПОЧТЕНИЙ (МОДИФИКАЦИЯ ТЕСТА ДЖ. ХОЛЛАНДА)

#### **1-й этап**

*Инструкция.* Вам необходимо как бы «примерить» на себя шесть утверждений, касающихся различных типов профессий, найти им место в таблице и отметить.

| <i>Утверждение</i> | <i>Абсолютно верно</i> | <i>Скорее верно</i> | <i>Неверно</i> | <i>Не знаю</i> |
|--------------------|------------------------|---------------------|----------------|----------------|
| 1.                 |                        |                     |                |                |
| 2.                 |                        |                     |                |                |
| 3.                 |                        |                     |                |                |
| 4.                 |                        |                     |                |                |
| 5.                 |                        |                     |                |                |
| 6.                 |                        |                     |                |                |

**Утверждение 1.** Ты — практик, склонный заниматься конкретными делами. Предпочитаешь работу, приносящую конкретные, осязаемые результаты для себя и для других. Тебя не пугает физический труд. Тебя интересует работа с техникой, требующая практического склада ума, хорошо развитых двигательных навыков.

**Утверждение 2.** Ты скорее теоретик, чем практик. Тебе нравится заниматься изучением, исследованием какой-либо проблемы, получением новых знаний. Ты предпочитаешь работу, приносящую радость познания, а иногда и радость открытия, работу, требующую абстрактного склада ума, способностей к анализу и систематизации информации, широкого кругозора.

**Утверждение 3.** Ты — «коммуникатор», любящий работать с людьми и для людей, поэтому тебя, вероятно, заинтересует работа, связанная с обучением, воспитанием, обслуживанием клиентов, оказанием помощи нуждающимся и т.п. Тебе интересна эмоционально насыщенная, живая работа, предполагающая интенсивное взаимодействие с людьми и умение общаться.

**Утверждение 4.** Тебе нравится работать с документами, текстами, цифрами, в том числе с использованием компьютерных средств. Работа спокойная, без особого риска, с четким кругом обязанностей. Она мо-

жет быть связана с обработкой информации, с расчетами, вычислениями, требующими точности, аккуратности, усидчивости. Тебе хотелось бы избежать частого общения, необходимости управлять другими людьми и отвечать за их действия.

**Утверждение 5.** Ты — организатор, ориентированный на активную преобразовательную деятельность. Ты предпочитаешь работу, дающую относительную свободу, самостоятельность, обеспечивающую положение в обществе, превосходство над другими, материальное благополучие; работу азартную и рисковую, требующую инициативности, предприимчивости, воли, умения брать ответственность на себя.

**Утверждение 6.** Ты, вероятно, «свободный художник». Тебе подходят виды деятельности, дающие возможность творческого самовыражения, где нет жесткого режима, формальностей; работа, дающая простор фантазии, воображению, требующая развитого эстетического вкуса, специальных способностей (художественных, литературных, музыкальных).

## 2-й этап.

**Инструкция.** Предположим, что после соответствующего обучения ты сможешь выполнять любую работу. Из предложенных ниже пар профессий надо выбрать одну, которая тебе больше подходит (исходя из твоих способностей и возможностей). Рядом с названием профессии в скобках стоит код. В бланке ответов, напротив кода выбранной профессии, поставь знак «+». Подсчитай количество плюсов в каждой строке. Например, из пары «инженер — социолог» тебе интереснее профессия социолога. Код этой профессии — 2. Значит, в бланке ответов в графе «код профессий» надо поставить «+» рядом с цифрой 2. Если содержание профессии не совсем понятно, пользуйся словарем профессий.

| <i>Код профессии</i> | <i>Выбор (фиксировать плюсом)</i> | <i>Сумма плюсов</i> |
|----------------------|-----------------------------------|---------------------|
| 1.                   |                                   |                     |
| 2.                   |                                   |                     |
| 3.                   |                                   |                     |
| 4.                   |                                   |                     |
| 5.                   |                                   |                     |
| 6.                   |                                   |                     |

*Инженер (1) — Социолог (2)*

*Кондитер (1) — Священнослужитель (3)*

*Повар (1) — Статистик (4)*  
*Фотограф (1) — Торговый администратор (5)*  
*Механик (1) — Дизайнер (6)*  
*Философ (2) — Врач (3)*  
*Эколог (2) — Бухгалтер (4)*  
*Программист (2) — Адвокат (5)*  
*Кинолог (2) — Литературный переводчик (6)*  
*Страховой агент (3) — Архивист (4)*  
*Тренер (3) — Тележурналист (5)*  
*Следователь (3) — Искусствовед (6)*  
*Нотариус (4) — Брокер (5)*  
*Оператор ЭВМ (4) — Манекеница (6)*  
*Фотокорреспондент (5) — Реставратор (6)*  
*Озеленитель (1) — Биолог-исследователь (2)*  
*Водитель (1) — Бортопроводник (3)*  
*Метролог (1) — Картограф (4)*  
*Радиомонтажник (1) — Художник по дереву (6)*  
*Геолог (2) — Переводчик-гид (3)*  
*Журналист (5) — Режиссер (6)*  
*Библиограф (2) — Аудитор (4)*  
*Фармацевт (2) — Юрисконсульт (3)*  
*Генетик (2) — Архитектор (6)*  
*Продавец (3) — Оператор почтовой связи (4)*  
*Социальный работник (3) — Предприниматель (5)*  
*Преподаватель вуза (3) — Музыкант-исполнитель (6)*  
*Экономист (4) — Менеджер (5)*  
*Корректор (4) — Дирижер (6)*  
*Инспектор таможни (5) — Художник-модельер (6)*  
*Телефонист (1) — Орнитолог (2)*  
*Агроном (1) — Топограф (4)*  
*Лесник (1) — Директор (5)*  
*Мастер по пошиву одежды (1) — Хореограф (6)*  
*Историк (2) — Инспектор ГАИ (4)*  
*Антрополог (2) — Экскурсовод (3)*  
*Вирусолог (2) — Актер (6)*  
*Официант (3) — Товаровед (5)*  
*Главный бухгалтер (4) — Инспектор уголовного розыска (5)*  
*Парикмахер-модельер (6) — Психолог (3)*  
*Пчеловод (1) — Коммерсант (5)*

### *Судья (3) — Стенографист (4)*

Подсчитай количество плюсов в бланке ответов. Максимальное количество плюсов указывает на принадлежность к одному из шести профессиональных типов личности.

#### **Описание типов личности**

**1. Реалистический тип.** Профессионалы данного типа склонны заниматься конкретными вещами и их использованием, отдают предпочтение занятиям, требующим применения физической силы, ловкости. Ориентированы в основном на практический труд, быстрый результат деятельности. Способности к общению с людьми, формулировке и изложению мыслей развиты слабее.

Чаще люди этого типа выбирают профессии механика, электрика, инженера, агронома, садовода, кондитера, повара и другие профессии, которые предполагают решение конкретных задач, наличие подвижности, настойчивости, связь с техникой. Общение не является ведущим в структуре деятельности.

**2. Интеллектуальный тип.** Профессионалы данного типа отличаются аналитичностью, рационализмом, независимостью, оригинальностью, не склонны ориентироваться на социальные нормы. Обладают достаточно развитыми математическими способностями, хорошо формулируют и излагают мысли, склонны к решению логических, абстрактных задач.

Люди этого типа предпочитают профессии научно-исследовательского направления: ботаник, физик, философ, программист и другие, в деятельности которых необходимы творческие способности и нестандартное мышление. Общение не является ведущим видом деятельности.

**3. Социальный тип.** Профессионалы данного типа гуманны, чувствительны, активны, ориентированы на социальные нормы, способны к сопереживанию, умению понять эмоциональное состояние другого человека. Обладают хорошими вербальными (словесными) способностями, с удовольствием общаются с людьми. Математические способности развиты слабее.

Люди этого типа ориентированы на труд, главным содержанием которого является взаимодействие с другими людьми, возможность решать задачи, предполагающие анализ поведения и обучения людей. Возможные сферы деятельности: обучение, лечение, обслуживание и другие, требующие постоянного контакта и общения с людьми, способностей к убеждению.

**4. Артистический тип.** Профессионалы данного типа оригинальны, независимы в принятии решений, редко ориентируются на социальные нормы и одобрение, обладают необычным взглядом на жизнь, гибкостью и скоростью мышления, высокой эмоциональной чувствительностью. Отношение с людьми строят опираясь на свои ощущения, эмоции, воображение, интуицию. Обладают хорошей реакцией и обостренным восприятием. Любят и умеют общаться.

Профессиональная предрасположенность в наибольшей степени связана с актерско-сценической, музыкальной, изобразительной деятельностью.

**5. Предприимчивый тип.** Профессионалы данного типа находчивы, практичны, быстро ориентируются в сложной обстановке, склонны к самостоятельному принятию решений, социальной активности, лидерству; имеют тягу к приключениям (возможно, авантурным). Обладают достаточно развитыми коммуникативными способностями. Не предрасположены к занятиям, требующим усидчивости, большой и длительной концентрации внимания.

Предпочитают деятельность, требующую энергии, организаторских способностей. Профессии: предприниматель, менеджер, продюсер и другие, связанные с руководством, управлением и влиянием на разных людей в разных ситуациях.

**6. Конвенционный тип.** Профессионалы данного типа практичны, конкретны, не любят отступать от задуманного, энергичны, ориентированы на социальные нормы. Предпочитают четко определенную деятельность, выбирают из окружающей среды цели и задачи, поставленные перед ними обычаями и обществом.

В основном выбирают профессии, связанные с канцелярскими и расчетными работами, созданием и оформлением документов, установлением количественных соотношений между числами, системами условных знаков, такие как: бухгалтер, патентовед, нотариус, топограф, корректор и другие, направленные на обработку информации, предоставленной в виде условных знаков, цифр, формул, текстов. Сфера общения в таких видах деятельности ограничена и не является ведущей, что вполне устраивает данный тип личности. Коммуникативные и организаторские способности развиты слабо, но зато прекрасно развиты исполнительские качества.

### *Применение организационного поведения на практике*

Приведите известные вам примеры, подтверждающие справедливость «принципа Питера». Выделите возможные причины неудачи при переходе сотрудника с позиции специалиста на позицию менеджера. Означает ли «принцип Питера», что хороший специалист не может быть успешным менеджером и, если это так, то кто тогда может им стать?

## Раздел II. УРОВЕНЬ ГРУППОВОГО ПОВЕДЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

### Тема 7. Рабочие группы и групповые процессы

*Отличительные признаки и типология групп*

*Структура группы: элементы и влияние на индивидуальное поведение*

*Характеристики современных команд*

#### Отличительные признаки и типология групп

Группы являются основными «строительными» блоками, из которых состоит организация. Объединение в рабочие группы позволяет выполнить те задания, с которыми не справится отдельно работающий человек. Успешно работающая группа демонстрирует эффект *синергизма*, который заключается в том, что эффективность группы выше, чем сумма эффективностей составляющих ее членов. Отличительными признаками рабочей группы являются (А.Л. Журавлев):

- наличие единых целей участников трудового процесса;
- формирование общей мотивации, не сводящейся к индивидуальным мотивам;
- разделение трудового процесса на отдельные действия и операции и распределение ролей в группе; формирование структуры взаимосвязей;
- объединение — совместность выполнения трудовых функций членами группы;
- согласованность, координация выполняемых действий в соответствии с намеченной программой;
- наличие функции управления в совместной трудовой деятельности;
- наличие единого конечного результата, общего для всей группы;
- единство пространственно-временного функционирования.

Одна из наиболее общепринятых типологий рабочих групп — это разделение их на формальные и неформальные. *Формальные группы*

специально создаются организацией для того, чтобы направлять членов группы на достижение какой-то важной организационной цели. Основными типами рабочих формальных групп являются:

1) *отделы* (департаменты, управления и т.п.) — отношения в них строятся на основе должностного подчинения и четкого распределения полномочий и обязанностей;

2) *специальные* группы — временные рабочие группы, созданные для решения конкретной задачи; это могут быть различного рода комитеты, советы, комиссии и т.д.;

3) *команды* — группы высокого уровня взаимодействия, имеющие достаточно высокую автономию в самоуправлении.

**Неформальные группы** возникают естественным путем, без вмешательства менеджмента организации. Основными типами неформальных групп являются *группы по интересам* и *дружеские группы*. Они могут выходить за пределы организации и позволяют сотрудникам удовлетворять прежде всего социальные потребности: в общении, в признании, в принятии и др. Неформальные группы могут оказывать существенное влияние на функционирование формальных групп.

### **Структура группы: элементы и влияние на индивидуальное поведение**

Ключевой характеристикой группы является ее структура — именно она делает функционирование группы упорядоченным и предсказуемым. К элементам групповой структуры относятся роли, нормы, статус и групповая сплоченность.

**Роль** характеризует типичное поведение человека в контексте социального взаимодействия. Распределение ролей в группе во многом определяется занимаемой должностью и распределением обязанностей. Принятая человеком роль предписывает ему вполне определенную (ожидаемую) модель поведения. Роли помогают контролировать поведение членов группы. Процесс *ролевой дифференциации* происходит постепенно, по мере развития группы. Существует большое разнообразие ролей, которые могут быть разбиты на три группы:

1) роли, ориентированные на выполнение задания (например, инициаторы, исполнители, эксперты, активизаторы);

2) роли, ориентированные на поддержание взаимоотношений (например, гармонизаторы, примиренцы, вдохновители, диспетчеры);



3) роли, ориентированные на удовлетворение собственных потребностей, или эгоцентрические (например, блокираторы, ищущие признания, доминаторы, уклоняющиеся).

**Нормы** представляют собой согласованные неформальные правила поведения, регулирующие поведение членов группы. Соблюдение групповых норм вознаграждается дружелюбным отношением и поддержкой, а нарушение — наказывается критикой, игнорированием, изгнанием. Соблюдение групповых норм делает поведение людей прогнозируемым, ожидаемым и повышает эффективность. Однако групповые нормы могут быть некорректными, неэтичными или устаревшими; в этих случаях отклонение от них может быть полезным для всей группы. Например, в групповых нормах может быть зафиксировано, что информацию о нарушениях трудовой дисциплины не следует доводить до руководителей или что нарушения в технологии производства продукта допустимы, если она строго не контролируется. Часто групповые нормы формируются под влиянием существующих профессиональных норм, имеющих свои особенности в различных сферах деятельности: строительстве, розничной торговле, ресторанном бизнесе, муниципальном управлении и т.д. К примеру, «неторопливость» в исполнении распоряжений чиновником низкого уровня тесно связана с неписанным *правилом «трех гвоздей»*. Согласно этому правилу прежде чем приступить к исполнению распоряжения, надо дать ему «отлежаться»: сначала его вешают на первый гвоздь; после напоминания распоряжение перевешивается на второй гвоздь; после второго напоминания оно перевешивается на третий гвоздь и только после этого готовится к исполнению. Если же напоминание не поступает, то распоряжение, повисев определенное время на гвозде, выбрасывается в мусорное ведро.

В целом считается, что умеренный баланс соблюдения и отклонения от групповых норм является наиболее оптимальным для эффективной работы.

**Статус** — это соответствующее общественное положение или ранг, закрепленные за группами или отдельными членами группы. Различают статус *формальный* и *неформальный*. Формальный статус дифференцирует степень должностной власти, предоставленной работникам организацией. Часто это достигается через применение *символов* статуса: название должности, привилегии, особые условия работы и т.п. Неформальный статус отражает личностную власть и авторитет среди членов рабочей группы, позволяющий влиять на их поведение. Чаще

всего высоким неформальным статусом обладают наиболее опытные и профессиональные сотрудники.

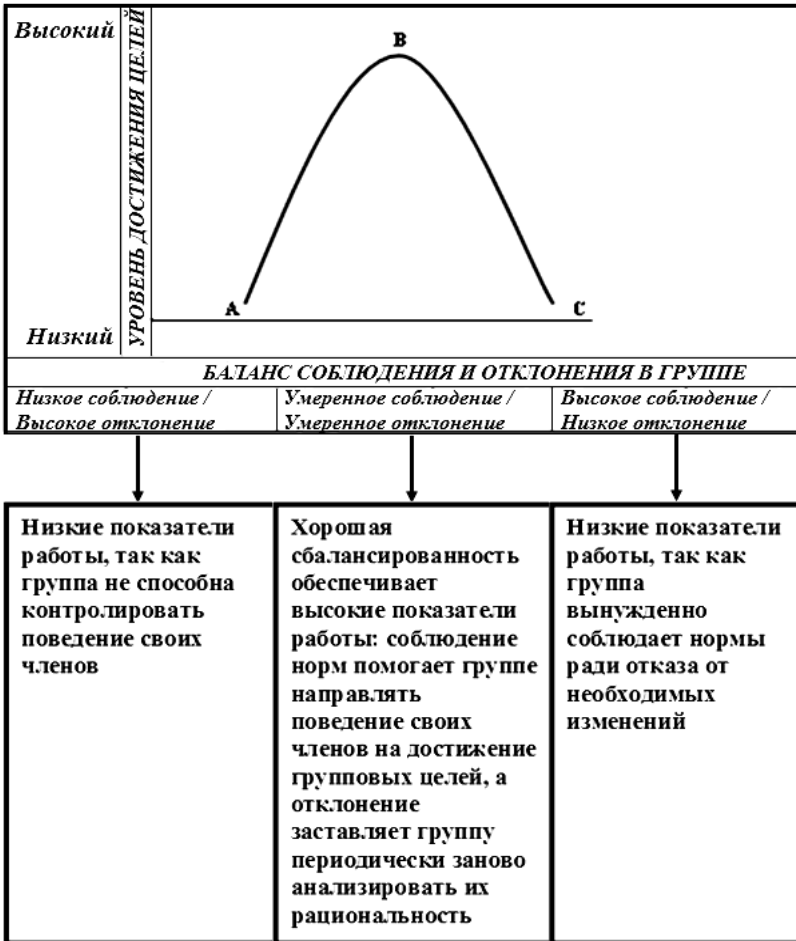


Рис. 7.1. Влияние баланса соблюдения — отклонения от групповых норм на достижение цели

Источниками (ресурсами) *должностной власти*, основанной на официальном положении человека в организации, являются:

- *легитимная власть* — официальные полномочия, закрепленные за конкретной должностной позицией в организации (например, право подписи финансовых документов);

- *власть вознаграждения* — возможность назначать вознаграждения (например, премии, надбавки, бонусы и др., объявлять благодарность);

- *власть принуждения* — возможность назначать наказания (например, лишать премии, надбавок, бонусов и др., объявлять выговор);

- *власть информации* — возможность доступа к информации.

Источниками (ресурсами) *личностной власти*, которую человек получает в силу своих индивидуально-личностных качеств и характеристик, выступают:

- *экспертная власть* — в ее основе лежит признание членами группы превосходства профессиональных навыков и способностей;

- *референтная власть* — в ее основе лежит симпатия и уважение других, обусловленные личным обаянием, высокой репутацией, хорошими навыками общения и т.п.;

- *харизматическая власть* — в ее основе лежат особенные («магнетические») качества личности, позволяющие занимать лидерские позиции, увлекать и вести за собой последователей.

Естественно возникает вопрос: какие источники власти являются более эффективными? Было установлено, что легитимная власть, власть вознаграждения и принуждения имеют тенденцию или влиять отрицательно, или вообще не влиять на результаты работы и удовлетворенность подчиненных. Экспертная и референтная власть чаще всего положительно связаны с результатами работы и удовлетворенностью своим руководством, что, например, отражается на таких формах поведения, как отсутствие на работе (абсентеизм) и текучесть кадров. Опросы подчиненных свидетельствуют о том, что власть, основанная на авторитете, и легитимная власть являются для них наиболее вескими основаниями для выполнения требований начальства. Референтная власть рассматривается как менее важная причина, а власть вознаграждения и принуждения — как наименее важные основания для служащих делать то, что от них требуют.

В качестве итога многочисленных исследований источников власти можно сделать вывод о том, что и легитимная власть, и власть вознаграждения и принуждения более важны для *повседневного управления* организацией и управления организацией в *нормальных*

*условиях*. Однако экспертная и референтная власть более эффективны для решения вопросов, выходящих за *рамки повседневного управления* организацией, а также вопросов, требующих от подчиненных определенной *преданности организации и человеку*, который руководит ими.

Выявленные источники власти не работают независимо друг от друга; у менеджера может быть разное количество источников, которые он использует. Эффективное руководство предполагает, что руководитель применяет «смесь» различных источников власти. При этом использование одного источника власти может влиять на силу другого. Например, получение более высокой должности создает большие возможности для использования власти вознаграждения. Однако если руководитель при этом начинает более активно использовать власть принуждения, то он теряет часть своей референтной власти. В действительности способ использования менеджером одного типа власти может увеличить или уменьшить эффективность другого типа власти.

Отметим также, что в современных организациях все более широкое распространение получает практика *делегирования полномочий*, предполагающая перераспределение ресурсов должностной власти. Это означает, что все большее значение начинает приобретать личностная власть.

Кроме отдельных людей властью в организации также обладают и рабочие группы. Подразделения (или функциональные направления) становятся «сильными», когда задачи, которые они выполняют, обеспечивают им возможность контролировать деятельность других подразделений, делать их зависимыми от себя и тем самым получать более высокую долю организационных ресурсов. К основным источникам ***власти подразделений*** (или функциональных направлений) относят следующие ресурсы.

1. *Способность действовать при возникновении непредвиденных обстоятельств*. Это позволяет сокращать степень неопределенности или управлять ситуацией, вызвавшей осложнение (например, отдел маркетинга или юридический отдел).

2. *Незаменимость*. В определенной степени все подразделения незаменимы, однако степень незаменимости бывает разная. Так, например, в ведущих фармацевтических компаниях научно-исследовательские лаборатории, разрабатывающие новые лекарства, считаются более незаменимыми, чем производственные подразделения.

3. *Центральное положение.* Важная роль подразделения обеспечивается тем, что его информационные услуги востребованы многими другими подразделениями (например, финансовый отдел) или тем, что его действия непосредственно влияют на работу всей организации (например, конвейер по сборке автомобилей).

4. *Способность контролировать и генерировать ресурсы.* Контроль и распределение финансовых ресурсов между подразделениями осуществляется в штаб-квартирах организаций менеджерами (и подведомственными им службами); при этом чем больше объем распределяемых ресурсов, тем больше власть. С другой стороны, подразделения, обеспечивающие организации наибольшую прибыль, становятся наиболее важными. Именно из них чаще всего выдвигаются новые директора-порядители и менеджеры штаб-квартир компании.

**Групповая сплоченность** — это привлекательность группы для своих членов. Она отражает степень желания членов группы сохранять свою групповую принадлежность. На формирование групповой сплоченности влияет ряд факторов:

- *численность группы* — обычно сплоченными бывают малые и средние по величине группы;
- *схожесть между членами группы* — наличие сходных ценностей, пристрастий, сходство биографий, образования и т.п.;
- *соперничество с другими группами* — в ситуациях здоровой конкуренции усиливается социально-психологический эффект «мы — они» (свои — чужие);
- *успех* — когда группа добивается успеха, ее привлекательность для своих членов возрастает — «ничто так не способствует успеху, как успех»;
- *эксклюзивность* — особый статус группы и трудность получения в ней членства обуславливают ее высокую привлекательность.

В целом установлено, что если цели группы согласованы с целями организации, то умеренный уровень сплоченности повышает эффективность работы группы.

Влияние группы на индивидуальное трудовое поведение проявляется в двух основных социально-психологических феноменах: социальной фасилитации и коллективной безответственности.

**Социальная фасилитация** — это усиление доминантных реакций в присутствии других: если реакция хорошо заучена, качество исполнения повышается; если реакция новая, качество исполнения ухудшается. Одно из ключевых объяснений данного феномена заключается в том,

что для человека характерна боязнь внешней оценки, т.е. страх быть оцениваемым или судимым другим человеком. В исследованиях обнаружено, что социальная фасилитация наблюдается и в ситуациях компьютеризированного мониторинга, в особенности при выполнении сложных заданий.

**Коллективная безответственность** — склонность членов группы с увеличением ее размера прилагать меньше индивидуальных усилий при выполнении заданий, требующих совместных усилий. Один из вариантов объяснения заключается в том, что социальное влияние на группу распределяется поровну среди ее членов; соответственно, чем больше размер группы, тем меньшее воздействие оказывается на каждого члена. В результате происходит *распределение ответственности* на большое количество людей, и каждый отдельный человек чувствует меньший уровень ответственности. Проявления коллективной безответственности в значительной степени зависят от типа культуры: индивидуалистической или коллективистской. В индивидуалистических культурах (например, в США) высоко ценят личные достижения и индивидуальный успех, а в коллективистских (например, в Южной Корее) — групповую ответственность и достижение общего благополучия. Выделяют следующие методы преодоления коллективной безответственности:

- обеспечение идентификации индивидуальных вкладов;
- создание условий, при которых сотрудники чувствуют ценность своего вклада для группы;
- обеспечение минимально возможной численности рабочей группы.

### Характеристики современных команд

В современном менеджменте большое внимание уделяется командам. **Команда** является разновидностью рабочих групп, имеющая ряд отличительных особенностей:

- нацеленность на достижение преимущественно коллективных, а не индивидуальных результатов работы;
- взаимная ответственность друг перед другом за результаты работы;
- приверженность общим целям деятельности;
- самоуправляемость.

Сравнение характеристик современных самоуправляемых команд и традиционных рабочих групп показаны ниже в *табл. 7.1*.

*Таблица 7.1*

Характеристики самоуправляемых команд  
и традиционных рабочих групп

| <i>Самоуправляемые команды</i>                    | <i>Традиционные рабочие группы</i>                  |
|---|---|
| Движущий фактор — интересы клиентов               | Движущий фактор — управляющая структура компании    |
| Работники обладают разнообразными навыками        | Работники являются узкими специалистами             |
| Малое количество предписаний по выполнению работы | Большое количество предписаний по выполнению работы |
| Информация открыта и доступна                     | Доступ к информации ограничен                       |
| Малое количество уровней управления               | Много уровней управления                            |
| Фокусирование на бизнесе в целом                  | Фокусирование на функции/отделе                     |
| Разделяемые общие цели                            | Разобценность индивидуальных целей                  |
| Акцент на достижении стратегических целей         | Акцент на решении текущих проблем                   |
| Приверженность более эффективному работнику       | Приверженность высшим уровням менеджмента           |
| Процесс непрерывного улучшения деятельности       | Дискретный процесс улучшения деятельности           |
| Самоконтролируемые                                | Контролируются менеджментом                         |
| Строятся на ценностях/принципах                   | Строятся на политике/процедурах                     |

Для построения успешной команды полезно следовать следующим рекомендациям:

- обучайте сотрудников навыкам работы в команде (тренинги команд образования);
- вознаграждайте командное выполнение работы;
- предоставляйте управленческую поддержку;
- развивайте сотрудничество как в рамках команды, так и между командами;
- отбирайте членов команды на основании их реальных или потенциальных профессиональных навыков.

Для формирования команд важную роль играет совместимость членов команды. В ряде профессий проблема совместимости приобретает

особую актуальность. Прежде всего это относится к таким профессиям, в которых высока степень кооперации самого процесса трудовой деятельности (совместно-взаимодействующая деятельность) и которые осуществляются в условиях изоляции и замкнутого пространства. Например, это экипажи самолетов, космических станций, морских кораблей, подводных лодок, бригады машинистов на железнодорожном транспорте и т.п. **Совместимость** — это социально-психологическая характеристика группы, которая проявляется в способности ее членов согласовывать свои действия в различных формах сотрудничества. Эта характеристика проявляется в субъективном чувстве удовлетворенности от совместной деятельности людей. Наряду с понятием совместимости используется также понятие **сработанности**, которая представляет собой характеристику эффективности совместной деятельности. Сработанность больше зависит от деятельности и ее результатов, в то время как совместимость людей ближе к их симпатии, которая не обязательно опосредована деятельностью.

Исследователи различают три вида совместимости: профессиональную, социально-психологическую и психофизиологическую. **Профессиональная совместимость** предполагает, что члены группы взаимодополняют друг друга, компенсируя своеобразные дефекты друг друга. Благодаря этому повышается надежность и безошибочность групповой работы. **Социально-психологическая совместимость** предполагает совпадение интересов, ценностных ориентаций, отсутствие расхождений в представлениях об идеальном и реальном образе члена команды, о своеобразии роли каждого в едином организме. **Психофизиологическая совместимость** — это темпоритмическое соответствие двигательных реакций и мыслительных операций индивидов. В ряде исследований было установлено, что между этими видами совместимости существуют связи. Так, например, установлено, что с ростом профессионального опыта возрастает и психофизиологическая совместимость машинистов и помощников машинистов.

Совместимость можно не только диагностировать, но и активно формировать. При этом объектом формирования является не «подгонка» человека к напарнику-лидеру, а создание эталонов профессионального поведения и последовательное приближение к нему членов группы. В этой связи представляет интерес опыт подготовки к полетам экипажей самолетов «Боинг»: в нем нет жесткой фиксации роли первого и второго пилота, и в результате каждый готовит себя к тому, чтобы профессионально выполнять любую роль. Таким образом, «снимается»



фактор совместимости: не надо искать совместимых членов группы, а надо проектировать трудовую деятельность так, чтобы достигалась высокая *взаимозаменяемость*.

В условиях развития внутренних коммуникаций и сетей в современном обществе наблюдается переход от традиционной формы работы к виртуальной. **Виртуальная команда** определяется как «*группа сотрудников, распределенных географически, организационно или во времени, объединенных посредством информационных и телекоммуникационных технологий для выполнения операционных задач*» (Egea, 2006). Виртуальное сотрудничество описывается как работа сообща порознь (working together apart). Исследователи выделяют три основных измерения виртуальной команды:

- *способ коммуникации*: очная, посредством электронных средств или комбинированная;
- *стабильность во времени*: временная или постоянная;
- *среда*: сходство или различие в культуре и географическом расположении.

В зависимости от цели создания Л. Кимбалл (Kimball, 1997) предлагает следующую классификацию виртуальных команд.

1. *Высшее исполнительное руководство* (executive teams) — команды, состоящие из менеджеров организации. Такие команды являются полустационарными и отвечают за определенные дивизионы организации.

2. *Проектные команды* (project teams) — создаются для выполнения конкретной задачи. Членов таких команд отбирают, основываясь на их опыте, имеющем отношение к поставленной задаче. Подобные команды создаются на время существования проекта.

3. *Команды по обмену опытом* (community of practice teams) оказывают поддержку людям, работающим над общей задачей или в одной профессиональной сфере и получающим пользу от обмена опытом. Членство в таких командах добровольное. У данных команд, как правило, не имеется определенной отчетной документации, они нацелены на обучение.

Виртуальные команды имеют ряд преимуществ: быстрая разработка и распространение наиболее успешных методов работы, объединение «островов знаний» в самоорганизующиеся сети сообществ профессионалов, содействие многофункциональному и межподразделенческому сотрудничеству, повышение возможности инициирования и внесения вклада в проекты, невзирая на границы организации и т.д. В то же время

при управлении ими возникает целый ряд проблем: доверия к менеджменту, неоднозначности системы вознаграждения, искажения в коммуникациях, формирования организационной приверженности и др.

### **Вопросы для анализа**

1. *За счет чего достигается эффект синергизма в успешно работающей группе?*
2. *Каким образом неформальные группы оказывают влияние на формальные группы?*
3. *Является ли неизбежной ролевая дифференциация в группе? Как соотносятся роли, ориентированные на выполнение задания, на поддержание взаимодействия и удовлетворение собственных потребностей?*
4. *Почему умеренный баланс соблюдения и отклонения от групповых норм является наиболее оптимальным для эффективной работы?*
5. *Какой статус — формальный или неформальный — обладает большим ресурсом влияния на членов группы?*
6. *Почему именно умеренный уровень сплочённости группы признается оптимальным для эффективной работы группы?*
7. *К какому типу культуры — индивидуалистическому или коллективистскому — ближе культура России?*
8. *В чем заключается основная проблема в создании современных самоуправляемых команд?*
9. *Является ли высокая совместимость необходимым условием формирования команд во всех видах профессиональной деятельности?*

### **Практикум по самодиагностике**

#### **ОПРОСНИК МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ОТНОШЕНИЙ В. ШУТЦА**

Опросник сконструирован так, что позволяет: а) предвосхитить поведение индивида в межличностных ситуациях и б) предсказать социальные интеракции. Он предназначен для оценивания поведения в трех областях межличностных потребностей: *включения (I), контроля (C) и аффекта (A)*.

Внутри каждой области оценивается два направления поведения: *выраженное поведение индивида (e)*, т.е. тестируемый оценивает в рам-

ках оценочной шкалы интенсивность личностного поведения в данной области; *поведение, требуемое индивидом от остальных (w)*, т.е. тестируемый выражает в рамках оценочной шкалы интенсивность поведения остальных по отношению к себе, которая является оптимальной для него.

*Инструкция.* Опросник предназначен для оценки типичных способов Вашего отношения к людям. В сущности, здесь нет правильных и неправильных ответов, правилен каждый правдивый ответ. Иногда люди стремятся отвечать на вопросы так, как, по их мнению, они должны были бы себя вести. Однако в этом случае нас интересует, как Вы ведете себя в действительности. Некоторые вопросы очень похожи друг на друга. Но все-таки они подразумевают разные вещи. Отвечайте, пожалуйста, на каждый вопрос отдельно, без оглядки на другие вопросы. Время ответа на вопросы не ограничено, но не размышляйте слишком долго над каким-либо вопросом.

Для каждого утверждения выберите ответ, который больше всего Вам подходит. Номер ответа напишите в регистрационном листе напротив порядкового номера вопроса. Будьте как можно более внимательны.

Варианты ответов:

***Обычно — 1. Часто — 2. Иногда — 3. По случаю — 4. Редко — 5. Никогда — 6.***

- 1. Стремлюсь быть вместе со всеми.*
- 2. Предоставляю другим решать, что необходимо будет сделать.*
- 3. Становлюсь членом различных групп.*
- 4. Стремлюсь иметь близкие отношения с остальными.*
- 5. Когда предоставляется случай, я склонен стать членом интересных организаций.*
- 6. Допускаю, чтобы другие оказывали сильное влияние на мою деятельность.*
- 7. Стремлюсь влиться в неформальную общественную жизнь.*
- 8. Стремлюсь иметь близкие и сердечные отношения с другими.*
- 9. Стремлюсь задействовать других в своих планах.*
- 10. Позволяю другим судить о том, что я делаю.*
- 11. Стараюсь быть среди людей.*
- 12. Стремлюсь устанавливать с другими близкие и сердечные отношения.*
- 13. Имею склонность присоединяться к остальным всякий раз, когда делается что-то совместно.*

14. Легко подчиняюсь другим.
15. Стараюсь избегать одиночества.
16. Стремлюсь принимать участие в совместных мероприятиях.

Для каждого из дальнейших утверждений выберите один из ответов, обозначающих количество людей, которые могут влиять на Вас или на которых Ваше поведение может распространяться.

Варианты ответов. Утверждение относится:

**к большинству людей — 1; к многим людям — 2; к некоторым людям — 3; к нескольким людям — 4; к одному-двум человекам — 5; ни к кому — 6.**

17. Стремлюсь относиться к другим по-приятельски.
18. Предоставляю другим решать, что необходимо будет сделать.
19. Мое личное отношение к окружающим холодное и безразличное.
20. Предоставляю другим, чтобы руководили ходом событий.
21. Стремлюсь иметь близкие отношения с другими.
22. Допускаю, чтобы другие оказывали сильное влияние на мою деятельность.
23. Стремлюсь приобрести близкие и сердечные отношения с другими.
24. Позволяю другим судить о том, что я делаю.
25. С другими веду себя холодно и безразлично.
26. Легко подчиняюсь другим.
27. Стремлюсь иметь близкие и сердечные отношения с другими.

Варианты ответов. Утверждение относится:

**к большинству людей — 1; к многим людям — 2; к некоторым людям — 3; к нескольким людям — 4; к одному-двум человекам — 5; ни к кому — 6.**

28. Люблю, когда другие приглашают меня участвовать в чем-нибудь.
29. Мне нравится, когда остальные люди относятся ко мне непосредственно и сердечно.
30. Стремлюсь оказывать сильное влияние на деятельность других.
31. Мне нравится, когда другие приглашают меня участвовать в своей деятельности.
32. Мне нравится, когда другие относятся ко мне непосредственно.
33. В обществе других стремлюсь руководить ходом событий.

34. Мне нравится, когда другие подключают меня к своей деятельности.

35. Я люблю, когда другие ведут себя со мной холодно и сдержанно.

36. Стремлюсь, чтобы остальные поступали так, как я хочу.

37. Мне нравится, когда другие приглашают меня принять участие в их дебатах (дискуссиях).

38. Я люблю, когда другие относятся ко мне по-приятельски.

39. Мне нравится, когда другие приглашают меня принять участие в их деятельности.

40. Мне нравится, когда окружающие относятся ко мне сдержанно.

Для каждого из дальнейших утверждений выберите один из следующих ответов.

Варианты ответов:

**Обычно — 1. Часто — 2. Иногда — 3. По случаю — 4. Редко — 5. Никогда — 6.**

41. В обществе стараюсь играть главенствующую роль.

42. Мне нравится, когда другие приглашают меня участвовать в чем-нибудь.

43. Мне нравится, когда другие относятся ко мне непосредственно.

44. Стремлюсь, чтобы другие делали то, что я хочу.

45. Мне нравится, когда другие приглашают меня участвовать в своей деятельности.

46. Мне нравится, когда другие относятся ко мне холодно и сдержанно.

47. Стремлюсь сильно влиять на деятельность других.

48. Мне нравится, когда другие подключают меня к своей деятельности.

49. Мне нравится, когда остальные люди относятся ко мне непосредственно и сердечно.

50. В обществе стараюсь руководить ходом событий.

51. Мне нравится, когда другие приглашают меня принять участие в их деятельности.

52. Мне нравится, когда ко мне относятся сдержанно.

53. Стараюсь, чтобы остальные делали то, что я хочу.

54. В обществе руковожу ходом событий.

## Обработка результатов

Ответы заносятся в специальный регистрационный бланк, а затем обрабатываются с помощью специального «ключа». Слева приводятся пункты шкал, справа — номера правильных ответов. При совпадении ответа испытуемого с «ключом» он оценивается в 1 балл, при несовпадении — в 0 баллов.

| Ie |       | Ce |       | Ae |      |
|----|-------|----|-------|----|------|
| 1  | 1234  | 2  | 12345 | 4  | 12   |
| 3  | 12345 | 6  | 123   | 8  | 12   |
| 5  | 12345 | 10 | 123   | 12 | 1    |
| 7  | 123   | 14 | 123   | 17 | 123  |
| 9  | 123   | 18 | 1234  | 19 | 3456 |
| 11 | 12    | 20 | 1234  | 21 | 1    |
| 13 | 1     | 22 | 1234  | 23 | 1    |
| 15 | 1     | 24 | 12    | 25 | 3456 |
| 16 | 1     | 26 | 12    | 27 | 1    |
| Iw |       | Cw |       | Aw |      |
| 28 | 12    | 30 | 1234  | 29 | 1    |
| 31 | 12    | 33 | 12345 | 32 | 12   |
| 34 | 12    | 36 | 123   | 35 | 56   |
| 37 | 1     | 41 | 12345 | 38 | 123  |
| 39 | 1     | 44 | 1234  | 40 | 56   |
| 42 | 123   | 47 | 12345 | 43 | 1    |
| 45 | 123   | 50 | 12    | 46 | 456  |
| 48 | 1234  | 53 | 1234  | 49 | 1    |
| 51 | 123   | 54 | 123   | 52 | 56   |

Описание шкал

### **Включение**

1. *Выраженное поведение:* **Ie** — стремлюсь принимать остальных, чтобы они имели интерес ко мне и принимали участие в моей деятельности; активно стремлюсь принадлежать к различным социальным группам и быть как можно больше и чаще среди людей.

2. *Требуемое поведение:* **Iw** — стараюсь, чтобы остальные приглашали меня принимать участие в их деятельности и стремились быть в моем обществе, даже когда я не прилагаю к этому никаких усилий.

### **Контроль**

3. *Выраженное поведение: Се* — пытаюсь контролировать и влиять на остальных; беру в свои руки руководство и стремлюсь решать, что и как будет делаться.

4. *Требуемое поведение: Сw* — стараюсь, чтобы остальные контролировали меня, влияли на меня и говорили мне, что я должен делать.

### **Аффект**

5. *Выраженное поведение: Ae* — стремлюсь быть в близких, доверительных отношениях с остальными, проявлять к ним свои дружеские и теплые чувства.

6. *Требуемое поведение: Aw* — стараюсь, чтобы другие стремились быть ко мне эмоционально более близкими и делились со мной своими чувствами.

Оценки по этим шкалам — числа в промежутке от 0 до 9. Следовательно, результат выражается суммой шести однозначных чисел. Комбинации этих оценок дают индексы объема интеракций ( $e + w$ ) и противоречивости межличностного поведения ( $e - w$ ) внутри и между отдельными областями межличностных потребностей, а также коэффициенты совместности в диаде или группе, состоящей из большего количества членов.

### **Применение организационного поведения на практике**

Известно, что в групповых нормах часто отрицается необходимость информирования руководства о недоработках (ошибках), совершенных отдельными членами группы. Подобное информирование оценивается как «доносительство» и осуждается группой. Проанализируйте, к каким последствиям приводит эта групповая норма и способствует ли она повышению организационной эффективности. Следует ли менеджеру бороться с этой групповой нормой и если да, то какими средствами?

## Тема 8. Общение (коммуникация) в организации

*Понятия коммуникации и общения*

*Коммуникативная функция общения*

*Регулятивная функция общения*

*Перцептивная функция общения*

*Система организационной коммуникации*

### Понятия коммуникации и общения

Для зарубежных работ по организационному поведению традиционным является использование понятия **коммуникация**, которая понимается как процесс передачи информации от отправителя (человека, группы или организации) к получателю (человеку, группе или организации). В отличие от этого в отечественной социальной психологии, как правило, используется понятие **общение** (межличностное или межгрупповое), которое подчеркивает связь с деятельностью. При этом общение включает в себя три различных процесса — коммуникацию (обмен информацией), интеракцию (обмен действиями) и социальную перцепцию (восприятие и понимание партнера). Таким образом, процесс коммуникации является важной, но не единственной составляющей процесса человеческого общения. Следовательно, понятие общения обладает большим объяснительным потенциалом организационного поведения, чем понятие коммуникации.

**Общение** — это сложный, многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека. Исследования показывают, что менеджер тратит на общение от 50% до 90% своего рабочего времени. Общение в организации включает в себя все разнообразие взаимодействий между сотрудниками: оно необходимо для контроля, планирования, принятия решения, координации, осуществления лидерства, обучения и многих других функций менеджмента. Поэтому компетентность в сфере общения (коммуникативная компетентность) признается одной из важнейших функций для эффективной работы менеджера.



Как соотносятся общение и трудовая деятельность? В целом, можно говорить, что посредством общения трудовая деятельность *организуется* (речь идет о понимании целей и задач, распределении обязанностей и т.п.) и *обогащается* (то есть в ней возникают новые связи и отношения между людьми). Можно выделить следующие наиболее общие функции общения в организационном поведении: коммуникативную, регулятивную и перцептивную.

### Коммуникативная функция общения

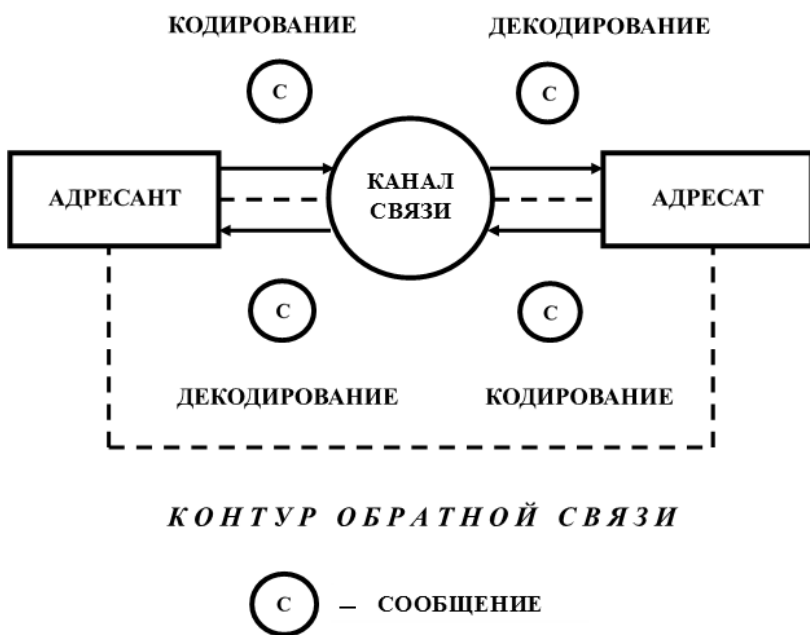
*Коммуникативная функция общения состоит в обмене информацией между индивидами.* Следует отметить, что человеческая коммуникация не может быть сведена к процессам приема и передачи информации в технических устройствах. В рамках теории информации фиксируется лишь формальная сторона дела — факт передачи информации от одного технического устройства другому и ее формальные характеристики — объем, скорость. В отличие от этого в условиях человеческой коммуникации информация не только передается, но и *формируется, уточняется и развивается.*

В процессе человеческой коммуникации происходит не просто «движение информации» между двумя приемо-передающими устройствами, а возникает *отношение* двух индивидов, каждый из которых является *активным субъектом*: то есть, с одной стороны, исходит из своих собственных целей, мотивов и установок, а с другой — анализирует их у собеседника, ожидая от него определенной реакции. Поэтому в коммуникации важен не просто обмен информацией, а *выработка общего смысла.* Это предполагает, что информация не просто принята, но и понята, осмыслена.

Реализация коммуникативной функции общения включает три уровня:

- на первом осуществляется выравнивание различий в исходной информированности у партнеров по общению;
- на втором происходит передача и принятие значений; при этом общение выступает как обучение, инструктирование и т.п.;
- на третьем коммуникация направлена на получение обратной связи о результатах собственных действий — согласие, несогласие, сопоставление взглядов. Этот уровень связан со стремлением индивидов понять взгляды и установки друг друга.

Ниже представлена схема коммуникативного процесса (рис. 8.1).



*Рис. 8.1. Схема коммуникативного процесса*

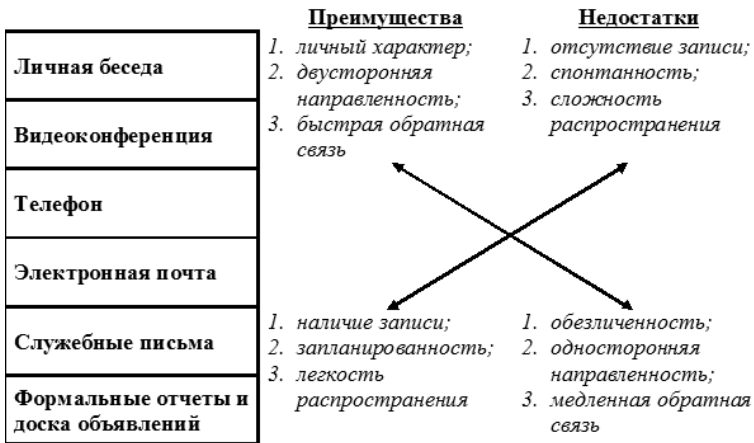
Исходя из представленной схемы, коммуникативный процесс можно разбить на пять этапов:

- 1) на первом этапе адресант должен ясно представить, какое именно сообщение и с какой целью он хочет передать адресату;
- 2) на втором этапе сообщение кодируется: т.е. выбирается форма, в которой содержание сообщения и цели могут быть переданы адресату;
- 3) на третьем этапе выбирается канал связи и по нему сообщение, преобразованное в сигнал, передается адресату;
- 4) на четвертом этапе полученный адресатом сигнал декодируется — интерпретируется им на основе своего предыдущего опыта;
- 5) на пятом этапе оценивается реакция адресата на полученное сообщение; контур обратной связи позволяет адресанту определить, был ли получен сигнал, как он был понят и достигнута ли цель общения.

Особое внимание следует обратить на цель коммуникации: что-то сообщить адресату, воздействовать на его отношение, заручиться поддержкой, повлиять на его поведение и др. Эффективность коммуникации оценивается по тому, в какой мере были достигнуты цели. Условиями успешной коммуникации являются *внимание* со стороны адресата, *понимание* содержания сообщения и *доверие* к полученному сообщению.

В зависимости от используемых знаковых систем различают коммуникации вербальные и невербальные. В **вербальных коммуникациях** в качестве знаковой системы используется человеческая речь — самое универсальное средство коммуникации. К основным каналам вербальной коммуникации в организации относятся: *личная беседа; видеоконференции; телефон; электронная почта; служебные письма и записки; формальные отчеты и доски объявлений*. Каждый из перечисленных каналов имеет свои преимущества и недостатки. Эффективность вербальной коммуникации во многом зависит от выбора каналов, адекватных ситуации и целям коммуникации, и их комбинации (рис. 8.2).

*Наиболее ёмкий канал*



*Наименее ёмкий канал*

Рис. 8.2. Каналы вербальной коммуникации: преимущества и недостатки

В **невербальных коммуникациях** используются разнообразные формы речевых знаковых систем: *жесты, мимика и пантомимика; то-*

нальность, паузы и темп речи; временные и пространственные характеристики коммуникативного процесса; визуальные контакты (контакт глаз); стиль одежды. Системы невербальной коммуникации играют важную, но в основном вспомогательную роль в процессе коммуникации. Они не только усиливают или ослабляют вербальные коммуникации, но и **помогают выявить намерения участников**. Это возможно потому, что невербальные сигналы слабо осознаются человеком и плохо им контролируются. Это дает возможность «читать мысли» и определять намерения собеседника по контакту глаз, пространственной дистанции, энергичности рукопожатия, наличию улыбки и др. Частота и выразительность невербальных сигналов сильно варьируются у разных людей и зависят от целого ряда факторов — возраста, пола, национальности, типа темперамента, социального статуса, уровня профессионализма.

При трактовке невербальных сигналов следует руководствоваться следующими правилами:

- следует оценивать не отдельные жесты, а их совокупность;
- жесты нельзя трактовать в отрыве от контекста (например, скрещенные руки);
- необходимо учитывать национальные и региональные особенности;
- не следует приписывать свой опыт или эмоциональное состояние собеседнику;
- важно помнить о «маске», которую носит каждый человек (например, высокомерие как признак неуверенности в себе);
- существуют факторы, способные исказить интерпретацию жестов (например, вспотевшие ладони могут свидетельствовать как о сильных эмоциональных переживаниях, так и о психосоматических расстройствах организма человека).

Обычно человек использует свои наблюдения невербальных сигналов для выявления *скрытого смысла* сообщения, точнее решает проблему соответствия явного и скрытого смыслов сообщения.

### **Регулятивная функция общения**

*Регулятивная функция общения* состоит в том, что в процессе общения индивид регулирует (изменяет) как свое собственное поведение, так и поведение партнера по общению. Благодаря регулятивной функции происходит организация совместной деятельности. В этом смысле регулятивная функция включает в себя и **функцию взаимодействия**.

**ствия.** Все множество наблюдаемых взаимодействий можно описать с помощью четырех категорий:

- *взаимодействие, связанное с позитивными эмоциями*, — солидарность, снятие напряжения, согласие;
- *взаимодействие, связанное с негативными эмоциями*, — несогласие, создание напряженности, демонстрация антагонизма;
- *взаимодействие в сфере постановки проблемы* — просьба об информации, просьба высказать мнение, просьба об указании;
- *взаимодействие в решении проблемы* — предложение, указание, мнение.

Характер взаимодействий партнеров во многом зависит от форм организации совместной деятельности. В отечественной психологии принято различать три основные формы совместной деятельности:

1) *совместно-индивидуальная деятельность*, при которой каждый участник делает свою часть общей работы независимо друг от друга (например, работники бухгалтерии, где каждый работник отвечает только за свой участок или направление деятельности);

2) *совместно-последовательная деятельность*, при которой общая задача выполняется последовательно каждым участником (например, работа на конвейере по сборке автомобилей);

3) *совместно-одновременная деятельность*, при которой осуществляется одновременное взаимодействие каждого участника со всеми остальными (например, спортивная команда или команда дизайнеров, разрабатывающих совместный проект).

В процессе взаимной регуляции формируются и проявляются такие феномены совместной деятельности, как *внушение, убеждение, подражание* и др. Взаимная регуляция поведения людей в группе является важным фактором формирования рабочей команды.

Регулятивная функция предполагает также и *воздействие на психическое состояние и поведение партнера*. В этом контексте информация, исходящая от адресата, может быть двух типов: побудительная и констатирующая. *Побудительная* информация выражается в приказе, совете, просьбе и рассчитана на стимуляцию какого-то действия. *Констатирующая* информация выступает в форме нейтрального сообщения и не предполагает непосредственного изменения поведения, хотя она, безусловно, воздействует на поведение. В психологии активно исследуются условия и способы повышения эффекта речевого воздействия — *убеждающей коммуникации*. В исследованиях показано, что влияние на

поведение аудитории зависит от взаимодействия предлагаемой информации и установок аудитории.

### Перцептивная функция общения

*Перцептивная функция общения состоит в том, что общение включает в себя взаимное восприятие партнерами друг друга, которое во многом обеспечивает или затрудняет понимание общающихся.* Восприятие адресата означает восприятие его внешних признаков, соотношение их с личностными характеристиками и интерпретацию его поступков на этой основе, т.е. речь идет по существу о *познании* другого человека. Так как в процесс общения включены как минимум два активных субъекта, то речь идет о взаимном познании партнеров по общению. Исходя из этого, выделяют два механизма познания человека человеком:

- **идентификация** — это способ познания другого человека через осознанное или неосознанное уподобление себя его характеристикам;
- **рефлексия** — это осознание адресантом того, как он воспринимается партнером по общению.

В общении партнеры оценивают друг друга, пытаются построить определенную систему *интерпретации* поведения другого, объяснить причины его поступков. Интерпретация может основываться на знании причин поведения или, что наблюдается значительно чаще, *приписывании* (атрибуции) *причин поведения*. Приписывание причин поведения осуществляется либо на основании прошлого опыта субъекта восприятия, либо из анализа собственных мотивов в сходной ситуации. В целом установлено, что процесс атрибуции носит крайне субъективный характер.

При восприятии людьми друг друга возникает ряд эффектов, которые необходимо учитывать при оценке точности межличностного восприятия: «ореола», «новизны», «стереотипизации» и др. *Эффект «ореола»* предполагает формирование специфической установки по отношению к человеку и направленное приписывание ему на этой основе определенных качеств. В результате если общее впечатление о человеке благоприятное, то его положительные качества переоцениваются, а отрицательные не замечаются, и наоборот. *Эффект новизны* заключается в том, что последняя, более новая информация оказывается более значимой, чем предыдущая. *Эффект стереотипизации* выражается в том, что восприятие человеком другого человека определяется имеющимися у него стереотипами: упрощенными и нередко предвзятыми представ-

лениями о тех или иных социальных объектах. Как правило, стереотипы возникают в условиях ограниченного прошлого опыта и относятся к этническому, профессиональному, возрастным, религиозным, половым и другим социальным группам. Одним из возможных негативных последствий стереотипизации являются *предубеждения*.

### **Система организационной коммуникации**

*Система организационной коммуникации* — это совокупность формальных и неформальных каналов коммуникаций, связывающих элементы организационной структуры.

В *формальной системе организационной коммуникации* выделяют несколько потоков: восходящий, нисходящий, горизонтальный и диагональный. *Нисходящий поток* выполняет функции передачи приказов, указаний и инструкций, а также мотивирования и оценки сотрудников. Менеджеры промежуточных уровней управления выступают своеобразными «фильтрами», регулирующими объем и содержание информации, проходящей через них от вершины к основанию организационной пирамиды. *Восходящий поток* выполняет функцию получения руководством информации о деятельности и настроениях персонала на низовых уровнях: он включает в себя отчеты, мнения, жалобы и просьбы о поддержке и помощи. Поднимаясь к более высоким уровням управления, информация фильтруется и приобретает сжатый, обобщенный вид. Для получения объективной информации о состоянии дел широко используются регулярные встречи с персоналом, беседы и анкетирование увольняющихся, внедряются системы подачи жалоб и т.д. *Горизонтальные потоки* выполняют функции координации и решения текущих задач. Они осуществляются между людьми, находящимися на одинаковых иерархических ступенях, а также между людьми, не связанными прямым подчинением, — так называемое *диагональное общение*. Горизонтальное общение является более эффективным для решения оперативных задач и менее подвержено искажениям (рис. 8.3).

Основные типы коммуникационных сетей представлены на рис. 8.4.

Наряду с формальной системой организационной коммуникации большое значение имеют *неформальные коммуникации*. Основная функция неформальных коммуникаций — удовлетворение потребности сотрудников в установлении дружеских отношений и уважении, а также

обмен информацией личного характера. В условиях дефицита информации оно может быть связано и с профессиональной деятельностью. Одна из отличительных особенностей неформальных коммуникаций — высокая скорость передачи информации, несоизмеримая с формальными каналами. Чаще всего распространяемая по «сарафанному радио» информация бывает точной. Когда же передаваемая информация недостоверна, речь идет о распространении *слухов*, которые могут дезорганизовывать работу организации (рис. 8.5).

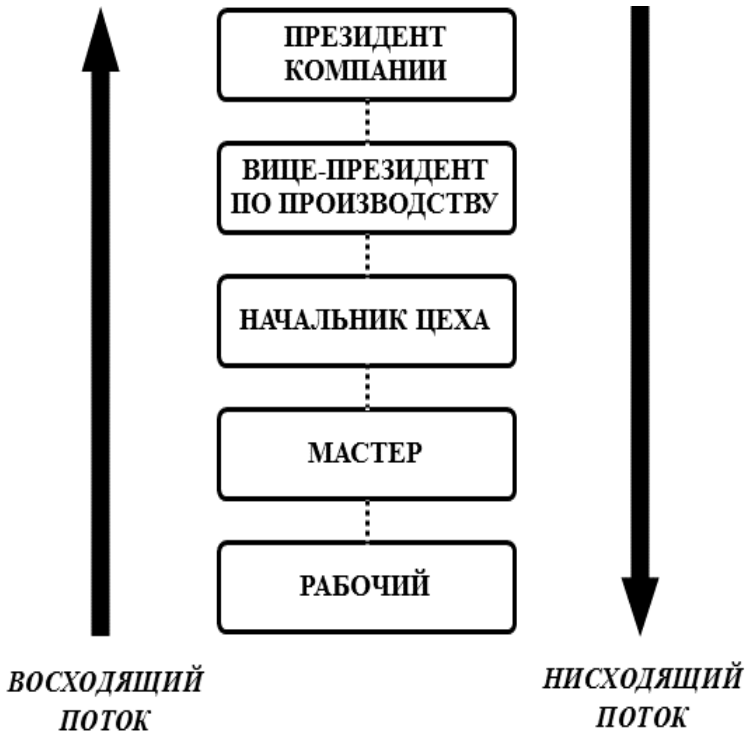
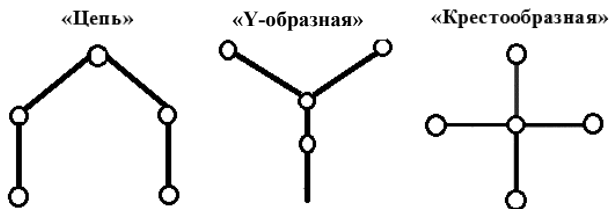


Рис. 8.3. Коммуникационные потоки



## ТИПЫ КОММУНИКАЦИОННЫХ СЕТЕЙ

### I. ЦЕНТРАЛИЗОВАННЫЕ СЕТИ



### II. ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННЫЕ СЕТИ

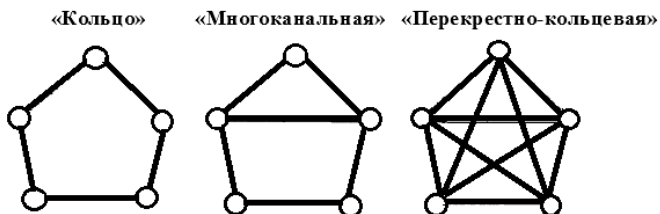


Рис. 8.4. Типы коммуникационных сетей

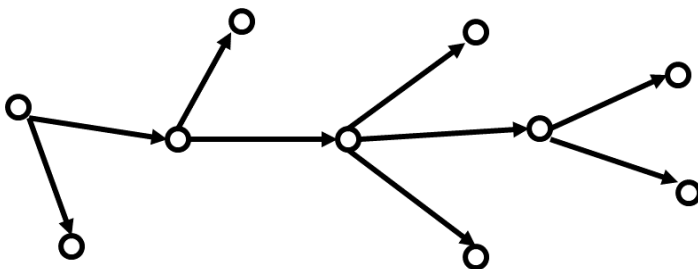


Рис. 8.5. Распространение слухов в организации

Система организационных коммуникаций в целом отражает информационные потребности деятельности и структуры власти в организации. Повышение эффективности этой системы осуществляется за счет ее оптимального проектирования и обучения персонала.

### **Вопросы для анализа**

1. *В каких ситуациях целесообразно использовать личную беседу?*
2. *Какую роль в коммуникациях играет тональность, темп и паузы в речи?*
3. *Какие формы речевого взаимодействия чаще всего использует менеджер?*
4. *Какие эффекты межличностного восприятия чаще всего проявляются на работе?*
5. *Как влияют неформальные коммуникации на формальную систему организационной коммуникации?*
6. *Неизбежны ли слухи в организации и являются ли они помехой для работы?*

### **Практикум по самодиагностике**

#### **ОПРЕДЕЛЕНИЕ ДЕСТРУКТИВНЫХ УСТАНОВОК В МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ОТНОШЕНИЯХ В.В. БОЙКО**

*Инструкция.* Вам надо прочитать каждое из предложенных ниже суждений и ответить «да» или «нет», выражая согласие или несогласие с ними. Рекомендуем воспользоваться листом бумаги, на котором фиксируется номер вопроса и ваш ответ; затем по ходу наших дальнейших пояснений обращайтесь к своей записи. Будьте внимательны и искренни.

1. *Мой принцип в отношениях с людьми: доверяй, но проверяй.*
2. *Лучше думать о человеке плохо и ошибиться, чем наоборот (думать хорошо и ошибиться).*
3. *Высокопоставленные должностные лица, как правило, ловкачи и хитрецы.*
4. *Современная молодежь разучилась испытывать глубокое чувство любви.*
5. *С годами я стал более скрытным, потому что часто приходилось расплачиваться за свою доверчивость.*

6. Практически в любом коллективе присутствует зависть или подсиживание.
7. Большинство людей лишены чувства сострадания к другим.
8. Большинство работников на предприятиях и в учреждениях стараются прибрать к рукам все, что плохо лежит.
9. Большинство подростков сегодня воспитаны хуже, чем когда бы то ни было.
10. В моей жизни часто встречались циничные люди.
11. Бывает так: делаешь добро людям, а потом жалеешь об этом, потому что они платят неблагодарностью.
12. Добро должно быть с кулаками.
13. С нашим народом можно построить счастливое общество в недалеком будущем.
14. Неумных вокруг себя видишь чаще, чем умных.
15. Большинство людей, с которыми приходится иметь деловые отношения, разыгрывают из себя порядочных, но по сути они иные.
16. Я очень доверчивый человек.
17. Правы те, кто считает, что надо больше бояться людей, а не зверей.
18. Милосердие в нашем обществе в ближайшем будущем останется иллюзией.
19. Наша действительность делает человека стандартным, безликим.
20. Воспитанность в моем окружении на работе — редкое качество.
21. Я практически всегда останавливаюсь, чтобы дать по просьбе прохожего жетон для телефона-автомата в обмен на деньги.
22. Большинство людей готовы совершить безнравственные поступки ради личных интересов.
23. Люди, как правило, безынициативны в работе.
24. Большинство пожилых людей показывают свою озлобленность каждому.
25. Большинство людей на работе любят посплетничать друг о друге.

## **Обработка результатов**

### **Ключ к опроснику**

*Завуалированная жестокость в отношении к людям, в суждениях о них:*

1 – да (3 б.); 6 – да (3 б.); 11 – да (7 б.); 16 – нет (3 б.); 21 – нет (4 б.).

*Открытая жестокость в отношении к людям:*

2 – да (9 б.); 7 – да (8 б.); 12 – да (10 б.); 17 – да (10 б.); 22 – да (8 б.).

*Обоснованный негативизм в суждениях о людях:*

3 – да (1 б.); 8 – да (1 б.); 13 – нет (1 б.); 18 – да (1 б.); 23 – да (1 б.).

*Брюзжание:*

4 – да (2 б.); 9 – да (2 б.); 14 – да (2 б.); 19 – да (2 б.); 24 – да (2 б.).

*Негативный личный опыт общения с окружающими:*

5 – да (5 б.); 10 – да (5 б.); 15 – да (5 б.); 20 – да (4 б.); 25 – да (1 б.).

### **Интерпретация результатов**

| <b>ШКАЛЫ</b>                      | <b>Максимум баллов</b> | <b>Полученные баллы</b> | <b>Процент от максимума</b> |
|-----------------------------------|------------------------|-------------------------|-----------------------------|
| <i>Завуалированная жестокость</i> | <b>20</b>              |                         |                             |
| <i>Открытая жестокость</i>        | <b>45</b>              |                         |                             |
| <i>Обоснованный негативизм</i>    | <b>5</b>               |                         |                             |
| <i>Брюзжание</i>                  | <b>10</b>              |                         |                             |
| <i>Негативный опыт общения</i>    | <b>20</b>              |                         |                             |
| <b>ВСЕГО:</b>                     | <b>100</b>             |                         |                             |

## **Применение организационного поведения на практике**

Проанализируйте ситуацию, когда слухи в компании имели разрушительные последствия, например привели к массовому увольнению сотрудников и банкротству компании. Какими должны быть действия менеджеров по профилактике слухов?

## Раздел III. УРОВЕНЬ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

### Тема 9. Лидерство в организации

*Теории лидерских качеств*

*Поведенческий подход к лидерству*

*Теории ситуационного лидерства*

*Взаимоотношения «лидер — последователи»*

*Атрибутивный подход к лидерству*

*Трансформационное лидерство*

Тема лидерства является одной из наиболее популярных в современной литературе по менеджменту. Она представлена большим разнообразием книг — это и автобиографии успешных лидеров в сфере бизнеса и политики, и рекомендации организационных консультантов (экспертов) по поводу того, как стать лидером, и результаты научных исследований феномена лидерства. Исследования феномена лидерства чрезвычайно разноплановы и охватывают четыре возможных уровня рассмотрения: личность, группы, организации и внешняя среда (Филонович, 2003). Особая роль феномена лидерства в организации заключается в том, что он имеет «сквозной» характер и тесно связан с различными аспектами организационной жизни: с целеполаганием и этическим поведением; с построением корпоративной культуры; с циклами жизни организации; с принятием управленческих решений и др.

*Лидерство* — это процесс влияния одного человека на других с целью достижения групповых или организационных задач. Соответственно, лидером является человек, оказывающий наибольшее влияние на других. Отличительными признаками лидерства выступают:

- ненасильственный характер влияния;
- направленность на достижение организационной цели;
- взаимосвязь с последователями.

В повседневной речи термины «лидер» и «менеджер» используются как взаимозаменяемые, однако в строгом — научном — значении они имеют различия. По утверждению Дж. Коттера, менеджмент касается достижения «слаженности и порядка», тогда как лидерство направлено

на «конструктивные или адаптивные изменения». Он выделяет четыре основных признака, по которым различают менеджмент и лидерство.

Таблица 9.1

Различия лидерства и менеджмента по Дж. Коттеру

| №  | <i>Менеджмент</i>   | <i>Лидерство</i>  |
|----|---|---|
| 1. | <i>Планирование и составление бюджета.</i> Детализированные шаги для достижения результатов, а также обеспечение ресурсов.                      | <i>Определение направления.</i><br>Развитие видения будущего и стратегий для достижения этого видения.  |
| 2. | <i>Организация и подбор персонала.</i><br>Распределение задач, укомплектование персоналом, делегирование ответственности и контроль выполнения. | <i>Сплочение людей.</i><br>Сообщение другим своей точки зрения, чтобы ее поняли и согласились с ней.  |
| 3. | <i>Контроль и решение задач.</i><br>Контроль результатов работы, выявление проблем с выполнением плана и последующее их решение.                | <i>Мотивация и воодушевление.</i><br>«Побуждение людей» к видению перспектив, т.е. обращение к их потребностям и ценностям для преодоления барьеров к изменениям. |
| 4. | Результат — <i>предсказуемость и порядок.</i>   | Результат — <i>изменения.</i>   |

Если в своей деятельности менеджер выполняет оба типа функций, то он является и лидером, а если только традиционные управленческие функции, то — только менеджером. Таким образом, истинное лидерство связано с предвидением и стратегическим подходом, тогда как менеджмент больше направлен на осуществление стратегий, разработанных другими.

Существует несколько теоретических подходов к лидерству: теории лидерских качеств; поведенческий подход; теории ситуационного лидерства; подход, основанный на взаимоотношениях «лидер — последователи»; атрибутивный подход; теории харизматического лидерства и трансформационное лидерство.

### **Теории лидерских качеств**

Теории лидерских качеств исторически были первыми в исследованиях лидерства. В рамках этого подхода исследуются *личностные ка-*

*чества* — качества, которые отличают лидеров от последователей. Предполагается, что можно выделить некий универсальный список личностных черт, который выделяет человека среди других и предопределяет занятие им лидерских позиций. Изучение биографий многих выдающихся исторических персонажей в известной степени подтверждает, что все они, независимо от эпохи и конкретной роли в истории, были людьми «особенными» и обладали рядом общих ключевых черт характера, обусловивших их восхождение во власти. Если при этом допустить, что эти черты являются врожденными, то логично предположить, что лидеры — это представители особой «породы» и что лидером надо родиться. Такое понимание природы лидерства в значительной степени оправдывает существующее на протяжении многих столетий расслоение общества на управляющую элиту и управляемые низшие слои: правящие классы передавали свою власть и влияние в политике, бизнесе, армии, церкви от поколения к поколению.

Ранние исследования лидерских качеств (примерно до 1950 г.) не позволили получить однозначное представление о чертах личности лидера. Было обнаружено несколько несущественных характеристик, например лидеры были немного более рослыми и более развитыми интеллектуально. Данные результаты можно объяснить более выгодным положением лидеров: более комфортные условия жизни, возможность получения образования и т.п. Отсутствие же других отличий объяснялось тем фактом, что в современном обществе люди могут быть лидерами в одних ситуациях и последователями — во многих других. Если каждый может быть и лидером, и последователем и универсальных лидеров не существует, то кажется бессмысленным ожидать отличий в чертах личности в этих двух ролях.

Если же говорить об эффективности, то человек может быть эффективным лидером в одной группе и гораздо менее эффективным в другой: многое зависит от характера задачи и характеристик последователей. Зачем же тогда искать черты, связанные с эффективным лидерством, когда один и тот же человек может быть как эффективным, так и неэффективным в этой роли? В подобных объяснениях подчеркивается ведущая роль ситуации по отношению к личностным качествам. В результате на протяжении последующих тридцати лет исследования лидерских качеств отошли на второй план, уступив дорогу изучению стилей лидерства и поведения лидеров.

Однако в последние годы исследования лидерских качеств возобновились и дали достаточно позитивные результаты. По результатам

современных исследований можно составить следующий перечень лидерских черт:

- *лидерская мотивация*: потребность оказывать влияние на других и контролировать;
- *активность и энергичность*: стремление к достижениям, амбициозность, мощная энергия, упорство и инициативность;
- *устойчивость к стрессам*: способность действовать в ситуациях неопределенности, эмоциональная устойчивость;
- *уверенность в себе*: вера в собственные способности;
- *честность и принципиальность*: умение внушать доверие, надежность и открытость;
- *интеллектуальные способности*: разнообразие интеллектуальных способностей, т.е. наличие когнитивного, практического и эмоционального интеллекта;
- *профессиональные знания и умения*;
- *гибкость*: способность адаптироваться к ситуации и людям.

Отметим, что в последнее время благодаря работам Д. Гоулмена (2013) особая роль в лидерстве стала отводиться *эмоциональному интеллекту*. В целом, обладание перечисленными качествами повышает вероятность того, что человек станет эффективным лидером. Однако реальная жизнь свидетельствует, что многие люди, обладающие этими чертами, лидерами не становятся. Хотя качества личности могут обеспечивать потенциал для лидерства, именно способность видеть перспективу и осуществить ее позволяет реализовать этот потенциал.

### **Поведенческий подход к лидерству**

Если теории лидерских качеств акцентируют свое внимание на том, кто такие лидеры, то *поведенческий подход акцентирует внимание на том, какие типы поведения (или стили лидерства) реализуют лидеры, чтобы добиться собственной эффективности*. ИмPLICITно предполагалось, человек может научиться быть эффективным лидером. В рамках этого подхода наибольшую известность имеют две модели: двухмерная модель участия подчиненных и управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Моутон.

В *двухмерной модели участия подчиненных* выделяются два измерения: демократическое — авторитарное и либеральное — директивное. Первое характеризует степень привлечения подчиненных к принятию решений, второе — степень контроля над деятельностью



подчиненных (получают ли подчиненные четкие указания, как выполнять работу). Все возможные комбинации этих переменных дают четыре типа поведения менеджера:

- либерально-демократический,
- либерально-автократический,
- директивно-демократический,
- директивно-автократический.

Оптимальным типом поведения менеджера признается тот, который в наибольшей степени подходит для данных условий. Эффективный менеджер умеет гибко менять тип поведения в соответствии с меняющимися условиями деятельности.

В *управленческой решетке Р. Блейка и Дж. Моутон* также выделяются два независимых измерения: ориентация на интересы людей и ориентация на выполнение задачи (рис. 9.1).

Первая ориентация предполагает уважительность и заботу о людях, установление с ними хороших отношений; вторая — нацеленность на качественное и своевременное выполнение работы. Каждое из этих двух измерений имеет девять градаций; таким образом, формируется решетка из 81 клетки, каждая из которых может характеризовать тот или иной стиль лидерства. Согласно данным авторов, наиболее эффективным для лидера является стиль 9.9, сочетающий в себе высокое внимание к людям и высокое внимание на задачу. Формирование такого стиля лидерства достигается с помощью специальных тренингов. Следует, однако, отметить, что эффективность того или иного стиля зависит от организационных условий. Стиль лидера пожарной команды при тушении пожара вряд ли будет тем же самым, что и стиль, выбранный руководителем научно-исследовательского проекта.

Основной недостаток поведенческого подхода заключается в недостатке внимания к ситуативным факторам.

### **Теории ситуационного лидерства**

*Ситуационное лидерство* — это достаточно широкий подход, в котором исследуются факторы эффективного лидерства и зависимость предпочтительного стиля лидерства от ситуации. В рамках этого подхода можно выделить четыре основных теории: ситуационная теория наименее предпочитаемого сотрудника Ф. Фидлера, теория ситуационного лидерства П. Херси, К. Бланшара, теория продвижения к цели Р. Хауса, концепция заместителей лидерства С. Керра и Дж. Джермиера.

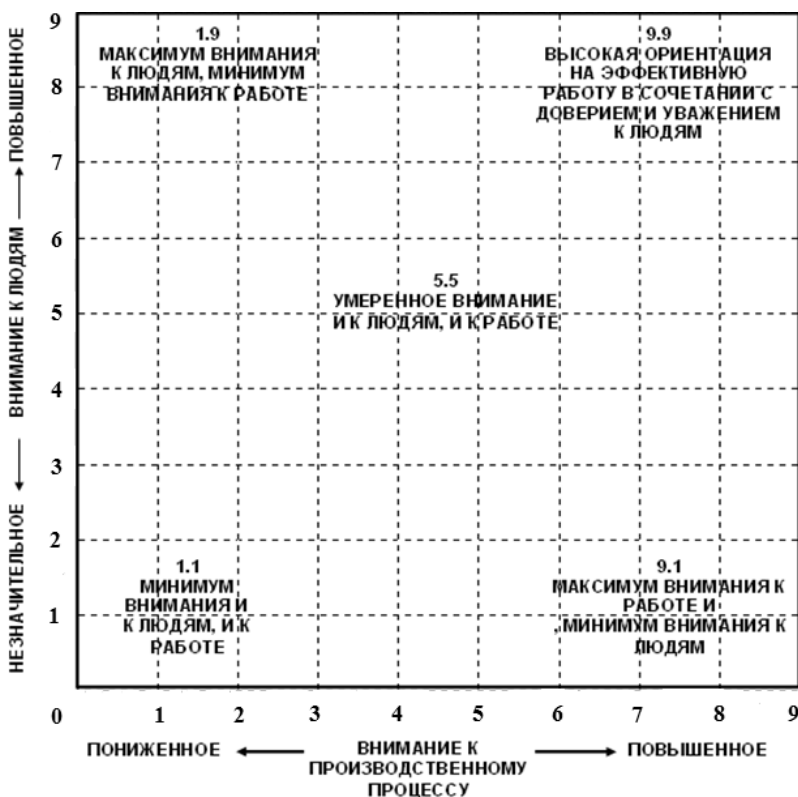


Рис. 9.1. Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Моутон

**Теория наименее предпочитаемого сотрудника (НПС) Ф. Фидлера** исходит из предположения, что эффективность лидера определяется характеристиками лидера и уровнем контроля над ситуацией, который он способен осуществлять в отношении подчиненных. При этом самой важной личной характеристикой лидера является его *уважение (симпатия)* к НПС, иными словами, его склонность относиться доброжелательно к человеку, с которым тяжелее всего работать. Считается, что эта стилевая характеристика является для человека фиксированной и неизменной. Для диагностики ее уровня используется специально разработанная анкета. Лидера просят назвать человека, который ему нравится

меньше остальных подчиненных, а затем его оценивают по набору из восемнадцати 8-балльных шкал, например:

*дружелюбный* 8 7 6 5 4 3 2 1 *недружелюбный*

*тактичный* 8 7 6 5 4 3 2 1 *нетактичный*

Низкая оценка свидетельствует, что лидер описывает своего самого нелюбимого сотрудника отрицательно, тогда как высокая указывает на положительное описание. Лидеров, дающих высокую оценку НПС, относят к категории ориентированных на отношение, дающих же низкую оценку — к категории ориентированных на задачу.

Другая переменная эффективности лидерства — это *уровень контроля над ситуацией*, который определяется тремя факторами.

1. Атмосфера в группе или характер взаимоотношений лидера с членами группы (степень, в которой он пользуется их уважением и поддержкой).

2. Структурированность задачи (насколько четко определены цели задания и роли подчиненных).

3. Должностные полномочия (степень, в которой лидер контролирует вознаграждения и наказания подчиненных).

По степени выраженности автор разделяет их на высокие и низкие: атмосфера хорошая или плохая; структурированность высокая или низкая; полномочия большие или малые и комбинирует их. В зависимости от комбинации указанных трех факторов уровень контроля над ситуацией может варьировать от очень высокого до очень низкого.

Ключевое положение в теории Ф. Фидлера состоит в том, что лидеры с высоким НПС наиболее эффективны в условиях умеренного контроля над ситуацией, а лидеры с низким НПС — в условиях низкого или высокого контроля над ситуацией (*рис. 9.2*).

Данная теория достаточно хорошо подкрепляется результатами эмпирических исследований (например, администраторов университета). Существует два возможных объяснения предложенной модели. Первоначальное и наиболее популярное объяснение, предложенное самим Ф. Фидлером, заключается в том, что в благоприятной ситуации лидеру *не нужно* тратить время на установление отношений с сотрудниками, а в ситуации неблагоприятной — *не стоит* это делать. В таких ситуациях нужен строгий, ориентированный на задачу лидер. В промежуточных ситуациях лидерам можно и нужно использовать навыки межличностного общения, чтобы поддерживать в людях позитивный настрой и пре-

одолевать трудности. В этих случаях необходима высокая ориентация на людей.

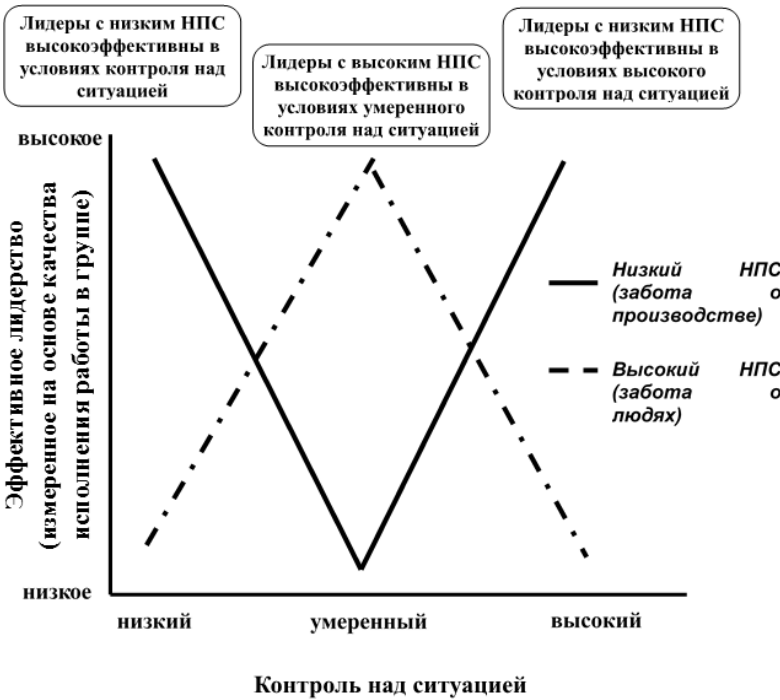


Рис. 9.2. Теория наименее предпочитаемого сотрудника Ф. Фидлера

Альтернативное объяснение состоит в том, что лидеры с высокой оценкой НПС характеризуются сложностью когнитивных процессов, т.е. воспринимают мир и людей не упрощенно, различают оттенки. Для лидеров с низкой оценкой НПС характерны простые когнитивные процессы, они оценивают события и людей упрощенно: хороший или плохой, нравится или не нравится, правильно или неправильно. Согласно данному объяснению, ситуации также можно рассматривать как относительно простые или сложные. В результате предложенная модель объясняется *соответствием* сложности когнитивных процессов лидера сложности ситуации. Из людей со сложными когнитивными процессами получаются хорошие лидеры в относительно сложных ситуациях. А

люди с более простыми когнитивными процессами лучше справляются с простыми ситуациями.

Принципиально важно, что в теории Ф. Фидлера оценка НПС является чертой личности и остается относительно неизменной. Поэтому бессмысленно пытаться изменить стиль лидерского поведения с помощью тренингов или повышения квалификации. Более разумным является *подбор лидера к ситуации*, а не ожидание того, что человек изменится или адаптируется к ней. Если ситуация не соответствует лидеру, он может «подгонять» ее под себя, изменяя параметры атмосферы группы, структурированности задачи и должностных полномочий.

**Теория ситуативного лидерства П. Херси и К. Бланишара** фокусирует внимание на последователях лидера; в ней утверждается, что успешность лидера зависит от адекватного выбора стиля лидерства, который должен соответствовать *зрелости* членов руководимой им группы. Под зрелостью понимается способность и желание ее членов нести ответственность за свое поведение. Понятие «зрелость» включает в себя два компонента: *зрелость профессиональную и психологическую*.

Таблица 9.2

Показатели профессиональной и психологической зрелости

| <i>Показатели профессиональной зрелости</i> | <i>Показатели психологической зрелости</i>  |
|---|---|
| 1. Предшествующий опыт                      | 1. Упорство                                 |
| 2. Имеющиеся знания                         | 2. Самостоятельность                        |
| 3. Умение выполнять задание в срок          | 3. Ориентация на достижения                 |
| 4. Умение брать на себя ответственность     | 4. Отношение к работе                       |
| 5. Умение решать задачи                     | 5. Готовность брать на себя ответственность |
| 6. Осознание политических аспектов          |   |

Исходя из возможных комбинаций, авторы выделили четыре стадии зрелости:

M1 — люди не способны и не хотят нести ответственность;

M2 — люди не способны, но хотят нести ответственность;

M3 — люди способны, но не хотят нести ответственность;

M4 — люди способны и хотят нести ответственность.

Авторы выделяют также два стиля лидерства: ориентированный на людей и ориентированный на задачу. Комбинируя различные выражен-

ности этих стилей, они выводят четыре специфических *лидерских стиля*:

- *директивный*: высокая ориентация на задачу и низкая на людей;
- *поддерживающий*: высокая ориентация и на задачу, и на людей;
- *участвующий*: слабая ориентация на задачу и сильная на людей;
- *делегирующий*: слабая ориентация и на задачу, и на людей.

В соответствии с данной теорией, эффективное поведение лидера непосредственно зависит от зрелости группы: чем выше зрелость, тем более адекватным становится снижение контроля над группой как в плане выполнения задачи, так и в плане регулирования отношений. Термин «зрелость» связан не столько с человеком, сколько с заданием. Можно обладать высокой зрелостью для одного задания и низкой для другого. По мере возрастания зрелости меняется и эффективный стиль лидерства.

Рассматриваемая теория получила частичное подтверждение в эмпирических исследованиях: установлено, что она применима к подчиненным с низким уровнем зрелости. В таких ситуациях директивный (структурирование) и поддерживающий стили приводят к эффективной работе и удовлетворенности. Однако и в ситуациях с высокой зрелостью подчиненных вполне уместным является лидерство, ориентированное как на отношения, так и на задачу, — по крайней мере, время от времени.

*Теория продвижения к цели Р. Хауса* утверждает, что подчиненные будут следовать за лидером только в той степени, в которой они оценивают его как человека, помогающего им добиться значимых целей. Эффективные лидеры *объясняют* своим подчиненным, что им нужно делать, чтобы дойти из той точки, где они находятся, к той, где они должны быть, и помогают им сделать это. В теории продвижения к цели лидеры мотивируют своих сотрудников к усердию и высокому качеству исполнения. В этом отношении теория продвижения к цели опирается на мотивационную теорию ожиданий. Успешность достижения цели в данной теории зависит от взаимодействия ситуационных факторов и фактора поведения лидера. Что касается фактора поведения, то здесь автор выделяет четыре возможных *поведенческих стиля*:

- *инструментальный* — акцент ставится на обеспечении конкретных указаний и установлении рабочих графиков и правил;
- *поддерживающий* — акцент ставится на установлении хороших отношений с подчиненными и удовлетворении их потребностей;

- *партисипативный* — лидеры консультируются с подчиненными, позволяя им принимать участие в процессе принятия решения;
- *ориентированный на достижения* — лидер ставит трудные цели и стремится к усовершенствованию исполнения (рис. 9.3).

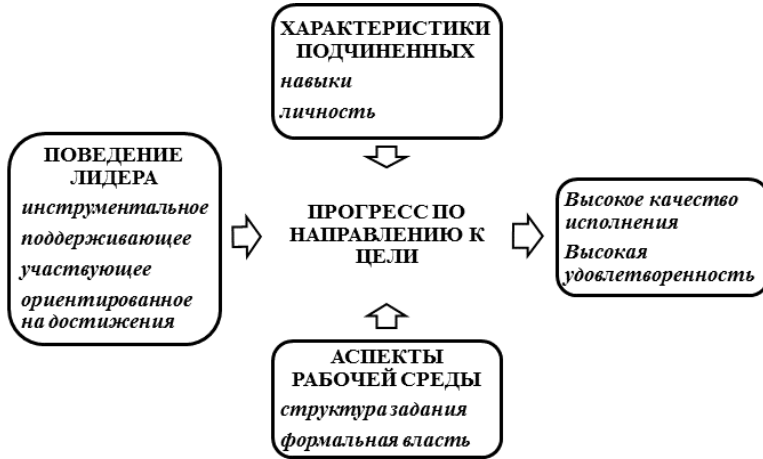


Рис. 9.3. Теория продвижения к цели Р. Хауса

Эффективное лидерство предполагает гибкое применение указанных стилей в различных ситуациях и в разное время. Выбор наиболее подходящего стиля зависит от двух ситуационных факторов:

- 1) *характеристик подчиненных* — локуса контроля, самооценки способностей и потребности в принадлежности;
- 2) *характеристик рабочей среды* — структуры задания, системы формальных полномочий и др.

В ходе эмпирической проверки данной теории были получены противоречивые данные. Кроме того, ее существенным недостатком является отсутствие четких рекомендаций о выбираемых стилях лидерства.

**Концепция заместителей и нейтрализаторов лидерства С. Керра и Дж. Джермиера.** В окружающей нас жизни мы часто можем наблюдать ситуации, в которых влияние лидера либо незначительно, либо отсутствует вовсе. При этом такие рабочие группы или организации могут быть достаточно успешными в своей деятельности. В результате возникли

кают сомнения в том, что лидерство является столь необходимым условием для достижения организационных целей.

С. Керр и Дж. Джермиер разработали интересный подход, в рамках которого систематизировали разнообразные ситуативные переменные, влияющие на лидера. Эти переменные отражают характеристики организации, задачи или работников и выступают в качестве «заменителей» или «нейтрализаторов» лидерства. К «заменителям» лидерства относятся такие переменные, которые делают лидерство ненужным, к «нейтрализаторам» — которые ослабляют влияние лидера и амортизируют его усилия.

Таблица 9.3

«Заменители» и «нейтрализаторы» лидерства

|     | <i>Характеристики</i>          | <i>Лидерство, ориент. на задачу</i> | <i>Лидерство, ориент. на людей</i> |
|-----|--------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|
| 1   | <i>Организации</i>             |                                     |                                    |
| 1.1 | Сплоченность группы            | Заменитель                          | Заменитель                         |
| 1.2 | Высокая формализация           | Заменитель                          | Не влияет                          |
| 1.3 | Отсутствие гибкости            | Нейтрализует                        | Не влияет                          |
| 1.4 | Слабая позиционная власть      | Нейтрализует                        | Нейтрализует                       |
| 1.5 | Физическое разделение          | Нейтрализует                        | Нейтрализует                       |
| 2   | <i>Задачи</i>                  |                                     |                                    |
| 2.1 | Высокая структурированность    | Заменитель                          | Не влияет                          |
| 2.2 | Постоянная обратная связь      | Заменитель                          | Не влияет                          |
| 2.3 | Дает чувство удовлетворения    | Не влияет                           | Заменитель                         |
| 3   | <i>Работники</i>               |                                     |                                    |
| 3.1 | Профессионализм                | Заменитель                          | Заменитель                         |
| 3.2 | Подготовка/опыт                | Заменитель                          | Не влияет                          |
| 3.3 | Низкая ценность вознаграждений | Нейтрализует                        | Нейтрализует                       |

Ценность концепции заменителей в том, что она может помочь лидеру скорректировать свой стиль лидерства и приспособить его к ситуации в организации. Например, в банке более эффективным является стиль лидерства, ориентированный на людей, поскольку сама работа банковского служащего предполагает высокий уровень формализации с высокоструктурированными задачами и небольшой гибкостью. Принятие стиля, ориентированного на задачу, имеет в этом случае мало смысла, так как сама организация уже обеспечивает структуру и



руководство. И, напротив, в ситуациях с высокой неопределенностью более подходящим был бы стиль, ориентированный на задачу.

### **Взаимоотношения «лидер — последователи»**

В данном подходе в центре внимания находится *проблема взаимоотношения между лидерами и их последователями*. В рамках этого подхода наиболее известны модели: обмена «лидер — участник» и командного лидерства.

Согласно *модели обмена «лидер — участник»* лидеры устанавливают различные формы отношений с разными группами подчиненных: они выделяют в своем окружении группы *приближенных* и группы *аутсайдеров*. Отношения с группой приближенных отличаются взаимным доверием, активным участием и причастностью. В таких диадах существует сильное взаимное влияние и взаимоподдержка, с сотрудниками много общаются, предоставляются большие возможности и свобода в отношении выполняемой работы. Приближенные подчиненные обычно испытывают удовлетворенность от работы и имеют более высокие показатели работы и вероятность карьерного роста. Об этих сотрудниках говорят, что они работают «в связке». Отношение с группой аутсайдеров имеют более формальный характер: от подчиненных ждут, что они будут выполнять свою работу в предписанном порядке и следовать указаниям руководителя. С такими подчиненными мало общаются, они имеют меньше свободы в выборе вариантов действия по своему усмотрению и меньший доступ к ресурсам. Понятно, что аутсайдеры, как правило, менее удовлетворены работой, имеют невысокие показатели работы и возможности карьерного роста. Об этих сотрудниках говорят, что они работают «вне связки». В целом, лидеру следует по возможности преодолевать разделение подчиненных на группы приближенных и аутсайдеров. Альтернативой может быть установление «особых» отношений со всеми подчиненными.

В *модели командного лидерства* анализируются особенности лидерства в современных командах по сравнению с лидерством в традиционных рабочих группах. Ниже приводятся некоторые из наиболее существенных отличий:

- 1) вместо того чтобы давать указания, лидеры работают над укреплением доверия и вдохновения команды к работе;
- 2) вместо того чтобы фокусироваться на обучении персонала, лидеры концентрируются на расширении возможностей команды, выступая в первую очередь в качестве наставников;

3) вместо того чтобы управлять «один на один», лидеры стремятся создать командное единство;

4) вместо того чтобы смягчать последствия конфликтов, лидеры занимаются их профилактикой, прививая уважение к различным точкам зрения;

5) вместо того чтобы реагировать на изменения, лидеры команд должны уметь их предвидеть и влиять на них.

Таким образом, управление командами существенно отличается от управления традиционными рабочими группами и требует внесения изменений в традиционные методы лидерства.

### ***Харизматическое лидерство***

Толчком для изучения харизматического лидерства послужили исследования социолога М. Вебера в 1940-х годах. Харизматическое лидерство было определено как способность заставить обычных людей поступать экстраординарно в экстремальной ситуации. Слово «харизма» в переводе с греческого означает «дар, данный свыше» или «божий дар». В настоящее время большинство специалистов связывают харизму не с теорией черт и не с ситуационным подходом, а рассматривают как *взаимодействие* или как особый тип отношений, которые существуют между лидером и последователями. *Харизма рассматривается как результат определенной реакции последователей, который обусловлен характеристиками личности лидера и его поведением в конкретной ситуации.*

**Теория Х. Хауса** — хороший пример интерактивного подхода в организационной психологии, в котором личность рассматривается как функция группы. В данной теории считается, что харизма связана с особым типом отношений между лидером и последователями. Последователи считают, что идеи лидера правильны, безусловно, принимают лидера, чувствуют к нему привязанность, доверие, эмоционально вовлечены в выполнение миссии организации, ставят перед собой высокие цели и полагают, что могут внести вклад в успех организации. Как интерактивная теория, она рассматривает черты лидера, поведение лидера и ситуации, способствующие проявлению харизмы.

Черты харизматического лидера включают:

- *сильную потребность во власти,*
- *высокую уверенность в себе,*
- *убежденность в собственных представлениях.*

Поведение харизматического лидера предполагает:

1. *Управление впечатлением* — лидер действует так, чтобы создать у последователей впечатление о своей компетентности. Например, разговор о прошлых успехах, проявление уверенности в себе и преуменьшение значения неудач как не относящихся к делу или тривиальных.

2. *Предоставление примера* — эта форма предполагает нечто большее, чем просто возможность копирования поведения лидера; она помогает последователям разделять убеждения и ценности лидера и означает, что лидер может оказать значительное влияние на поведение, мотивацию и удовлетворенность последователей. Например, сверхурочная работа или уважительный стиль взаимодействия с подчиненными.

3. *Задание ожиданий высокого уровня*, связанных с работой последователей и при этом выражение уверенности в том, что подчиненный может решить задачу.

4. *Создание привлекательного образа* будущего или видения, связанного с ценностями и надеждами последователей.

5. *Актуализация мотивации последователей*, соответствующей видению, путем апелляции к их стремлениям через воодушевляющие речи и регулярный контакт, который подчеркивает эмоциональную привлекательность работы. Например, мотивы достижения, или присоединения, или потребность победить конкурента.

Ситуации, способствующие проявлению харизматического лидерства, — это прежде всего *стрессовые* ситуации. В них наибольшая вероятность быть замеченным и проявить себя. Например, кризис в компании «Крайслер» в 1990-х годах, когда ежегодные убытки составляли 1 млрд долл., позволил проявиться харизме Ли Якокки.

Возникновение харизмы может быть связано также с характером работы. Например, Стив Джобс, основатель компьютерной компании Apple, *обеспечил условия, способствующие проявлению харизмы и креативности*. Он выделил группу молодых проектировщиков, возложил на них огромную ответственность и дал им столько свободы, сколько они хотели. Результатом стал компьютер — Apple Macintosh, — который благодаря своим характеристикам изменил наши представления о персональных компьютерах.

В целом, результаты исследований подтверждают справедливость теории Хауса. Интересное исследование было проведено самим Хаусом с коллегами — объектом выступали президенты США. Историки разделили всех президентов США на харизматических и не харизматических. Далее исследовалось содержание их инаугурационных речей относительно образов, связанных с властью, и изучались биографии президен-

тов для выявления харизматического поведения. Эффективность лидерства исследовалась на основе экспертных оценок, сделанных историками, а также с помощью анализа экономических и социальных решений президентов.

**Теория Я-концепции Б. Шамира** похожа на теорию Х. Хауса, но расширяет ее в области *мотивационных процессов харизмы*. Процессы мотивации позволяют объяснить влияние поведения лидеров на действия последователей. Автор использует четыре основных понятия: личная идентификация, социальная идентичность, интериоризация и самоэффективность.

1. *Личная идентификация означает, что последователь подражает поведению лидера или принимает те же самые установки, чтобы походить на лидера.* Например, получение одобрения лидера или общение с ним позволяет удовлетворить потребность последователей в принятии и повышении самооценки. Влияние лидера, которое он оказывает в результате личной идентификации, может быть весьма значительным. При этом чем выше привлекательность лидера для последователей, тем сильнее влияние. Идентификация имеет место между лидерами и подчиненными прежде всего в тех случаях, когда последователь имеет низкую самооценку, низкий уровень собственной идентичности и высокую потребность в зависимости от людей, наделенных властью.

2. *Социальная идентификация предполагает отождествление себя с группой людей: организацией, этнической группой, социальным слоем и т.д.* Например, человек может испытывать гордость от того, что он работает в известной корпорации или является членом местного спортивного клуба. Высокая степень социальной идентичности связана с предпочтением коллективистской ориентации. Харизматический лидер может стимулировать социальную идентификацию, способствуя выделению организации из ряда других, формируя уникальную идентичность, с которой могут ассоциироваться работники. Существует целый ряд средств, стимулирующих достижение этой цели — ритуалы, церемонии, символы.

3. *Интериоризация — это процесс, в ходе которого подчиненные усваивают ценности и идеологию лидера.* Благодаря этому процессу видение лидера становится их собственным. По Шамиру, харизматический лидер делает это с помощью двух способов: преуменьшает значение внешних ценностей (например, выплат, отпуска или семейных ценностей) и преувеличивает внутренние ценности, например удовлетворение, которое будет получено от самой работы, самореализации или са-

мовыражения. Лидеры подчеркивают, что в результате их усилий будущее станет лучше. В своей крайней форме интериоризация ведет к тому, что человеку трудно отделить работу от других аспектов своей жизни: жизнь и работа становятся синонимами.

4. Есть две формы *самоэффективности*: индивидуальная и коллективная. *Индивидуальная самоэффективность* — это убеждение в том, что человек компетентен и способен достичь цели. *Коллективная самоэффективность* — убеждение в том, что группа как единое целое компетентна и способна достичь цели. Харизматические лидеры пытаются увеличить индивидуальную и коллективную самоэффективность. Чтобы заставить последователей верить в то, что можно достичь исключительных результатов.

Условия возникновения харизматического лидерства — с большей вероятностью они появляются тогда, когда у них возникает необходимость *поддержать* видение, совместимое с ценностями и идеологией последователей, а последователи активно *ищут* лидеров, которые разделяют их ценности. Большинство искусных харизматических лидеров способны настроиться на потребности и ценности последователей. Иногда они могут ясно сформулировать ценности и идеи, которые сами последователи, возможно, не в состоянии выразить в словах.

Харизматическим лидерам легче появиться в организациях, где последователи имеют ярко выраженный набор ценностей, например в медицине или образовании, а не на оружейном заводе или в табачной компании. Кроме того, харизматическое лидерство более вероятно там, где работа менее структурирована по сравнению с рутинной работой и где служащие больше интересуются внешней наградой, такой как оплата труда. Автор придает меньшее значение кризисным ситуациям, хотя и не отрицает их роли как одного из условий возникновения харизматического лидерства.

### **Атрибутивный подход к лидерству**

Для понимания феномена лидерства важную роль играют не только отношения между лидерами и последователями, но и то, как обе стороны *воспринимают* действия друг друга и чем они *объясняют* эти действия. *Теория атрибуции исходит из того, что любое событие может иметь различные причины, и люди стремятся упорядочить в своем восприятии окружающую жизнь — создать в своем сознании «упорядоченную картину мира».* Действуя как «наивные психологи», они пыта-

ются выявить причинно-следственные связи в происходящих вокруг них событиях.

**Теория атрибуции** предполагает, что мы наблюдаем поведение других и затем приписываем ему причины. В первоначальном варианте теории атрибуции Ф. Хайдера (1958) люди объясняют поведение или как обусловленное данным человеком, или — внешними обстоятельствами (ситуацией). Это позволяет провести различие между внутренними и внешними причинами, т.е. объяснить, иницируют ли люди свои действия сами или они просто реагируют на ситуацию. Например, грубое поведение продавца можно объяснить или особенностями его характера, или тем, что его спровоцировал покупатель. Выбор внешней или внутренней атрибуции может иметь важное значение для последующего поведения по отношению к данному человеку.

Ковариационная модель Г. Келли расширяет теорию Ф. Хайдера и делает попытку точно объяснить, как мы делаем суждения о внутренних и внешних причинах. Принцип ковариации предполагает, что, если два события неоднократно происходят вместе, мы скорее сделаем вывод, что они связаны причинно-следственными отношениями, чем если бы они происходили вместе очень редко. При этом для определения внешних или внутренних причин нужно учитывать следующие данные:

- как другие люди ведут себя в схожих ситуациях (сходство);
- насколько одинаковым остается поведение данного человека по отношению к данному стимулу в других ситуациях (постоянство);
- насколько одинаково данный человек ведет себя в других ситуациях (исключительность).

Далее информация об этих трех факторах объединяется и образует основу нашего решения о причинах поведения другого человека.

Основная критика ковариационной модели Г. Келли заключается в том, что в ней переоценивается способность людей определять ковариацию и дается идеализированное представление о том, как люди делают выводы о поведении. Как правило, люди не столь логичны, рациональны и систематичны, как предполагается данной моделью.

**Атрибутивная теория лидерства** предполагает, что на суждения лидера о действиях его подчиненных влияет *атрибуция лидером причин результатов работы служащих*. То есть лидеры наблюдают работу своих подчиненных и затем пытаются понять, почему поведение последних соответствует или не соответствует ожиданиям лидера. Как только сделана атрибуция причины поведения подчиненного (внешняя

или внутренняя), лидер выбирает действия, чтобы реагировать на это поведение.

Т. Митчел и Р. Вуд разработали атрибутивную модель лидерства применительно к *плохой работе подчиненных* (рис. 9.4). Если плохая работа объясняется лидером внутренними причинами, то, скорее всего, в качестве корректирующих действий будет выбрано наказание, а если внешними — изменение менеджмента и условий труда. Ошибочные атрибуции лидеров ведут к неадекватным корректирующим действиям, что в свою очередь может легко вести к возмущению и неудовлетворенности подчиненных и выразится в плохой работе.

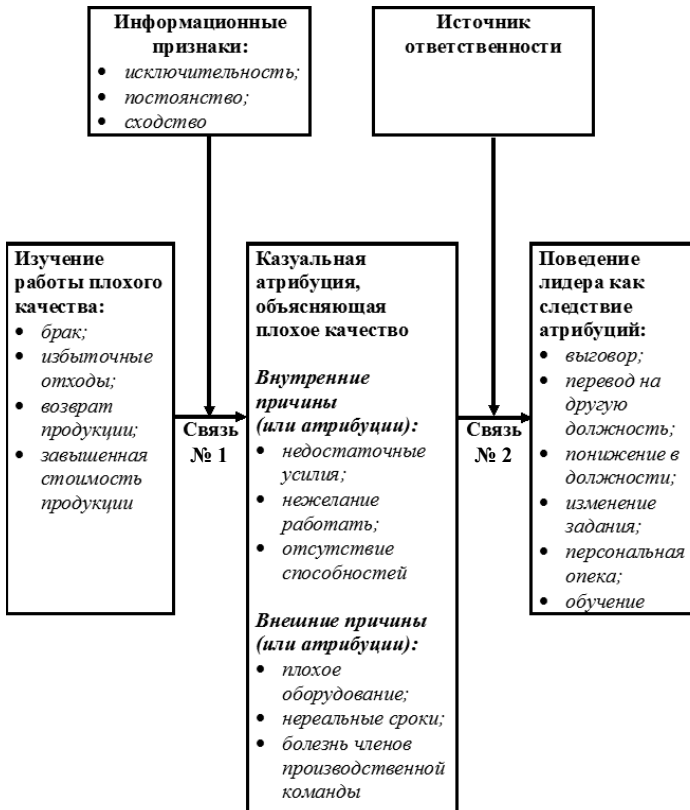


Рис. 9.4. Атрибутивная модель лидерства

В исследованиях установлено, что объяснение причин плохой работы и выбор корректирующих действий зависит от *симпатии* или *антипатии* к работнику. Если подчиненный не нравился лидеру, то его плохая работа объяснялась скорее внутренними причинами, чем внешними, и для него выбирались более жесткие меры наказания. Было также обнаружено, что «привлекательность» и пол подчиненного больше влияли на корректирующие действия лидеров-женщин, чем лидеров-мужчин.

Атрибуции — это, безусловно, двухсторонний процесс, и подчиненные тоже объясняют поведение лидеров. Если они успешно выполняют свою работу, то склонны оценивать лидера как успешного. Когда они не справляются с работой — склонны обвинять в этом лидера и дистанцироваться от него.

**Теория атрибуции Дж. Конгера и Р. Канунго** постулирует, что харизма — это феномен процесса атрибуции, т.е. люди приписывают харизму некоторым лидерам при определенных обстоятельствах. Эта теория касается исключительно *делового лидерства*. В ней рассматриваются прежде всего те типы поведения, которые повышают вероятность их оценки как харизматических. Авторы выделяют следующие формы поведения.

*1. Видение будущего.* При этом картина будущего у них значительно отличается от существующего состояния дел, но в то же время не воспринимается последователями как неестественная или недостижимая. Не харизматические лидеры, напротив, делают выбор в пользу небольших постепенных изменений: они скорее склонны к процессу адаптации (лучшее решение задач), чем к инновации (решение задач по-другому). Видение определяет цель изменения так, что это придает смысл задачам, поставленным перед последователями: данный процесс описывается как *фрейминг*.

*2. Использование личной власти, а не формальной для убеждения последователей и влияния на них.* Убедительные обращения с помощью эмоциональных фраз, которые захватывают воображение последователей, помогают передать идеальный образ будущего (видение) и мотивировать к его достижению.

*3. Использование нетрадиционных методов в реализации своего видения.* Нетрадиционные методы, приводящие к успеху, способствуют тому, что последователи будут приписывать лидеру исключительное мастерство и умения. Например, поведение, связанное с риском, больше способствует харизматическому восприятию последователями.



4. *Забота о других* вместо заботы о себе самом связана с харизмой, так как вызывает большее доверие у последователей.

5. *Уверенность в себе* и энтузиазм касательно своего видения также способствуют восприятию лидеров как харизматических. Здесь проявляется феномен самоисполняющихся пророчеств: «Я знаю, что все получится».

В этой теории подчеркивается, что для возникновения харизматического лидерства должны быть соблюдены определенные условия: лидеры должны быть чувствительны к потребностям и желаниям подчиненных, а также к обстановке в организации, чтобы их видение будущего соответствовало и тому и другому. Важен и выбор времени стратегических вмешательств: не слишком рано и не слишком поздно. Кризис может привести как к появлению харизматического лидера, так и к полному разочарованию подчиненных в существующем положении дел. Однако подлинный кризис не всегда необходим: лидер может «искусственно» создать кризис или указать на то, что статус-кво полностью недопустим. А затем нарисовать картину более желательного будущего, к которому могут стремиться последователи.

В своих исследованиях авторы теории также использовали сопоставление харизматических и не харизматических лидеров из сферы крупного бизнеса. Были использованы следующие методы: интервью с лидером и подчиненными, прямое наблюдение за поведением лидеров и изучение документов компании.

### **Трансформационное лидерство**

*Теория трансформационного лидерства Б. Басса.* По мнению автора, трансформационное лидерство следует отличать от транзакционного лидерства. **Транзакционное лидерство** — это процесс мотивации последователей путем апелляции к их корыстным интересам и обмену вознаграждений и обещаний на соответствующие уровни усилий. Транзакционное лидерство можно отнести к более ранним и традиционным представлениям о лидерстве: такие лидеры проясняют роли подчиненных, проявляют к ним уважение, инициируют структуру, вознаграждают и наказывают, а также пытаются удовлетворить социальные потребности подчиненных. В отличие от этого **трансформационное лидерство** — это процесс, в котором лидеры и последователи поднимают друг друга на более высокие уровни моральных принципов и мотивации. Трансформационное лидерство больше связано с «взаимными обязательствами» между лидером и последователями. Лидеры пытаются

полностью «связать обязательствами» подчиненного и пробудить у него энтузиазм. Они пытаются заставить своих подчиненных проникнуться пониманием ключевых проблем группы или организации; они стремятся заинтересовать подчиненных достижением, ростом и развитием.

Б. Басс разработал многофакторный опросник лидерства (MLQ), в котором выделяется семь измерений лидера, из которых два — транзакционные, четыре — трансформационные и одно — отсутствие лидерства.

### ***Невмешательство***

1. Это измерение описывает лидера, который не принимает активного участия в работе последователей. Лидер избегает высказываться по проблемам, воздерживается от вмешательства, позволяет другим поступать по их собственному усмотрению, самоустраняется от исполнения своих функций, дезорганизован и безразличен (например, премьер-министр Индии Индира Ганди). При этом последователи конфликтуют друг с другом и пытаются узурпировать роль лидера.

### ***Транзакционное лидерство***

2. *Управление исключением, или лидерство путем исправления ошибок.* Это ситуация, когда лидер предпринимает корректирующие действия только в случае, если подчиненный допускает ошибку или не в состоянии достичь поставленных целей. Есть две формы управления исключением: пассивная и активная. При *пассивной* форме лидер устанавливает стандарты и ждет, когда возникнут отклонения от них. Если они возникают, он вносит коррективы, но старается не вмешиваться в ход дел. При *активной* форме лидер устанавливает стандарты и следит за возможными отклонениями, после чего вносит коррективы, но при этом внимательно ищет ошибки и может изменять стандарт.

3. *Возможное вознаграждение, или лидерство путем обмена обещаний на результаты.* Лидер ясно дает понять, какие задачи должны быть достигнуты, чтобы получить желаемую награду, и дает эту награду только тогда, когда подчиненные правильно выполняют задание или прилагают необходимые усилия (системы вознаграждения по результатам труда).

### ***Трансформационное лидерство***

4. *Индивидуальный подход, или лидерство путем развития людей.* Оно связано с заботой, которую проявляет лидер к *развитию* подчиненных и к их личным интересам. Лидер прислушивается к потребностям

последователей, обеспечивает возможности для получения интересной работы и делегирует им полномочия, чтобы развить их мастерство и укрепить уверенность в себе (речь идет о «верхних этажах» иерархии потребностей).

5. *Интеллектуальная стимуляция, или лидерство путем стимулирования мышления людей.* Лидер поощряет последователей использовать собственное воображение и «бросать вызов» принятым способам выполнения работы. Этот тип лидерства важен, когда требуются изменения и инновации: «...ничто не характеризует успешную организацию так, как ее готовность оставить то, что долго работало успешно».

6. *Вдохновляющая мотивация, или лидерство путем воодушевления людей.* Лидер создает ясную картину будущего состояния, которая одновременно оптимистична и достижима, поощряет других поднимать уровень ожиданий, умеет ясно донести миссию организации.

7. *Идеализированное влияние, или лидерство, основанное на харизме.* Это означает, что лидер пытается быть образцом для подражания. Он проявляет настойчивость в достижении целей, полностью отвечает за свои действия и демонстрирует предельную веру в свое видение будущего. Лидеры жертвуют своими корыстными интересами ради пользы других и разделяют общий успех и интересы.

Все семь измерений лидерства могут быть реализованы директивным или партнерским способом. В зависимости от ситуации трансформационное лидерство, чтобы быть эффективным, должно быть дополнено и транзакционным.

Сопоставление трансформационного и харизматического лидерства свидетельствует об их сходстве, однако, по Б. Бассу, между ними существуют важные различия. Харизма — это необходимый, но недостаточный компонент трансформационного лидерства. Например, кинозвезды побуждают последователей подражать их поведению, но вряд ли последователи готовы к серьезным жертвам и готовы идти за ними в каком-то деле. Трансформационные лидеры влияют на последователей, пробуждая сильные эмоции, но делают это из *гуманных* побуждений: они стремятся усовершенствовать отдельного человека, организацию или общество. Харизматические лидеры, напротив, иногда стремятся поработить последователей, «сохраняя» их слабыми и зависимыми. Их больше интересует личная верность, а не преданность ценностям и идеалам. Например, с одной стороны, трансформирующий лидер Махатма Ганди, а с другой — Джими Джонс, который был лидером одного из культов в США и убедил своих последователей переехать в Гайану для лучшей

духовной жизни. Год спустя он склонил свыше 900 членов братства к самоубийству.

Некоторые исследователи видят различие между харизматическим и трансформационным лидерством в том, что первые создают новые организации, а вторые изменяют существующие. Сильная сторона исследования Б. Басса состоит в том, что оно основано на данных, полученных с помощью опросника. Это означает, что гипотезы могут быть проверены, результаты оспорены или воспроизведены и есть количественные данные, которые делают результаты более точными.

Два других исследования трансформационного лидерства являются описательными и основаны на интервью с лидерами, поэтому лишены таких преимуществ. *Исследование Н. Тичи и М. Деванна* было проведено методом интервью с 12 руководителями больших организаций. Анализ интервью позволил авторам описать *процесс* трансформационного лидерства как последовательность трех стадий:

- 1) осознание потребности в изменении;
- 2) создание нового видения;
- 3) институционализация изменений.

Первый шаг лидера — *осознание необходимости «оживить» организацию*. Проблема в том, что зачастую постепенные изменения во внешней и внутренней среде организации могут остаться незамеченными до тех пор, пока не будет поздно. С. Ханди приводит пример с лягушкой, которая сидит в кастрюле с водой, медленно нагреваемой на огне. Быстрые изменения заставили бы лягушку выпрыгнуть, а медленные изменения незаметны, поэтому лягушка не реагирует и неизбежно погибает. Такой «мертвой лягушкой» была, например, швейцарская часовая промышленность в 1970-х гг. Основная задача лидера состоит в том, чтобы заметить самому и обратить внимание других на нарастающие изменения и серьезно относиться к угрозе. Это особенно трудно, когда организация процветает.

Авторы предлагают четыре основных способа обращения внимания последователей на изменения и связанные с ними угрозы:

- 1) ставьте под сомнение традиционную точку зрения, играя роль адвоката дьявола и поощряя подчиненных высказывать противоположные точки зрения;
- 2) развивайте связи с внешней средой; поощряйте посторонних критиковать организацию; убеждайте сотрудников знакомиться с работой других служб организации, чтобы по-новому увидеть знакомые вещи;

3) поощряйте служащих посещать другие организации, включая иностранные, чтобы увидеть, как они работают;

4) контролируйте эффективность системы, сравнивая ее с конкурентами; анализируйте широкий круг параметров, включающий не только финансовые показатели, но и удовлетворенность клиентов, текучесть кадров, качество продукции и т.п.; распространите эту информацию по всей организации, чтобы бороться с самоуспокоенностью.

Второй шаг — *создание нового видения*. Значение этого шага подчеркивают все исследователи. Видение указывает путь к новому состоянию дел. Это привлекательная картина более желательного будущего. Видение должно быть источником повышения самооценки и общей цели для членов организации. Видение не является плодом усилий одного человека, а формируется в результате коллективного участия и консультаций в течение определенного периода. Участие сотрудников в разработке видения способствует его принятию людьми.

Третий шаг — *институционализация изменений* — предполагает определенные изменения в составе персонала, так как команда руководителя должна быть предана его видению. Лидер нуждается в хороших взаимоотношениях с влиятельными членами организации.

В *исследовании В. Бенниса и Б. Нануса* были взяты интервью у 90 известных и успешных лидеров в США: 60 из них были руководителями фирм в частном секторе, а 30 — были общественно-политическими деятелями, дирижерами симфонических оркестров и основателями балетных школ. Все лидеры были авторами новых идей, новой политики и новых методов работы. Интервью продолжались по несколько часов, а десять лидеров наблюдались в течение приблизительно пяти дней. Исследование показало, что для эффективных лидеров характерно использование *четырёх стратегий*.

1. *Управление вниманием через видение*. Это создание фокуса внимания. Видение должно вдохновлять других, преобразовывая цель в действие. Так, дирижер точно знает, какое исполнение он хотел бы услышать от оркестра.

2. *Создание значения через коммуникацию*. Это продолжение первой стратегии, так как наличие видения без умения его передать бессмысленно. Лидеры должны убедить в правильности своего видения и сообщить его.

3. *Управление доверием через постоянство*. Лидер должен быть предсказуем и последователен, чтобы его действия были совместимыми с видением и ценностями.

4. *Управление собой.* Эта стратегия предполагает *позитивное отношение к себе* и *позитивное отношение к другим*. Отказ верить в возможность неудачи — ключевой момент управления через позитивное отношение к себе.

### ***Развитие лидерства***

В последние годы все более широкое распространение получает развитие лидерства — практика систематического обучения людей, направленная на расширение их способностей эффективно функционировать в роли лидера. Компании инвестируют большие средства в развитие лидерства, тем самым признавая, что эффективное лидерство является серьезным конкурентным преимуществом организации. Развитие лидерства осуществляется в трех основных направлениях:

- развитие сетей социального взаимодействия между людьми и тесных связей внутри и между организациями;
- развитие доверительных отношений человека с окружающими;
- развитие общих ценностей и представлений.

Для развития лидерства используются разнообразные методы и техники: обратная связь на «360 градусов», создание сетей (развитие личных и деловых связей), коучинг (индивидуальные программы научения лидеров), наставничество, стажировки, научение в процессе работы.

### ***Вопросы для анализа***

1. *Насколько совместимы в одном человеке функции лидера и менеджера?*
2. *В чем заключается особая роль «эмоционального интеллекта» для лидерства?*
3. *Может ли отсутствие лидерских качеств компенсироваться правильным выбором и обучением эффективному стилю лидерства?*
4. *Означает ли наличие в организации заместителей и нейтрализаторов лидерства, что организация вообще не нуждается в лидере?*
5. *В чем принципиальное отличие лидерства в современных самоуправляемых командах от лидерства в традиционных рабочих группах? Существует ли лидерство в виртуальных командах?*
6. *Почему харизматическое лидерство проявляется преимущественно в стрессовых (критических) ситуациях? Может ли оно проявляться в условиях обычной плановой работы?*
7. *От чего зависит приписывание лидером внешних или внутренних причин плохой работы подчиненных?*

8. Предполагает ли трансформационное лидерство более высокий уровень этических требований к лидеру?

9. Возможно ли с помощью программ развития лидерства поставить производство лидеров «на поток»?

### ***Практикум по самодиагностике***

#### **ОПРОСНИК СТИЛЕЙ ЛИДЕРСТВА (П. ХЕРСИ и К. БЛАНШАР)**

*Инструкция.* Ниже представлены восемь гипотетических ситуаций, в которых Вы должны принять решение, затрагивающие Вас и участников Вашей группы. Для каждой ситуации выберите описание действий, которые Вы предпримите, обозначая его соответствующей буквой:

А — Позволю членам группы самостоятельно решить, что им нужно делать.

В — Поинтересуюсь мнением участников группы, но приму окончательное решение самостоятельно.

С — Приму самостоятельное решение, но дам свои разъяснения.

Д — Приму самостоятельное решение, сказав группе, что нужно делать.

1. В условиях финансового давления Вы должны урезать бюджет своего отдела. Что именно Вы сократите?

2. Чтобы уложиться в сроки, кто-то из Вашего секретариата должен будет работать допоздна, чтобы отпечатать важный текст. Кто это будет?

3. Как тренер команды организации по футболу, Вы должны сократить свою команду до 20 человек из 25 заявленных в списке. Кто покинет команду?

4. Служащие Вашего отдела должны составить график летних отпусков так, чтобы офис нормально функционировал все лето. Кто первый принимает решение?

5. Как председатель социального комитета, Вы отвечаете за определение темы корпоративного бала. Как Вы поступите?

6. У Вас есть возможность купить или взять на прокат чрезвычайно необходимое для Вашей компании оборудование. После анализа всех фактов, какой выбор Вы сделаете?

7. Ваши офис ремонтируют. Как Вы выбираете цветовую палитру для стен?

8. *Вместе со своими коллегами Вы приглашаете высокопоставленного гостя компании на обед. Как Вы решаете, в какой ресторан пойти?*

### **Обработка результатов**

А — стиль делегирования.

В — партисипативный стиль (участвующий).

С — стиль убеждения (поддерживающий).

Д — директивный стиль.

### ***Применение организационного поведения на практике***

Изучите историю успеха одного из наиболее ярких лидеров бразильского делового мира предпринимателя Рикардо Семлера (Книга «Маверик. История успеха самой необычной компании в мире». М.: Добрая книга, 2007.) Проведите анализ представленных в книге проявлений лидерства, опираясь на теории харизматического и трансформационного лидерства.



## Тема 10. Организационная культура

*Подходы к исследованию организационной культуры*

*Соотношение организационной и корпоративной культуры*

*Структура организационной культуры*

*Типы организационной культуры*

*Создание и способы поддержки организационной культуры*

Исследования культуры организаций получили широкое распространение с начала 80-х годов прошлого столетия (Питерс Т., Уотерман Р., 1986; Оучи, 1981). Основным толчком для них послужили впечатляющие успехи японских компаний, побудившие западных исследователей менеджмента серьезно изучать своеобразие культуры своих стран и их связи с жизнью организаций. В результате этих исследований общепринятым стало представление о том, что культура играет важную роль в жизни компаний и является одним из важных факторов ее успешности.

Так, по оценке генерального директора CompUSA Дж. Хэлпина, *«компании выигрывают или проигрывают в зависимости от культуры, которую они создают»*. Исследователи считают, что в современных условиях возможности организационной культуры как особого способа управления людьми являются более весомыми, чем традиционные источники успеха, такие как производство и техника, доступ на регулируемый рынок, положительный «эффект масштаба бизнеса». Интерес к культуре как особому способу управления организацией наиболее сильно выражен в так называемых «органических» компаниях, работающих в сфере интеллектуальных технологий, для которых изменения и нестабильность в совокупности с высокой квалификацией сотрудников делают традиционные методы управления не столь эффективными. Особенно отчетливо влияние культуры на жизнь организаций проявляется в периоды изменений, в ситуациях слияний и поглощений компаний.

Таким образом, культура в современных условиях приобретает все большее значение для функционирования компаний и их окружения. Влияние культуры простирается от изменения стратегий до повседневного руководства и отношения персонала к потребителям. Безусловно, что культура влияет и на способы создания и использования корпоративной информации.

## Подходы к исследованию организационной культуры

Анализ работ, посвященных феномену организационной культуры, свидетельствует о большом разнообразии подходов к ее изучению. В работе Л. Смирнич они объединены в два крупных исследовательских подхода: понимание культуры как доступной изменениям и понимание культуры как корневой метафоры.

**Понимание культуры как доступной изменениям.** Исследователи, которые придерживаются первого подхода, считают, что культура доступна изменениям и, значит, ее можно трансформировать. Они опираются на традиционные *объективистские* взгляды на социальную реальность — то есть признают, *что существуют более или менее четкие признаки культуры (например, ценности, убеждения, нормы, ритуалы и их вербальные выражения) и они влияют на поведение менеджеров и служащих.* Многие авторы считают, что организационная культура способствует сохранению равновесия в системе организации и способствует эффективности ее деятельности. Идея о том, что «сильная корпоративная культура» имеет сильное положительное влияние на деятельность, была особенно широко распространена в 1980-е годы. Так, повышение качества работы в организации часто рассматривают как результат запланированных изменений в культуре. Сторонники этого подхода считают, что организационная культура выполняет ряд позитивных функций:

1) *обеспечивает чувство тождественности* — чем четче определены организационные ценности и представления, тем сильнее сотрудники отождествляют себя с организацией и воспринимают себя в качестве ее важной части;

2) *развивает приверженность организационной миссии* — при наличии сильной объединяющей культуры люди начинают выходить за пределы собственных интересов; они ощущают себя частью целого и вовлекаются в работу всей организации;

3) *определяет и закрепляет стандарты поведения* — культура направляет сотрудников в словах и поступках, объясняя, что они должны делать или говорить в той или иной ситуации. В этом смысле культура обеспечивает стабильность и предсказуемость как в отношении того, что будет делать человек в разных ситуациях, так и в отношении того, что могут делать другие в этой же ситуации.

С этих позиций главная проблема заключается в том, каким образом сформировать внутреннюю культуру и как ее изменять в соответствии с целями менеджеров. В этом смысле исследование культуры проводится

с точки зрения поиска пригодных средств контроля и управления. Здесь важнейшее значение приобретает идея «причинности»: формирование «правильной» культуры должно привести к позитивным результатам — например усилению лояльности, повышению производительности и др. В целом, такой подход можно обозначить как *менеджмент-ориентированный*.

**Понимание культуры как корневой метафоры.** Сторонники второго подхода не рассматривают культуру как нечто, что объективно существует в организации, а рассматривают как корневую метафору — *то есть организация сама является культурой или, скорее, ее нужно рассматривать как культуру*. Согласно этому подходу культура организации «не просто еще одна часть задачи, она и есть задача» и на первый план выдвигается исследование организации как коллективного межсубъектного опыта. Понимание культуры как корневой метафоры является скорее *герменевтическим* и *феноменологическим* взглядом на культуру, чем объективистским. Социальный мир здесь — не объективный и не измеряемый, а сконструирован людьми и воспроизводится с помощью системы символов и значений, разделяемых людьми. И это создает им возможность для совместной работы в организации.

Приверженцы корневой метафоры склонны преуменьшать возможность прагматического использования организационной культуры для повышения эффективности организации. На первый план у них выходит понимание и осмысление организации как культуры. Это означает, что культура определяет все виды восприятия и интерпретации, которые существуют в организации, а такие «объективные» характеристики, как количество служащих, товарооборот, потребители и т.д., обретают интерес только с точки зрения их значения для культуры.

Различия между взглядами на культуру как доступную изменениям и метафору можно пояснить следующим образом. В первом случае: культура — это определенный, четко ограниченный набор феноменов, которые можно отличить от других с помощью анализа. Они доступны для внешнего наблюдения. Культура здесь является одной из нескольких *подсистем* организации наряду с такими подсистемами, как концепция бизнеса, структура организации, стратегия и технология. И между подсистемами возможны несовпадения, например между стратегией и культурой. В отличие от этого, с точки зрения метафоры культура является чем-то внешним, она пронизывает всю организацию и культуральное измерение существует повсеместно. Организационная культура находит свое отражение и воспроизводится в формальных организаци-

онных структурах: концепции бизнеса, структуре организации, стратегии и технологиях.

Следует отметить, что в последние годы метафоры широко используются в исследованиях организаций. Особую роль в этом сыграла работа Г. Моргана «Имиджи организации: восемь моделей организационного развития». В ней автор утверждает, что «...все теории организации и управления опираются на определенные образы или метафоры, которые, хотя и ограничивают, и сужают реальную ситуацию, тем не менее, облегчают нам правильное видение, понимание и управление организацией» (Морган, 2006. С. 13). В качестве основных метафор организации автор выделяет и анализирует следующие:

- организация как механизм;
- организация как живой организм;
- организация как мозг;
- организация как культура;
- организация как политическая система;
- организация как тюрьма для психики;
- организация как непрерывное изменение;
- организация как инструмент власти.

Безусловным достоинством понимания организации на основе той или иной метафоры является то, что они позволяют формировать новые идеи и направлять мышление в определенное русло. Известно, что применение метафор делает мыслительный процесс более разнообразным и креативным, способствуя решению сложных задач. При этом ключевую роль играет выбор ведущей метафоры, направляющей мыслительный процесс в «правильное» русло. Несмотря на субъективный и зачастую бессознательный характер выбора метафоры, можно выделить два объективных критерия выбора: *адекватность* (соответствие метафоры объекту) и *описательная сила* (отражение сложности объекта). По критерию адекватности различают метафору *корневую*, отражающую фундаментальный образ объекта, и *организующую*, отражающую одну из сторон объекта. По критерию описательной силы выделяют метафору *глубинную*, отражающую всю сложность объекта, и *поверхностную*, отражающую внешние ее проявления. Исходя из этого, понятно, что успешное применение метафоры требует выбора корневой и глубиной метафоры объекта, отражающей его фундаментальный образ и внутреннюю сложность.

*Сильные стороны* метафоры организации как культуры организации, по Г. Моргану, в том, что она:

- обращает наше внимание на символическую значимость практически каждого аспекта организационной жизни и акцентирует внимание на значении человеческого фактора;

- позволяет видеть, что организация старается опереться на единые для всех понятия и смыслы и старается действовать и пояснять свои действия в соответствии с ними;

- культивирует понимание того, что отношения между организацией и окружающей средой также могут конструироваться с помощью различных социальных технологий;

- позволяет понимать мотивы организационных перемен, формирует традиционное понимание перемен как изменений технологий, структуры, необходимых навыков и мотивации, дополняется изменениями положительных образов и ценностей.

В то же время метафора организации как культуры имеет и серьезные *недостатки*, и, в частности, она:

- может приводить к тому, что искусство управления становится искусством идеологического контроля, или, иными словами, искусством «проектирования ценностей»;

- таит в себе опасность недооценки способности культуры к самоорганизации и непрерывному развитию.

Анализируя возможности использования культуры в качестве корневой метафоры организации, исследователи справедливо отмечают, что она является слишком *абстрактной*, чтобы быть хорошей метафорой и в этом она похожа на «организацию». Учитывая это, М. Элвессон (2005) предлагает использовать культуру в качестве не корневой, а *организующей* метафоры организации. При этом для более точной настройки концепта культуры в качестве инструмента автор выделяет восемь метафор культуры второго порядка:

- 1) *регулятор обмена*, который функционирует как механизм контроля;

- 2) *компас* — метафора, в которой культура задает основной смысл стратегического развития и указывает на выбор приоритетов;

- 3) *социальный клей* — метафора, где общие идеи, символы и ценности являются источником для идентификации с группой/организацией и противодействуют фрагментарности;

- 4) *священная корова* — метафора, где базовые посылки и ценности указывают на самую сердцевину, суть организации, которая стимулирует людей принимать на себя строгие обязательства перед ней;

5) *регулятор эмоций* — метафора, в которой культура обеспечивает основное направление и сценарии для выражения эмоций и впечатлений;

6) *беспорядок* — метафора, где ключевыми аспектами организационной культуры являются двусмысленность и фрагментарность;

7) *шоры* — неосознанные и полусознанные аспекты культуры;

8) *закрытость от внешнего мира* — идеи и значения в культуре создают застывший мир, внутри которого люди приспособляются к условиям, но при этом теряют способность переступать барьеры и критически исследовать существующие социальные конструкции.

### **Соотношение организационной и корпоративной культуры**

Одним из ключевых для понимания природы культуры организации является вопрос о соотношении понятий организационной и корпоративной культуры. Достаточно часто эти понятия отождествляются, однако более конструктивным является их разграничение.

Сам термин «корпоративная культура» говорит о том, что это понятие зародилось в бизнес-среде применительно к деятельности крупных и разветвленных компаний, нацеленных на получение прибыли. В таком контексте близким синонимом корпоративной культуры является понятие «деловой культуры», характеризующее культуральные аспекты ведения бизнеса. В отличие от корпорации понятие организации является более широким и включает в себя организации всех типов: большие и маленькие, государственные или частные по форме собственности, работающие для прибыли или исключительно во благо общества, например благотворительные или общественные. Если корпорация является одним из типов организации, то логично было бы ожидать, что и корпоративная культура является частным случаем организационной культуры. В противном случае следовало бы признать, что специфика жизнедеятельности корпораций настолько велика, что существуют самостоятельно феномен корпоративной культуры (для крупных корпораций) и организационной (для всех остальных типов организаций).

Один из вариантов различения этих понятий заключается в том, что менеджмент компании (субъект управления) выступает носителем корпоративной культуры, а его работники (субъект подчинения) — носителями повседневной культуры. При этом корпоративная культура, назначение которой в повышении организационной эффективности, может не совпадать с повседневной культурой подчиненных. Таким образом, организационная культура представляет собой соотношение корпоратив-

ной и повседневной культур. Подобная трактовка организационной культуры позволяет исследовать тот реальный разрыв, который существует между «должным» в понимании менеджеров и «реально существующим», что имеет большое значение для изменения организационной культурой.

Консенсус между корпоративной и повседневной культурами ведет к созданию сильной организационной культуры, поскольку он способствует организационной интеграции. Хорошей иллюстрацией этого выступают успехи японских компаний, для которых характерно естественное принятие сотрудниками целей и задач высшего менеджмента. Однако это возможно только при условии, что обе культуры — и менеджмента и подчиненных — определяются исторически сложившейся культурой общества в целом. По оценке исследователей, японская организация сочетает в себе цивилизации «рисового поля» и «самураев». Ценности цивилизации «рисового поля» важны для понимания сплоченности коллектива компании, а ценности цивилизации «самураев» — особенностей менеджмента и стиля отношений между организациями, которые сыграли ключевую роль в экономическом успехе Японии. Заметим, что в отличие от этого в российских бизнес-компаниях корпоративная культура (культура менеджеров) имеет отчетливую ориентацию на западные ценности и не опирается на национальный менталитет.

Заслуживает внимания также модель организационной культуры Дж. Мартин, в которой предлагаются три различные плоскости — «перспективы» — ее рассмотрения. В первой, *интеграционной* «перспективе» акцент ставится на элементах культуры, которые разделяются большинством членов организации. Во второй, *дифференцирующей* плоскости рассмотрения выявляются элементы культуры, по отношению к которым у разных групп членов организации существуют несовпадающие позиции. И, наконец, третья, *фрагментационная* «перспектива» выделяет элементы культуры, по отношению к которым не только отсутствует консенсус, но и сложно установить, насколько совместимы соответствующие точки зрения. Автор подчеркивает, что при исследовании культуры организации следует избегать какой-то одной «перспективы», поскольку это может привести к чрезмерному упрощению картины. Адекватное и детальное представление о культуре организации может дать только совместное использование всех трех «перспектив». Преимуществом данной модели является то, что она предлагает рассматривать организационную культуру не только как согласие большинства по отношению к элементам организационной культуры, но

и как различие групп сотрудников по ряду элементов. Иными словами, феномен организационной культуры понимается автором как сложное и внутренне противоречивое явление. Предметом диагностики здесь становятся не только проявления культуры, по которым существует консенсус большинства, но и проявления, по которым в организации отсутствует единое мнение.

Еще одна позиция по проблеме соотношения организационной и корпоративной культуры представлена в работах Т.Ю. Базарова. Согласно этому автору, *организационная культура представляет собой интегральную характеристику организации (ее ценностей, образцов поведения, способов оценки результатов деятельности), данную в языке определенной типологии*. В отличие от этого, *корпоративная культура является индивидуальной характеристикой организации, отражающей ее неповторимые особенности*. Она представляет собой «сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых большинством сотрудников конкретной организации, случайно раскрытых, позаимствованных, достигнутых каким-либо иным путем в результате попыток решения проблем адаптации к внешней и внутренней среде и внутренней интеграции. Этот комплекс предположений воспринимается как достаточно действенный и достойный закрепления и передачи новым поколениям членов организации» (Базаров, 2012. С. 61).

Преимуществом этого определения организационной культуры является то, что оно опирается на *типологический подход*, позволяющий сравнивать культуры разных организаций. В отличие от типологического подхода *феноменологический подход* к исследованию корпоративной культуры позволяет провести более глубокий анализ индивидуальных особенностей культуры конкретной компании, однако не позволяет сравнивать культуры разных организаций.

### **Структура организационной культуры**

С понятием организационной культуры неразрывно связана его *структура*, т.е. элементы, из которых она состоит и их связи между собой. Перечень элементов организационной культуры содержится в подавляющем большинстве определений. Однако для описания структуры необходимо строго определить сами элементы и установить связи между ними. Этим требованиям в полной мере отвечает получившая широкую популярность структура организационной культуры Э. Шейна. Автор выделяет в организационной культуре три уровня:



- *артефакты* — видимые организационные структуры и процессы;
- *провозглашаемые верования и ценности* — стратегии, цели, философия;
- *основополагающие представления* — бессознательные, представляющиеся самоочевидными убеждения, особенности восприятия, мысли и чувства.

Уровень артефактов является поверхностным и включает в себя такие зримые продукты деятельности группы, как:

- 1) архитектура физического пространства;
- 2) язык, технология и продукты деятельности;
- 3) художественные произведения и стиль, воплощаемый в одежде, манере общения и эмоциональной атмосфере;
- 4) мифы и истории, связанные с организацией;
- 5) формальное описание принятых ценностей, внешние ритуалы и церемонии.

Характерная особенность этого уровня заключается в том, что его просто наблюдать, но сложно интерпретировать. Основная проблема здесь заключается в неоднозначности символов. Понять их смысл можно, только изучая более глубокие уровни — уровни ценностей и базовых представлений.

На втором — внутреннем — уровне изучению подвергаются ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти символы отражаются в символах и языке. Эти ценности и верования являются осознанными и четко сформулированными, они выполняют нормативную или моральную функцию, регулируя поведение членов группы в тех или иных ключевых ситуациях и приучая новых ее участников к тем или иным моделям поведения. Набор убеждений и ценностей, который находит реальное воплощение в идеологии или в организационной философии, может служить ориентиром или моделью поведения в сложных или неопределенных ситуациях. Убеждения и ценности этого сознательного уровня во многом определяют поведение, наблюдаемое на уровне артефактов.

Третий — глубинный — уровень образуют базовые представления, которые не осознаются членами группы без специального сосредоточения на этом вопросе. Это скрытые и самоочевидные представления, относящиеся к фундаментальным аспектам бытия, таким как природа времени и пространства, природа человека и человеческих поступков, природа истины и способы ее обретения, правильные взаимоотношения

человека и группы; относительная важность труда, семьи и саморазвития, обретение мужчинами и женщинами своего истинного предназначения. Без данного уровня нельзя адекватно понять уровень ценностей и артефактов, и, следовательно, сущность организационной культуры группы заключена именно в уровне базовых основополагающих представлений. Исходя из этого, автор предлагает свое определение культуры: *«Культура группы может быть определена как система базовых представлений, приобретаемых группой при разрешении проблем адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые доказали свою эффективность и поэтому рассматриваются как ценность и передаются новым членам группы в качестве правильной системы восприятия, мышления и чувствования в отношении названных проблем»* (Шейн, 2007. С. 31–32).

При всей логичности и убедительности структура культуры Э. Шейна имеет одно серьезное ограничение: если сущность организационной культуры определяется базовыми бессознательными представлениями ее сотрудников, то какими должны быть способы диагностики этого «коллективного бессознательного»? Не отражают ли эти базовые бессознательные представления исторически сложившуюся культуру того или иного общества, а не культуру организации? Известно, что культура общества (американского, японского, российского, китайского и т.д.) во многом определяет культуру создаваемых в ней организаций, однако не объясняет всего их разнообразия.

Другие исследователи предлагают более дробную структуру организационной культуры: мировоззрение, организационные ценности, стили поведения, нормы, психологический климат. По мнению А.Н. Занковского (2009), ни один из этих компонентов не может быть отождествлен с культурой организации, однако в совокупности они могут дать довольно полное представление об организационной культуре. Принципиально важным для понимания структуры культуры остается вопрос о том, какой из элементов является ключевым, образующим ее ядро. Чаще всего в качестве такого ключевого элемента структуры культуры признаются **организационные ценности**, которые кладутся в основу разрабатываемых типологий.

### Типы организационной культуры

Существует большое разнообразие типологий организационных культур. Большинство из них основаны на выделении пары независимых ценностей, которые образуют матрицу 2×2, дающую четыре типа

культуры. Одной из наиболее популярных типологий организационной культуры является типология К. Камерона и Р. Куина (2001), которая основана на идее так называемых конкурирующих ценностей. В ней выделяются две пары «*конкурирующих ценностей*»: 1) внутренний контроль и интеграция — внешний контроль и дифференциация; 2) гибкость и индивидуальность — контроль и стабильность. Таким образом, образуется четыре типа организационной культуры: *клановая* (семейная), *адхократическая* (адаптивная), *иерархическая* (бюрократическая) и *рыночная* (ориентированная на достижения). В данной типологии одним из основных критериев для выделения организационных культур выступают альтернативные ориентации: на межличностную договоренность (Восток) или договор, закон (Запад). Их разделяет диагональ, проведенная через квадранты «бюрократия» и «адхократия» (рис. 10.1).



Рис. 10.1. Типы организационной культуры по К. Камерону и Р. Куину

Авторы разработали методику диагностики корпоративной культуры, с помощью которой можно определить выраженность признаков четырех базовых типов культуры в конкретной компании. Данная методика получила широкое распространение в России при диагностике организационной культуры как промышленных предприятий, так и университетов и других видов организаций.

Другая известная типология разработана Р. Гоффи и Г. Джонсом (Goffee R., Jones G. 2003), она получила название «*Куб двойное С*». Со-

гласно этой модели, двумя основными измерениями организационной культуры являются социальность и солидарность: социальность отражает степень дружелюбности членов организации, а солидарность — степень единомыслия в понимании целей и организации. Комбинации высокого и низкого уровней социальности и солидарности приводит к выделению четырех типов организационной культуры: *сетевой*, *наемнической*, *фрагментированной* и *общинной*. Безусловным преимуществом этой модели является наличие третьего измерения: то есть каждый из типов культуры может иметь как позитивную, так и негативную формы проявления (рис. 10.2). Отметим также, что в данной типологии отражается не столько содержание самих ценностей, сколько степень их согласованности и принятия членами организации.



Рис. 10.2. Типы организационной культуры в модели Р. Гоффи и Г. Джонса

В целом, несмотря на известное упрощение, применение типологий позволяет фиксировать преобладающий тип культуры и желательный вектор его изменения. Основная проблема диагностики организационной культуры заключается в выборе той типологии, которая наиболее адекватно отражает специфику деятельности и базовые ценности данной организации.

## Создание и способы поддержки организационной культуры

Создание организационной культуры обусловлено рядом факторов.

Во-первых, зарождение организационной культуры восходит, по крайней мере частично, к основателям компании. Как правило, они обладают энергией, твердыми ценностями и представлениями о том, какой должна быть компания. Именно они играют ключевую роль в первоначальном подборе персонала и транслируют свои взгляды и ценности формируемой команде. Как следствие, их ценности становятся общепринятыми и сохраняют свою силу, пока они сохраняют свои позиции. Существует множество примеров такого рода влияния основателей компаний: Билл Гейтс (Microsoft), Стив Джобс (Apple), Ингвар Кампрад (IKEA), Владимир Мельников (Gloria Jeans) и др.

Во-вторых, важную роль в становлении организационной культуры играет опыт взаимодействия с внешней средой. Каждая компания должна найти свою нишу в отрасли и на рынке. К примеру, высокотехнологичные компании, работающие в сфере информационных технологий (Google, Яндекс и др.), демонстрируют приверженность инновациям и высокому качеству.

И, в-третьих, организационная культура формируется в ходе взаимодействия и общения сотрудников компании друг с другом. В ходе различного рода мероприятий и группового обсуждения происходит выработка и уточнение базовых представлений и ценностей по поводу различных аспектов организационной жизни.

Существуют следующие *способы распространения и поддержки* организационной культуры.

1. *Символы* — материальные объекты, имеющие дополнительное значение, выходящее за рамки их внутреннего содержания; важную роль играет интерьер помещений, например наличие цветов или размещение наград и трофеев.

2. *Слоганы* — фразы, метко и лаконично характеризующие ключевые цели и ценности организации; например: «Забота о клиенте — наша главная цель» или «Для тех, кто никуда не плывет, — не бывает попутного ветра» (М. Монтень).

3. *Истории* — небольшие рассказы, которые становятся легендами и иллюстрируют важные аспекты организационной культуры; например рассказ о том, что основатель компании Nike Фил Найт был бегуном на средние дистанции, который начал свой бизнес с торговли из своей ма-

шины; или рассказ о том, как была изобретена знаменитая вафельная подошва, когда случайно была залита резина в домашнюю вафельницу.

4. *Жаргон* — особый язык, который используется сотрудниками в компании или отрасли и помогает отождествлять себя с определенной группой; особенно часто используется в IT-компаниях.

5. *Церемонии* — особые события, в рамках которых подчеркиваются корпоративные ценности, например церемонии награждения, принятия новичков после испытательного срока в штат, проводы заслуженных работников и т.д.

6. *Письменное изложение принципов культуры* — это различного рода корпоративные (или моральные) кодексы, в которых изложены основные ценности, принципы и правила поведения; позволяют четко фиксировать ценности культуры и обучать им новичков.

Наибольшие изменения в организационной культуре происходят под влиянием: состава рабочей силы, слияния и поглощения других организаций, а также запланированных изменений в организации. В последнем случае речь идет о долгосрочной программе плановых изменений организационной культуры. При этом у менеджмента существует понимание, что организационная культура является «мягким» косвенным методом управления человеческими ресурсами компании, позволяющим в отдаленной перспективе повысить ее эффективность.

### ***Вопросы для анализа***

1. *Какой из двух подходов к исследованию организационной культуры преимущественно используется в организационном консультировании и почему?*

2. *Всякая ли метафора направляет мышление в правильное русло? Каковы критерии выбора удачной метафоры? Какая метафора является удачной для организационной культуры?*

3. *Что понимается под «сильной» организационной культурой? Какова основная трудность создания сильной культуры в российских компаниях?*

4. *В чем отличие типологического подхода к оценке культуры от феноменологического?*

5. *В чем заключается адаптивный смысл организационной культуры?*

6. *Каково принципиальное отличие существующих двухмерных типологий организационной культуры? Возможна ли разработка универсальной модели организационной культуры?*

7. *Насколько управляема организационная культура? Возможно ли создание организационной культуры по заранее заданному образцу?*

### ***Практикум по самодиагностике***

#### **ОПРОСНИК ДИАГНОСТИКИ ТИПА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ Р. ГОФФИ И Г. ДЖОНСА**

*Инструкция.* Оцените по 5-балльной шкале степень Вашего согласия с приведенными ниже утверждениями. Оценку следует производить применительно к подразделению, в котором Вы работаете. Шкала оценок: 1 — полностью не согласен; 2 — не согласен; 3 — затрудняюсь ответить; 4 — согласен; 5 — полностью согласен.

1. *Наше подразделение четко знает свои цели и задачи.*
2. *Сотрудники нашего подразделения действительно нравятся друг другу.*
3. *Сотрудники в своей работе руководствуются четкими принципами и инструкциями.*
4. *Коллеги по работе хорошо понимают друг друга и редко спорят.*
5. *Если кто-то работает плохо, это получает быструю и решительную оценку.*
6. *Сотрудники часто общаются друг с другом после работы.*
7. *Наше подразделение нацелено на достижение высоких результатов.*
8. *Коллеги оказывают друг другу помощь, потому что нравятся друг другу.*
9. *Когда возникают возможности для достижения конкурентного преимущества, сотрудники активно действуют, чтобы воспользоваться им.*
10. *Коллеги дружат друг с другом бескорыстно, ради самой дружбы.*
11. *Стратегические цели подразделения являются общими для всех.*
12. *Коллеги часто доверительно общаются друг с другом по личным вопросам.*
13. *Сотрудники строят друг с другом долгосрочные близкие отношения.*
14. *Все сотрудники понимают, за что их поощряют и за что наказывают.*
15. *Коллеги хорошо осведомлены о частной жизни друг друга.*

16. Подразделение настроено решительно на победу в конкурентной борьбе.

17. Сотрудники настроены на то, чтобы гибко справляться с возникающими трудностями.

18. Достижение запланированных результатов является главным и единственным принципом подразделения.

19. Чтобы добиться успеха, можно нарушить существующие правила.

20. Все начатые в подразделении проекты должны быть завершены.

21. Когда люди уходят из компании, бывшие коллеги поддерживают с ними связь и интересуются их делами.

22. Коллеги понимают, что, если кто-то не завершил работу, ее придется доделывать другому.

23. Сотрудники защищают и поддерживают друг друга в трудных ситуациях.

#### Обработка результатов

Шкала *солидарность*: 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23.

Шкала *социальность*: 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22.

#### ***Применение организационного поведения на практике***

Изучите тексты (корпоративные кодексы, этические правила и другие документы), в которых отражены особенности культуры выбранной Вами компании. Выделите ключевые ценности, присущие культуре этой компании.



# ГЛОССАРИЙ

## Тема 1.

**Организация** — социальная структурированная система, состоящая из групп и индивидов, работающих вместе для достижения поставленных целей.

**Организационное поведение** — междисциплинарная теоретико-прикладная отрасль, изучающая все аспекты поведения людей в организации с целью повышения ее эффективности.

**Глобализация** — процесс взаимодействия людей всего мира в отношении их культурной, экономической, политической, технологической жизни и окружающей среды.

**Даунсайзинг** — процесс снижения численности работников с целью достижения оптимального количества сотрудников, необходимого для эффективного функционирования заново выстроенной организации.

**Аутсорсинг** — процесс ликвидации подразделений, не связанных с центральными направлениями работы организации, и найма других компаний для их выполнения.

## Тема 2.

**Личность** — уникальная и относительно стабильная схема поведения, мышления и эмоций, проявляемая человеком.

**Профессиональная пригодность** — совокупность индивидуальных особенностей человека, влияющих на успешность освоения какой-либо профессиональной деятельности и эффективность ее выполнения.

**Когнитивный интеллект (IQ)** — способность понимать сложные идеи, эффективно адаптироваться к окружающей обстановке, учиться на собственном опыте, делать различные умозаключения и преодолевать препятствия посредством тщательного анализа.

**Практический интеллект** — способность разрабатывать эффективные способы решения практических задач в повседневной жизни.

**Эмоциональный интеллект (EQ)** — группа умений и навыков, связанных с эмоциональной сферой жизни.

**Жизненный стиль** — личностно обусловленные формы поведения, в основе которых лежат смыслообразующие ценности человека.

**Когнитивный стиль** — особенности восприятия и оценки стимула, обусловленные индивидуально-личностными качествами человека.

**Индивидуальный стиль деятельности** — система отличительных признаков деятельности человека, которая проявляется в форме устой-

чиво повторяющихся приемов и способов деятельности, в своеобразной временной организации деятельности и в качественных особенностях продукта деятельности.

### **Тема 3.**

**Эмоции** — это открытые реакции, выражающие чувства людей по отношению к конкретным событиям.

**Настроение** — неопределенное, относительно умеренное эмоциональное состояние, существующее как фон в процессе деятельности.

**Эмоциональная саморегуляция** — умение человека произвольно менять силу и характер своих эмоциональных переживаний.

**Эмоциональный самоконтроль** — это умение *сдерживать* и *маскировать* свои эмоциональные переживания.

**Эмоциональный диссонанс** — несоответствие между эмоциями и их внешним проявлением.

**Организационное участие** — система мер, которая должна предприниматься руководителями компании для смягчения последствий возникшего эмоционального шока.

**Стресс** — форма эмоционального состояния и физиологической реакции в ответ на требования, исходящие из внутренней или внешней среды организации.

**Физиологический стресс** — неспецифический ответ на воздействия среды в форме физиологических реакций и поведения живого существа, имеющие для него приспособительное значение.

**Копинг-стратегии** — приспособительные стратегии поведения в профессиональной деятельности.

**Эмоциональное выгорание** — состояние крайнего психологического переутомления и истощения энергетических ресурсов, возникающее в результате длительного воздействия стрессоров, влияние которых человек не может преодолеть.

### **Тема 4.**

**Удовлетворенность работой** — отношение к содержанию и условиям выполняемой работы.

**Абсентеизм** — форма отторжения работы, которая проявляется в нежелании работника находиться на рабочем месте.

**Увольнение по собственному желанию** — форма отторжения работы, которая проявляется в принятии работником решения о том, что

увольнение является наиболее эффективным способом разрешения ситуации.

**Организационная приверженность** — отношение работника к организации, при котором он отождествляет себя с организацией, ощущает свою причастность к ней и хочет в ней работать.

**Приверженность, ориентированная на последствия**, — желание человека продолжать работу в организации, поскольку его уход повлечет за собой серьезные потери.

**Аффективная приверженность** — желание человека продолжать работу в организации, так как его цели и ценности совпадают с основополагающими целями и ценностями компании.

**Нормативная приверженность** — желание продолжать работу в организации из-за психологического давления, оказываемого со стороны руководителей и коллег.

**Предубеждение** — негативное отношение к членам определенных групп, основанное исключительно на факте их принадлежности этим группам.

## Тема 5.

**Мотивация** — совокупность процессов, которые побуждают, направляют и поддерживают поведение человека при достижении поставленной цели.

**Потребность** — это отражение в сознании нужды (нужности, желанности чего-то в данный момент), часто переживаемое как внутреннее напряжение (потребностное состояние) и побуждающее психическую активность, связанную с целеполаганием.

**Потребность в самореализации (мотив роста)** — склонность актуализировать то, что возможно; в большей степени развивать то, в чем заключается наше своеобразие; становиться всем тем, чем мы способны стать.

**Восхождение по пирамиде потребностей** — алгоритм удовлетворения потребностей человека, при котором удовлетворение потребностей низшего уровня актуализирует вышестоящие уровни потребностей.

**Дистрибутивная справедливость** — воспринимаемая человеком объективность распределения вознаграждений в организации.

**Процедурная справедливость** — воспринимаемая человеком объективность процедур оценки результатов работы.

**Справедливость взаимодействия** — воспринимаемая человеком объективность межличностных взаимоотношений, которые используются для определения организационных вознаграждений.

**Ожидания** — представление о том, что приложенные усилия человека позитивным образом повлияют на уровень выполненной работы.

**Инструментальность** — представления о том, что высокие результаты работы будут вознаграждены.

**Валентность** — воспринимаемая человеком ценность ожидаемого вознаграждения.

**Мотивационный потенциал работы** — совокупность ключевых характеристик работы, влияющих на глубинную мотивацию работника.

## **Тема 6.**

**Карьера** — эволюционная последовательность различных рабочих мест во времени.

**«Карьера без границ»** — тенденция продвигаться через разнообразные компании и отрасли.

**Устойчивая (горизонтальная) карьера** — тип карьеры, характеризующийся пожизненной занятостью на одном рабочем месте.

**Ступенчатая (вертикальная) карьера** — тип карьеры, при котором люди остаются в определенной профессии и прокладывают путь с более низких на более высокие должности в одной или нескольких организациях.

**Спиральная карьера** — тип карьеры, при котором люди проходят через ряд профессий, каждая из которых строится на уже приобретенных навыках и умениях, но требует и новых навыков.

**Переменчивая карьера** — тип карьеры, для которого характерна смена различных видов профессиональной деятельности, не связанных друг с другом.

**Карьерный якорь** — это индивидуальное профессиональное самовосприятие, основанное на восприятии своих талантов, способностей, ценностей, потребностей и мотивов.

**Организационная социализация** — процесс прохождения сотрудника от статуса новичка до эффективного и вовлеченного члена своей организации.

**Наставничество** — процесс, посредством которого более опытные сотрудники советуют, консультируют, стимулируют профессиональное развитие новых сотрудников.

**Карьерное плато** — достижение работником наивысшей ступени в своей карьере без видимых перспектив дальнейшего роста.

## **Тема 7.**

**Роль** — типичное поведение человека в контексте социального взаимодействия.

**Нормы** — согласованные неформальные правила поведения, регулирующие поведение членов группы.

**Статус** — это соответствующее общественное положение или ранг, закрепленный за группами или отдельными членами группы.

**Должностная власть** — ресурс влияния, основанный на официальном положении человека в организации.

**Личностная власть** — ресурс влияния, основанный на профессиональных и индивидуально-личностных качествах человека.

**Экспертная власть** — источник личностной власти, основанный на признании членами группы превосходства профессиональных навыков и способностей работника.

**Референтная власть** — источник личностной власти, в основе которой лежит симпатия и уважение членов группы, обусловленные личным обаянием, высокой репутацией, хорошими навыками общения и т.п. человека.

**Харизматическая власть** — источник личностной власти, в основе которой лежат особенные («магнетические») качества личности, позволяющие человеку занимать лидерские позиции, увлекать и вести за собой последователей.

**Власть подразделения** — ресурс влияния подразделения, основанный на его центральном положении, незаменимости, способности контролировать и генерировать ресурсы и действовать в непредвиденных обстоятельствах.

**Групповая сплоченность** — степень привлекательности группы для своих членов.

**Социальная фасилитация** — усиление доминантных реакций в присутствии других.

**Коллективная безответственность** — склонность членов группы с увеличением ее размера прилагать меньше индивидуальных усилий при выполнении заданий, требующих совместных усилий.

**Совместимость** — социально-психологическая характеристика группы, которая проявляется в способности ее членов согласовывать свои действия в различных формах сотрудничества.

**Виртуальная команда** — группа сотрудников, распределенных географически, организационно или во времени и объединенных посредством информационных и телекоммуникационных технологий для выполнения операционных задач.

## **Тема 8.**

**Коммуникация** — процесс передачи информации от отправителя (человека, группы или организации) к получателю (человеку, группе или организации).

**Общение** — процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека.

**Вербальные коммуникации** — вид коммуникации, в которой в качестве знаковой системы используется человеческая речь.

**Невербальные коммуникации** — вид коммуникации, в которой используются разнообразные формы неречевых знаковых систем.

**Регулятивная функция общения** — изменение своего поведения и поведения партнера по общению, направленное на организацию совместной деятельности (взаимодействия).

**Перцептивная функция общения** — взаимное восприятие партнерами по общению друг друга, направленное на их понимание.

**Идентификация** — способ познания другого человека через осознанное или неосознанное уподобление себя его характеристикам.

**Рефлексия** — осознание адресантом того, как он воспринимается партнером по общению.

**Система организационной коммуникации** — совокупность формальных и неформальных каналов коммуникации, связывающих элементы организационной структуры.

## **Тема 9.**

**Лидерство** — процесс влияния одного человека на других с целью достижения групповых или организационных задач.

**Лидерские качества** — качества личности, которые отличают лидеров от последователей.

**Поведенческий подход к лидерству** — подход, акцентирующий внимание на том, какие типы поведения (стили лидерства) реализуют лидеры, чтобы добиться собственной эффективности.

**Ситуационное лидерство** — подход, в котором исследуются факторы эффективного лидерства и зависимость предпочтительного стиля лидерства от ситуации.

**Харизма** — результат определенной реакции последователей, который обусловлен характеристиками личности лидера и его поведением в конкретной ситуации.

**Атрибуция** — приписывание причин поведения внешним обстоятельствам (ситуации) или внутренним причинам (действиям самого человека).

**Трансакционное лидерство** — процесс мотивации последователей путем апелляции к их корыстным интересам, в котором лидеры предлагают последователям обмен вознаграждений и обещаний на соответствующие уровни усилий.

**Трансформационное лидерство** — процесс мотивации последователей путем апелляции к мотивам достижения и развития, в котором лидеры и последователи связаны взаимными моральными обязательствами.

## **Тема 10.**

**Культура, доступная изменениям,** — представления исследователей о том, что организационная культура является объективно существующим феноменом, влияющим на поведение сотрудников и его можно изменять в соответствии с целями менеджеров.

**Культура как метафора** — представления исследователей о том, что организационная культура является метафорой, подлежит качественному описанию и мало поддается произвольному изменению.

**Организационная культура** — интегральная характеристика организации (ее ценностей, образцов поведения, способов оценки результатов деятельности), данная в языке определенной типологии.

**Корпоративная культура** — индивидуальная характеристика организации (ее ценностей, образцов поведения, способов оценки результатов деятельности), отражающая ее неповторимые особенности.

**Организационные ценности** — ключевой элемент структуры организационной культуры, который лежит в основе разрабатываемых типологий.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Антология организационной психологии / Пер. с англ.: С.Е. Пале). – М.: Вершина, 2005. – 712 с.
2. *Базаров Т.Ю.* Управление персоналом: Практикум, учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2012. – 239 с.
3. *Бодров В.А.* Психология профессиональной пригодности: Учебное пособие для вузов. – М.: ПЕРСЭ, 2001. – 511 с.
4. *Геберт Д., фон Розентиль Л.* Организационная психология. Человек и организация / Пер с нем. О.А. Шипиловой. – Х.: Гуманитарный центр, 2006. – 624 с.
5. *Глейтман Г., Фридлунд А., Райсберг Д.* Основы психологии / Пер. с англ. под ред. В.Ю. Большакова, В.Н. Дружинина. – СПб.: Речь, 2001, 1247 с.
6. *Гоулмен Д.* Эмоциональный интеллект в бизнесе. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 512 с.
7. *Гринберг Д., Бейрон Р.* Организационное поведение: от теории к практике / Пер. с англ. – М.: Вершина, 2004. – 912 с.
8. *Дафт Р.* Менеджмент. 6-е изд. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2004. – 864 с.
9. *Дружинин В.Н.* Варианты жизни: очерки экзистенциальной психологии. – М.: ПЕРСЭ, 2005. – 135 с.
10. *Джордж Дж. М., Джоунс Г.Р.* Организационное поведение. Основы управления: Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. проф. Е.А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 436 с.
11. *Занковский А.Н.* Организационная психология: Учебное пособие. – М.: ФОРУМ, 2009. – 648 с.
12. *Ильин Е.П.* Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2008. – 512 с.
13. *Камерон К.С., Куин Р.Э.* Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ.; Под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
14. *Купер К., Дэйв Дж., О`Драйсколл.* Организационный стресс. Теории, исследования и практическое применение / Пер. с англ. – Х.: Гуманитарный центр, 2007. – 336 с.
15. *Морган Г.* Имиджи организации: Восемь моделей организационного развития / Пер. с англ. под ред. Н. Лапиной. – М.: Вершина, 2006. – 416 с.
16. *Мучински П.* Психология, профессия, карьера / Пер. с англ. – 7-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 539 с.



17. *Платонов Ю.П.* Организационное поведение: Учебное пособие. – СПб.: Речь, 2012. – 720 с.
18. Психология современного лидерства: Американские исследования. – М.: Когито-Центр, 2007. – 288 с.
19. *Пфеффер Д.* Власть, влияние и политика в организациях / Пер. с англ. Е. Требушиной. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 464 с.
20. *Ричи Ш., Мартин П.* Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. Е.А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 399 с.
21. *Филонович С.Р.* Теории лидерства в менеджменте: история и перспектива // Российский журнал менеджмента. 2003. № 2. – С. 3–24.
22. *Чиксентмихайи М.* Поток: Психология оптимального переживания / Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Смысл; Альпина нон-фикшн, 2013. – 461 с.
23. *Шеклтон В.* Психология лидерства в бизнесе / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2003. – 222 с.
24. *Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р.* Организационное поведение / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2006. – 637 с.
25. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. Под ред. Т.Ю. Ковалевой. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 336 с.
26. *Шульц Д., Шульц С.* Психология и работа. 8-е изд. – СПб.: Питер, 2003. – 560 с.
27. *Элвессон М.* Организационная культура / Пер. с англ. – Х.: Гуманитарный центр, 2005. – 460 с.
28. *Egea K.* Relationship building in virtual teams: an academic case study. Proceedings of the 2006 Informing Science and IT Education Joint Conference (Salford, UK). P. 81–98.
29. *Goffee R., Jones G.* The Character of Corporation: How Your Company's Culture Can Make or Break Your Business. 2<sup>nd</sup> Edition, London: Profile Books, 2003. – 256 p.
30. *Campbell J.P., Pritchard R.D.* Motivation theory in industrial and organizational psychology. In: Dunnette, M.D. (Ed.) Handbook of industrial and organizational psychology, Chicago, 63130. 1976.
31. *Costa P.T., McGrae R.R.* The NEO-PI Personality Inventory. Odessa. FL: Psychological Assessment Resources. 1992.
32. *Kimball L.* Managing virtual teams. Text of speech given for Team Strategies Conference, Toronto, Canada. 1997.
33. *Meyer J.P., Allen N.J.* Commitment in the workplace: Theory, research, and application. Thousand oaks, CA: Sage.

**Мкртычян Герасим Амирович**  
**Петрова Ольга Викторовна**

## **ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ**

*Учебное пособие*

Формат 60×84 1/16.

Бумага офсетная. Печать офсетная.

Усл. печ. 11,8. Уч.-изд. л. 14. Тираж 500 экз. Заказ № 763.

Издательство Нижегородского государственного университета  
им. Н.И. Лобачевского.  
603950, г. Н. Новгород, пр. Гагарина, 23.

Типография Нижегородского государственного университета  
им. Н.И. Лобачевского.  
603000, г. Н. Новгород, ул. Б. Покровская, 37.