

Министерство общего и профессионального образования  
Российской Федерации

Пензенский государственный университет

# ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

[Вернуться в каталог учебников](#)

[Рерайт дипломных и курсовых работ](#)

[Создание сайтов-визиток](#)

Уникальные подборки материалов по экономике и менеджменту:  
- для самообразования топ-менеджеров;  
- для повышения квалификации преподавателей;  
- для рефератов и контрольных.

[Дистанционные курсы по созданию эффективных сайтов](#)

## **НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и ПЕРЕРАБОТКА:**

- 1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...**
  - 2. Диссертации и научные работы**
  - 3. Школьные задания**
- Онлайн-консультации**  
**Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА**  
**Приглашаем авторов**

## **УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -**

**На сайте электронной библиотеки по экономике и праву**  
**[www.учебники.информ2000.рф](http://www.учебники.информ2000.рф).**

ББК 65.011.761 УДК 65.018

Рецензенты:

Доктор технических наук, профессор, и.о. директора филиала Российского государственного университета инновационных технологий и предпринимательства  
В. И. Чернецов

Кандидат технических наук, доцент Пензенского филиала Всероссийского заочного финансово-экономического института Дресвянников В. А.

**Дорофеев В. Д., Шмелева А. Н., Частухина Ю.Ю.**

Д 73

Организационное поведение: Учеб. пособие. – Пенза: Изд-во ун-та, 2004. – 142 с. :16 ил., 9 табл., библиогр. 9 назв.

Учебное пособие представляет собой краткое изложение курса организационного поведения. Пособие содержит анализ вопросов, связанных с поведением человека в процессе труда, а также с различными ситуациями в организациях.

Пособие предназначено для широкого круга читателей: от студентов, изучающих дисциплину «Организационное поведение», до практических менеджеров, руководителей и предпринимателей.

УДК 65.018  
ББК 65.011.761

© Издательство Пензенского государственного университета, 2004
--

© Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н., Частухина Ю.Ю.
--

**Самообразование руководителей -**

**1-2 часа в месяц**

## СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	5
Часть 1. ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ	6
Глава 1. ДИНАМИКА ИНДИВИДОВ И ОРГАНИЗАЦИИ	6
1.1 Что такое организационное поведение?	6
1.2 основополагающие концепции организационного поведения	11
Глава 2. ОСНОВНЫЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ	16
2.1 Подход, ориентированный на человеческие ресурсы	16
2.2 Ситуационный подход	16
2.3 Подход, ориентированный на результаты	17
2.4 Системный подход	18
Глава 3. МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ	20
3.1 Система организационного поведения	20
3.2 Модели организационного поведения	22
Глава 4. УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ	26
4.1 Основы коммуникаций	26
4.2 Нисходящие коммуникации	28
4.3 Восходящие коммуникации	29
4.4 Другие формы коммуникаций	30
4.5 Электронные коммуникации	31
4.6 Неформальное общение	33
Глава 5. СОЦИАЛЬНАЯ СИСТЕМА И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА	36
5.1 Понятие социальной системы	36
5.2 Социальная культура	37
5.3 Роль индивида в организации	37
5.4 Статус	38
5.5 Организационная культура	39
Часть 2. МОТИВАЦИЯ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ	41
Глава 6. ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ	41
6.1 Модель мотивации	41
6.2 Мотивационные побуждения	42
6.3 Типы потребностей	43
Глава 7. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА И ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ	51
7.1 Организационное поведение и аттестация по результатам деятельности	51
7.2 Материально – денежное стимулирование	54
7.3 Целостная система вознаграждения	56
Часть 3. РУКОВОДСТВО И НАДЕЛЕНИЕ ВЛАСТЬЮ	59
Глава 8. РУКОВОДСТВО	59
8.1 Природа руководства	59
8.2 Поведенческие подходы к стилям руководства	60
8.3 Ситуационные подходы к руководству	62
Глава 9. НАДЕЛЕНИЕ ВЛАСТЬЮ И УЧАСТИЕ В УПРАВЛЕНИИ	66
9.1 Основы наделения властью и участия в управлении	66
9.2 Механизм участия в управлении	67

9.3 Программы участия в управлении	68
Часть 4. ИНДИВИДУАЛЬНОЕ И ГРУППОВОЕ ПОВЕДЕНИЕ	71
Глава 10. УСТАНОВКИ РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ	71
10.1 Природа установок работника	71
10.2 Влияние удовлетворения трудом на работу сотрудников	72
10.3 Изучение уровня удовлетворения от труда	81
Глава 11. ПРОБЛЕМЫ, ВОЗНИКАЮЩИЕ В ОТНОШЕНИЯХ МЕЖДУ ОРГАНИЗАЦИЯМИ И ИНДИВИДАМИ	84
11.1 Области легитимного влияния организации	84
11.2 Право на частную жизнь	87
11.3 Дискриминация	90
11.4 Дисциплинарные воздействия	97
Глава 12. МЕЖЛИЧНОСТНОЕ ПОВЕДЕНИЕ	99
12.1 Конфликты в организациях	99
12.2 Ассертивное поведение	102
12.3 Трансакционный анализ	104
12.4 Проблемы власти и политики организации	105
Часть 5. ГРУППОВОЕ ПОВЕДЕНИЕ	109
Глава 13. НЕФОРМАЛЬНЫЕ И ФОРМАЛЬНЫЕ ГРУППЫ	109
13.1 Групповая динамика	109
13.2 Природа неформальных и формальных организаций	109
13.3 Управление групповой динамикой	114
13.4 Потенциальные недостатки работы в группах	115
Глава 14. КОМАНДЫ И ИХ СОЗДАНИЕ	119
14.1 Работа в команде	119
14.2 Командное строительство	121
14.3 Самоуправляемые команды	122
Часть 6. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ И ИХ ПОСЛЕДСТВИЯ	124
Глава 15. СТРЕСС И ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ	124
15.1 Что такое стресс?	124
15.2 Крайние формы реакции на стресс	125
15.3 Причины стресса	128
15.4 Стресс и показатели выполнения рабочих заданий	132
15.5 Методы управления стрессом	134
15.6 Психологические консультации работников	137
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	141
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	142

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Большинство современных студентов имеют опыт работы, по крайней мере временной, в различных организациях. Быстро осознав, что не все поступки – их собственные, начальника или коллег – являются абсолютно рациональными, они начинают размышлять над рядом вопросов:

- ◆ Почему люди ведут себя именно так?
- ◆ Могут ли люди, группы и организации работать более эффективно в условиях постоянных перемен, реструктуризации, развивающейся конкуренции?
- ◆ Что могут сделать менеджеры для того, чтобы мотивировать работников к повышению производительности труда?
- ◆ Какие достижения теории, результаты исследований и опыт других руководителей могут быть использованы для повышения управленческой квалификации?

Курс дисциплины «Организационное поведение» нацелен именно на то, чтобы дать ответы на поставленные вопросы.

Теория организационного поведения постоянно развивается, она вышла за пределы применения поведенческой науки к рабочим ситуациям. Это развивающаяся сфера, в которой остается множество вопросов и возможностей для усовершенствования.

## Часть 1

# ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

## Глава 1

### ДИНАМИКА ИНДИВИДОВ И ОРГАНИЗАЦИЙ

#### 1.1 Что такое организационное поведение

##### *1.1.1 Сущность организационного поведения*

**Организационное поведение** – это наука, изучающая поведение людей (индивидов и групп) в организациях с целью практического использования полученных знаний для повышения эффективности трудовой деятельности человека.

##### Объекты изучения ОП

- поведение индивидов в организации;
- проблемы межличностных отношений при взаимодействии двух индивидов (коллег или пары «начальник – подчиненный»);
- динамику отношений внутри малых групп (как формальных, так и неформальных);
- возникающие межгрупповые отношения;
- организации как целостные системы, основу которых образуют внутриорганизационные отношения (например, стратегические альянсы и совместные предприятия).

Большинство научных дисциплин (и ОП не исключение) преследует *четыре цели* – описание, осознание, прогнозирование и контроль над определенными явлениями.

##### *Целями ОП являются:*

1. *систематизированное описание* поведения людей в различных возникающих в процессе труда ситуациях;
2. *объяснение причин* поступков индивидов в определенных условиях;
3. *предсказание поведения* работника в будущем;
4. *овладение навыками управления поведением* людей в процессе труда и их совершенствование.

### 1.1.2 Силы, определяющие ОП

Природа организации формируется в процессе взаимодействия различных сил, многообразие видов которых может быть классифицировано по *четырем* направлениям – *люди, организационные структуры, технологии и внешняя среда*, в которой действует данная организация (рисунок 1).

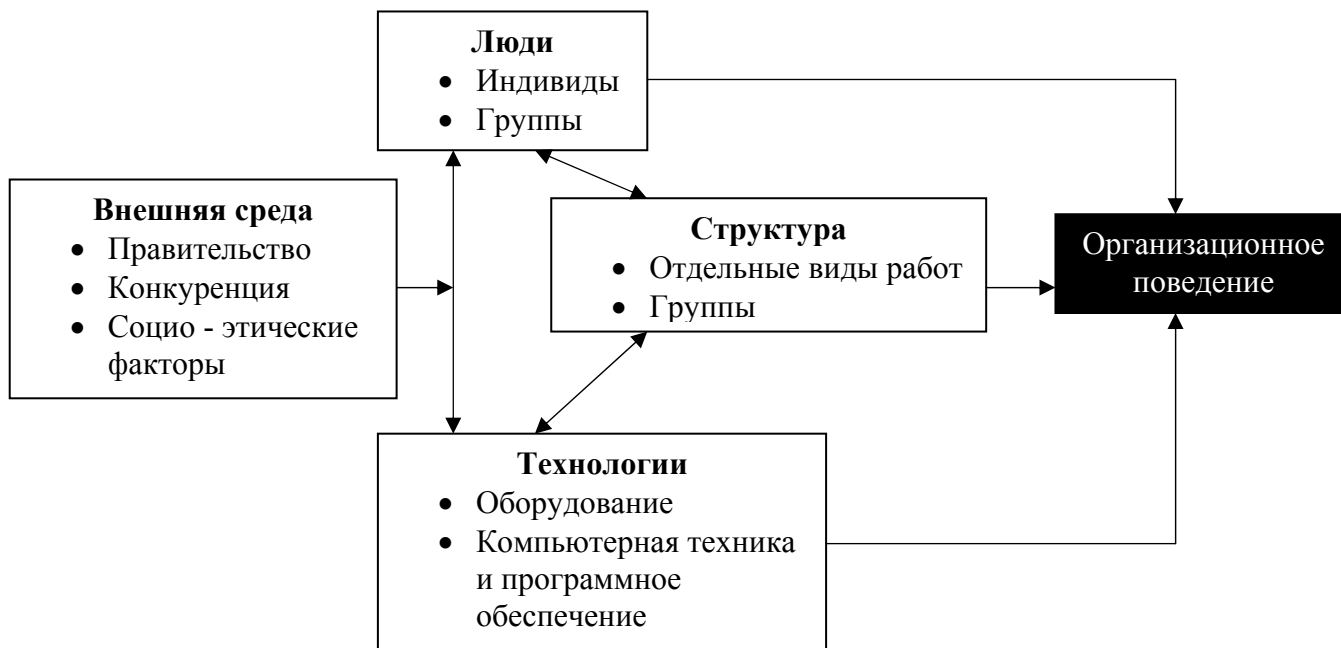


Рисунок 1.1 – Основные определяющие организационное поведение силы

Выполнение рабочих заданий сотрудниками организации предполагает координацию их усилий, а значит, в компании должна быть создана определенная структура формальных отношений. Поскольку в процессе труда обычно используется производственное оборудование, в рабочем процессе взаимодействуют люди, организационные структуры и технологии. Кроме того, рассмотренные нами элементы подвержены влиянию внешней среды и, в свою очередь, оказывают воздействие на нее.

**ЛЮДИ.** Сотрудники организации образуют ее внутреннюю социальную систему, включающую в себя индивидов и группы (большие и малые, формальные и неформальные). Одна из основных характеристик групп – их высокая динамика (формирование, развитие и распад). Люди (сотрудники) – это живые, думающие, чувствующие существа, деятельность которых направлена на

достижение поставленных перед организацией целей. Мы должны помнить, что организация существует, чтобы служить людям, и никак не наоборот.

Современные организации существенно отличаются от своих предшественниц. Менеджерам приходится решать все более сложные задачи. Они должны не только осознавать неизбежность различных образцов поведения сотрудников, но и быть готовыми адаптироваться к ним.

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА.** Организационная структура определяет *формальные отношения* между людьми и позволяет использовать их для достижения целей компании. Осуществление различных видов деятельности предполагает, что в организации трудятся представители самых разных профессий, занимающие различные должности. Эффективная координация их усилий предполагает разработку некой структурной схемы. Отношения индивидов внутри этой структуры создают сложные схемы сотрудничества – согласования, принятия и реализации решений.

Некоторое время назад возобладала тенденция упрощения многих организационных структур, в основном за счет сокращения должностей менеджеров среднего звена, вызванная необходимостью снижения издержек при сохранении конкурентоспособности компании. Кроме того, набирает силу процесс укрупнения организаций (преимущественно в форме слияний и поглощений). Отдельные организации проводят эксперименты по найму временных (так называемых ситуационных) сотрудников для выполнения конкретных задач.

**ТЕХНОЛОГИЯ.** Технологическое обеспечение представляет собой материальные ресурсы, вовлеченные в процесс управления и производства. Уровень техники и технологий оказывает значительное влияние на трудовые отношения. Техника позволяет сделать больше и работать лучше, но она же накладывает и ограничения (по уровню квалификации сотрудников), т.е. ее применение сопряжено как с выгодами, так и с издержками. Повышение роли робототехники и компьютеризация производства, перераспределение рабочей силы из сферы производства в сферу услуг, повсеместное внедрение компьютеров и разработка ориентированного на пользователя программного



обеспечения, быстрое развитие возможностей сети Интернет – все эти факторы оказывают все возрастающее давление на ОП, усложняя проблемы обеспечения бесконфликтного равновесия технической и социальной систем.

**ОКРУЖАЮЩАЯ СРЕДА.** «Жизнь» организации протекает в «рамках» внутренней и внешней среды. Ни одна из организаций, будь то завод или школа, не имеет возможности избежать влияния внешней среды, воздействующей и на положение индивидов, и на условия труда, порождающей острейшую конкуренцию за доступ к ресурсам и энергии. Поэтому при изучении поведения человека в организациях следует обязательно принимать во внимание воздействие многочисленных факторов внешней среды.

### *1.1.3 Характерные особенности ОП*

Одна из основных отличительных черт науки об организационном поведении – ее *междисциплинарный характер*.

ОП объединяет поведенческие (бихевиористские) науки (систематизированные знания о характере и причинах поступков людей) с другими дисциплинами – менеджментом, экономической теорией, экономико-математическими методами, кибернетикой (из которых заимствуются любые, способствующие улучшению взаимоотношений между людьми и организациями, идеи).

Еще одна отличительная черта ОП – системность, опирающаяся на *результаты исследований и концептуальные разработки*.

**Исследование** – это процесс сбора и интерпретации данных, которые подтверждают или опровергают теоретические построения. Исследование – это непрерывный процесс, благодаря которому мы постоянно расширяем круг наших знаний о поведении человека в процессе труда.

Третья особенность ОП – постоянно возрастающая *популярность теорий и исследований* у практикующих менеджеров. Современные управленцы весьма восприимчивы к новым идеям, они поддерживают исследования ОП, проверяют на практике новые модели.

### 1.1.4 Этика организационного поведения (на основе практического задания)

Проанализируйте следующие высказывания. Оцените каждую ситуацию с точки зрения потенциальных этических проблем.

	ЭТИЧЕСКАЯ ПРОБЛЕМА				
	НЕТ				ЕСТЬ
1. Менеджер, следуя закону индивидуальных особенностей, разрешает работникам самостоятельно установить время рабочего дня.	0	1	2	3	4
2. Мастер обнаруживает, что члены некоей группы представителей национальных меньшинств работают быстрее, чем белые сотрудники, после чего для выполнения определенных заданий он привлекает только представителей «производительной» нации.	0	1	2	3	4
3. Менеджмент организации, которую захлестнул поток жалоб на систему оценки и оплаты труда, принимает решение о том, что наилучшим выходом из положения будет «равная оплата для всех работников» (невзирая на различия в качестве труда и производительности).	0	1	2	3	4
4. Для того чтобы выяснить, кто из работников организации относится к категории «недовольных», руководители организации принимают решение установить в кафетерии электронные подслушивающие устройства.	0	1	2	3	4
5. Для проведения опроса сотрудников компания прибегает к услугам консультационной фирмы. Когда консультанты предлагают закодировать анкету так, чтобы можно было выяснить личность респондента, руководитель компании соглашается, что это было бы «интересно».	0	1	2	3	4

## **1.2 Основопологающие концепции ОП**

Все общественные (и естественные) науки опираются на философский фундамент базисных, направляющих их развитие, концепций.

ОП основывается на ряде базисных идей о природе человека и организаций (табл. 1), которые и являются теми самыми «проверенными временем» принципами.

Таблица 1.1 – Базисные концепции организационного поведения

<b>Человеческая природа</b>	<b>Природа организации</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Индивидуальные особенности</li><li>• Восприятие</li><li>• Целостность личности</li><li>• Мотивированное поведение</li><li>• Стремление к соучастию</li><li>• Ценность личности</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Социальные системы</li><li>• Взаимный интерес</li><li>• Этические принципы</li></ul>

### *1.2.1 Природа человека*

Принято выделять шесть основных, характеризующих любого индивида понятий: индивидуальные особенности, восприятие, целостность личности, мотивация поведения, стремление к соучастию и ценность личности.

**ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ.** Идея индивидуальных особенностей родилась в психологии. Со дня своего рождения каждый человек уникален, а приобретаемый индивидуальный опыт делает людей еще более отличающимися друг от друга. Наличие индивидуальных особенностей предопределяет тот факт, что наиболее эффективная мотивация работников предполагает специфический подход менеджера к каждому из них. Положение об уникальности каждого человека обычно называется ***законом индивидуальных особенностей***.

**ВОСПРИЯТИЕ.** Каждый из нас индивидуально воспринимает происходящие вокруг события. Наше отношение к объективной реальности проходит через фильтр индивидуального восприятия, представляющего собой уникальный для каждого человека, формирующийся на основе накопленного

опыта способ видения, систематизации и интерпретации вещей и событий. Уникальное видение каждого из нас доказывает, что мы ведем себя не как машины, а как человеческие существа.

**ЦЕЛОСТНОСТЬ ЛИЧНОСТИ.** Конечно же, организации с радостью ухватились бы за возможность «принимать на работу» только квалификацию индивида или его способность к анализу, но в реальности компаниям приходится иметь дело с целостной личностью, а не с отдельными ее качествами. Профессиональное мастерство не существует без опыта и знаний, личная жизнь человека не может быть полностью отделена от процесса труда, моральные условия неотделимы от физических. Каждый из нас – целостное человеческое существо.

Реализация ОП предполагает, что администрация организации нуждается не просто в квалифицированных сотрудниках, но в развитых личностях.

**МОТИВИРОВАННОЕ ПОВЕДЕНИЕ.** Одно из основных положений психологии гласит, что нормальное поведение человека формируется под воздействием определенных факторов, которые могут быть связаны с потребностями индивида и/или последствиями его поступков. Когда мы имеем дело с человеческими потребностями, необходимо помнить, что побуждения людей отнюдь не таковы, какими, как мы считаем, они должны быть; они являются тем, чего желают сами люди.

Мотивация сотрудников – обязательный атрибут любой организации. Вне зависимости от находящихся в ее распоряжении технологий и оборудования, ресурсы эти не могут быть использованы до тех пор, пока к ним не приложится труд предварительно мотивированных людей.

**СТРЕМЛЕНИЕ К СОУЧАСТИЮ.** Многие сотрудники активно стремятся, используя свои таланты и идеи, способствовать успеху организации, поделиться с коллегами тем, что они узнали и чему научились на своем опыте. Организации должны предоставлять максимально благоприятные возможности таким работникам, ибо речь идет о выгодной обеим сторонам практике.

**ЦЕННОСТЬ ЛИЧНОСТИ.** Каждый сотрудник организации хотел бы внимательного и уважительного отношения со стороны руководства. Теория о

том, что человек – один из экономических инструментов, давно утратила популярность. Сегодня в «моде» высокая ценность квалификации и способностей, возможности для саморазвития каждого работника.

### *1.2.2 Природа организаций*

Фундамент организационной концепции образуют три основных «камня» – положение о том, что организации представляют собой социальные системы, которые формируются на базе учета взаимных интересов, а отношения менеджмента и наемных работников основываются на определенных этических принципах.

**СОЦИАЛЬНЫЕ СИСТЕМЫ.** В социологии принято считать, что организации являются социальными системами, деятельность которых регулируется как законами общества, так и психологическими законами. Фактически в организации бок о бок существуют две социальные системы. Одна из них – формальная (официальная) социальная система, другая – неформальная.

Социальная система предполагает, что окружающая среда организации подвержена динамическим изменениям, все ее элементы взаимозависимы и каждый из них подвержен влиянию любого другого элемента.

**ОБЩНОСТЬ ИНТЕРЕСОВ.** Организации нуждаются в людях, в свою очередь, люди нуждаются в организациях. Каждая организация имеет определенные социальные цели. Они формируются и ведут свою деятельность на основе определенной общности интересов их членов. Менеджерам необходимы наемные работники, ибо без них невозможно выполнение задач организации; сотрудники нуждаются в компании, так как она способствует достижению их личных целей. При отсутствии взаимности отсутствует и общая база, на которой создается нечто ценное для социума. Как показано на рисунке 3, общность интересов определяет сверхзадачу организации, которая решается только объединенными усилиями наемных работников и работодателей.

**ЭТИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ.** Для того чтобы привлечь и удержать ценных сотрудников (спрос на которых постоянно возрастает), организации строят свою деятельность на соблюдении этических принципов. Все большее число фирм осознают эту необходимость и разрабатывают различные программы,

способствующие обеспечению высоких моральных стандартов как для менеджеров, так и для работников. Компании принимают этические кодексы, проводят обучение этике отношений, поощряют сотрудников за этическое поведение, рекламирует положительные образцы поведения и устанавливают внутренние процедуры, призванные контролировать соблюдение моральных принципов.

Этичность целей и действий организации является основной предпосылкой возникновения системы тройного вознаграждения, т.е. достижения целей индивидов, организаций и общества. Сотрудничество и работа в командах способствует повышению степени удовлетворения индивидов характером труда, ибо они получают возможность обучения и личностного роста, ощущают, что вносят ценный вклад в достижение общих целей. В свою очередь, возрастает и эффективность организации в целом: повышается качество продукции, улучшается обслуживание, сокращаются затраты. Но, возможно, наибольшую выгоду получает общество, пользующее высококачественными товарами и услугами, возрастают потенциальные возможности его граждан, формируется атмосфера сотрудничества и прогресса.

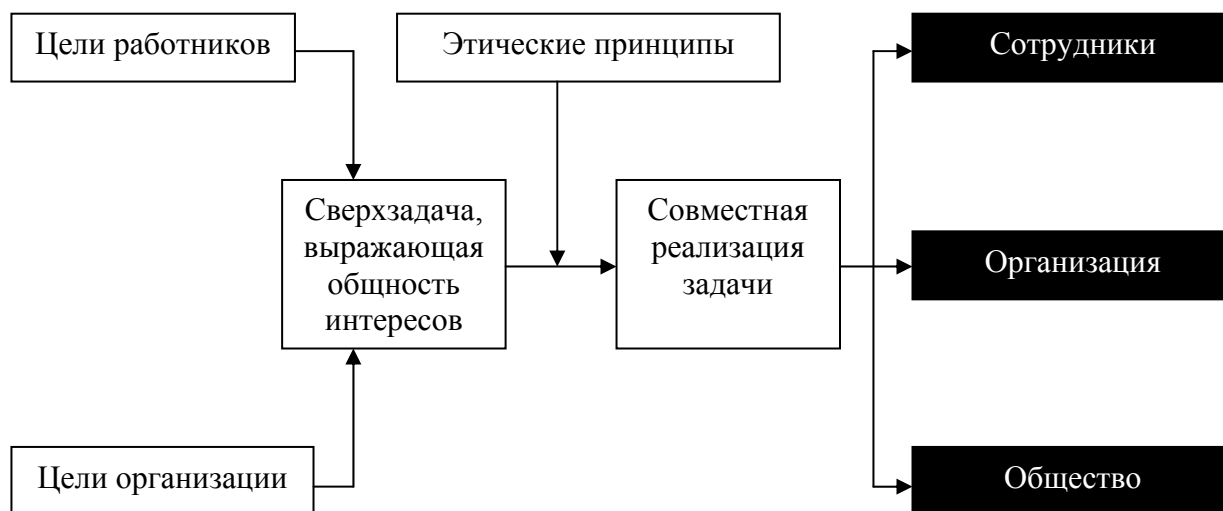


Рисунок 1.2 – Общность интересов определяет свехзадачу организации

## Контрольные вопросы по главе 1

1. Дайте определение «организационному поведению». Каковы объекты изучения организационного поведения?

2. Какая из четырех целей организационного поведения, на ваш взгляд, является наиболее важной?
3. Как вы считаете, насколько важен вам как будущему менеджеру курс «Организационное поведение»?
4. Существует утверждение: «Организациям необходимы люди, а люди нуждаются в организациях». Справедливо ли данное утверждение для всех организаций?
5. По каким основным направлениям классифицируются силы, определяющие организационное поведение? Дайте им характеристику.
6. Вспомните основные концепции, формирующие базис организационного поведения. Выделите наиболее значимые. Обоснуйте свой выбор.
7. С помощью каких понятий можно охарактеризовать любого индивида? Какие из них наиболее важны для деятельности организации?
8. Приведите пример возникшей на предприятии этической проблемы. Предложите возможные пути ее разрешения.
9. Что представляет собой «система тройного вознаграждения»? Какова основная предпосылка ее возникновения?

## Глава 2

### ОСНОВНЫЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

Рассмотрим основные теоретические подходы, на которых основывается ОП.

#### **2.1 Подход, ориентированный на человеческие ресурсы**

Этот метод предполагает анализ личностного роста и развития людей, достижение ими все более высоких уровней компетенции, творческой активности и исполнительности, поскольку человек – основной ресурс организации и общества.

Метод предполагает, что задача менеджмента состоит в обеспечении возможностей совершенствования навыков работников, повышении их чувства ответственности, создании атмосферы, благоприятствующей увеличению их вклада в достижение целей организации.

Подход, ориентированный на человеческие ресурсы, называют также поддерживающим, т.к. он предполагает переключение основного внимания менеджера с контроля над работниками на активную поддержку их роста и показателей работы.

#### **2.2 Ситуационный подход**

Ситуационный подход к ОП утверждает, что достижение эффективности в различных ситуациях предполагает специфические образцы поведения.

Тщательный анализ возникшей ситуации позволяет идентифицировать ее значимые факторы и определить наиболее эффективные в данных обстоятельствах методы ОП.

Преимущество ситуационного подхода состоит в том, что он поощряет проведение анализа сложившихся в организации условий, выводы которого ложатся в основу принимаемых решений.

Использование ситуационного подхода предполагает обращение к расширенному кругу научных дисциплин, системность и ориентацию на исследования. Таким образом, он способствует практическому применению всех имеющихся в «арсенале» менеджеров знаний о поведении людей в организации.



### **2.3 Подход, ориентированный на результаты**

Каждая организация стремится к производству каких-то конкретных продуктов или достижению определенных результатов.

Доминирующей целью для многих является выполнение своей функции, т.е. основой ОП является ориентация на результаты.

Дадим определение роли ОП в достижении организационных результатов.

Таблица 2.1 – Роль ОП в рабочих системах

1. Знания * умения	= способности
2. Позиция * ситуация	= мотивация
3. Способности * мотивация	= потенциальные результаты человека
4. Потенциальные результаты * ресурсы * возможности	= организационные результаты

Прежде всего, рассмотрим способности работника. Принято считать, что способности сотрудника есть произведение его знаний и умения использовать их в своей деятельности (уравнение 1). Способности персонала могут быть повышены в случае найма на работу перспективных работников (обладающих высоким потенциалом для обучения, опытом и амбициями) или посредством профессионального обучения сотрудников. *Мотивация* есть позиция человека, проявляющаяся в конкретной ситуации (уравнение 2).

Взаимодействие мотивации и способностей определяет потенциальные показатели человека в любом виде деятельности (уравнение 3). ОП играет определенную роль в мотивировании рабочих к совершенствованию своих способностей. Потенциал человеческих показателей должен быть объединен с *ресурсами*, и работнику необходимо предоставить *возможность* принять участие в достижении *результатов организации* (уравнение 4). Ресурсы организации (оборудование, энергия, сырье), прежде всего, связаны с экономическими, материальными и техническими факторами, а ОП играет ключевую роль в предоставлении сотрудникам возможности действовать.

## 2.4 Системный подход

Системный подход предполагает, что мы рассматриваем организацию как комплекс взаимодействующих элементов. Событие, которое вроде бы влияет на одного сотрудника или отдел, в действительности может сыграть важную роль для других подсистем или организации в целом. Таким образом, системный подход предполагает, что менеджеры обладают целостным взглядом на субъект управления. Целостное ОП трактует взаимоотношения «индивиды – организация» на уровне личности в целом, группы в целом, организации в целом и социальной системы в целом. Целостное ОП предполагает стремление к учету как можно большего числа влияющих на поведение людей факторов. Все вопросы анализируются в рамках целостной, определяющей поведение людей ситуации, что предполагает выход за рамки изолированного события или проблемы. Однако поведенческие воздействия менеджеров могут иметь как положительные, так и отрицательные последствия. Определение возможных результатов предполагает проведение анализа «затраты – выгоды».

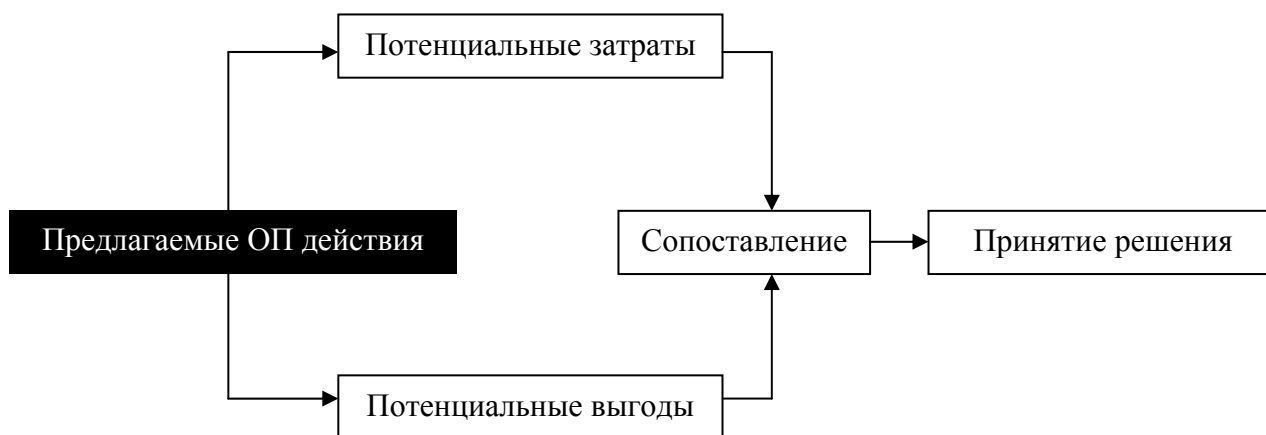


Рисунок 2.1 – Анализ “затраты – выгоды” при выборе вариантов ОП.

К примеру, организации, которые твердо придерживаются новой системы поощрений или методов организационной работы, необходимо оценить выгоды, которые она получает. В то же время менеджер должен понимать, что предпринимаемые действия сопряжены с прямыми и косвенными издержками (замедление работ, повышение показателей отсутствия на работе без уважительных причин, другие последствия).

## Контрольные вопросы по главе 2

1. Вспомните основные теоретические подходы, на которых основывается организационное поведение. Кратко охарактеризуйте каждый из них.
2. Какой из теоретических подходов также называют «поддерживающим», т.е. менеджер с контроля над работниками переключается на их активную поддержку?
3. Дайте определение «роли организационного поведения» в достижении целей предприятия.
4. В чем заключается суть анализа «затраты – выгоды» и как результаты анализа влияют на поведение сотрудников?

## Глава 3

# МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

### 3.1 Система организационного поведения

Достижение поставленных перед организацией целей предполагает создание, распространение и внедрение **системы организационного поведения**. Такие системы ОП существуют в каждой организации, но в различных формах. Наиболее эффективными зарекомендовали себя *сознательно созданные; регулярно контролируемые и совершенствуемые системы*. Основная задача систем ОП состоит в идентификации важнейших человеческих и организационных факторов, оказывающих влияние на достижение организацией поставленных целей, и создании условий для эффективного управления ими.

#### *Элементы системы ОП*

Фундамент системы ОП организации образуют основные убеждения и намерения людей, объединяющих свои усилия для ее создания (например, собственников компании), а также менеджеров, которые в настоящее время руководят ее деятельностью.



Рисунок 3.1 – Система организационного поведения

**Философия ОП организации** – это комплекс предположений и убеждений руководителей и управленцев организации относительно реального состояния дел компании и задач ее производственной деятельности, а также возможной идеальной системы. Философия базируется на двух источниках – фактических и ценностных предпосылках.

**Фактические предпосылки** – это наш описательный взгляд на бытие и основываются как исследования поведенческих наук, так и на нашем личном опыте.

**Ценностные предпосылки** представляют наш взгляд на желательность определенных целей и видов деятельности. Мы можем выбирать их, изменять их, отказываться от них.

Менеджеры несут основную ответственность за введение в систему ОП еще трех основных ее элементов – видения, задач и целей.

**Видение** – это противоречивый образ того, чем организация и ее члены могут быть, т.е. ее возможное (и желательное) будущее. Руководителям необходимо создать привлекательные планы относительно того, в каком направлении должна развиваться организация и какие основные изменения ждут ее впереди. Формулировка видения требует настойчивой его пропаганды, чтобы донести его до работников всех рангов.

**Цели** – это конкретные показатели, к которым организация стремится в определенный период времени. Постановка целей представляет собой комплексный процесс, причем цели руководства высшего уровня должны быть увязаны с целями сотрудников. Следовательно, создание эффективной социальной системы предполагает реальное объединение индивидуальных, групповых и организационных целей.

Философия организации определяет ценностные предпосылки, способствующие формированию видения компании. Видение – «расширенная» миссия организации, а цели – «вехи», отмечающие движение компании. Философия, ценности, видение, миссия и цели образуют восходящую иерархию, которая образует «каркас» организационной культуры. Культура отражает формальную организацию с ее политикой, структурами, процедурами и внешней

социальной средой. Менеджеры должны помнить о неформальных группах организации. Формальная и неформальная организации представляют собой «клей», соединяющий различные элементы компании в эффективную рабочую команду.

Управленческая деятельность предполагает, что менеджеры придерживаются определенного стиля руководства, используя свои коммуникативные навыки и знания межличностной и групповой динамики для достижения высокого качества трудовой жизни в организации. Решение данной задачи позволяет должным образом мотивировать работников к достижению целей организации, а также к индивидуальной удовлетворенности трудом. Создаются двунаправленные отношения, поддерживающие обе стороны, т.е. менеджер и работники влияют друг на друга к обоюдной выгоде. Поддерживающие системы ОП характеризуются скорее управлением с помощью сотрудников, чем властью над ними, что имеет большое значение в контексте современной системы человеческих ценностей.

### **3.2 Модели организационного поведения**

Основой моделей организационного поведения можно считать две управленческие теории, которые разработал и обосновал Дуглас Макгрегор. Основные положения данных теорий представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Основные положения Теории Х и Теории Y Д. Макгрегора

<b>Теория Х</b>	<b>Теория Y</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Типичный индивид негативно относится к труду и по мере возможности постарается избежать участия в работе;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Труд также естественен для человека, как игра или отдых;</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Типичный индивид не склонен принимать на себя ответственность, неамбициозен и, прежде всего, нуждается в безопасности;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Человек отнюдь не является прирожденным лентяем. Его негативное отношение к труду – результат приобретенного опыта;</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Участие людей в процессе труда осуществляется только под принуждением, под контролем менеджмента.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Решая поставленные задачи, работники будут самостоятельно регулировать свою деятельность и контролировать трудовой процесс;</li></ul>

### Продолжение таблицы 3.1

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Заложенный в человеке потенциал позволяет сотрудникам в надлежащих условиях не только принимать на себя, но и искать дополнительную ответственность. Они обладают воображением, изобретательностью и творческими способностями, которые могут быть использованы в трудовом процессе</li> </ul>
В соответствии с логикой теории основная роль менеджмента состоит в принуждении к труду и контроле за действиями работников.	В соответствии с логикой теории основная роль менеджмента заключается в развитии потенциальных способностей работников и в оказании им помощи в их применении для решения общих задач.

Рассмотрим четыре модели ОП: авторитарную, опекунскую, поддерживающую и коллегиальную, основные черты которых представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Модели организационного поведения

	<b>Авторитарная</b>	<b>Опекунская</b>	<b>Поддерживающая</b>	<b>Коллегиальная</b>
Базис модели	Власть	Экономические ресурсы	Руководство	Партнерство
Ориентация менеджмента	Полномочия	Деньги	Поддержка	Работа в команде
Ориентация работников	Подчинение	Безопасность и льготы	Выполнение рабочих заданий	Ответственное поведение
Психологический результат для работника	Зависимость от непосредственного начальника	Зависимость от организации	Участие в управлении	Самодисциплина
Удовлетворение потребностей работника	В существовании	В безопасности	В статусе и признании	В самореализации
Участие работников в процессе труда	Минимальное	Пассивное сотрудничество	Пробужденные стимулы	Умеренный энтузиазм

Представленные в таблице модели организационного поведения образуют эволюционный ряд практических методов управления за прошедшие 100 лет.

Хотя в конкретный период времени доминирующей являлась одна из них, те или другие организации использовали каждую из рассматриваемых нами моделей.

Поскольку каждая организация уникальна, методы ОП в ее отделах и филиалах могут различаться. Выбор модели ОП определяется множеством факторов. Превалирующая философия, видение, миссия и цели организации и ее менеджеров влияют на (и, в свою очередь, подвергаются воздействию) модели ОП.

Итак, анализ моделей ОП позволяет нам сделать следующие выводы:

- развитие и смена моделей носят эволюционный характер;
- они во многом определяются превалирующими потребностями работников;
- в настоящее время отмечается тенденция к применению новых моделей;
- эффективность модели во многом зависит от конкретной ситуации;
- модели могут модифицироваться и развиваться в различных направлениях.

Основной вывод, следующий из анализа моделей организационного поведения: *задача менеджеров состоит не только в идентификации используемых в организации поведенческих моделей, но и в осознании современных требований и проявлении управленческой гибкости в случае изменений внешних условий и появлении новых потребностей.*

### Контрольные вопросы по главе 3

1. Что является основной задачей систем организационного поведения, и какие из них зарекомендовали себя как наиболее эффективные?
2. Понятия «философия» и «видение» являются достаточно абстрактными. Как донести их содержание до каждого члена организации?
3. В чем состоят различия между фактическими и ценностными предпосылками? Каково их влияние на сотрудников организации?
4. Проанализируйте четыре модели организационного поведения. Что у них общего? Чем они отличаются друг от друга?



5. Почему на ваш взгляд в высокоразвитых странах на предприятиях распространены поддерживающая и коллегиальная модели организационного поведения?

6. Проведите анализ развития моделей организационного поведения. В каком направлении они движутся?

7. Определите основную задачу менеджера в вопросе выбора модели организационного поведения для предприятия, на котором он работает.

## Глава 4

### УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ

#### 4.1 Основы коммуникаций

**Коммуникации** – это передача информации от одного человека к другому, один из способов доведения человеком до других людей идей, фактов, мыслей, чувств и ценностей.

**Цель коммуникации** – добиться от принимающей стороны точного понимания отправленного сообщения. В коммуникациях всегда участвуют по крайней мере два человека – отправитель и получатель. Коммуникации – это то, что осознает получатель сообщения, а не то, что имеет в виду его отправитель.

Организаций без коммуникаций не существует. В отсутствие коммуникаций работники не имеют информации о том, что делают коллеги, менеджмент не получает первичных данных, а руководители и лидеры команд не в состоянии отдавать указания. Следовательно, невозможными оказываются координация различных видов деятельности и сотрудничество работников. Коммуникации обеспечивают реализацию всех основных функций управления – планирования, организации, руководства и контроля.

Эффективные коммуникации способствуют повышению показателей деятельности организации и уровня удовлетворенности работников трудом, формированию чувства сопричастности к работе компании.

Большая часть связей в коммуникативной цепи организации соединяет именно управленцев. Количество уровней руководства в некоторых компаниях варьируется от двух до десяти и более; количество уровней работников, как правило, равно единице. Поскольку каждая связь может привести к утрате определенной информации, самыми большими «возможностями» в этом смысле обладают руководители. Вероятность информационных потерь возрастает прямо пропорционально длине коммуникативной цепочки.

#### *Двусторонний коммуникативный процесс*

Двусторонний коммуникативный процесс представляет собой способ, посредством которого сообщение отправителя достигает получателя. Данный процесс вне зависимости от того, разговаривают ли собеседники, обмениваются

ли люди жестами или общаются по электронной почте, всегда включает в себя восемь шагов.

**Шаг первый – РОЖДЕНИЕ ИДЕИ**, которую хотел бы передать получателю отправитель, без нее не может быть самого сообщения, а значит, остальные шаги не имеют смысла.

**Шаг второй – КОДИРОВАНИЕ**. На этом шаге идея зашифровывается (преобразуется в удобную для передачи форму) с помощью подходящих слов, диаграмм, других символов, используемых для передачи информации, а также определяется и наиболее адекватный способ ее передачи.

**Шаг третий – ПЕРЕДАЧА**. После того, как определена форма сообщения, выбирается коммуникативный канал и осуществляется передача сообщения, учитывая фактор времени, например, в виде служебной записки, телефонного звонка или беседы.

**Шаг четвертый – ПОЛУЧЕНИЕ**. Осуществление передачи позволяет адресату принять сообщение. На этом этапе инициатива переходит к получателю, который должен настроиться на восприятие сообщения.

**Шаг пятый – ДЕКОДИРОВАНИЕ**. Отправитель стремится к тому, чтобы получатель адекватно воспринял посланное ему сообщение. Понимание может быть реализовано только в сознании получателя. Отправитель может заставить другую сторону выслушать его сообщение, но не имеет возможностей заставить понять его.

**Шаг шестой – ПРИНЯТИЕ**. После получения и расшифровки сообщения, получатель может принять его или отвергнуть.

**Шаг седьмой – ИСПОЛЬЗОВАНИЕ**. Получатель сообщения может никак на него не отреагировать; выполнить задачу в соответствии с указаниями; сохранить информацию на будущее или сделать что-нибудь еще. Данный шаг является решающим и зависит, прежде всего, от адресата.

**Шаг восьмой – ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ**. В том случае когда получатель осознает сообщение и отвечает отправителю, между ними возникает обратная связь, замыкающая коммуникативный контур, поскольку между сторонами происходит обмен информацией.

Двусторонние коммуникации, возникающие при наличии обратной связи, предполагают диалог получателя и отправителя. Они обеспечивают высокую степень удовлетворения отправителя и получателя, позволяют минимизировать искажения, достоверность сообщений существенно повышается.

Осуществление двусторонних коммуникаций в некоторых случаях сопряжено со значительными трудностями. Если два человека значительно расходятся во мнениях по какому-то вопросу, осознать это позволяет только установление двусторонних коммуникаций.

При вступлении в контакт отправитель должен проявлять особую осторожность, поскольку коммуникации являются как мощной формой самораскрытия перед другими людьми, так и источником возможной оценки отправителя сообщения окружающими.

#### *Коммуникативные барьеры*

Даже если получатель получает сообщение и честно пытается его декодировать, понимание может быть ограничено целым рядом помех или барьеров, которые могут возникать либо в физическом окружении – отвлекающий шум, расстояния между людьми, стены или статические помехи (физические барьеры), либо в сфере эмоций человека (личностные барьеры).

#### **4.2 Нисходящие коммуникации**

Нисходящие организационные коммуникации представляют собой поток информации от высших уровней руководства к нижним. Почти половина контактов менеджеров приходится на подчиненных, а вторая – делится между начальниками, коллегами и внешними субъектами.

Для построения эффективных нисходящих коммуникаций менеджеры, во-первых, должны развивать положительное отношение к коммуникациям, убедить себя, что общение с подчиненными – важнейшая часть их работы. Во-вторых, необходимо работать над получением информации, которая будет интересна работникам. В-третьих, менеджеры должны сознательно планировать коммуникации. И, наконец, менеджеры призваны завоевать доверие, которое является важнейшим условием коммуникаций всех видов.

Для того чтобы вовремя получать информацию от работников организации, менеджеру следует провести ряд предупредительных мероприятий:

1. **Рабочий инструктаж по поводу выполнения рабочих заданий.** Он предполагает формулировку указаний менеджерами в рамках объективных требований.

2. **Обратная связь по результатам деятельности.** Работники остро нуждаются в ответной реакции менеджмента по поводу результатов выполнения рабочих заданий. Устойчивая обратная связь позволяет им оценить правильность выбранного направления и отслеживать движение к собственным целям; показывает, насколько заинтересованы в результатах их деятельности другие люди.

3. **Новости.** Нисходящие сообщения должны носить характер оперативных новостей, а не запоздалых подтверждений полученной из других источников информации.

4. **Социальная поддержка.** К коммуникативным потребностям сотрудников организации относится и социальная поддержка, т.е. стремление человека к ощущению заботы, уважению со стороны окружающих, их высокой оценке.

### **4.3 Восходящие коммуникации**

Если двусторонний информационный поток ослабевает в силу ограниченности восходящих коммуникаций, руководство компании начинает испытывать нехватку данных, необходимых для принятия взвешенных решений, утрачивает представление о потребностях сотрудников, а значит, утрачивает возможность обеспечить эффективное выполнение своих функций и социальную поддержку.

Осуществление восходящих коммуникаций сопряжено с преодолением ряда трудностей:

1) Медленное восхождение информации на высокие уровни организации, когда менеджеры не рискуют поднимать проблемы, поскольку опасаются негативной реакции руководства.

2) Фильтрация работниками нижних коммуникационных уровней той информации, которую, как им кажется, не хотел бы услышать их начальник.

3) Искажения или сознательные изменения сообщения, таким образом, чтобы оно способствовало достижению чьих-то личных целей.

Кроме программных заявлений на каких-либо официальных мероприятиях, необходимо разработать практические методы улучшения восходящих коммуникаций:

- Конкретные вопросы менеджеров сотрудникам организации, демонстрирующие интерес руководства к мнениям работников.

- Собrania работников – проведение встреч менеджеров с небольшими группами сотрудников, на которых работники имеют возможность высказаться по актуальным рабочим проблемам, методам управления и т.д.

- Политика открытых дверей. Она предполагает обращение сотрудников компании к непосредственным их начальникам по любым волнующим вопросам. Это позволяет разблокировать восходящие коммуникации.

К другим формам коммуникаций следует отнести горизонтальные коммуникации, электронные коммуникации и неформальное общение.

#### **4.4 Другие формы коммуникаций**

Организационные коммуникации не ограничиваются передачей информации в вертикальной плоскости иерархии, не все они осуществляются через официально утвержденные каналы, люди общаются не только на рабочих местах или при личном взаимодействии.

##### *4.4.1 Горизонтальные коммуникации*

Весьма значительную часть рабочего дня менеджера занимают горизонтальные (перекрестные) коммуникации, соединяющие между собой командные цепочки организации и позволяющие координировать взаимодействие ее различных отделов и подразделений. Кроме того, нередко сотрудники компании предпочитают неформальное общение на одном и том же уровне вертикальным коммуникациям (нередко они доминируют в среде руководства) формальной цепочки инстанций. В горизонтальных коммуникациях существует такое понятие как «сеть».

Сеть – это группа людей, развивающих и поддерживающих неформальный обмен информацией, обычно по представляющим взаимный интерес вопросам. Сети могут существовать как внутри, так и вне компании, но чаще всего они создаются на базе внешних интересов.

Участие в различных сетях способствует расширению круга интересов сотрудников, повышению их авторитета в глазах других людей, позволяет им оперативно получать информацию о новых технических достижениях. Обращаясь к сети, сотрудник вступает в контакт с теми, кто имеет интересующую его информацию, или узнает о тех, кто ею обладает. Движимая общими интересами, дружескими связями, вспомогательной ролью в организации или узлами сообщества, такая сеть может получить доступ к влиятельным лицам и центрам власти. Получая через них информацию о работе и развивая продуктивные трудовые отношения, работники приобретают ценные навыки, способствующие повышению эффективности их деятельности.

#### *4.4.2 Ответственный за разрешение трудовых споров*

Еще один способствующий горизонтальным коммуникациям инструмент – назначение ответственного за разрешение трудовых споров сотрудника, в обязанности которого входит работа с запросами, жалобами, требованиями трудящихся, разъяснение политики руководства компании и т.д. Обычно все такого рода контакты носят конфиденциальный характер. Уполномоченный расследует дело и принимает необходимые меры для исправления ситуации и недопущения подобных ошибок в будущем. Таким образом, в организации создается альтернатива командной цепочке, появляется возможность честного и беспристрастного решения проблем сотрудников.

### **4.5 Электронные коммуникации**

#### *4.5.1 Электронная почта*

Электронная почта (e-mail) представляет собой коммуникативную компьютерную систему, которую Энди Гров, исполнительный директор Intel Corporation, описывает как «первое проявление переворота в понятиях о том, как передается информация и как должно управлять этим процессом». Электронная почта позволяет практически мгновенно отправить сообщение конкретному

получателю или сотне адресатов, которое будет храниться в их персональных компьютерах до тех пор, пока его не прочтут. Некоторые системы электронной почты позволяют рассылать сообщения в различных режимах, переводить их на иностранные языки. Основными преимуществами систем электронной почты являются высокая скорость передачи и удобство пользования, а самый существенный их недостаток – отсутствие непосредственного личного контакта и связанные с этим трудности точной передачи и интерпретации эмоций и тонких чувств в кратких печатных сообщениях.

#### 4.5.2 *Телекоммуникационные системы*

В последнее время многие люди работают в коммуникационных системах, т.е. выполняют всю свою работу или часть ее на дому, а связь с офисами поддерживается посредством компьютерных линий связи.

Преимущества телекоммуникаций заключаются в отсутствии отвлекающих моментов, уменьшении затрат времени и денег на общение, возможности снизить расходы на рабочую одежду и проводить больше времени с членами семьи и обеспечить уход за ними. Выгоды для предприятий состоят в повышении производительности труда (иногда на 15-25%), в снижении потребности в рабочих площадях, в возможности привлечения талантливых людей, которые живут в отдаленных городах, в повышении уровня лояльности работников, поскольку работодатель предоставляет работу и инвалидам или людям с хроническими заболеваниями. Выигрыш общества – снижение интенсивности транспортных потоков и вредных выбросов, уменьшение числа безработных из числа людей, не имеющих возможностей для работы вне дома. Более того, в «обмен» на домашний комфорт некоторые индивиды увеличивают свой рабочий день и интенсивность труда.

К недостатку телекоммуникаций относится то, что вследствие физической изоляции работающие в телекоммуникационных сетях работники нередко чувствуют себя оторванными от обычных (социальных) сетей. Они лишаются интеллектуальных стимулов со стороны равных по положению коллег, неформальных каналов общения и чувствуют себя изолированными от большинства источников социальной поддержки.



### 4.5.3 *Виртуальные офисы*

Технический прогресс в коммуникативных процессах имеет как положительные, так и отрицательные последствия. Некоторые предприятия создают виртуальные, не нуждающиеся в помещениях и рабочих столах, офисы, в которых основными средствами производства являются компактные коммуникативные средства – электронная почта, сотовые телефоны, диктофоны, системы звуковой почты, портативные компьютеры, факсимильные аппараты, модемы и системы проведения видеоконференций. «Вооруженные» ими сотрудники могут выполнять работу не только на дому, но практически в любом месте – в автомобилях, в ресторанах, в офисах заказчиков или в аэропортах. Коммуникации, осуществляемые посредством электронных средств, позволяют работодателям значительно уменьшить рабочие площади, приходящиеся на одного работника, когда дюжину столов заменяет один «производственный центр», используемый для проведения встреч, ответов на корреспонденцию и выполнения текущих заданий. Однако не стоит забывать о риске утраты возможностей социальных взаимодействий, так как сотрудникам необходимо общение в неформальной обстановке, обмен идеями и опытом при личных встречах, определение новых направлений командной работы.

### 4.6 Неформальное общение

Параллельно с официальной формальной системой коммуникаций сосуществует и неформальная. Неофициальная информация распространяется, как правило, устно, однако встречаются и коммуникации в письменной форме. Иногда используются написанные вручную или напечатанные записки, но в современном электронном офисе эти сообщения обычно высвечиваются на экранах компьютеров, создавая новую эру «электронного неформального общения», существенно повышая скорость распространения информации. К характерным особенностям неформального общения относится: большая часть передаваемой по нему информации является достоверной; данное общение является устойчивым каналом обратной связи, по которому к управленцам поступают значительные объемы информации о сотрудниках организации и их

деятельности, а работникам оно позволяет интерпретировать поведение руководства.

Основной проблемой неформального общения является *передача слухов*. Слух – это информация, которая распространяется без предоставления общепринятых свидетельств достоверности. Иногда она подтверждается, но в большинстве случаев оказывается ложной. Слухи являются результатом заинтересованности в информации и неопределенности ситуации.

Менеджерам для эффективного управления слухами можно дать следующие рекомендации:

- ✓ устраняйте причины появления слухов;
- ✓ обратите особое внимание на противодействие серьезным слухам;
- ✓ опровергайте слухи фактами;
- ✓ начинайте противодействие слухам как можно раньше;
- ✓ уделите особое внимание личному предоставлению фактов, если необходимо, в письменной форме;
- ✓ предоставляйте факты из надежных источников;
- ✓ воздерживайтесь от пересказа слуха при его опровержении;
- ✓ поощряйте помощь неформальных и профсоюзных лидеров, если они выражают желание сотрудничать;
- ✓ прислушивайтесь ко всем слухам, чтобы понять, что они могут означать.

#### Контрольные вопросы по главе 4

1. Опишите по шагам двусторонний коммуникационный процесс. Какой из шагов является наиболее важным в понимании передаваемой информации?
2. Какие коммуникационные барьеры препятствуют вашему общению с коллегами, преподавателями, друзьями и т.д.?
3. Проанализируйте в контексте коммуникационных процессов систему электронной почты. В какой степени она соответствует коммуникативному процессу?

4. Какие действия должен осуществить менеджер организации для обеспечения построения эффективных нисходящих коммуникаций в ней?
5. С какими трудностями может столкнуться менеджер при установлении восходящих коммуникаций в организации?
6. Что входит в круг обязанностей «ответственного за разрешение трудовых споров»?
7. Дайте характеристику телекоммуникационным системам. Отметьте их позитивные и негативные стороны по сравнению с традиционными коммуникациями.
8. С какими проблемами в ходе неформального общения вам приходилось сталкиваться?

## Глава 5

### СОЦИАЛЬНАЯ СИСТЕМА И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

#### 5.1 Понятие социальной системы

**Социальная система** – это комплекс отношений, возникающих в результате различных взаимодействий людей. Внутри отдельной организации социальная система включает всех ее сотрудников и их отношения друг с другом и с окружающим миром.

В сложных взаимодействиях социальных систем выделяют два важных момента:

1) Изменение в одной части системы оказывает влияние на все остальные ее элементы.

2) Любая социальная система участвует во взаимодействиях с окружающей средой, получая внешние сигналы и реагируя на них своими собственными. Т.о. социальные системы являются открытыми, взаимодействующими с внешним миром системами.

Любая социальная система характеризуется таким понятием как **социальное равновесие**. Несмотря на постоянные изменения и движения в каждой организации, рабочее равновесие системы обычно сохраняется. Серьезные изменения (например, замена ключевого руководителя) или ряд мелких, но быстро следующих друг за другом воздействий нередко выводят организацию из равновесия, препятствуя ее движению вперед до тех пор, пока она вновь не достигнет равновесия.

Осуществляемые в организации изменения делятся на **конструктивные** и **деструктивные**. Конструктивные благоприятно воздействуют на функционирование системы, деструктивные наоборот.

Основная задача руководства организации – оценить реальные и спрогнозировать вероятные изменения в социальной системе; предугадать конструктивные и деструктивные последствия этих изменений и осуществить ответные меры.

## **5.2 Социальная культура**

**Социальная культура** – внешняя среда, которую формируют убеждения людей, их привычки, знания и практический опыт.

Культура определяет принятое в обществе поведение и влияет на все действия человека. Умение человека ориентироваться в социальной культуре, понимание ее требований и возможных реакций обеспечивает ему чувство стабильности и безопасности.

Принято выделять две составляющие социальной культуры:

### **1. РАБОЧАЯ ЭТИКА (трудовая этика).**

В течение ряда лет труд рассматривался как деятельность, направленная на реализацию потенциальных возможностей человека. Это привело к формированию трудовой этики, когда человек относится к труду как к очень важной и желаемой жизненной цели. Данная особенность трудовой этики делает ее весьма привлекательной для работодателей.

### **2. СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ.**

Любая деятельность организации сопряжена как с затратами, так и с выгодами. В последнее время общество стремится к увеличению своей доли в получаемых организациях доходах, к их более справедливому распределению. Социальная ответственность предполагает признание того, что организации оказывают значительное влияние на социальную систему, которое должно быть учтено в их деятельности.

## **5.3 Роль индивида в организации**

**Роль** – это образец действий, ожидаемых от индивида при выполнении имеющей отношение к другим людям деятельности. Роль отражает положение человека в социальной системе, его права и обязанности, его властные полномочия и ответственность.

Каждый из нас исполняет определенные роли, как в процессе труда, так и вне рабочей среды. Один и тот же человек исполняет на работе роль сотрудника, в семье – роль одного из родителей, и множество других общественных ролей.

Если восприятие индивидом своей роли не совпадает с представлениями или ожиданиями других людей, возможно возникновение ролевого конфликта, затрудняющего осуществление одного набора ожиданий без отказа от другого.

Если рабочая роль не определена или нечетко сформулирована, возникает ролевая неопределенность, так как индивид не знает, как он должен действовать в такой ситуации, что приводит (как и случае с ролевым конфликтом) к снижению уровня удовлетворенности трудом и чувства ответственности перед организацией. Четко обозначенные же границы ролей позволяют сотрудникам ясно осознать ожидания менеджеров и коллег по поводу их действий.

Где же работник может получить информацию о своей рабочей роли? Кроме традиционных источников, таких как должностные инструкции и ознакомительные встречи, многие организации реализуют официальные и неформальные программы наставничества.

**Наставник** – это «модель» роли, исполнитель которой руководит другим работником (протее), делясь с ним ценными советами относительно исполняемых ролей и стереотипов поведения. Наставники обучают, советуют и поддерживают своих протее так, чтобы ускорить их карьеру. Наставниками обычно являются опытные сотрудники, которые успешно продвигаются по иерархической лестнице организации, пользуются влиянием и уважением коллег. Поскольку они не являются прямыми начальниками сотрудника, наставники объективны по отношению к слабым и сильным сторонам протее.

#### **5.4 Статус**

**Статус** – это социальный ранг личности в группе, это мера признания и принятия личности ее участниками.

**Иерархия статусов (система статусов)** определяет положение человека по отношению к другим участникам группы. Лишение статуса является важным событием для большинства людей, т.к. человек как бы «теряет свое лицо» в обществе. Если менеджерам удастся связать статус работника с действиями по достижению целей компании, мотивация сотрудников, направленная на решение задач организации, резко возрастает. Крайними проявлениями системы статусов являются **символы статуса**, т.е. видимые, внешние признаки, которые

принадлежат человеку или рабочему месту и подтверждают их социальный ранг.

К типичным символам статуса относятся:

- мебель и внутреннее убранство кабинета;
- расположение рабочего места;
- оборудование на рабочем месте;
- качество и «возраст» оборудования;
- тип рабочей одежды;
- привилегии;
- название должности или организационный уровень;
- прикрепленные работники;
- право распоряжаться финансами;
- членство в организациях.

Менеджеры должны иметь в виду, что различия в статусе существуют и ими необходимо управлять. Именно организация наделяет сотрудника статусом, и она же распоряжается его рангом. Источники статуса многочисленны. К важнейшим из них относятся – уровни образования и занимаемой должности, не менее значимы – способности человека, квалификация и тип выполняемой работы. Другими источниками статуса являются уровень оплаты, старшинство по стажу и возраст.

### **5.5 Организационная культура**

**Организационная культура** – это набор допущений, убеждений, ценностей и норм, которые разделяются всеми членами организации. Культура организации может сознательно создаваться ее ведущими членами или она формируется с течением времени.

Функции, выполняемые организационной культурой:

- придает сотрудникам организационную идентичность, путем определения представлений о компании;
- является важным источником стабильности и преемственности, что создает у сотрудников чувство безопасности;
- помогает правильно понять происходящие в организации события;

- стимулирует ответственность работника за выполнение поставленных задач;
- культура привлекает внимание, передает видение и отмечает заслуги творческих, эффективных сотрудников.

Таким образом, организационная культура, признавая и награждая таких людей, определяет их ролевые модели в социальной системе предприятия.

### Контрольные вопросы по главе 5

1. Дайте определение «социальной системе» и «социальному равновесию». Расскажите об их взаимосвязи.
2. Чем должны руководствоваться менеджеры при внедрении каких-либо изменений в организации?
3. Расскажите о влиянии социальной культуры на поведение принятое в обществе и на поступки человека; выделите две ее составляющие.
4. Какие роли в процессе учебы, труда, вне рабочей среды вы исполняете? Опишите ситуацию, в которой вы испытали ролевой конфликт. В чем, по вашему, состояли его причины?
5. Поговорите со знакомыми вам менеджерами, руководителями предприятий и выясните каким символам статуса они уделяют первостепенное внимание?
6. Дайте характеристику организационной культуре вашего учебного заведения и (или) места работы. Каковы ее ценности, нормы и предпочтения?
7. Обозначьте ряд функций, выполняемых организационной культурой на предприятии.



## Часть 2

# МОТИВАЦИЯ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ

## Глава 6

### ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ

#### 6.1 Модель мотивации

Определим термин «мотивация» следующим образом:

**Мотивация** – это динамическая система, взаимодействующих между собой внутренних факторов (мотиваторов), вызывающих и направляющих ориентированное на достижение цели поведение человека. Под внутренними факторами будем понимать потребности, желания, стремления, ожидания, восприятия, ценностные установки и другие психологические компоненты личности.

В узком смысле слова, мотивированную деятельность можно определить как свободные, обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на достижение своих целей, реализацию своих интересов, а мотивацию труда как стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности. Мотивация труда является важнейшим фактором результативности работы. Работа менеджера заключается в том, чтобы определить побуждения и потребности работников и направить их поведение, мотивируя сотрудников к выполнению поставленной задачи. Рассмотрим роль мотивации в достижении целей организации (смотри рисунок 6.1).

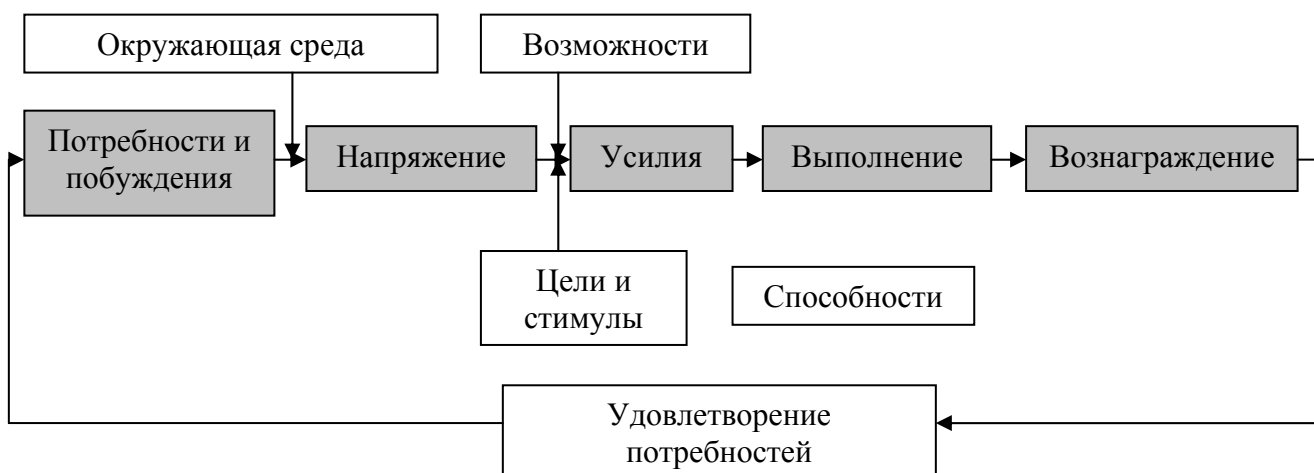


Рисунок 6.1 – Модель мотивации

Производственный труд работника предполагает его поощрение организацией. Если сотрудник получает адекватное вознаграждение, его исходные потребности и побуждения удовлетворяются. Со временем возникают новые потребности, и цикл возобновляется.

## **6.2 Мотивационные побуждения**

Определенные мотивационные побуждения человека – это результат воздействия культурной среды. Побуждения влияют на отношение индивидов и к работе, и к жизни в целом.

Основные внутренние импульсы индивида дополняются стремлением к компетентности, имеющим большое значение для менеджмента организаций, преследующим цели достижения высокого качества продукции и предоставления наилучшего сервиса.

Мотивационные побуждения подразделяются на четыре группы: мотивация к достижениям, мотивация принадлежности к группе, мотивация компетентности, мотивация власти.

**Мотивация к достижениям** – это побуждение некоторых индивидов к достижению определенных целей, решению поставленных задач и продвижению вверх по лестнице успеха.

**Мотивация принадлежности к группе** – это стремление некоторых индивидов к установлению социальных связей с другими людьми.

Ориентированные на достижения сотрудники работают с большим усердием в тех случаях, когда менеджер всесторонне оценивает их усилия, направленные на выполнение рабочих заданий. А эффективность труда индивидов, мотивированных принадлежностью к группе, существенно повышается, когда руководитель отмечает их установки на доброжелательность и сотрудничество. Работник, ориентированный на достижения, выбирает в помощники коллег, обладающих профессиональными знаниями, не очень заботясь о своих чувствах к ним; но те, кто мотивирован на работу в группе, стремятся окружить себя товарищами (испытывая внутреннее удовлетворение от общения с друзьями в процессе труда) и получить достаточную свободу для развития такого рода отношений.

**Мотивация компетентности** – это стремление быть лучшим в чем-либо, ориентация на высокие результаты и качество.

Ориентированные на компетентность сотрудники стремятся овладеть профессиональным мастерством, гордятся умением применять свои навыки для решения сложных проблем. Наиболее важно то, что они умеют анализировать приобретенный опыт и постоянно повышают свой профессиональный уровень.

Мотивированные компетентностью работники ожидают такой же качественной работы от своих коллег и весьма негативно воспринимают низкие результаты. Стремление к качественному выполнению заданий может быть настолько велико, что индивид недооценивает значение человеческих взаимоотношений и работы в команде или необходимость поддерживать ритмичность производства.

**Мотивация власти** – это стремление воздействовать на людей и на развитие ситуации. Мотивированные властью индивиды желали бы оказывать влияние на свои организации, и согласны принять на себя связанный с этим риск.

Мотивированные властью индивиды – прекрасные менеджеры, но только в том случае, когда их стремления направлены во благо организации, а не к достижению личного успеха.

### **6.3 Типы потребностей**

Известно множество методов классификации человеческих потребностей. Наиболее простым является выделение: основных физиологических, или **первичных потребностей**, и психологических или **вторичных потребностей**.

Первичные потребности возникают из основных требований жизни и являются критически важными для физического существования людей. Вторичные – носят более абстрактный характер, так как речь идет о требованиях разума и духа, нежели человеческого тела. Именно вторичные потребности усложняют мотивационные усилия менеджеров, ведь практически каждое предпринимаемое ими действие влияет, прежде всего, на вторичные потребности.

*Планирование управленческих воздействий предполагает учет влияния каждого из них на вторичные потребности работников.*

Обычно выделяют три основные теории человеческих потребностей (теории А. Маслоу, Ф. Герцберга и К. Алдерфера). Несмотря на некоторую ограниченность, теории человеческих потребностей создают твердую основу для более развитых мотивационных моделей.

### 6.3.1 Иерархия потребностей по А. Маслоу

Поведение личности обычно направляется его наиболее сильной в данный момент потребностью. Это заставляет нас действовать таким образом, чтобы удовлетворить потребность.

Потребности можно группировать по-разному. Абрахам Маслоу создал пятиступенчатую иерархическую модель.

Маслоу выделяет пять основных типов мотивирующих потребностей (в порядке возрастания): **физиологические, потребности в безопасности, отношения принадлежности, потребность в самоуважении, потребности в самовыражении**. Их можно представить в виде пирамиды (смотри рисунок 6.2).

Удовлетворение вне процесса труда	Иерархия потребностей	Удовлетворение в процессе труда
образование, религия, хобби, личный рост	потребности в самовыражении	возможности для обучения, роста, продвижения
одобрение семьи, друзей, общества	потребности в самоуважении	признание, высокий статус, дополнительные обязанности
семья, друзья, общественные группы	потребности в отношениях принадлежности	рабочие группы, коллеги, клиенты, начальники
отсутствие воин, загрязнения природной среды, насилия	потребности в безопасности	безопасность труда, дополнительные льготы
пища, вода, сон	физиологические потребности	тепло, воздух, оклад

Рисунок 6.2 – «Пирамида» потребностей А. Маслоу

Маслоу утверждает, что наиболее сильная потребность определяет поведение до тех пор, пока она не удовлетворена. Удовлетворенная потребность больше не определяет поведение, то есть не действует как фактор мотивации.

Потребности удовлетворяются в определенном порядке.

Первоначально должны быть удовлетворены потребности низших уровней и только после этого активизируются более высокие стремления.

Физиологические потребности и потребность в безопасности – это первичные потребности, которые должны быть удовлетворены прежде, чем потребности более высокого уровня смогут определять поведение. Например, усиление чувства голода ставит потребность в пище на центральное место в поведении человека, отодвигая в сторону другие. По мнению Маслоу, если существуют две одинаково сильные потребности, то доминирует потребность более низкого уровня.

Таким образом, условия и ситуация со своей стороны определяют, какие потребности будут доминировать. Потребности, связанные с уважением личности и в этом смысле являются индивидуальными. Следовательно, в одной и той же ситуации у разных людей могут существовать разные потребности, а изменение ситуации влечет за собой изменение потребностей одного человека.

### *6.3.2 Двухфакторная мотивация Герцберга*

Во второй половине 50-х годов (1959г.) Фредерик Герцберг со своими сотрудниками разработал модель мотивации, основанную на потребностях (Теория удовлетворенности трудом).

Фредерик Герцберг считал, что люди думают о своей работе (что делает их счастливыми или несчастными, удовлетворенными или нет); в частности были опрошены инженеры и бухгалтеры. Подобные исследования проводились неоднократно другими учеными в других странах, в том числе и называвших себя социалистическими. И везде имела место высокая степень достоверности результатов. Группа исследователей под руководством Герцберга попросила ответить 200 инженеров и конторских служащих одной крупной лакокрасочной фирмы на следующие вопросы:

1. «Можете ли Вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя хорошо?»

2. «Можете ли Вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя плохо?»

Согласно выводам Герцберга, полученные ответы можно подразделить на две большие категории, которые он назвал «гигиеническими факторами» и «мотивацией».

**Гигиенические факторы** были связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а **мотивация** – с самим характером и сущностью работы. Согласно Герцбергу, при отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Однако, если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо.

В отличие от этого отсутствие или неадекватность мотиваций не приводит к неудовлетворенности работой. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности.

В таблице 6.1 приведены результаты экспериментального исследования, в рамках которого работники сами ранжировали те характеристики работы, которые могут заставить повисить их отдачу или привлекательность труда.

Таблица 6.1 – Характеристики работы

<b>Гигиенические факторы</b>	<b>Мотивации</b>
Политика фирмы и администрации	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Зарботок	Признание и одобрение результатов работы
Межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля за работой	Возможности творческого и делового роста

Вот как Герцберг описывал соотношение между удовлетворенностью и неудовлетворенностью работой: «Результаты нашего исследования, а также результаты, полученные мною в ходе обсуждений с другими специалистами, использовавшими совершенно иные методы, позволяют заключить, что факторы, вызывавшие удовлетворение работой и обеспечивавшие адекватную мотивацию

– это иные и существенно отличные факторы, чем те, которые вызывают неудовлетворение работой. Поскольку при анализе причин удовлетворенности или неудовлетворенности работой приходится рассматривать две различные группы факторов, то, следовательно, эти два чувства не являются прямо противоположными друг другу. Обратным чувством удовлетворения от работы является его отсутствие, а не неудовлетворенность. Обратным чувством неудовлетворенности является, в свою очередь, его отсутствие, а не удовлетворение работой».

В практике управления теория Герцберга нашла применение в виде программ «обогащения труда». Эти программы учитывали и гигиенические, и мотивирующие факторы и перестраивали, расширяли работу таким образом, чтобы она приносила больше удовлетворения и вознаграждений ее непосредственному исполнителю.

Для того, чтобы использовать теорию Герцберга в мотивационном менеджменте наиболее эффективно, необходимо составить перечень гигиенических и, особенно, мотивирующих факторов и дать сотрудникам возможность самим определить и указать то, что они предпочитают.

### 6.3.3 *ERG – теория Альдерфера*

Альдерфер согласен с Маслоу, что индивидуальные потребности можно разместить в виде иерархии. Однако, предлагаемая им иерархия включает только три категории потребностей и названа ERG – по начальным буквам этих категорий:

1) **Существование** (existence) – потребности, удовлетворяемые такими факторами, как еда, воздух, вода, зарплата и условия работы.

2) **Родственность** (relatedness) – потребности, удовлетворяемые значимыми общественными и межличностными отношениями.

3) **Рост** (growth) – потребности, удовлетворяемые личным творческим или производственным вкладом индивида.

Потребности в существовании по Альдерферу соответствуют физиологическим потребностям в защите и безопасности по Маслоу; потребности в родственности – потребностям в общественной и личной принадлежности, потребности в росте – потребностям в уважении и самовыражении. ERG – теория мотивации Альдерфера отлична от теории Маслоу не только количеством категорий, но и представлением о том, как люди движутся от одной ступени потребностей к другой. Маслоу предполагал, что удовлетворенные потребности являются доминирующими и что каждая высшая ступень потребностей не задействуется до тех пор, пока не удовлетворены потребности более низкого порядка. В противоположность этому, ERG – теория утверждает, что в дополнение к прогрессивно-последовательному восхождению Маслоу присутствует и регрессивный процесс, связанный с крушением планов и недостижимостью поставленных целей. Это значит, что если индивид постоянно терпит неудачу в своих попытках удовлетворить потребности в росте, то вновь возникает потребность в родственности как главный мотивационный фактор, заставляющий индивида переопределить направление своих усилий на достижение потребностей более низкой категории.

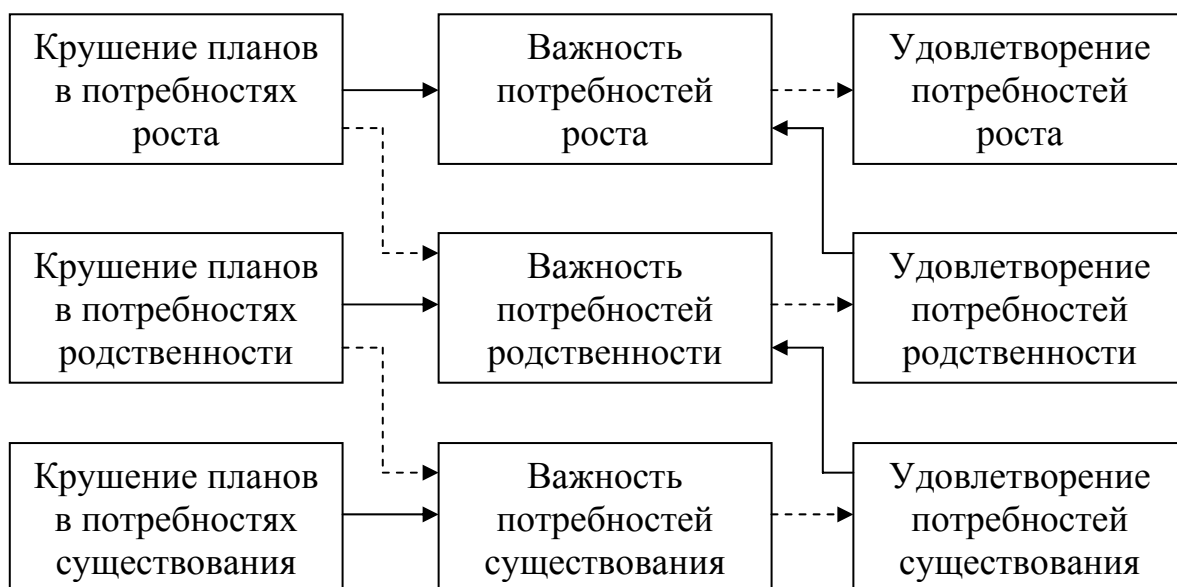


Рисунок 6.3 – Взаимосвязи в ERG – теории между крушением планов, важностью и удовлетворением потребностей

Теория Альдерфера содержит интересное предложение менеджерам относительно поведения. Если высшие потребности вашего подчиненного (например, рост) не удовлетворены, возможно, вследствие политики



предприятия или недостатка ресурсов, в высших интересах менеджера попытаться переопределить усилия подчиненного на достижение потребностей в родственности или существовании.

ERG – теория полагает, что индивиды в своем поведении склонны ориентироваться на достижение одной из трех ступеней потребностей.

#### *6.3.4 Сравнение моделей А. Маслоу, Ф. Герцберга и К. Альдерфера*

Сходство рассмотренных нами моделей человеческих потребностей достаточно очевидно, но между ними имеются и существенные различия. А. Маслоу и К. Альдерфер уделяют основное внимание внутренним потребностям индивидов, в то время как Ф. Герцберг, определяет и разделяет позволяющие обеспечить удовлетворение нужд сотрудников условия (содержание труда и рабочую среду). Популярная интерпретация моделей А. Маслоу и Ф. Герцберга наводит мысль о том, что в современном обществе большинство работников удовлетворяли свои потребности более низкого порядка, поэтому они мотивированы преимущественно потребностями более высокого порядка. К. Альдерфер высказывает мнение, что неспособность удовлетворить потребности взаимоотношений или роста инициирует новое обращение индивида к потребностям существования.

Все три модели указывают, что поощрение сотрудника предполагает предварительную идентификацию его доминирующих потребностей.

### Контрольные вопросы по главе 6

1. Дайте определение «мотивационным побуждениям» человека. Кратко охарактеризуйте четыре группы побуждений и выделите наиболее важную для менеджмента организации.
2. На ваш взгляд, какими потребностями (в соответствии с теорией А. Маслоу) мотивируется ваша учеба в высшем учебном заведении? Как изменится ваша мотивация после его окончания?
3. Какой из факторов двухфакторной модели Ф. Герцберга является для вас наиболее мотивирующим? Обоснуйте свой ответ.
4. Осветите основные аспекты ERG-теории К. Альдерфера.

5. В чем состоит сходство, и в чем заключаются различия моделей А. Маслоу, Ф. Герцберга и К. Альдерфера.
6. Вспомните моменты и людей, которые вас эффективно мотивировали к чему-либо. Какие методы при этом они использовали (на основе трех моделей мотивации)?

## Глава 7

### ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА И ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ

#### 7.1 Организационное поведение и аттестация по результатам деятельности

Организации требуют от своих сотрудников высокой эффективности труда, для достижения которой используются различные формы целевого планирования и системы контроля. Одна из них – **управление по целям (УПЦ)**. УПЦ предполагает, что планируемый уровень производительности достигается

УПЦ предполагает, что планируемый уровень производительности достигается посредством:

1) Постановки цели (совместного определения менеджером и работниками производственных показателей в свете целей организации и располагаемых ею ресурсов);

2) Разработки плана действий (совместного или самостоятельного определения работником методов достижения цели; предоставление работникам некоторой степени автономии позволяет им в большей мере проявить свои способности, а также ощутить непосредственную причастность к успешному выполнению планов);

3) Периодические проверки (совместный контроль движения по «маршруту», ведущему к намеченной цели; осуществляется неформально, иногда спонтанно);

4) Ежегодная оценка (формальная оценка решения поставленных задач, подведение итогов и новый цикл планирования; некоторые системы УПЦ предполагают аттестацию деятельности сотрудников, что позволяет увязать вознаграждение работников с уровнем достигнутых ими результатов).

**Аттестация по результатам деятельности** – это процесс оценки труда сотрудников, донесения до них информации о ее результатах и поиска путей совершенствования практики выполнения рабочих заданий, играет ключевую роль в системе вознаграждения.

Аттестация позволяет менеджменту (смотри рисунок 7.1):

- оптимизировать распределение ресурсов в динамической внешней среде;
- мотивировать и поощрять работников;
- обеспечить устойчивую обратную связь с сотрудниками;
- обеспечить справедливость внутри рабочей группы;
- обучать и развивать работников.

Кроме того, аттестация – прекрасный повод для поощрения достигших высоких показателей эффективности сотрудников. Аттестационная система позволяет обеспечить надлежащее управление и продвижение сотрудников организации.

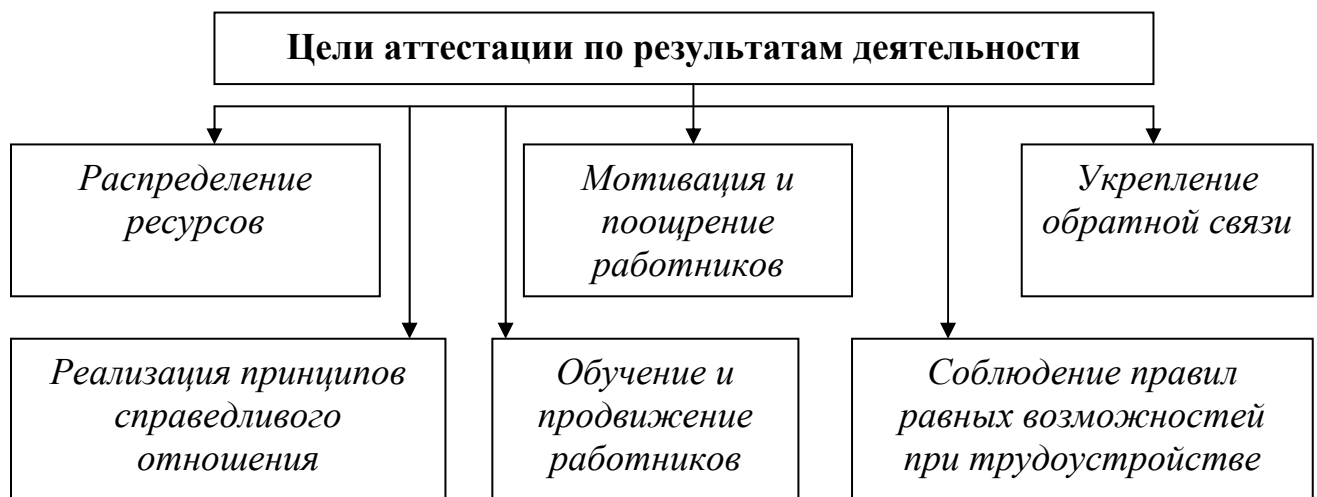


Рисунок 7.1 – Цели аттестации по результатам деятельности

### 7.1.1 Аттестационное собеседование

Большинство организационных систем аттестации требует от менеджеров оценки различных аспектов производительности (результатов) работников, их поведения и личных качеств. Например, в ходе аттестации анализируются показатели качества и объема выполнения рабочих заданий, дисциплины (опоздания и прогулы), инициативность сотрудника, а также его общие установки. Многие системы аттестации предполагают исследование результатов трудовой деятельности сотрудника на протяжении длительного периода времени, его потенциала роста и совершенствования. Используемые для оценки этой информации процедуры и формы весьма разнообразны. В некоторых организациях рекомендуется анализ критических (как позитивных, так и

негативных) ситуаций; во многих фирмах используются различные типы рейтингов. Независимо от принятой системы аттестации менеджер обязан в ходе собеседования довести свою оценку до сотрудника. Проведение индивидуального собеседования позволяет менеджеру установить (укрепить) обратные связи с работником, обсудить возникшие проблемы. Затем обе стороны совместно определяют ближайшие цели и сотруднику сообщается размер его будущей заработной платы. **Аттестационное собеседование** предоставляет прекрасную возможность для мотивации работника.

Некоторые организации включают в качестве официальной составляющей процесса аттестации **самоаттестацию сотрудников**, позволяющую работникам провести самостоятельный анализ результатов и предложить собственную оценку достижений и своих сильных и слабых сторон. При проведении самоаттестации некоторые посредственные работники пытаются преуменьшить трудности, с которыми они столкнулись, «списать проблемы» на факторы, связанные с внешней средой. Однако большинство работников беспристрастно оценивают свои сильные и слабые стороны, объективно сравнивают свои результаты с предварительными ожиданиями. Кроме того, самооценка наносит значительно меньший ущерб чувству самоуважения индивида, чем баллы, «выставляемые» менеджерами. Следовательно, самоаттестация обеспечивает более благоприятные условия для личностного роста сотрудников.

### *7.1.2 Проблемы, связанные с аттестацией и ее управленческий эффект*

Проведение аттестации – весьма сложная управленческая задача, выполнение которой осложняется поведенческими проблемами. В ходе собеседования отношения сторон могут приобрести конфронтационный характер, когда каждая из них непримиримо отстаивает свою точку зрения. Роль проверяющего требует от менеджера критического подхода, в то время как желание «сохранить лицо» побуждает его к занятию оборонительной позиции, что инициирует бурное проявление эмоций сторон. Неудача аттестационного собеседования может быть также связана с недостаточным жизненным опытом менеджера, отсутствием возможности для систематического сбора информации,

неумением вовлечь сотрудника в процесс оценки, циничностью в оценке возможности изменения поведения подчиненных.

Проведение аттестации оказывает существенное воздействие на тех, кто ее осуществляет. С позитивной точки зрения формальная аттестационная система побуждает менеджеров к формированию конструктивных отношений с подчиненными. Необходимость проведения собеседования заставляет менеджеров быть более конкретными в идентификации способностей, интересов и мотивации работников, а значит, руководитель начинает осознавать, что каждый его сотрудник уникален как личность и требует индивидуального подхода. Нередко менеджеры избегают участия в процессе аттестации, так как не желают подвергать риску отношения с сотрудниками. Некоторые менеджеры считают, что процесс аттестации не несет никаких положительных последствий для организации. В отсутствие каких-либо внешних или внутренних стимулов к аттестации менеджеры могут полностью ее игнорировать.

Однако даже профессиональное проведение аттестационного интервью отнюдь не гарантирует положительного изменения результатов деятельности сотрудников в долгосрочном периоде. Проведение аттестации позволяет установить или восстановить обратную связь с сотрудниками и психологически их поощрить, но стоит заметить, что мотивация немыслима без использования экономических стимулов.

## **7.2 Материально – денежное стимулирование**

Деньги – это наиболее очевидный и наиболее используемый способ, которым организация может вознаградить сотрудников. Применение теории потребностей Маслоу к заработной плате позволяет сделать вывод о том, что она удовлетворяет многие потребности различного типа – физиологические, потребности уверенности в будущем и признании.

Отсюда вытекают основные функции заработной платы:

- воспроизводственная;
- статусная;
- стимулирующая.

**Воспроизводственная функция**, как известно, состоит в обеспечении работнику расширенного воспроизводства его рабочей силы на принятом социально-нормативном уровне потребления.

Отсюда и исходное значение данной функции, ее определяющая роль по отношению к остальным функциям, тем более в российских условиях, когда по сути все вопросы оплаты труда концентрируются исключительно на возможности достижения достойного уровня жизни. Воспроизводственная функция заработной платы нарушается при задержках с ее выплатой.

**Статусную функцию** заработной платы можно полагать реализованной, если статус, определяемый размером заработка, соответствует трудовому статусу работника в рамках рассматриваемой общественной структуры.

С одной стороны, эта функция может стимулировать работников низших рангов к более эффективной деятельности с целью получения более высокой должности и соответственно более высокого заработка (или любой другой должности с большим окладом), конечно, при условии, что размер оплаты сотрудников на предприятии не относится к разряду сведений конфиденциальных.

С другой стороны, необоснованная, несправедливая (с точки зрения простого работника) дифференциация заработной платы ведет к падению мотивации и, соответственно, результатов труда.

Следующая – **стимулирующая функция** с позиции руководства наиболее важна: выгодно, чтобы работник выполнял свои функции с наибольшей отдачей. На основании теории ожидания можно сделать вывод, что только при наличии определенных условий рост заработной платы стимулирует повышение производительности труда.

Первое из них состоит в том, что люди должны придавать ей большое значение, т.е. она, как уже говорилось выше, должна быть основным источником дохода. Второе заключается в том, что люди должны верить в существование четкой связи между заработной платой и производительностью труда, и конкретно в то, что увеличение производительности обязательно приведет к росту заработной платы, т.е. размер вознаграждения должен определяться

индивидуальным вкладом каждого в общий результат. Вклад же этот воплощает профессионализм, инициативу и трудовые усилия.

Многие отечественные ученые и специалисты отмечают, что заработная плата плохо, а зачастую вообще не связана с конечными результатами труда. Отрыв оплаты отличных трудовых усилий работников вызывает замещение в их создании *трудовой основы* заработной платы *потребительской*, т.е. они определяют ценность вознаграждения не личным трудовым вкладом, а тем, что можно приобрести на полученную заработную плату, а это ведет к ослаблению и гашению стимулирующей функции заработной платы. Более того, в своих притязаниях работник исходит не из того, сколько он может заработать, а из желаемого «потолка» оплаты, который человеку свойственно поднимать все выше и выше, вследствие чего, ощущение несправедливости оплаты становится постоянным. Из вышесказанного можно сделать вывод, что денежное вознаграждение заставляет людей трудиться эффективнее при условии, что работник придает ему большое значение, что она напрямую связана с результатами труда, и если работник уверен в наличии устойчивой связи между получаемым материальным вознаграждением и производительностью труда. Помимо заработной платы к материальным стимулам также относятся системы участия рабочих и служащих в прибылях и доходах организаций и оплата в соответствии с квалификацией.

### **7.3 Целостная система вознаграждения**

Реализация целостной системы экономического вознаграждения предполагает использование организацией различных систем оплаты труда. Анализ различных видов работ и уровня заработной платы позволяет определить базовые ставки оплаты труда (в соответствии с уровнями ответственности сотрудников и ситуацией на рынке труда). Аттестации и системы стимулирования позволяют оценить показатели производительности работников и поощрить их к ее увеличению. Программы участия в прибылях оценивают организацию с точки зрения общих экономических показателей ее деятельности и стимулируют работников к достижению высоких результатов. В своей совокупности базовая оплата труда, поощрения за выполнение работы и участие



в прибылях образуют фундамент целостной стимулирующей системы оплаты труда (рисунок 7.2).



Рисунок 7.2 – Пирамида поощрений: элементы целостной системы оплаты труда

Три вышеперечисленные системы дополняют друг друга, поскольку каждая отражает набор отличных друг от друга факторов. На стимулирующем основании покоятся другие виды оплат: вознаграждения за выслугу лет; доплаты, когда работник не присутствует на работе (отпуска, праздники, выполнение общественных обязанностей и гарантированные выплаты в случае увольнения). Обычно комплексная система оплаты труда организации дополняется неэкономическими программами. Высокие показатели выполнения

рабочих заданий в ряде случаев поощряются дополнительными выходными днями. Многие предприятия обеспечивают широкий набор других привилегий.

### Контрольные вопросы по главе 7

1. Объясните, что представляет собой «управление по целям». Посредством каких мероприятий в организации достигается запланированный уровень производительности?

2. В чем состоят функции денег как средства экономического и социального обмена?

3. Охарактеризуйте «целостную систему вознаграждения» и процесс построения «пирамиды поощрений».

4. В чем состоят преимущества и недостатки использования стимулирующих поощрений?

5. Как установить зависимость уровня оплаты труда сотрудника и его выработкой?

6. Какую из программ оплаты труда (участие в прибылях, участие в доходах, основанную на квалификации и т.д.) можно рекомендовать для сотрудников: высшего учебного заведения, консалтинговой фирмы, торгового центра?

## Часть 3

# РУКОВОДСТВО И НАДЕЛЕНИЕ ВЛАСТЬЮ

## Глава 8

### РУКОВОДСТВО

#### 8.1 Природа руководства

**Руководство** – это процесс влияния и поддержки одним человеком действий других людей, направленных на достижение поставленных перед организацией целей и решения задач.

К основным элементам процесса руководства относятся:

- влияние,
- поддержка,
- обеспечение добровольного участия и достижение цели.

Многие методы руководства носят весьма болезненный характер (жесткость, необходимая при увольнении); но зачастую они направлены на определение, развитие, объединение и обогащение потенциала организации и способностей ее сотрудников.

Руководство – это важная часть управления, но не весь менеджмент. Первоочередные задачи менеджеров заключаются в планировании процесса труда, создании структур организации и контроле над использованием ее ресурсов. Функции менеджера официально закреплены, но когда он подкрепляет свои действия неформальным влиянием, он начинает действовать как настоящий руководитель.

В силу различий между управлением и лидерством, сильные руководители могут быть слабыми управленцами. К наиболее значимым отличительным чертам современных руководителей принято относить наличие высоких целей, стремление к лидерству, честность и уверенность в себе. Желательно, чтобы менеджер был наделен также способностями к обучению, профессиональными знаниями, харизмой, творческим потенциалом, гибкостью и пониманием. Однако наличие у человека даже всех этих черт не гарантирует, что он будет эффективным руководителем. Эффективное руководство зависит не столько от личностных характеристик менеджера, сколько от адекватности поведения в

зависимости от ситуации, уровня квалификации и предпринимаемых действий – т.е. технических, человеческих и концептуальных навыков.

Успешное руководство предполагает, что действия менеджера способствуют объединению и стимулированию подчиненных для достижения поставленных целей в определенных ситуациях. Анализ поведения руководителя основывается на трех ключевых элементах – самом руководителе, его подчиненных и ситуации.

За некоторыми исключениями большинство руководителей компаний подотчетны вышестоящим лицам или органам. В состоящей из нескольких уровней организации способность к подчинению – это одно из основных условий эффективного руководства.

К характерным чертам подчинения относятся:

- ✓ лояльность, готовность прийти на помощь, умение работать в команде;
- ✓ умение поднимать острые вопросы;
- ✓ оппозиция идеям руководителя, его оценкам и действиям;
- ✓ предвидение возможных проблем и их предотвращение.

Помимо отмеченных черт подчиненный должен успешно справляться с возлагаемыми на него должностными обязанностями. Для продвижения по службе сотрудники могут развивать свои навыки руководства и концептуальные способности.

## **8.2 Поведенческие подходы к стилям руководства**

**Стиль руководства** – это устойчивое сочетание теоретических знаний, практических навыков и умений, характерных черт и отношений, проявляющихся в поведении руководителя.

Когда говорят о *предпочитаемом* стиле руководства речь идет о тех чертах, которые непосредственно затрагивают подчиненных этого руководителя. Различные стили руководства, отличающиеся мотивацией, властью, ориентацией на задачи цели людей, обычно используются совместно с другими или изменяются в зависимости от ситуации.

Руководители придерживаются различных подходов в мотивации подчиненных. Тех, кто предпочитает поощрение сотрудников относят к

*позитивным* руководителям. В тех случаях, когда менеджер уделяет значительное внимание взысканиям и другим дисциплинарным и материальным санкциям, руководство относят к *негативному*. Позитивное руководство зарекомендовало себя как стиль, способствующий повышению удовлетворения сотрудников трудом и высокими показателями производительности.

*Одна из характеристик стиля руководства – использование менеджером властных полномочий.* Обычно выделяют авторитарный, предполагающий участие в управлении и анархический стили, каждый из которых имеет свои положительные и отрицательные стороны. Каждый руководитель использует в своей деятельности инструменты всех трех стилей, но один из них является преобладающим.

*Авторитарный стиль руководства* предполагает концентрацию в руках руководителя всех властных полномочий и единоличное принятие решений, связанных с деятельностью группы. Данный стиль характеризуется требованием точного выполнения подчиненными всех распоряжений руководителя. Преимущества авторитарного руководства состоят в том, что оно удовлетворяет самого менеджера, обеспечивает быстрое принятие решений, не предъявляет высоких требований к уровню компетентности подчиненных. Основной недостаток состоит в отрицательном воздействии на уровень вовлеченности работников в процесс труда и деятельность организации, что ведет к повышению показателей текучести рабочей силы.

При *стиле руководства, предполагающем участие сотрудников в управлении*, руководитель принимает решения после консультаций с подчиненными. В данном случае руководитель и группа образуют единую социальную единицу. Работники получают исчерпывающую информацию относительно процесса труда, их поощряют к высказыванию предложений по усовершенствованию производства.

Менеджеры, применяющие *анархический стиль руководства*, избегают применения властных полномочий и ответственности, в решении управленческих проблем они зависят от мнения подчиненных, которые обычно

вполне самостоятельны и самомотивированы. Данный стиль руководства становится преобладающим в исключительных случаях.

Использование такого критерия, как отношение руководителя к работникам, позволяет выделить такие стили, как ориентированный на работника и ориентированный на задачу. В первом случае акцент делается на сотрудников, во втором на выполнение поставленных перед сотрудниками задач.

### **8.3 Ситуационные подходы к руководству**

Рассмотренные нами позитивный, предполагающий участие сотрудников в управлении, и основанный на внимании к рабочим задачам стили руководства зарекомендовали себя как достаточно эффективные. Одна из задач менеджера состоит в определении использования того или иного метода в зависимости от конкретных обстоятельств. Для ее решения разработаны ситуационные подходы к руководству. Суть их в том, что выбор наиболее адекватного стиля руководства осуществляется в ходе анализа управленческой ситуации и определения ее ключевых моментов.

#### ***8.3.1 Ориентированная на обстоятельства модель Ф. Фидлера***

Одна из первых **ориентированных на обстоятельства моделей руководства** была предложена Фредом Фидлером и его коллегами. В ее основе – различия между ориентированной на рабочие задачи и на сотрудников концепциями руководства. Исследователи предполагают, что адекватный стиль руководства определяется оценкой менеджером текущей ситуации как благоприятной, неблагоприятной или промежуточной. По мере развития ситуации изменяются и требования к лидерству.

Ф. Фидлер показывает, что эффективность руководителя определяется взаимодействием стиля ориентации работника и трех дополнительных переменных, а именно подчиненных, рабочей задачи и организации, т.е. отношениями руководитель – члены организации, структурой производственного задания и властными полномочиями лидера.

#### ***8.3.2 Модель ситуационного руководства П. Герси и К. Бланчарда***

Интересную модель **ситуационного руководства (или жизненного цикла)** предложили Пол Герси и Кеннет Бланчард. Авторы концепции

высказывают предположение, что наиболее важным фактором эффективности стиля руководства является уровень развития (зрелости) подчиненных менеджера. Под *уровнем развития* сотрудников подразумевалось необходимое для выполнения рабочей задачи сочетание квалификации работников и их мотивации к труду (уровень вовлеченности в процесс труда). В качестве критериев оценки уровня развития обычно выступают компетентность сотрудника, его квалификация, способности, готовность принять на себя ответственность и предрасположенность к самостоятельному труду. Анализируя различные сочетания ориентации на лидерство и поддержку (известных как ориентация на рабочие задачи и на взаимоотношения), П. Герси и К. Бланчард выделяют такие стили руководства как: приказной, тренировочный, поддерживающий и стиль делегирования, соответствующие уровням развития работников, предполагая, что стиль руководства должен изменяться в зависимости от ситуации (таблица 8.1).

Таблица 8.1 – Рекомендации для руководства на различных уровнях развития сотрудников

Уровень развития сотрудника	Рекомендуемый стиль
1. Низкая квалификация, ограниченные способности	Приказания (директивный, слабая поддержка)
2. Низкая квалификация, большие способности	Внушения/тренировки (директивный, поддерживающий)
3. Высокая квалификация, низкие способности	Участие/поддержка (поддерживающий, «мягкое» руководство)
4. Высокая квалификация, большие способности	Делегирование («мягкое» руководство, «мягкая» поддержка)

### 8.3.3 Модель руководства «путь – цель»

В основе предложенной Мартином Эвансом и развитой Робертом Хаусом модели «путь – цель» лежит мотивационная модель ожиданий. Данная модель утверждает, что основное содержание деятельности руководителя состоит в использовании структур, обеспечении поддержки и вознаграждения работников,

что позволяет создать атмосферу, способствующую достижению целей организации посредством создания целевой ориентации, а также выбора и корректировки пути к поставленным целям.

Процесс «путь – цель» представлен на рисунке 8.1.

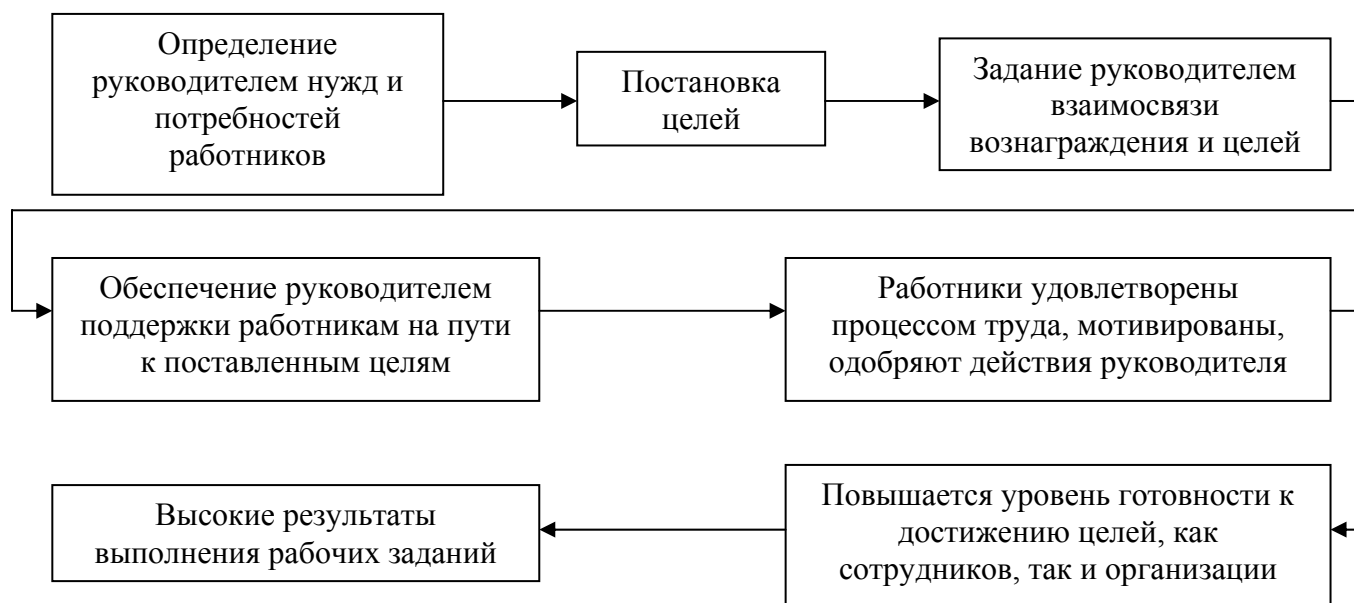


Рисунок 8.1 – Процесс руководства в модели «путь – цель»

У менеджера могут отсутствовать необходимые черты характера, знания и умения для эффективного руководства. Кроме того, существует вероятность воздействия на процесс руководства нейтрализаторов, т.е. факторов ослабляющих попытки руководителя влиять на работников. К ним относятся физические расстояния, жесткие системы вознаграждения и практика замены руководителя кем-то из подчиненных.

Для возрастания влияния менеджеров на работников используют усилители руководства – повышение статуса менеджера, материальное стимулирование, успешное разрешение кризисов.

Использование в одной и той же ситуации нейтрализаторов или усилителей руководства приводит к противоположным результатам.



## Контрольные вопросы по главе 8

1. Какова природа руководства? Расскажите о различиях между управлением и лидерством?
2. Как формируется у менеджера «предпочитаемый стиль руководства»? Осветите поведенческие подходы к стилям руководства.
3. Какие из подходов к руководству основываются на анализе управленческой ситуации и определении ее ключевых моментов?
4. Что подразумевается под «уровнем развития» сотрудников? Как изменяется управление в зависимости от него?
5. Что говорит модель «путь – цель» относительно основного содержания деятельности руководителя организации?
6. «Для того, чтобы быть хорошим руководителем, менеджер должен научиться подчиняться». Согласны ли вы с этим утверждением?

## Глава 9

### НАДЕЛЕНИЕ ВЛАСТЬЮ И УЧАСТИЕ В УПРАВЛЕНИИ

#### 9.1 Основы наделения властью и участия в управлении

**Наделение властью** – это любой процесс, обеспечивающий работников большей автономией посредством расширения их доступа к информации и обеспечения контроля над факторами, определяющими выполнение рабочих заданий.

Выделяют пять основных подходов к наделению сотрудников властью:

1. Помощь сотрудникам в достижении высокого уровня *рабочих знаний и навыков* (правильное обучение, тренинг и приобретение необходимого опыта);
2. Расширение *функций контроля* сотрудников (предоставление большей свободы действий в процессе труда, сопровождающееся повышением ответственности за результаты);
3. Ознакомление работников с образцами успешных *ролевых моделей* (наблюдение за действиями высокоэффективных сотрудников);
4. Практика *социального поощрения и убеждения* (способствует повышению уверенности в себе работников);
5. *Эмоциональная поддержка* (способствует снижению стресса и чувства тревоги).

Использование руководителями данных подходов благоприятствует повышению уверенности сотрудников в собственной компетентности, осознанию ценности труда и возможностей реализации своих способностей. В «арсенале» приверженцев наделения властью множество поведенческих инструментов (совместная постановка целей, обратная связь по результатам труда, моделирование, различные системы вознаграждений), но основными являются различные программы участия сотрудников в управлении.

Участие в управлении предполагает консультации руководителей с подчиненными, их ознакомление с управленческими проблемами и решениями, т.е. командную работу. Таким образом, **участие в управлении** можно определить как ментальное и эмоциональное вовлечение людей в групповые ситуации, побуждающие их вносить личный вклад в достижение командных

целей и разделять ответственность. Основные идеи этого определения – вовлечение, вклад и ответственность. Ментальное и эмоциональное вовлечение подразумевает не столько физическое, сколько психологическое вовлечение мыслящей личности в процесс управления, а не только ее умения и навыки. Использование практики участия сотрудников в управлении показывает, что она способствует достижению целей организации, за счет увеличения ответственности низших уровней руководства (ускоряет процессы принятия решений) и обеспечения расширения властных полномочий ограниченного круга рабочих, обладающих высокой квалификацией. Каждая организация в зависимости от текущей ситуации имеет возможность воспользоваться различными преимуществами участия в управлении. Участие в управлении обуславливает изменение мотивации сотрудников, возрастание самооценки, улучшение взаимодействий с менеджерами. Кроме того, уменьшается вероятность конфликтов и стрессов, повышается восприимчивость работников к изменениям и снижаются показатели текучести рабочей силы и прогулов. Наконец, проводимые в рамках участия в управлении мероприятия, на которых обсуждаются рабочие проблемы, благоприятствуют улучшению восходящих и нисходящих коммуникаций. Результаты внедрения программ участия в управлении носят долговременный характер. Прежде всего, должна измениться культура организации, и только затем возрастает эффективность системы в целом.

## 9.2 Механизм участия в управлении

Простейшая модель процесса участия в управлении представлена на рисунке 9.1.



Рисунок 9.1 – Модель процесса участия в управлении

Во многих ситуациях программы участия в управлении приводят к увеличению степени умственного и эмоционального вовлечения сотрудников в процесс труда и положительным результатам, как для работников, так и для организации.

Успех участия в управлении определяется уровнем выполнения его необходимых условий, к которым относятся:

1. Достаточное время для участия в управлении;
2. Потенциальные выгоды превосходят затраты;
3. Работники проявляют заинтересованность в участии в управлении;
4. Сотрудники обладают необходимыми для участия в управлении способностями;
5. Участвующие в процессе управления стороны готовы к осуществлению коммуникаций;
6. Ни одна из сторон не воспринимает процесс участия в управлении как угрозу.

Эффективность программ участия в управлении также во многом определяется ситуационными факторами (внешняя среда, руководство, рабочие задачи, сотрудники) и национальной культурой страны, где функционирует организация.

### **9.3 Программы участия в управлении**

Программы участия в управлении на предприятиях зачастую выражены в следующих формах:

- Консультативный менеджмент;
- Программы предложений сотрудников;
- Акцент на качество (кружки качества);
- Комитеты менеджеров среднего звена;
- Самоуправляемые команды;
- Собственные планы работников.

**Консультативный менеджмент** предполагает, что в процессе принятия решения менеджер обращается к подчиненным с предложением проанализировать возникшую проблему или поставленную перед группой

задачу, оценить ее с точки зрения имеющегося опыта и рассмотреть возможные подходы к ее выполнению.

**Программы предложений сотрудников** – это формальные, ориентированные на стимулирование и направленные на совершенствование процессов труда предложения работников. Они позволяют улучшить организационные и технологические процессы и рассматриваются в качестве ограниченной формы участия в управлении.

**Кружки качества** – это группы рабочих, которые по собственному желанию проходят краткий курс статистики и методов решения проблем, а затем регулярно проводят собрания, на которых обсуждают различные предложения, направленные на повышение качества продукции и услуг, производительности труда и улучшение его условий.

**Комитеты менеджеров среднего звена** – это организационная форма, направленная на повышение эффективности участия в управлении менеджеров среднего и низшего уровней компании. Данные комитеты позволяют их членам совершенствовать управленческую технику, способствуют их личностному росту, сотрудничеству в процессе совместной работы, развитию креативных способностей.

Многие менеджеры с большим трудом осваивают новые роли в системах управления с высоким уровнем вовлечения сотрудников. Нередко участие в управлении воспринимается руководителями как угроза их авторитету и статусу. Участие сотрудников в управлении предполагает, что акцент теперь переносится от направления и регулирования рабочих процессов на помощь сотрудникам в достижении целей на основе повышения их квалификации и развития способностей.

## Контрольные вопросы по главе 9

1. Что представляет собой процесс наделения властью? Выделите его основные моменты.
2. Как влияет практика участия сотрудников в управлении на достижение целей организации?

3. Обозначьте простейшую модель процесса участия сотрудников в управлении и определите условия ее внедрения.
4. В каких формах зачастую выражены на предприятиях программы участия сотрудников в управлении? Какие из них, по вашему мнению, наиболее продуктивны?
5. Каково влияние участия сотрудников в управлении на «роли» менеджеров в организационных системах?

## Часть 4

# ИНДИВИДУАЛЬНОЕ И ГРУППОВОЕ ПОВЕДЕНИЕ

## Глава 10

### УСТАНОВКИ РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

#### 10.1 Природа установок работника

**Установки** – это ощущения, чувства и убеждения, в значительной мере определяющие восприятие работниками внешней среды, побуждающие их к планированию определенных действий и поступкам. Установки формируют образ мысли, воздействующий на наше отношение к реальности. Организационное поведение исходит из того, что информация о характере установок работника в отношении труда, карьеры и организации имеет жизненно-важное значение для современных менеджеров. **Удовлетворение трудом** – это набор благоприятных чувств и эмоций, возникающих у работника в процессе и при оценке результатов работы. Удовлетворение от труда является эмоциональной установкой, чувством приязни или неблагосклонности по отношению к чему-либо. Установки формируются в течение длительного промежутка времени. Аналогично, чувства удовлетворения или неудовлетворения развиваются по мере получения сотрудником информации о рабочем месте. Удовлетворение от труда – составная часть удовлетворения индивида жизнью. Характер внешней среды за пределами «заводских» ворот косвенно воздействует на отношение к труду. Соответственно, так как труд является важнейшей составляющей бытия для многих людей, удовлетворение от выполнения рабочих заданий влияет на общее удовлетворение жизнью. Таким образом, возникает эффект взаимозависимости удовлетворения трудом и жизнью. Следовательно, менеджер должен отслеживать не только процесс труда и его внешнее окружение, но и установки работников по отношению к другим сферам жизни (рисунок 10.1).

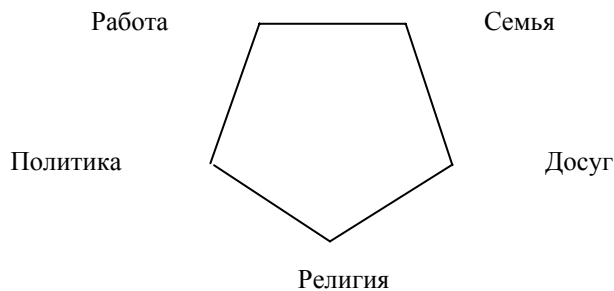


Рисунок 10.1 – Некоторые взаимосвязанные элементы удовлетворения жизнью

Уровень удовлетворения от труда рабочих групп зависит от множества переменных. Анализ их взаимосвязей позволяет менеджменту прогнозировать возможные поведенческие проблемы. К основным переменным такого рода относятся возраст работников, уровень занимаемой должности и размеры организации.

Наряду с удовлетворением трудом большое значение для организационного поведения имеет такая установка работников, как **вовлечение в процесс труда**, т.е. степень, в которой сотрудники отдаются работе, расходуют на нее время и энергию, воспринимают ее как существенную часть своей жизни.

**Обязательства перед организацией**, или лояльность работника, - это степень, в которой сотрудник идентифицирует себя с организацией и стремится к активному участию в ее деятельности. Уровень обязательств отражает веру работника в миссию и цели фирмы, желание внести свой вклад в ее процветание и намерение работать в ней. Организационное поведение предполагает, что менеджер должен рассматривать воздействие рабочей среды на степень удовлетворения трудом подчиненных, их вовлеченность в рабочий процесс и обязательства перед организацией.

## 10.2 Влияние удовлетворения трудом на работу сотрудников

### 10.2.1 Управление текучестью кадров

Принято считать, что повышение уровня удовлетворения от труда определяет снижение показателей **текучести кадров**.



Сегодня **текучесть кадров** — также одна из многих проблем, с которыми сталкиваются современные предприятия. Следует различать ее естественный уровень в пределах 3 – 5% от численности персонала и повышенный, вызывающий значительные экономические потери. Естественный уровень способствует обновлению производственных коллективов. Этот процесс происходит непрерывно и не требует каких-либо чрезвычайных мер со стороны кадровых служб и руководства. Часть работников уходит на пенсию, часть увольняется по различным причинам, на их место приходят новые сотрудники — в таком режиме живет каждое предприятие.

Другое дело, когда текучесть существенно превышает 3 – 5%. В этом случае издержки становятся значительными и возрастают с увеличением оттока кадров. Как правило, отток связан с увольнением работников. За последнее время наиболее остро проблема массовых увольнений возникает в виде реакции на экономико-политическую ситуацию, взять хотя бы последствия кризиса в августе 1998 года, когда наблюдались массовые сокращения работников, например, финансовой сферы. Затем, приспособившись к новым условиям, предприятия были вынуждены опять набирать персонал. В результате непродуманной политики повального сокращения персонала и последовавшего затем аврального набора происходит разрушение сложившихся коллективов.

В последние годы на российских фирмах и предприятиях дела нередко складывались так, что в другие организации работники уходили целыми отделами или бригадами. При этом отдельные участки или целые производства были практически парализованы. Пока набираются новые сотрудники, пока они срабатываются друг с другом и становятся коллективом, проходит время, в течение которого предприятие несет убытки, связанные не только с затратами на трудовую адаптацию новых сотрудников.

Высокий уровень текучести кадров почти всегда указывает на серьезные недостатки в управлении персоналом и управлении предприятием в целом, это своего рода индикатор неблагополучия, хотя в некоторых случаях уровень текучести высок из-за специфики производства (например, большой объем сезонных работ). Поэтапно приведение уровня текучести к приемлемому

значению можно представить в частности через возможность планирования предстоящих увольнений, увязки процессов увольнения с процессами найма, помощи увольняемым работникам (аутплейсмента). Для решения этих и других вопросов, которые будут обозначены после, необходимо исходить из конкретной ситуации на предприятии. Рассматриваемая ниже методика предполагает упорядоченную поэтапную деятельность, осуществление которой следует возложить непосредственно на кадровую службу предприятия. Вся деятельность по управлению текучестью кадров в рамках общего управления персоналом можно представить в виде следующих последовательных стадий (рисунок 10.2):

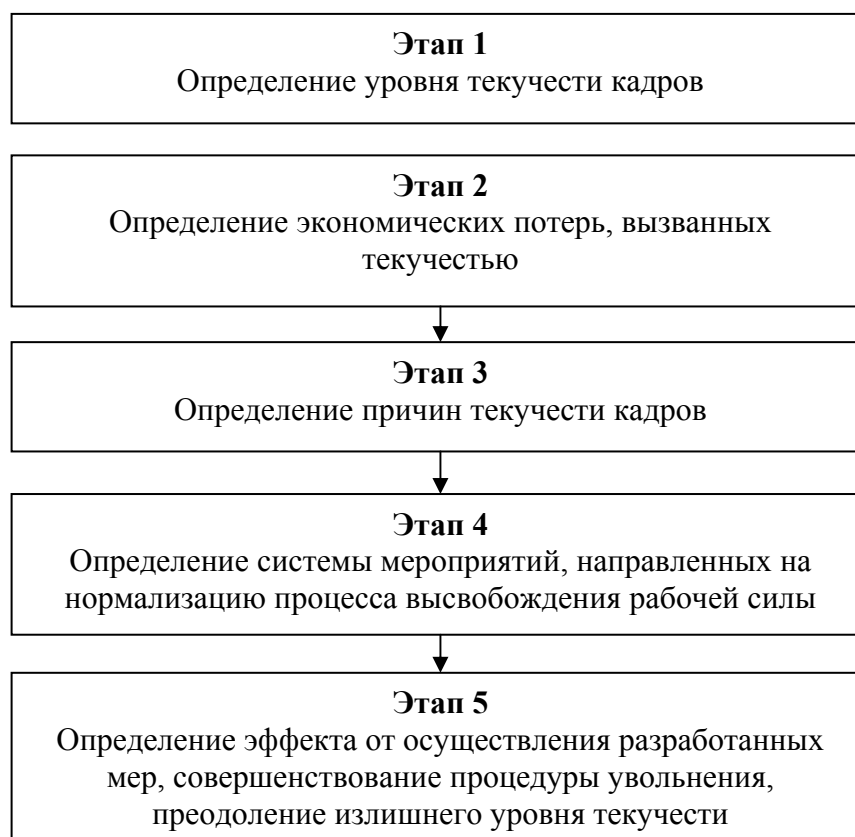


Рисунок 10.2 - Этапы управления текучестью кадров

Рассмотрим содержание каждого из этапов более подробно.

*Этап 1. Определение уровня текучести кадров.*

На этой стадии необходимо ответить на главный вопрос - является ли уровень текучести настолько высоким, что приводит к необоснованным экономическим потерям, недополучению прибыли предприятием? Отмеченный выше уровень в 3-5% не должен восприниматься как некий индикатор,

поскольку профессиональная мобильность на конкретном предприятии формируется под воздействием совокупности факторов: отраслевая принадлежность, технология производства, трудоемкость работ, наличие/отсутствие фактора сезонности в производственном цикле, стиль руководства, уровень и принципы корпоративной культуры.

Поэтому при определении индикативного уровня следует провести анализ динамики трудовых показателей предприятия за возможно больший период времени, выявить наличие и величину сезонных колебаний текучести.

*Этап 2. Определение уровня экономических потерь, вызванных текучестью кадров.*

Это очень важный этап и в то же время один из наиболее трудоемких, поскольку для его проведения необходимы специальные данные. Дело в том, что с началом проведения в стране экономических реформ одним из первых управленческих аспектов, которым стали пренебрегать предприятия, стало нормирование труда, изначально призванное выявлять резервы производительности труда. Предприятий, на которых ведется учет затрат рабочего времени, разрабатываются, соблюдаются и регулярно пересматриваются трудовые нормы, на сегодняшний момент можно назвать единицы. Однако проблемой следует заниматься в любом случае, поэтому необходимо хотя бы приблизительно оценить величину потерь, которая в любом случае в основном складывается из следующих показателей:

- потери рабочего времени
  - временной интервал между увольнением сотрудника и принятием нового работника, в течение которого незаполненное рабочее место не производит продукцию;
- потери, вызванные проведением процедуры увольнения
  - выплаты выходных пособий увольняющимся работникам (если они производились);
  - затраты рабочего времени сотрудника кадровой службы, оформляющего увольнение;

- потери, связанные с судебными издержками, связанными с незаконным увольнением, последующим восстановлением и оплатой времени вынужденного прогула. Эта статья потерь может быть весьма значительной, т.к. шансы на восстановление на прежнем рабочем месте весьма велики

- потери, вызванные проведением процедуры найма работников на вакантное рабочее место

- затраты на поиск кандидатов (объявления в средствах массовой информации, рекламные щиты с объявлением о приеме на работу и др.);

- затраты на отбор кандидатов (затраты рабочего времени кадровой службы, осуществляющей процедуры отбора – тестирование, собеседование, просмотр анкет и др., и финансовые затраты на те же процедуры);

- затраты, вызванные оформлением принятых на работу (затраты рабочего времени работников кадровой службы, осуществляющих данное оформление, и финансовые затраты на эту процедуру);

- прямые затраты по поиску, отбору и оформлению кандидатов в виде оплаты услуг кадровых агентств, организаций, осуществляющих подбор персонала.

- затраты на обучение принятого на работу сотрудника

- затраты на проведение трудовой адаптации работника, обучение на рабочем месте (наставничество, самообучение, помощь коллег по работе и др.);

- затраты на обучение с отрывом от производства;

- снижение производительности труда сотрудников, решившихся уволиться. Подобные сведения можно получить не только в ходе разработки специального социологического исследования на основе опроса, интервьюирования, но также и при анализе данных качественно проведенной аттестации персонала.

- затраты на формирование стабильных трудовых коллективов с нормальным социально-психологическим климатом. В настоящее время очень распространенной является практика, когда руководство предприятия в целях развития корпоративной культуры, формирования "командного духа", сплочения коллектива, организует для своих сотрудников совместные посещения

спортзалов, проведения праздников и т.д. Средства, направляемые руководством предприятия на подобные цели, и войдут в эту статью затрат.

Оценив размер убытков, необходимо сопоставить их с затратами на устранение причин излишней текучести кадров. Однако, прежде, необходимо выяснить, каковы причины сложившейся ситуации, почему происходит отток рабочей силы.

### *Этап 3. Определение причин текучести кадров.*

Высокий уровень текучести кадров может быть вызван спецификой производственно-хозяйственной деятельности предприятия либо несовершенством системы управления им.

В первом случае проблемы как таковой нет и никаких решений не требуется. Во втором — следует приложить усилия, чтобы отыскать «узкие места» в системе управления предприятием. Причины увольнений работников с предприятия можно анализировать в двух аспектах. Первый будет основываться на формальной критерии, разделяющей основания увольнений законодательным путем оснований расторжения трудовых отношений, перечисленных в КЗоТ РФ. В данном случае перечень оснований будет исчерпывающим, поскольку соответствующие нормы КЗОТа не предусматривают принципиально иных оснований для расторжения трудовых отношений. Кадровая статистика предприятий по вопросам увольнений в основном складывается из следующих оснований: по собственному желанию, в связи с переводом, временные работники, прогул без уважительных причин, по уходу за ребенком, за появление на работе в нетрезвом состоянии, по сокращению численности, в связи со смертью, выход на пенсию, некоторые другие. Отсутствие или появление прецедентов увольнений по тому или иному основанию ведет соответственно к сужению или расширению этого перечня. Поэтому одним из исследований может быть анализ кадровой статистики предприятия. Очевидной возможностью данного анализа является его сопоставимость – с аналогичными данными других предприятий, отрасли в целом.

Второй аспект связан с определением мотивационной структуры выбытия кадров. Она основывается на реальных причинах, побуждающих работника

принять решение об уходе с предприятия. В этом случае статистика службы кадров в лучшем случае лишь частично может дать ответ на вопрос - почему уволился работник. Так, одно основание "по собственному желанию" может быть представлено как:

- неудовлетворенность уровнем оплаты труда,
- задержки выплаты заработной платы,
- причины личного характера,
- тяжелые и опасные условия труда,
- неприемлемый режим работы.

Однако необходимо сделать единственное замечание методологического характера. При разработке социологического инструментария на конкретном предприятии (анкеты, опросного листа) следует более детализировать шкалу ответов. Так при анализе полученных выше результатов выявляется, что доля ответов по "другим" мотивам (11%) соотносится с суммой долей по конкретно обозначенным причинам выбытия ("неудобный график" – 6% и "неудобное расположение" – 5%). Вывод очевиден, быть может, что в "другом" как раз и кроется часть ответов на поставленные вопросы, т.е. требуется дополнительная детализация мотивов.

Если же детализировать такие критерии, как "причины личного характера" или "неприемлемый режим работы", а затем провести анализ полученных данных, то можно выработать реальные и обоснованные рекомендации по совершенствованию разных моментов деятельности предприятия. Например, увольнения по причинам личного характера могут быть вызваны конфликтностью в связке "начальник - подчиненный", а, следовательно, можно выявить недостатки в организационной структуре предприятия, принять решение об изменении информационных потоков и т.д. На причины увольнения по собственному желанию косвенно может указывать и половозрастная структура персонала: мужчин до 27 лет – из-за ухода в армию, женщин – по уходу за ребенком, пожилых работников – в связи с выходом на пенсию. Из этого также можно сделать рекомендации. Поэтому вторым исследованием может быть анкетирование работников предприятия.

Наконец, в рамках данного этапа "Определение причин текучести кадров" следует провести исследование позиции менеджмента (в качестве представителей администрации будут выступать не только руководитель предприятия, но и его заместители, начальник ОТИЗ, отдела кадров, менеджер по персоналу, мастера, бригадиры и т.п.). Метод исследования – интервью либо анкетирование.

Таким образом, собственными усилиями можно провести три типа исследований в рамках этого этапа, что даст фактический материал для дальнейшего анализа.

*Этап 4. Определение системы мероприятий, направленных на нормализацию процесса высвобождения рабочей силы, совершенствования процедуры увольнения, преодоление излишнего уровня текучести.*

Для этого меры можно разделить на три основные группы:

- технико-экономические (улучшение условий труда, совершенствование системы материального стимулирования, организации и управления производством и др.);
- организационные (совершенствование процедур приема и увольнения работников, системы профессионального продвижения работников и др.);
- социально-психологические (совершенствование стилей и методов руководства, взаимоотношений в коллективе, системы морального поощрения и др.).

Предлагается также выделить в качестве действенной меры внедрение принципов аутплейсмента в работу кадровых служб предприятий (т.е. помощи увольняемым работникам – психологической, информационной, консультационной). Преимущества – это одна из немногих мер, не требующих значительных материальных затрат (за исключением случаев когда может потребоваться проведение специальных психологических тренингов с увольняемыми или обращение за помощью в кадровые агентства).

Так, увольняемого работника можно обеспечить пакетом информации, документов, консультаций. Работнику могут быть предоставлены:

- рекомендательные письма;

- обязательная психологическая консультация;
- обучение методам поиска работы;
- обучение работе с кадровыми агентствами;
- консультация по порядку обращения на биржу труда, предоставление соответствующих документов, информирование о сроках;
- консультация и памятка, как вести себя на собеседовании;
- грамотно составленное резюме;
- список кадровых агентств;
- список территориальных управлений Комитета труда и занятости;
- размещение объявления в Интернете о поиске работы для сотрудников, имеющих квалификацию;
- список фирм, где набирается персонал.

Это позволит – снизить количество претензий от уволенных, в том числе количество судебных исков (выплат по ним); уменьшить число компенсационных выплат увольняемым сотрудникам; сохранить положительный имидж компании; остаться в хороших отношениях с увольняемым сотрудником.

*Этап 5. Определение эффекта от осуществления разработанных мер, совершенствование процедуры увольнения, преодоление излишнего уровня текучести.*

Наконец, при разработке программы устранения излишней текучести необходимо будет также провести сравнительный анализ издержек на проведение названных мероприятий и потерь из-за излишнего уровня текучести. Руководству предприятия в данном случае следует поступить также, как и с финансированием любой - другой бизнес – идеи – если затраты на решение проблемы превысят экономический эффект от снижения текучести, возможен поиск других, более "дешевых" вариантов совершенствования работы с персоналом.

### *10.2.2 Прогоулы и опоздания*

**Показатели прогулов и опозданий** обычно взаимосвязаны с уровнем удовлетворения от труда работника. Однако менеджерам следует помнить, что отсутствие сотрудника на рабочем месте может быть обусловлено проблемами



со здоровьем. Кроме того, далеко не всегда неудовлетворенные рабочие сознательно планируют прогулы, просто им представляются такие возможности.

*Сознательные (установочные) невыходы на работу* обычно присущи определенным слоям работников и имеют место по понедельникам и пятницам.

*Вынужденные (вызванные медицинскими проблемами) невыходы на работу* могут быть предсказаны заранее (например, предстоящая хирургическая операция). Уменьшить их число позволяет прохождение сотрудниками регулярных медицинских обследований.

**Опоздание на работу** – это кратковременный невыход на работу (от нескольких минут до нескольких часов), что не позволяет сотруднику принять участие в деятельности организации. В таких случаях менеджеры могут перенести окончание рабочего дня на более поздний срок. Причины опоздания могут не зависеть от нарушителя дисциплины (пробка на дороге, авария на линии метро), но очень часто они являются симптомом негативных установок работника.

Низкие результаты, текучесть, прогулы, опоздания, хищения наносят ущерб организации и ее членам. Однако большинство работников имеют положительные трудовые установки, вознаграждаемые организацией как материально, так и морально. Более того, значительное число сотрудников демонстрируют «гражданское» организационное поведение, выражающее в действиях, направленных на достижение целей компании, выполнение ее миссии. К его основным чертам обычно относят добровольность, спонтанность проявлений, позитивное влияние на результаты труда.

### **10.3 Изучение уровня удовлетворения от труда**

Информация о степени удовлетворения работника от труда позволяет менеджеру своевременно предпринимать действия, позволяющие как предотвращать, так и разрешать возникающие в рабочем процессе проблемы.

Одним из наиболее распространенных методов является **обследование на предмет удовлетворения от труда**, или исследование морали, мнений, установок и качества трудовой жизни, процедура, посредством которой менеджмент получает от сотрудников организации информацию об их чувствах

относительно процесса труда и его внешней среды, обобщает индивидуальные отклики и анализирует полученные данные.

Проведение достоверного обследования предполагает соблюдение определенных условий:

- руководство предприятия активно поддерживает обследование;
- в нем принимают участие все сотрудники организации;
- обследование имеет четкую цель;
- разработан четкий план проведения обследования в соответствии со стандартами;
- план обследования и полученные результаты доводятся до сведения сотрудников.

Менеджеры получают текущую информацию об уровне удовлетворения от труда посредством личных контактов и коммуникаций. Это практичный, но требующий определенных затрат времени метод определения уровня удовлетворения конкретных сотрудников. В то же время управлению доступно множество других «датчиков»: данные о прогулах, жалобы и беседы с увольняющимися сотрудниками. Такого рода информация накапливается для других целей, но она может быть использована и в анализе общего уровня удовлетворения от труда. Направленное на исследование уровня удовлетворения от труда обследование предполагает использование самостоятельно заполненных его участниками анкет или проведение личных интервью с ними. Вне зависимости от используемого метода особого внимания требует форма задаваемого вопроса и характер получаемых ответов.

**Закрытые вопросы** предполагают, что анкетирваемым предлагается вопрос и набор ответов, из которых сотрудник выбирает наиболее адекватный его чувствам. **Открытые вопросы** требуют самостоятельного ответа участника исследования. При проведении внутриорганизационного обследования используются оба типа вопросов.

Одна из альтернатив анкетированию – проведение интервью с работниками. Так как беседа с каждым из респондентов занимает 1-2 часа, такое исследование предполагает значительные временные и материальные затраты.

Обследование уровня удовлетворения от труда менеджеров организации имеет не менее важное значение, чем исследование мнений ее сотрудников. Менеджеры имеют как общие для всех сотрудников, так и специфические потребности, однако, очень часто организации игнорируют их интересы. А ведь чувства менеджера, выражающиеся в его поведении, оказывают существенное воздействие на его подчиненных, проявляются в многочисленных публичных контактах за пределами предприятия.

Изменения установок сотрудников организации – весьма сложная задача, однако потенциальные выгоды превосходят затраты. В некоторых случаях достаточно доведения до сотрудников объективной информации о волнующих их проблемах. Внимательное отношение к высказываниям работников относительно внутренних установок способствует уменьшению ощущаемого ими давления. Весьма действенными зарекомендовали себя групповые обсуждения и собрания, на которых работники имеют возможность поделиться своими мыслями и чувствами. Их анализ и совместный поиск решений позволяют определить корректирующие воздействия. Не только установки оказывают влияние на поведение людей, в равной же мере и установки формируются как результат предпринимаемых людьми действий.

### Контрольные вопросы по главе 10

1. Почему информация об установках работников имеет большое значение для менеджмента организации?
2. Опишите влияние удовлетворения трудом на работу сотрудников, используя такие показатели как текучесть кадров, прогулы и опоздания.
3. Согласны ли вы с тем, что высокий показатель текучести кадров является слабой стороной любой организации? Как определить величину экономических потерь, вызванных текучестью кадров?
4. Разделяете ли вы точку зрения, что «счастливый человек – производительный работник»?
5. Составьте перечень открытых и закрытых вопросов об удовлетворении от учебы ваших коллег – студентов и проведите опрос среди них.

## Глава 11

### ПРОБЛЕМЫ, ВОЗНИКАЮЩИЕ В ОТНОШЕНИЯХ МЕЖДУ ОРГАНИЗАЦИЯМИ И ИНДИВИДАМИ

#### 11.1 Области легитимного влияния организации

Каждая организация разрабатывает политику, требования и стандарты процесса труда. В тех случаях, когда компания и ее сотрудник расходятся в оценках границ такого рода легитимного влияния, возникают организационные конфликты. Разрешение некоторых из них требует эффективных действий со стороны менеджмента.

Предположим, что работники организации считают, что ее руководство имеет право контролировать частные разговоры по служебным телефонам. Сотрудники не одобряют принятую организацией политику, но какого-либо серьезного конфликта по поводу вмешательства в частную жизнь не возникает. Напротив, в том случае, когда члены организации уверены в том, что они имеют законное право оградить свою личную жизнь от посторонних взглядов, появляется почва для возникновения конфликта с менеджментом.

Аналогичные причинно-следственные связи распространяются и на другие проблемы. До тех пор пока стороны воспринимают и оценивают осуществляемые воздействия как легитимные, каждая из них должна быть удовлетворена сложившимся балансом власти. Проведенные научные исследования подтверждают тезис о возможности взаимоприемлемого соглашения сторон относительно области законного влияния организации на работников. Исследования, в которых приняли участие профсоюзные лидеры, руководители компаний, офицеры военно-воздушных сил, студенты университетов, а также просто мужчины и женщины, показывают, что *все группы смогли придерживаться устойчивых взаимных соглашений*.

К сферам всеобщего согласия о необходимости организационного влияния относятся:

✓ *трудовые обязанности* (организация труда сотрудников офиса и часы его работы; большое влияние);

✓ *деятельность индивидов вне работы* (посещение церкви, вложения личных денежных средств и место проведения отпуска; слабое влияние).

С другой стороны, между менеджментом организации и остальными работниками существуют определенные разногласия, связанные, прежде всего, с поведением индивидов вне работы, которое может повлиять на репутацию компании (степень участия в различных общественных делах, потребление продуктов компании и даже некоторые случаи вредных привычек или существенных злоупотреблений). Если вы работаете на автомобильном заводе, но для «личного употребления» предпочитаете новую модель основного конкурента, ваш работодатель не может не задуматься об отношении подчиненного к товарам компании и влиянии ваших действий на их имидж.

### 11.1.1 Модель легитимности организационного влияния

Разработанная на основе проведенных исследований **модель легитимности организационного влияния** представлена на рисунке 11.1.

Влияние организации	На работе	<i><b>Высокий уровень легитимности</b></i>	<i><b>Средний уровень легитимности</b></i>
	Вне работы	<i><b>Средний уровень легитимности</b></i>	<i><b>Низкий уровень легитимности</b></i>
		Связанное с работой	Не имеющее отношения к работе

Взаимосвязь поведения и процесса труда

Рисунок 11.1 – Модель законности организационного влияния на работников

Основные переменные модели — влияние организации на работников в процессе труда на работе и вне ее и поведение индивидов, связанное с выполнением должностных обязанностей и не имеющее отношения к ним. Как показано в модели, в тех случаях, когда речь идет о поведении индивидов на

рабочем месте или при наличии тесной связи их действий с выполнением должностных обязанностей, влияние организации оценивается как высоко легитимное. Уровень воспринимаемой законности снижается по мере того, как связь действий индивида с деятельностью организации становится все более неопределенной. К примеру, запрещение игры в карты во время обеденного перерыва вызывает вопросы относительно легитимности ограничения. Таким образом, возможности обеспечения среднего уровня законности определяются ситуационными факторами.

### *11.1.2 Поведение вне работы*

Очевидно, что меры воздействия менеджмента организации на поведение индивидов вне работы имеют весьма ограниченный характер. С одной стороны, у работодателей нет особых оснований для того, чтобы «забивать голову» информацией о поведении сотрудников «за проходной» предприятия, с другой — некоторые поступки индивидов вне работы могут повлиять на деятельность организации. Таким образом, *чем выше степень, в которой поведение индивида вне работы воздействует на деятельность организации, тем больше легитимных оснований имеет влияние компании на работника.*

Некоторые пограничные ситуации вызывают особые проблемы в интерпретации данного положения. Например, какие виды контроля над поведением работника в свободное время допустимы на принадлежащей компании нефтяной платформе в открытом море во время вахты? Как регулируется поведение работников в те моменты, когда они находятся вне жилого помещения, но не несут дежурство? Предположим, выведенный из себя работник поджидает мастера за проходной, а потом наносит менеджеру несколько ударов в присутствии других сотрудников компании. Очевидно, что его действия непосредственно связаны с конфликтом по поводу организации процесса труда. В частности в США, юрисдикция организации абсолютно функциональна и связана с всеобщей рабочей системой, не являясь прямолинейной. Особое внимание общественности привлекают проблемы надзора в процессе труда, злоупотребления, связанные с распоряжением ресурсами организации, генетические тесты при отборе работников, оценка

этических качеств претендентов на вакантные места. В центре дискуссий оказались права сотрудников организаций на частную жизнь.

### **11.2 Право на частную жизнь**

**Право на частную жизнь** предполагает невмешательство организации в частную жизнь сотрудников и запрет на несанкционированное распространение конфиденциальной, способной нанести индивиду эмоциональную травму информации. Некоторые виды деловой деятельности, которые могут нарушить права на частную жизнь, представлены в таблице.

Таблица 11.1 – Различные виды деловой активности, способные нарушить права работников на частную жизнь

- Детекторы лжи	- Электронный мониторинг
- Персональные тесты	- Компьютерные банки данных
- Медицинское обследование	- Конфиденциальные записи
- Лечение от алкоголизма	- Генетический отбор
- Мониторинг стиля жизни работника	- Вмешательство в частные взаимоотношения
- Лечение от наркотиков	

По мере того как бизнес все более глубоко проникает в частную жизнь работников, вероятность конфликтов повышается. Работники, покупатели и вообще подавляющее большинство граждан уверены, что их отношение к политике, религии и обществу является исключительно личным делом каждого и не должно представлять интерес для кого бы то ни было (за исключением индивидов, работающих в религиозных и политических организациях). То же самое относится к действиям, беседам и местонахождению индивидов (комнаты отдыха организаций, частные дома). Исключения допускаются весьма неохотно и только в тех случаях, когда очевидна связь действий сотрудника вне работы с процессом труда. К примеру, службе безопасности банка могут быть небезынтересны данные о том, что кто-то из служащих, увлекающийся игрой на скачках, погряз в долгах, а один из клиентов был дважды уличен в мошенничестве с кредитными карточками.

### 11.2.1 Регламентация вмешательства в частную жизнь сотрудников

Во многих организациях разрабатываются меры, направленные на защиту частной жизни сотрудников. Особые правила регулируют повседневную практику менеджмента и предусматривают его действия в нестандартных ситуациях. Большинство таких сводов правил основывается на следующих принципах:

- ✓ *уместность* (получение и использование только необходимой, относящейся к конкретной проблеме информации);
- ✓ *актуальность* (устаревшая информация периодически удаляется);
- ✓ *уведомление* (работники информированы о принятой в компании системе персональных данных);
- ✓ *сохранность информации* (хранитель информации отвечает за ее секретность);
- ✓ *конфиденциальность* (доступ к информации имеют исключительно уполномоченные лица, распространение информации за пределами организации осуществляется только по согласованию с работником);
- ✓ *ознакомление с данными* (сотрудники имеют право ознакомиться со своим досье и оспорить содержащиеся в нем данные);
- ✓ *психологическая защита* (не допускается вмешательство во внутренний мир индивидов, за исключением предварительно согласованных случаев).

### 11.2.2 Электронный мониторинг

Положение о психологической защите, например, означает, что на предприятии (за исключением предварительно согласованных случаев) запрещено наблюдение за раздевалками, а использование электронных приборов (видеокамеры, звукозаписывающие устройства) допускается только после уведомления сотрудников. Установленные в соответствии с конкретной необходимостью средства мониторинга, информация о которых доведена до сведения сотрудников, не считаются недопустимым вмешательством в частную жизнь. Так, установленные в операционных залах банков на случай попытки ограбления видеокамеры фиксируют и передвижения сотрудников. Однако работники банков не считают, что функционирование таких камер является



вмешательством в их частную жизнь, так как открытое и скрытое наблюдение обусловлено необходимостью обеспечения безопасности.

В некоторых компаниях используются *электронные сенсорные датчики*, выполненные в виде клипсы с интегральной схемой, испускающие инфракрасные лучи, что позволяет отслеживать местонахождение каждого сотрудника в производственных помещениях. **Формы электронного мониторинга** разнообразны:

- учет времени прихода на работу и ухода служащих,
- считывание информации с экранов компьютеров на столах операторов,
- контроль за содержанием электронной почты работников,
- голосовые записывающие системы для оценки эффективности биржевых брокеров, коммивояжеров и другого персонала.

Негласный контроль со стороны организации нередко сопровождается отрицательными последствиями. Одно из исследований показало, что служащие компании (операторы на телефонах), действия которых отслеживались системами мониторинга, сообщали о негативных психологических и физиологических ощущениях (головные боли, боли в спине, кистях, плечах, повышенная раздражительность, высокая утомляемость). Если менеджмент организации стремится к тому, чтобы работники воспринимали электронное наблюдение как должное, необходимо провести предварительное разъяснение целей организации и показать, что они способствуют повышению эффективности деятельности предприятия.

### *11.2.3 Проблема алкоголизма*

Поскольку злоупотребление алкоголем создает для индивидов как медицинские, так и рабочие проблемы, организации необходимо разработать политику и программы противодействия данной болезни, не нарушающие прав сотрудников на частную жизнь. По некоторым оценкам к алкоголикам можно отнести от 5 до 10 % работников. Их отсутствие на работе, низкая производительность, нарушения техники безопасности и другие затраты обходятся работодателям в кругленькую сумму денег. Показатели невыходов на работу для злоупотребляющих алкоголем сотрудников в 2-4 раза выше, чем для

других рабочих. Алкоголиков можно встретить во всех областях деятельности, профессиях, на любых должностях. В некоторых случаях развитию алкоголизма способствует рабочая среда, но основная его причина — проблемы и привычки индивида, его образ жизни и воспитание.

Вне зависимости от причин алкоголизма все большее число организаций разрабатывают направленные на преодоление этой привычки **программы помощи злоупотребляющим спиртным работникам**. Одна из причин состоит в том, что у фирмы и работника уже существуют трудовые взаимоотношения. Кроме того, успех в реализации программы спасает не только ценного для компании сотрудника, но и гражданина, члена общества, так как наилучшей средой для восстановления больного является - трудовая, коллектив способен оказать алкоголику существенную помощь в осознании себя как личности. В такого рода программах алкоголизм рассматривается как болезнь, а основное внимание уделяется поведению в процессе труда «заразившихся» и психологической поддержке «выздоровливающих» сотрудников.

Предприятие демонстрирует алкоголикам, что она стремится помочь «пострадавшим» и готова работать с ними в течение длительного промежутка времени. Тем, кто прилагает усилия для освобождения от зависимости, обеспечивается благожелательная атмосфера, однако, полностью устранить угрозу асоциального поведения невозможно. В тех случаях, когда сотрудник отказывается от лечения, показывает неудовлетворительное поведение, менеджмент принимает решение об увольнении.

### **11.3 Дискриминация**

Дискриминация в области труда и занятий означает иное и менее благоприятное обращение с людьми из-за присущих им характеристик, не имеющих отношения к их заслугам или требованиям к данной работе. К числу таких характеристик относятся принадлежность людей к той иной расе, цвет кожи, пол, исповедуемая ими религия, политические взгляды, национальная принадлежность, социальное происхождение. К числу других форм дискриминации относятся возраст, ограниченная трудоспособность (инвалидность), заболевание ВИЧ/СПИДом и сексуальная ориентация. Также

широко распространена и носит устойчивый характер дискриминация по признаку членства в профсоюзе.

### *11.3.1 Половая дискриминация*

На протяжении 90-х годов прошлого века численность рабочей силы по всему миру активно пополнялась за счет женщин, что привело к сближению доли мужчин и доли женщин в общей численности трудовых ресурсов. Меры по увеличению доли женщин, занятых в несельскохозяйственных отраслях экономики, служат одним из показателей прогресса в достижении целей ООН в области развития, сформулированных на Саммите тысячелетия, и во многих странах отмечаются все признаки улучшения этого показателя. Но еще предстоит сделать гораздо больше. Так называемый "стеклянный потолок" все еще препятствует женщинам достигать, за редким исключением, руководящих постов в высших эшелонах управления, а разница в оплате труда мужчин и женщин все еще остается значительной. Женщины больше заняты на низкооплачиваемых рабочих местах, которые в первую очередь подвергаются сокращениям. Уровень безработицы среди женщин всегда был и остается выше, чем у мужчин.

Дискриминация может иметь место при поступлении на работу, в процессе образования и профессионального обучения, в оплате труда, а также может проявляться в виде профессиональной сегрегации. Мужчины и женщины, как правило, работают в разных секторах экономики и занимают разное положение внутри одной и той же профессиональной группы. Женщины, как правило, заняты в более узком, по сравнению с мужчинами, спектре профессиональных занятий и чаще всего работают неполный рабочий день или на основе временного контракта, или на менее защищенных рабочих местах.

Экспортно-ориентированное промышленное развитие открыло для женщин множество возможностей расширения профессиональной деятельности, что, однако, не снизило неравенства в плане оплаты труда, круга полномочий и возможностей для профессионального роста. Имеющиеся свидетельства говорят о том, что профессиональная сегрегация имеет место также и в "новых" профессиях, связанных с информационными и коммуникационными

технологиями, которые в недавнем прошлом преподносились как образец равноправного отношения и больших возможностей.

Дискриминационные правила и процедуры при оформлении права владения землей, выдачи лицензий и разрешений на ведение бизнеса, законы, регулирующие отношения в области наследования и семейных отношений - все это лишь некоторые из многочисленных факторов, которые ставят женщин в более невыгодное положение в сфере труда и занятий.

### *11.3.2 Дискриминация заболевших ВИЧ/СПИДом*

Во всем мире более 42 миллионов мужчин, женщин и детей болеют СПИДом (синдромом приобретенного иммунодефицита). Дискриминация в сфере труда по этому заболеванию может принимать разные формы, включая проведение предварительных анализов, результаты которых могут привести к отказу в приеме на работу, или анализы для прибывающих на долгое время иностранных граждан. В некоторых странах проверки на наличие болезни обязательны для трудящихся женщин-мигрантов. Повсеместно встречаются случаи нарушения врачебной тайны.

К другим формам дискриминации относятся увольнения без медицинского заключения, предварительного извещения или заслушивания; понижение в должности, отказ от предоставления пособий по медицинскому страховому полису; сокращение заработной платы и психологическое давление. Основная тяжесть и нагрузка по уходу за заболевшими людьми зачастую ложиться на плечи женщин и детей-девочек, что увеличивает их рабочую нагрузку и сокращает возможности по увеличению доходов и посещения занятий в школе. Работающие женщины старших возрастов могут стать ответственными за осиротевших внуков.

В нашей стране эта проблема приобрела угрожающий характер для людей, заболевших СПИДом.

Новый проект Закона о СПИДе содержит требование «обязательного обследования граждан, в отношении которых есть основания полагать, что они могут быть заражены».

Кроме того, в номере 45 «Известий» за 10 марта 1994 г. опубликована статья, в которой приводится мнение заведующего лабораторией биотехнологий и СПИДа, президента НПЦ "Иммунология", доктора медицинских наук Игоря Сидоровича: «нет другого способа остановить эту глобальную эпидемию, кроме интенсивного выявления и изоляции ВИЧ - инфицированных людей», потому что якобы «здоровые обязаны отгородиться от смертельно больных».

Такая точка зрения официального представителя медицины, переданная без комментария в одной из центральных газет, не только неприемлема с точки зрения гуманизма и соблюдения прав человека, но и ставит под угрозу безопасность людей, живущих с ВИЧ/СПИДом и их близких.

Действительно, угроза принудительного обследования с целью «интенсивного выявления и изоляции» может реально коснуться каждого гражданина России, поскольку в отношении каждого «есть основания полагать, что он может быть заражен».

### *11.3.3 Дискриминация из-за ограниченной трудоспособности*

Наиболее распространенной формой дискриминации лиц с ограниченной трудоспособностью является отказ от предоставления им возможностей для трудовой деятельности. Укоренившиеся в обществе предрассудки и неправильные представления ведут к тому, что мужчины и женщины с ограниченной трудоспособностью зачастую выдавливаются с рынка труда, а также из системы образования и профессионального обучения. Во многих развивающихся странах уровень безработицы среди людей с ограниченной трудоспособностью достигает 80 процентов и более. В тех случаях, когда инвалиду удастся найти работу, зачастую его труд является мало оплачиваемым, неквалифицированным и связанным с обслуживанием других. Рабочие места для инвалидов находятся чаще всего в неформальном секторе экономики, где социальная защита недостаточна или даже отсутствует вовсе.

### *11.3.4 Дискриминация по возрасту*

Изменяющаяся структура населения Земли делает еще более актуальной тему дискриминации, основанной на возрасте. Как показывают расчеты, к 2050 году люди в возрасте 60 лет и более будут составлять 33 процента населения

развитых стран и 19 процентов населения развивающихся стран. Дискриминация может быть открытой, как, например, возрастной предел при приеме на работу, а может принимать более скрытые формы, такие как утверждения, что у людей старшего возраста отсутствует потенциал профессионального роста или что они располагают слишком большим опытом. К формам дискриминации также относятся ограничения в доступе к профессиональному обучению, а также условия, направленные на принуждение к уходу на пенсию в более раннем возрасте. В определенных условиях дискриминация по возрасту может затрагивать более молодых и недавно набранных работников, а также работников среднего и предпенсионного возрастов.

#### *11.3.5 Множественная (комбинированная) дискриминация*

Многие люди подвергаются нескольким видам дискриминации одновременно. Глубина бедности всегда больше там, где люди страдают сразу от нескольких форм дискриминации. Коренные народы и народы, ведущие племенной образ жизни, например, принадлежат к числу беднейших, а женщины в этих группах населения страдают еще больше. Интенсивность или острота неблагополучия, с которым они сталкиваются, зависит от того, как много личных характеристик человека может вызвать дискриминацию, и каким образом они взаимосвязаны между собой. Люди, страдающие от нескольких форм дискриминации, подвержены большему риску бедности или хронической бедности и с большей вероятностью работают в неформальном секторе экономики.

#### *11.3.6 Сексуальное домогательство на работе*

Древние греки говорили: закон суров, но он закон. Правда, суровость закона по-разному расценивают те, кто его применяет, и те, к кому его применяют, даже если он не писан.

Как относиться к женщине, работающей за соседним столом? Женщина она или коллега? Если первое, то стоит за ней поухаживать, а если она коллега, то вести себя следует иначе. Между прочим, более 60% браков после 30 лет, так или иначе, связаны с работой: счастливыми супругами становятся то сотрудники,

то работник и клиент и т.д. Да и как иначе, если ровно треть жизни мы проводим в труде насущном среди одного и того же окружения людей.

Но это – официальные отношения, оформленные браком или иной договоренностью. А вот то, что к ним приводит, порой расценивается неоднозначно. Знаки внимания, приглашения на свидание, даже назойливые взгляды сотрудница может расценить как сексуальные домогательства и подать на обидчиков в суд.

Да, так происходит в США, Франции, Германии и других европейских странах. Безусловно, в большинстве случаев пострадавшей оказывается женщина, но и мужчина, чувствующий себя объектом сексуальных домогательств, имеет право обратиться за защитой к закону. Понятие «сексуальное домогательство» довольно сложное. На деле есть очень четкий критерий сексуальных домогательств — нежелательность для объекта тех знаков внимания, которые ему (ей) оказывают. Если ощущается назойливость в поведении коллеги, неуместность его отношения, то это вполне может считаться сексуальным домогательством.

Самый большой риск у женщин в преимущественно мужских коллективах, где сексуальные домогательства могут быть использованы как для удовлетворения личных потребностей, так и в качестве способа приостановки карьерного роста. В России, по данным опроса 1999 года, жертвами сексуальных домогательств становилось не менее 25% работниц. Статистика европейских стран выглядит не лучше — от 25 до 50% женщин хоть раз да оказывались на службе в подобной ситуации. Каковы причины такого поведения? Их две: обладание властью и половая дискриминация. Традиционен образ мужчины-начальника, преследующего женщину-подчиненную, используя свои преимущества работодателя. Грозящая безработица, отсутствие карьерного роста или неквалифицированный труд вместо профессионального — все эти факторы позволяют осуществлять сексуальные домогательства, опираясь на материальные «доводы». Кроме того, увеличение числа частных фирм, во главе которых стоят молодые мужчины с повышенной сексуальностью и пониженной нравственностью, также создает для женщин определенные трудности в выборе

или сохранении места работы. Почувствовав себя объектом сексуального внимания, многие ощущают стресс, сила которого зависит как от размеров угрозы их неприкосновенности, так и от особенностей характера. Зачастую это выливается в приступ легкого отвращения к мужчинам или тяжелую депрессию, которая требует помощи специалистов — медиков и психологов. Кроме того, изменение мировоззрения в результате открывшихся новых мужских черт может привести к сдвигам в личной жизни женщины. А это уже большая социальная проблема.

В случае сексуального домогательства со стороны коллеги мнение коллектива может стать весомым аргументом, который заставит его отказаться от своих намерений. Но если так поступает начальник, то реакция коллектива, как правило, бывает весьма вялой и индифферентной.

Если в учреждении есть профсоюзная организация, стоит обратиться в нее с заявлением о происходящем, так как в случае необоснованного увольнения или наказания это может послужить основанием для возбуждения гражданского или уголовного дела. Если же сексуальные домогательства сопровождаются физическим насилием, то обращаться стоит в органы милиции. Дальнейшее зависит от органов милиции и вашей настойчивости.

Защита прав человека, подвергающегося сексуальным преследованиям на работе, может быть осуществлена в соответствии с УК РФ. Например, ст. 111, 112, 115 предусматривают наказание за причинение вреда здоровью, ст. 119 — за угрозу убийства или причинение тяжкого вреда здоровью, ст. 118 и 125 — если руководство было поставлено в известность о происходящем, но не приняло меры. Распространение слухов и организация превратного общественного мнения — ст. 129 и 130. Ст. 131 — если дело дошло до изнасилования, а если ограничилось иными действиями сексуального характера, то ст. 132 или 133 (понуждение к действиям сексуального характера). Если при приеме на работу человеку дают понять или открыто говорят, что он (она) будет «совмещать» обычные обязанности с интимными, то применимы ст. 240 и 241 (вовлечение в занятие проституцией, организация и содержание притона). Кроме того, в рамках Гражданского кодекса пострадавшая (пострадавший) может подать гражданский



иск. КЗОТ не содержит прямых указаний на сексуальные домогательства на работе, но запрещает дискриминацию как при приеме на работу, так и в ее рамках, а также принудительный труд.

Итак, проблема сексуальных домогательств на работе существует, но существует и механизм, позволяющий с ней бороться. Остается только дать ему ход.

#### **11.4 Дисциплинарные воздействия**

Принятые в организации **дисциплинарные воздействия** оказывают огромное влияние на поведение индивидов в процессе труда.

**Дисциплинарные воздействия** – это управленческие мероприятия, направленные на поддержание принятых в организации стандартов. Выделяют два типа дисциплинарных воздействий – профилактические и корректирующие.

**Профилактические дисциплинарные воздействия** – это мероприятия, направленные на поощрение работников следованию принятым в организации стандартам и правилам и стимулирование самодисциплины. Очевидно, что уровень дисциплины повышается в тех случаях, когда сотрудники принимали участие в разработке ее стандартов, когда правила вводятся не принудительно, а с учетом мнений работников, когда управленцы разъясняют сотрудникам необходимость регламентов.

**Корректирующие дисциплинарные воздействия** следуют за нарушением сотрудниками принятых в организации правил и стандартов. Их применение призвано предостеречь работников от повторения подобных нарушений в будущем. Такого рода воздействия обычно предполагают некое наказание провинившихся и называются **дисциплинарными актами** (выговор, отстранение от работы на определенный срок, денежное взыскание).

В большинстве организаций принята политика прогрессирующих дисциплинарных воздействий, что означает ужесточение наказаний за повторные нарушения.

Предполагается, что до применения более серьезных санкций сотрудник получает возможность исправиться. Типичная система прогрессивных дисциплинарных взысканий представлена на рисунке 11.2.

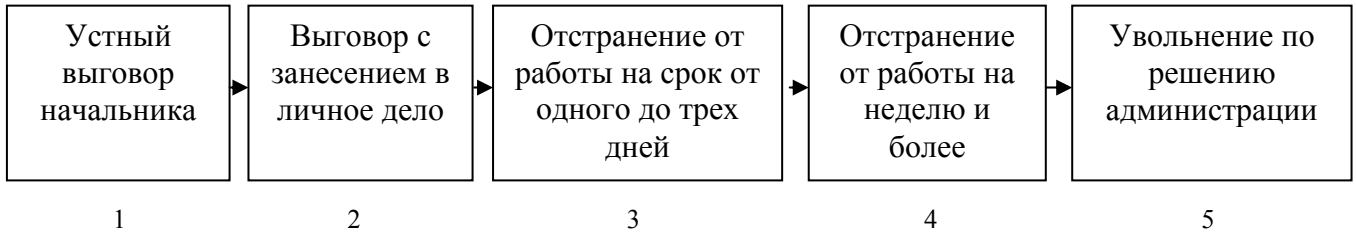


Рисунок 11.2 – Прогрессирующая дисциплинарная система

## Контрольные вопросы по главе 11

1. Опишите модель легитимности организационных воздействий. Обозначьте области легитимного влияния организации
2. Каковы меры воздействия менеджмента организации на поведение индивидов вне работы?
3. Право на частную жизнь – это конституционное право. Расскажите о различных видах деловой активности, способных нарушить это право.
4. Вспомните основные виды дискриминации в области труда и занятий.
5. В чем заключаются различия между профилактическими и корректирующими дисциплинарными воздействиями, принятыми в организации?
6. Что представляет собой типичная «система прогрессивных дисциплинарных изысканий», и каковы ситуации, в которых она применяется?

## Глава 12

### МЕЖЛИЧНОСТНОЕ ПОВЕДЕНИЕ

#### 12.1 Конфликты в организациях

**Конфликт** – это «неотъемлемая часть общественной жизни».

Под **конфликтом** мы понимаем межличностный процесс, в основе которого – расхождения участвующих в нем сторон по поводу целей или методов их достижения.

До 20% рабочего дня менеджеров занимает непосредственное участие или посредничество между подчиненными в конфликтах. Поэтому понимание природы конфликтов и обладание навыками их разрешения является неотъемлемой составляющей управленческого искусства.

«Вспышка» конфликта может быть зарегистрирована как между работниками на производстве, индивидом и группой, так и между конкурирующими организациями.

#### *Внутриличностный конфликт*

Основная причина большинства ролевых конфликтов сотрудников организаций заключается в противоречащих их воззрениям прямым приказах непосредственного начальника или одного из руководителей компании.

#### *Межличностный конфликт*

Межличностные конфликты представляют собой серьезную проблему, т.к. оказывают значительное влияние на человеческие эмоции. Непосредственная угроза самооценке человека чревата серьезными столкновениями и осложнением взаимоотношений с другими людьми. Нередко причиной ссор становится несовместимость темпераментов участвующих в конфликте сторон, неэффективные коммуникации или различия в восприятии или оценках событий.

#### *Межгрупповой конфликт*

Острые конфликты нередко возникают между подразделениями или отделами организации, когда каждая из сторон добивается расширения зоны своего влияния и власти. Причины такого рода столкновений – различные подходы к проблемам, преданность группе и борьба за ресурсы.

Некоторые конфликты носят **конструктивный характер**, т.е. их открытая форма способствует поиску взаимоприемлемого решения и устранению проблемы.

К причинам возникновения межличностных конфликтов следует отнести:

◆ *Организационные изменения.* Сотрудники организации придерживаются различных воззрений относительно направления развития организации, конкретных «маршрутов» к намеченным целям, принципов использования ресурсов и возможных результатов.

◆ *Личностные расхождения.* Мысли, восприятия, поведение людей сугубо индивидуальны. Личностные расхождения могут послужить источником конфликта, но они же являются одним из основных условий конструктивных решений. Необходимо принимать, уважать и уметь использовать эти различия.

◆ *Различные системы ценностей.* Конфликты, возникающие на основе различающихся убеждений и ценностей, обычно более сложны, чем разногласия по поводу производственных проблем, рекламных кампаний и т.п.

◆ *Угроза статусу.* В случае возникновения угрозы статусу человека стремление к сохранению репутации превращается в основную движущую силу его борьбы за желаемый имидж.

◆ *Контрастирующие восприятия.* Различный жизненный опыт и ожидания определяют наше индивидуальное восприятие бытия. Даже в тех случаях, когда люди стремятся разобраться в аргументах оппонентов, рассмотреть проблему с отстаиваемых ими позиций, угроза возникновения конфликта сохраняется.

◆ *Недостаток доверия.* Продолжительные взаимоотношения отдельных людей и групп предполагают, что между ними существует определенная степень доверия – способности определять свои действия, полагаясь на высказывания и поступки другой стороны. Если одна из сторон считает, что у нее есть основания не доверять другой, возникает возможность конфликта.

В зависимости от того, насколько эффективным будет управление конфликтом, его последствия станут функциональными или дисфункциональными.

Имеется семь функциональных последствий конфликта. Одно из них заключается в том, что проблема может быть решена таким путем, который приемлем для всех сторон, и в результате люди больше будут чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Это, в свою очередь, сводит к минимуму или совсем устраняет трудности в осуществлении решений – враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли. Другое функциональное последствие состоит в том, что стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых конфликтом.

Конфликт может также уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности, когда подчиненные не высказывают идей, которые, как они считают, противоречат идеям их руководителей. Это может улучшить качество процесса принятия решений, так как дополнительные идеи и "диагноз" ситуации ведут к лучшему ее пониманию; симптомы отделяются от причин и разрабатываются добавочные альтернативы и критерии их оценки. Через конфликт члены группы могут проработать возможные проблемы в исполнении еще до того, как решение начнет выполняться.

Если не найти эффективного способа управления конфликтом, могут образоваться следующие дисфункциональные последствия, т.е. условия, которые мешают достижению целей.

1. Неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности;
2. Меньшая степень сотрудничества в будущем;
3. Сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами организации;
4. Представление о другой стороне, как о "враге"; представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных;
5. Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами;
6. Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения;

7. Смещение акцента: придание большого значения "победе" в конфликте, чем решению реальной проблемы.

Менеджмент по возможности должен предвидеть вероятность возникновения конфликтов, их результаты и предлагать стратегии для их разрешения.

Стратегии разрешения конфликта во многом определяются стремлениями его сторон. Принято выделять следующие стратегии:

◆ *Уход* – физический или ментальный уход от конфликта, определяемый тем, что каждая из сторон мало заинтересована в его результатах; данная ситуация нередко завершается взаимным проигрышем.

◆ *Смягчение* – попытка изменить свои требования в соответствии с интересами другой стороны, обычно в ущерб себе, что ведет к результату «проигрыш – выигрыш»;

◆ *Силовой подход* – ставка на агрессивное давление без учета интересов оппонента. Наиболее вероятен результат «выигрыш – проигрыш»;

◆ *Компромисс* – поиск золотой середины или желание отказаться от ряда требований в обмен на определенные уступки другой стороны. Результаты неочевидны;

◆ *Интеграция* – анализ основных причин конфликта, совместный поиск взаимоприемлемого решения. Результаты – «выигрыш – выигрыш».

Предложенный список возможных стратегий не следует рассматривать как закрытый список. Иногда для разрешения конфликта достаточно элементарных воздействий (перепланировка рабочих площадей, перевод одного из членов отдела в другой отдел и т.д.). Другой вариант – введение третьей силы (консультанта, посредника, другого незаинтересованного лица), не имеющей личной выгоды или пристрастий, что облегчает поиск рациональных решений.

## 12.2 Ассертивное поведение

Интеграционная стратегия разрешения конфликтов требует специфических личностных качеств участвующих в них субъектов. Столкнувшись с необходимостью ведения переговоров, кто-то ощущает превосходство другой стороны, некую зависимость, недостаток необходимых навыков, что приводит к

подавлению чувств менеджера (как часть стратегии уходов) или вспышке немотивированного, с точки зрения окружающих, гнева. Ни одна из этих реакций не является продуктивной.

Конструктивной альтернативой является асертивное поведение. **Ассертивность** – это процесс выражения чувств, предложений о легитимных изменениях и установлении обратной связи. Обучение асертивному поведению предполагает ознакомление и освоение эффективных образцов поведения в вызывающих тревогу человека ситуациях.

Ассертивные люди отличаются прямоотой, честностью и экспрессивностью, уверены в себе, имеют высокую самооценку и стремятся завоевать уважение других людей.

Ассертивное поведение включает в себя пять стадий (таблица 12.1).

Таблица 12.1 – Стадии асертивного поведения.

Стадия	Пример
1. Описание поведения	«В том случае, если вы поступите ...»
2. Выражение ваших чувств	«Я чувствую...»
3. Сопереживание	«Я понимаю, почему вы...»
4. Предложение альтернативного решения	«Я посоветовал бы рассмотреть другой вариант ...»
5. Информация о последствиях	«Если вы сделаете (не сделаете) именно так, я ...»

Реализуя стратегию интеграции, асертивный человек стремится объективно описать причины конфликта, адекватно выразить свои эмоции, уделяя особое значение позиции другой стороны. Затем он предлагает возможные варианты разрешения проблемы, указывая как позитивные, так и негативные их последствия. В некоторых ситуациях число стадий может быть уменьшено, но так или иначе необходимо описать текущее положение и предложить варианты его изменения. Целесообразность использования остальных шагов зависит от важности проблемы и взаимоотношений участников конфликта.

Ассертивное поведение наиболее эффективно в тех случаях, когда осуществляются как устные, так и письменные коммуникации. Личный контакт с

глазу на глаз означает искренность и веру в себя участвующих в нем людей, причем большое значение здесь имеют жесты и мимика, голос и его модуляции.

### **12.3 Трансакционный анализ**

Вне зависимости от форм взаимодействий людей мы имеем дело с социальными транзакциями, когда один человек отвечает другому (обмен словами, действиями, письменными сообщениями). Изучением такого рода социальных обменов между людьми в 1950-е гг. занимался психотерапевт Эрик Берн. Его «**Трансакционный анализ**» заключается в исследовании человеческих отношений и предложений действий, способствующих их укреплению.

Согласно Э. Берну, при взаимодействии двух людей каждая из сторон занимает одну из психологических позиций, определяемых как *эго-состояния*.

Принято выделять три эго-состояния человека:

**Эго-состояние Родитель** предполагает, что человек контролирует ситуацию, выступает как защитник, патрон, воспитатель, критик, проводник определенной политики и приверженец стандартов.

**Эго-состояние Взрослый** проявляется в рациональном, расчетливом, не допускающем лишних эмоций поведении. Человек стремится внести улучшения, обрабатывает полученные данные, оценивает возможные перспективы, принимает участие в обсуждении проблем.

**Эго-состояние Ребенок** характеризуется спонтанностью, зависимостью, креативностью или вспыльчивостью, когда человек стремится к немедленному признанию своих заслуг и вознаграждению.

Необходимо отметить три основных момента эго-состояний:

*во-первых*, во время переговоров поведение человека нередко представляет собой комплекс реакций Родителя, Взрослого и Ребенка;

*во-вторых*, каждое из эго-состояний имеет как положительные, так и отрицательные черты;

*в-третьих*, мы определяем эго-состояние человека, ориентируясь не только на слова и их смысл, но и на интонации, позу, жесты и выражение лица собеседника. Эго-состояния более четко проявляются в общении один на один.



К достоинствам транзакционного анализа (ТА) следует отнести:

ТА позволяет многим сотрудникам организации глубже осознать движущие силы собственного поведения и реакции других людей в организации и окружающем мире;

ТА позволяет добиться существенного повышения продуктивности межличностных коммуникаций.

Наибольшую отдачу обучение транзакционному анализу позволяет получить в торговле и в других сферах деятельности, в которых успех во многом определяется отношениями сотрудников организации с покупателями.

#### **12.4 Проблемы власти и политики организации**

Каждый менеджер обладает определенной властью и постоянно принимает участие или инициирует некие политические акции.

**Власть** – это способность человека воздействовать на других людей и события, основной капитал руководителя, методы распространения его влияния.

Отличие власти от властных полномочий состоит в том, что последние делегируются менеджеру вышестоящим руководством. А власть вам никто не делегирует, она зарабатывается с помощью личных качеств, активной деятельности, умения воспользоваться возникшей ситуацией.

Принято выделять пять основных типов (и соответственно источников) власти:

##### *Личная власть*

Источниками *личной власти* являются индивидуальные черты каждого руководителя, его умение стимулировать развитие подчиненных своими личными, наиболее сильными качествами. Такие руководители инстинктивно чувствуют потребности людей и обещают, что обязательно добьются их удовлетворения.

##### *Законная власть*

*Законную власть* (должностные, официальные властные полномочия) лидер получает из «рук» высшего руководства организации. Легитимная власть позволяет руководителям осуществлять управление ресурсами, вознаграждать и наказывать подчиненных. Законная власть обычно не подвергается сомнениям,

так как воспринимается большинством как желательная и необходимая, способствующая поддержанию порядка и уменьшению анархии в обществе.

### *Экспертная власть*

*Экспертная власть* (власть, основанная на знаниях) возникает как результат специального обучения, основывается на компетентности лидера и его информированности о сущности сложных ситуаций. Ее уровень зависит от образования, обучения и опыта, а значит, ее значение в нашем технологическом обществе возрастает.

### *Власть, основанная на вознаграждении*

*Власть, основанная на вознаграждении*, берет начало:

- из имеющейся у человека возможности контролировать и управлять некими благами, имеющими ценность в глазах других людей (повышение заработной платы, повышение или перевод сотрудника);

- а также, из способности помочь человеку добиться признания в организации, внедрения в социальную группу или обеспечения положительной обратной реакции по результатам труда.

### *Власть, основанная на принуждении*

*Власть, основанная на принуждении* подразумевает, что человек имеет возможность наказывать других людей или по крайней мере инициировать возможное наказание. Власть через принуждение опирается на страх и нередко действительно стимулирует определенные действия людей в краткосрочном периоде. В то же время она оказывает негативное влияние на работников, в отношении которых используются меры принуждения.

Достижение целей организации предполагает использование всех основных форм власти, однако, многие менеджеры и работники, стремящиеся решить некие личные или групповые задачи, нередко обращаются к дополнительным поведенческим инструментам.

**Организационная политика** – это имеющее определенные цели поведение людей, призванное усилить их влияние или защитить их личные интересы.

Согласно большинству проведенных в этой области исследований (приняли участие более 400 менеджеров) были сделаны выводы:

- ◆ В большинстве организаций сотрудники используют одни и те же политические инструменты;
- ◆ Успех руководителя во многом зависит от того, как хорошо он разбирается в политике;
- ◆ По мере продвижения менеджера по служебной лестнице значение политических методов руководства возрастает;
- ◆ Политические воздействия могут негативным образом воздействовать на эффективность деятельности организации.

По мере приобретения опыта менеджеры осознают, что источник их политической власти – поддержка ключевых сотрудников организации или групп, членами которых они являются. Поскольку в продвижении по службе заинтересованы многие работники организации, современные компании представляют собой плодороднейший «чернозем», на котором «распускаются» самые разные политические «цветы» (участие в многосторонних договоренностях, установка всевозможных преград на пути соперников и не менее «достойные» политические акции). Кроме того, менеджер – карьерист, должен достаточно внимания уделять самоконтролю, защите собственного имиджа и навыкам межличностного общения.

## Контрольные вопросы по главе 12

1. Дайте определение конфликту как процессу. Охарактеризуйте три вида конфликтов, опишите причины их возникновения.
2. Что можно отнести к числу функциональных последствий конфликта; к числу дисфункциональных?
3. Выделите пять основных стратегий разрешения конфликта. Какая их них зачастую наиболее приемлема для вас?
4. Что представляет собой «ассертивное поведение»? В каких случаях оно наиболее эффективно?

5. В чем заключается смысл «транзакционного анализа»? Выделите три основные эго-состояния человека.
6. Охарактеризуйте наиболее важные проблемы власти и политики организации.

## Часть 5

# ГРУППОВОЕ ПОВЕДЕНИЕ

## Глава 13

### НЕФОРМАЛЬНЫЕ И ФОРМАЛЬНЫЕ ГРУППЫ

#### **13.1 Групповая динамика**

Социальный процесс взаимодействий людей в малых группах определяют как **групповую динамику**.

Важнейшие исторические вехи в изучении групповой динамики связывают с исследованиями Э. Мэйо и его коллег в 1920-1930-х гг. (показали, что рабочие стремятся к образованию неформальных групп, оказывающих влияние на удовлетворение трудом и его эффективность) и экспериментами в 1930-х гг. К. Левина (различные виды руководства вызывают различную реакцию групп).

**Групповые взаимодействия** – основная причина того, что характеристики группы существенно отличны от личностных качеств входящих в нее людей.

Классификация групп осуществляется по различным критериям, но наиболее общим является различие между создаваемыми организацией, публично идентифицируемыми и имеющими определенные цели **формальными группами** и возникающими на основе общих интересов людей **неформальными группами**.

#### **13.2 Природа неформальных и формальных организаций**

**Неформальная организация** представляет собой совокупность личных и социальных отношений, никак не определяемых формальной организацией, а возникающих спонтанно как результат взаимодействий сотрудников.

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

Начало исследованию неформальных групп было положено знаменитой серией экспериментов, проведенных Элтоном Мэйо. Пусть и не безупречные, эти

эксперименты оказали воздействие на понимание руководителями факторов поведения.

### *13.2.1 Образование неформальных и формальных организаций*

Формальная организация создается по воле руководства. Но как только она создана, она становится также и социальной средой, где люди взаимодействуют отнюдь не по предписаниям руководства. Люди из разных подгрупп общаются за чашкой кофе, во время собраний, за обедом и после работы. Из социальных взаимоотношений рождается множество дружественных групп, неформальных групп, которые все вместе представляют неформальную организацию.

**Неформальная организация** - это спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели.

Как и у формальных организаций, эти цели являются причиной существования такой неформальной организации. Важно понять, что в большой организации существует не одна неформальная организация. Большинство из них свободно объединены в своего рода сеть. Поэтому некоторые авторы считают, что неформальная организация - это, по существу, сеть неформальных организаций.

У неформальных организаций много общего с формальными организациями, в которые они оказываются вписанными. Они в некотором роде организованы так же, как и формальные организации - у них имеется иерархия, лидеры и задачи. В спонтанно возникших (эмерджентных) организациях также имеются неписанные правила, называемые нормами, которые служат для членов организации эталонами поведения. Эти нормы подкрепляются системой поощрений и санкций. Специфика в том, что формальная организация создана по заранее продуманному плану. Неформальная же организация скорее является спонтанной реакцией на неудовлетворенные индивидуальные потребности.

Структура и тип формальной организации стоятся руководством сознательно с помощью проектирования, в то время как структура и тип неформальной организации возникают в результате социального взаимодействия. Однако, как только эти группы образовались, они начинают

жить собственной жизнью, почти полностью оторванной от трудового процесса, на основе которого они возникли. Это - динамичный, самогенерирующийся процесс. Сотрудники, объединенные рамками формальной организации, взаимодействуют друг с другом. Все возрастающее взаимодействие способствует возникновению у них приятельских чувств по отношению к другим членам группы. В свою очередь, эти чувства образуют основу для все большего числа разнообразных видов деятельности, многие из которых отсутствуют в описании должностных обязанностей: совместные обеды, выполнение работы за приятеля, борьба с теми, кто не является членом группы и т.д. Такие расширенные возможности взаимодействия способствуют созданию более крепких межличностных уз. Тогда группа начинает представлять собой нечто большее, чем простое собрание людей. Она создает традиционные способы выполнения тех или иных действий – комплекс устойчивых характеристик, которые с трудом поддаются изменению. Группа становится организацией.

Почему люди вступают в организации? Люди обычно знают, почему они вступают в формальные организации. Как правило, они либо хотят осуществлять цели организации, либо им нужно вознаграждение в виде дохода или ими руководят соображения престижа, связанные с принадлежностью к этой организации. У людей также имеются причины и для вступления в группы и неформальные организации, но они часто не осознают их. Принадлежность к неформальным группам может дать людям психологические выгоды не менее важные для них, чем получаемая зарплата. Важнейшие причины вступления в группу: чувство принадлежности, взаимопомощь, взаимозащита, тесное общение и заинтересованность.

### *13.2.2 Характеристики неформальных организаций*

Процесс развития неформальных организаций и причины, по которым люди в них вступают, способствуют образованию у этих организаций свойств, которые делают их одновременно и похожими, и непохожими на формальные организации. Ниже приводится краткое описание основных характеристик неформальных организаций, которые имеют прямое отношение к управлению, так как оказывают сильное влияние на эффективность формальной организации.

### *Социальный контроль*

Неформальные организации осуществляют социальный контроль над своими членами.

Первым шагом к этому является установление и укрепление норм – групповых эталонов приемлемого и неприемлемого поведения. Чтобы быть принятым группой и сохранить в ней свое положение, личность должна соблюдать эти нормы. Чтобы укрепить соблюдение этих норм, группа может применять довольно жесткие санкции, а тех, кто их нарушает, может ждать отчуждение. Это – сильное и эффективное наказание, когда человек зависит от неформальной организации в удовлетворении своих социальных потребностей (а это случается довольно часто). Социальный контроль, осуществляемый неформальной организацией, может оказать влияние и направить к достижению целей формальной организации. Он также может повлиять на мнение о руководителях и справедливости их решений.

### *Сопrotивление переменам*

Люди могут также использовать неформальную организацию для обсуждения предполагающихся или фактических перемен, которые могут произойти в их отделе или организации. В неформальных организациях наблюдается тенденция к сопротивлению переменам. Частично это объясняется тем, что перемены могут нести в себе угрозу дальнейшему существованию неформальной организации. Реорганизация, внедрение новой технологии, расширение производства и, следовательно, появление большой группы новых сотрудников и т.п. может привести к распаду неформальной группы или организации, либо к сокращению возможностей взаимодействия и удовлетворения социальных нужд. Подчас такие изменения могут дать возможность конкретным группам добиться положения и власти.

### *Неформальные лидеры*

Так же, как и формальные организации, неформальные имеют своих лидеров. Неформальный лидер приобретает свое положение, добиваясь власти и, применяя ее по отношению к членам группы, аналогично тому, как это делает лидер формальной организации. По существу нет никаких серьезных различий в



средствах, применяемых лидерами формальных и неформальных организаций, для оказания воздействия. Их существенно отличает только то, что лидер формальной организации имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий и обычно действует в отведенной ему конкретной функциональной области. Опора неформального лидера – признание его группой. В своих действиях он делает ставку на людей и их взаимоотношения. Сфера влияния неформального лидера может выходить за административные рамки формальной организации. Несмотря на то, что неформальный лидер одновременно является одним из членов управленческого персонала формальной организации, очень часто он занимает там сравнительно невысокую ступень в организационной иерархии.

Неформальный лидер имеет две первостепенные функции: помогать группе в достижении ее целей и поддерживать и укреплять ее существование. Иногда эти функции выполняются разными людьми. Если это так, то в неформальной группе возникают два лидера: один для выполнения целей группы, другой – для социального взаимодействия.

### 13.2.3 Управление неформальной организацией

Очень важно, чтобы руководители понимали, что неформальные организации динамически взаимодействуют с формальными. Одним из первых, кто стал уделять внимание этому фактору, а также образованию неформальных организаций был Джордж Хоманс, теоретик в области исследования групп. В Модели Хоманса (рисунок 13.1) под видами деятельности понимаются задачи, выполняемые людьми.

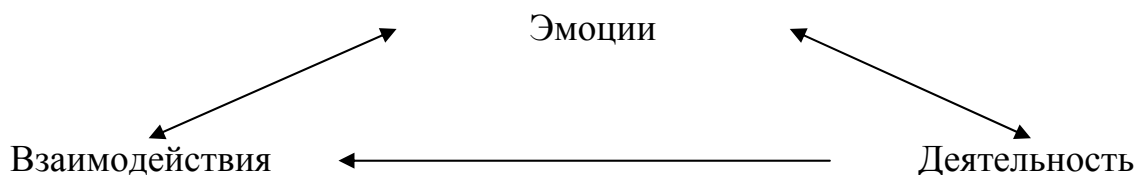


Рисунок 13.1 – Модель Хоманса

В процессе выполнения этих задач люди вступают во взаимодействие, которое, в свою очередь, способствует появлению чувств – положительных и

отрицательных эмоций в отношении друг друга и начальства. Эти эмоции влияют на то, как люди будут осуществлять свою деятельность и взаимодействовать в будущем. Помимо того, что модель демонстрирует, как из процесса управления (делегирования заданий, вызывающих взаимодействие) возникают неформальные организации, она показывает необходимость управления неформальной организацией.

Поскольку групповые эмоции влияют как на задачи, так и на взаимодействие, они могут также оказывать влияние и на эффективность формальной организации. В зависимости от характера эмоций (благоприятных или неблагоприятных) они могут приводить либо к повышению, либо к понижению эффективности, прогулам, текучести кадров, жалобам и другим явлениям, которые немаловажны для оценки деятельности организации. Поэтому, даже если формальная организация создана не по воле руководства и не находится под его полным контролем, ею всегда необходимо эффективно управлять, чтобы она могла достигнуть поставленных ею целей.

Для этого следует:

1. Признать существование неформальной организации и осознать, что ее уничтожение повлечет за собой уничтожение и формальной организации. Поэтому руководству следует признать неформальную организацию, работать с ней и не угрожать ее существованию;
2. Выслушивать мнения членов и лидеров неформальных групп;
3. Перед тем, как предпринять какие-либо действия, просчитайте их возможное отрицательное воздействие на неформальную организацию;
4. Чтобы ослабить сопротивление переменам со стороны неформальной организации, разрешите группе участвовать в принятии решений;
5. Быстро выдавайте точную информацию, тем самым, препятствуя распространению слухов.

### **13.3 Управление групповой динамикой**

Управление группой имеет очень большое значение в современном менеджменте. Поскольку организации любого размера состоят из групп, менеджеру необходимо хорошо разбираться в особенностях возникновения и

развития формальных и неформальных групп. Современный менеджер должен понимать важность существования неформальных групп. Он должен стремиться к обеспечению тесного взаимодействия между формальными и неформальными организациями, поскольку неформальные организации динамично взаимодействуют с формальными организациями, влияют на качество выполнения работы и на отношение людей к труду и к начальству.

В число проблем, связанных с неформальными организациями, входят: снижение эффективности, распространение ложных слухов и тенденция сопротивляться переменам. К потенциальным выгодам относятся: большая преданность организации, высокий дух коллективизма и более высокая производительность труда наблюдаются в тех случаях, когда групповые нормы превосходят официально установленные. Чтобы справиться с потенциальными проблемами и овладеть потенциальными выгодами неформальной организации, руководство должно признать неформальную организацию и работать с ней, прислушиваться к мнению неформальных лидеров и членов группы, учитывать эффективность решений неформальных организаций, разрешать неформальным группам участвовать в принятии решений и гасить слухи путем оперативного предоставления официальной информации.

Хорошо зная групповую динамику, руководство сможет эффективно управлять формальными группами, проводить эффективные собрания, разумно использовать в деятельности своего предприятия такие структуры как комитеты.

#### **13.4 Потенциальные недостатки работы в группах**

Распространенное негативное отношение к работе в группах привело к «разделению труда» менеджеров: «Ты идешь на заседание, а я охраняю лавочку», так как кто - то должен заниматься и производством. Некоторые совмещения не продуктивны, но исключения лишь подтверждают правило, не так ли? Заседания комитетов - существенная необходимая производительная часть управленческой деятельности. Нередко проблема заключается в завышенных ожиданиях менеджеров. Но ведь мы не критикуем теннисный корт за то, что он уже и короче футбольного поля? Правильно проводимые совещания содействуют прогрессу организации, обеспечивают участие сотрудников в

управлении, формируют общность интересов, способствуют совершенствованию методики принятия решений, мотивируют сотрудников к действиям, развивают креативное мышление, открывают новые перспективы и изменяют установки. Вопрос не в том, целесообразны ли комитеты, а в том, как наилучшим образом использовать работу в группах. Следовательно, нам необходимо проанализировать их основные потенциальные недостатки (медлительность и высокие издержки, групповое мышление, поляризация, эскалация участия и разделение ответственности).

### *Медлительность и высокие издержки*

Как заметил один менеджер: «Комитеты экономят минуты и тратят часы». Встречи любого типа – изначально предполагающие высокие затраты времени и ресурсов способ движения к цели. В некоторых случаях действительно необходимо тщательно обдумать проблему, объективно рассмотреть различные варианты действий. Но когда «время не терпит», когда пришла пора принимать решение, более эффективен индивидуальный подход. Нет необходимости собирать совещание только для того, чтобы обсудить целесообразность выполнения срочного заказа на поставку продукции.

### *Групповое мышление*

Один из наиболее страшных «грехов» постоянных участников совещаний и заседаний – склонность к конформизму и неоправданным компромиссам. Как правило, тесно связанные между собой члены небольших групп не рискуют высказывать противоречащие воззрениям большинства мнения либо с готовностью присоединиться к точке зрения наиболее влиятельных (пользующихся авторитетом, доверием или просто упорно отстаивающих свои доводы) ее участников. Данная тенденция получила название группового мышления, или эффекта выравнивания. В отсутствие противодействия она обуславливает существенное снижение качества коллективного «продукта». Одно из наиболее эффективных «профилактических» средств борьбы с групповым мышлением – введение в группе должности адвоката дьявола, в обязанности которого вменяется конструктивная критика предлагаемых идей. Кроме того, неплохо зарекомендовали себя такие методы, как привлечение в

группы новых членов, приглашение на совещание «зрителей» и принятие окончательного решения только после того, как участники группы получили достаточное время для его анализа.

### *Поляризация*

Альтернатива группового мышления – так называемая групповая поляризация, когда индивиды приходят в группу с устойчивыми воззрениями (положительными или отрицательными) на проблему. По мере работы в группе они привлекают новых сторонников. Постепенно установки принимают экстремальные формы (прежде всего в случаях агрессивной конфронтации). Принято считать, что установки членов группы могут поляризоваться в любом направлении (в сторону риска или проявлений консерватизма), но некоторые исследователи придерживаются мнения о существовании тенденции к преобладанию сдвига в сторону рискованных решений (члены группы в большей степени склонны к «экспериментам» с ресурсами организации, чем, если бы они принимали индивидуальные решения).

### *Эскалация участия*

С проблемой группового мышления тесно связано упорное отстаивание некоторыми членами группы принятого курса, даже в тех случаях, когда объективные данные свидетельствуют о том, что он ведет в глубокую «пропасть». Более того, стремление доказать свою «непогрешимость» приводит к тому, что на реализацию проекта направляются дополнительные ресурсы (имеет место эскалация участка). К примеру: автомобильная компания продолжает выпускать не пользующуюся спросом модель, фармацевтическая – инвестирует миллионы долларов в производство лекарства, хотя получение разрешения на его использование весьма проблематично.

Причины эксплуатации участия весьма разнообразны. Кто-то становится жертвой селективного восприятия, не обращая внимания на противоречащую избранному курсу информацию, кто-то всеми силами защищает самооценку, до тех пор, пока фиаско не становится очевидным. Публичное выступление с аргументами в защиту предложения впоследствии затрудняет признание его ошибочности (из-за боязни «потери лица»). Кроме того, СМИ неустанно

воспевают смело идущих на риск, постоянно балансирующих на краю пропасти менеджеров (забывая о том, что артистов цирка у нас – сотни, а простых управленцев – миллионы). Очевидно, что члены группы должны проявлять особую осторожность в отношении феномена эскалации, не отрицая права на риск и возможности фиаско в определенных ситуациях.

### *Разделение ответственности*

Разделение ответственности – «вечная» проблема групповых решений, или, как говорят: «Общая ответственность означает безответственность». Групповые решения действительно ослабляют чувство личной ответственности, ибо члены комитетов нередко рассуждают: «Почему я должен участвовать в реализации этого решения? Ведь на заседании я выступал против его принятия».

## Контрольные вопросы по главе 13

1. Каковы преимущества и недостатки неформальных групп с точки зрения сотрудников организации и управляющих работников?
2. Выделите и прокомментируйте потенциальные недостатки работы в группах.
3. Согласны ли вы с утверждением: «Комитеты экономят минуты и тратят часы?» Обоснуйте свою точку зрения.
4. Что является альтернативой групповому мышлению? Каковы причины «эскалации участия» в работе?
5. По основе собственного опыта расскажите о значении достижения группой единого мнения по какому-либо вопросу.

## Глава 14

### КОМАНДЫ И ИХ СОЗДАНИЕ

#### 14.1 Работа в команде

**Рабочая команда** – это небольшая группа стремящихся к достижению общей цели постоянно взаимодействующих и координирующих свои усилия работников.

Частота взаимодействия членов команды и достаточно продолжительный срок «жизни» определяют ее существенные отличия как от временных групп (комитетов) по принятию решений, так и проектных команд в матричных структурах. В том случае, когда члены рабочей команды осознают общие цели, демонстрируют ответственность и энтузиазм, поддерживают усилия друг друга, можно говорить о **командной работе**. Достижение такого высокого уровня взаимодействий предполагает поддерживающую рабочую среду, сотрудников, обладающих необходимой для выполнения командных работ квалификацией, трудную цель и командное вознаграждение.

Процесс превращения нескольких выполняющих взаимосвязанные рабочие задания сотрудников в единую команду предполагает прохождение нескольких этапов:

◆ *Формирование.* Члены команды обмениваются информацией, узнают и принимают друг друга, формулируют задачи группы. Преобладает аура вежливости, взаимоотношения членов группы отличаются осторожностью.

◆ *Смятение.* Члены группы конкурируют за обладание более высоким статусом, за относительное влияние, дискутируют о направлениях развития. Группа испытывает внешнее давление, между ее участниками складываются достаточно напряженные отношения.

◆ *Нормирование.* Группа начинает совместное движение к общим целям, устанавливаются равновесие конкурирующих сил и групповые нормы, определяющие поведение ее членов, сотрудничество членов команды становится все более эффективным.

◆ *Выполнение работы.* Группа вступает в стадию зрелости, она способна решать самые сложные задачи, каждый ее член исполняет несколько функциональных ролей.

◆ *Расформирование.* Рано или поздно расформировываются самые успешные группы, комитеты и проектные команды, интенсивные социальные отношения их участников постепенно сходят на нет.

К основным условиям эффективной командной работы относят:

*Поддерживающее окружение.* Формирование благоприятной внешней среды предполагает, что менеджмент оказывает всемерную помощь рабочим группам в формулировании общих целей, выделяет необходимое для совместной работы время и демонстрирует веру в способности членов групп.

*Квалификация и четкое осознание выполняемых ролей.* Члены команды должны иметь необходимую для выполнения задач квалификацию и желание совместно участвовать в процессе труда. Но командная работа предполагает, что каждый из них четко осознает роли всех членов группы. Тогда команда действует в соответствии с ситуацией, не дожидаясь приказов сверху.

*Сверхзадача.* Одна из основных задач менеджмента компании состоит в том, чтобы удержать членов команды на пути, ведущем к достижению общей цели. Перед каждой командой должна стоять сверхзадача, или высшая ее цель, стремление к которой объединяет усилия сотрудников, которая может быть достигнута в том случае, когда свою «ношу» несут и группа и менеджмент компании.

*Командное вознаграждение.* Один из основных стимулов командной работы – материальное и моральное вознаграждение, которое должно иметь ценность для членов группы, восприниматься как заслуженное и побуждать сотрудников к выполнению общих задач. Менеджмент организации должен найти баланс между поощрением и вознаграждением инициативы каждого сотрудника и стимулированием увеличения его вклада в успех организации.

*Возможные проблемы команды.* Поскольку для командной работы характерны комплексность и высокая динамика, группа отличается повышенной чувствительностью ко всем аспектам организационной среды.



Эффективность работы команды возрастает медленно, а обрушиться может практически мгновенно. Весьма отрицательно влияют на показатели производительности команд необоснованные изменения в ее составе, переводы сотрудников. Нередко в командах возникают проблемы неприятия сотрудниками отхода от классических форм руководства, так как реальное участие в управлении требует от них дополнительных, весьма существенных затрат времени. Возникающие в управлении командами проблемы снижают производительность труда, поэтому менеджмент обязан тщательно проанализировать целесообразность их использования в конкретной ситуации, для чего стоит оценить поставленные задачи, квалификации сотрудников, временные и ценовые ограничения.

#### **14.2 Командное строительство**

Эффективная деятельность организации предполагает кооперацию как внутри, так и между командами. Координация взаимодействий составляющих организацию групп является одной из основных обязанностей руководства компании. Такого рода деятельность в отношении, как отдельных команд, так и их объединений получила название **командного строительства**, в рамках которого члены групп периодически анализируют организацию совместного труда, определяют подлежащие устранению недостатки, разрабатывают новые направления совместной деятельности.

Цель командного строительства состоит в повышении производительности труда членов группы.

Участвующим в командном строительстве менеджерам и сотрудникам необходимы навыки и умения в бизнес – консультировании (диагностирование, ведение переговоров, проведение изменений), поддержании межличностных контактов (доверие, управление, восприятие), исследованиях, презентациях.

Очень важными для создания эффективной команды навыками являются **консультации по процессу и обратная связь**.

**Консультация по процессу** – это последовательность действий, которая позволяет членам команды сконцентрироваться на наиболее важных в данный момент проблемах.

К часто используемым консультантами по процессу поведенческим функциям относятся:

- ◆ Содействие открытым коммуникациям;
- ◆ Наблюдения за заседаниями команды;
- ◆ Исследование деятельности команд и вопросы их членам;
- ◆ Конфронтация с членами команд;
- ◆ Побуждение к решению проблем;
- ◆ Содействие обучению.

**Обратная связь** позволяет членам команд осознавать, как их воспринимают коллеги и окружающие, и предпринимать корректирующие воздействия. Консультации по процессу и обратная связь – это основные инструменты развития команд.

### **14.3 Самоуправляемые команды**

**Самоуправляемые команды** – это естественные рабочие группы, которым предоставлена существенная автономия. Такие команды несут полную ответственность за поведение своих членов и результаты производственной деятельности.

Их основные отличия от других команд – сочетание наделяния властью и обучения планированию, управлению, мониторингу и контролю над своей собственной деятельностью, они обладают значительной самостоятельностью и свободой действий, а также имеют возможность выполнять функции управления.

Как правило, члены самоуправляемой команды владеют несколькими профессиями, что позволяет им переходить от выполнения одного задания к другому, в зависимости от потребностей группы, принимать совместные решения относительно производственных планов и ресурсов. Значительное время занимают собрания команды, так как ее члены постепенно берут на себя все больше управленческих функций. На начальных этапах самоуправляемые команды отвечают за решение простейших задач (вопросы, связанные с содержанием помещения, или обучения правилам безопасности), а впоследствии «берут в свои руки» контроль за режимом труда, графиками сверхурочных работ и отпусков, отбором и вознаграждением членов команды, обучением новым

специальностям, вступают в прямые контакты с ключевыми заказчиками. По мере появления дополнительного опыта самоуправляемые команды получают возможность предлагать изменения в системе оплаты труда или организации производства.

Самоуправляемые команды – блестящий пример применения положений организационного поведения и методов участия в управлении. Их растущая популярность во многом связана с тем, что в качестве формальных групп они пользуются поддержкой организации, позволяют охватить значительную долю работников компании и являются развивающимися структурами.

### Контрольные вопросы по главе 14

1. В каких случаях можно говорить о командной работе? Опишите процесс превращения нескольких сотрудников в единую команду.
2. Что является основными условиями эффективной командной работы? Выделите наиболее важное для вас условие.
3. Расскажите о «командном строительстве». Что является его целью, определите навыки, необходимые в командном строительстве менеджерам и сотрудникам.
4. Что представляют собой самоуправляемые команды? Проанализируйте их отличия от других команд.
5. Как, по вашему мнению, ваша студенческая группа является командой? Свой ответ обоснуйте.

## Часть 6

# ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ И ИХ ПОСЛЕДСТВИЯ

## Глава 15

### СТРЕСС И ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

#### 15.1 Что такое стресс?

**Стресс** — это общий термин, применимый к воздействиям, которые мы ощущаем в жизни. Присутствие стресса в производственной сфере практически неизбежно для многих видов работ. Однако индивидуальные особенности людей приводят к широкому диапазону различных реакций на стресс; какая-то задача, которая кажется трудной и интересной для одного человека, приводит к высокому уровню тревожности у другого. Накапливающееся давление вызывает неблагоприятное напряжение эмоций человека, его умственной деятельности и физического состояния. Когда стресс становится чрезмерным, начинаются его внешние проявления, которые негативно сказываются на показателях труда и здоровья, угрожают способности работников адекватно воспринимать внешние условия. Сотрудники, подвергающиеся воздействию стресса, нервничают, ощущают постоянное беспокойство, они легко раздражаются и не могут расслабиться, не желают принимать участие в совместной работе или злоупотребляют алкоголем или другими наркотическими веществами. Данные симптомы могут вызываться и другими причинами, но именно они являются выражением испытываемых в процессе труда стрессов.

Нарушение физического здоровья связано с тем, что человеческий организм пытается «самостоятельно» преодолеть стресс. Некоторые проявления расстройств имеют кратковременный характер (расстройство желудка), другие — длительный (язва желудка). Испытываемый в течение длительного периода времени стресс приводит к заболеваниям сердца, почек, кровеносных сосудов и других органов и систем. Очень важно, чтобы уровни стрессов, как на работе, так и за ее пределами оставались на достаточно низком уровне, что позволяет большинству из нас справляться с ними, избегая серьезных физических или эмоциональных расстройств.

В некоторых ситуациях организация может нести юридическую ответственность за эмоциональное и физическое воздействие рабочего стресса на работников. Плохие условия работы, длительные конфликты с непосредственными начальниками, травмы на производстве чреватые моральными страданиями, неврозами и даже самоубийствами. В случае если установлена ответственность компании, работники могут получить пособие, а также подать в суд иск по поводу возмещения экономического ущерба.

## **15.2 Крайние формы реакции на стресс**

Стресс может быть кратковременным или длительным, легким или тяжелым. Влияние стресса на работника, прежде всего, зависит от длительности действия факторов стресса, их силы и восстановительных способностей работника. Если стресс легкий и кратковременный, большинство довольно быстро могут справиться с ним или, по крайней мере, восстановиться.

### ***15.2.1 Истощение сил***

Правомерно предположить, что в случае длительного стресса проблемы индивида будут нарастать. В соответствии с теорией Ханса Сели истощенный стрессами человеческий организм постепенно утрачивает способность к восстановлению. Противостояние стрессу ослабляет людей как физически, так и психологически. Такое состояние называется **истощением сил**, когда эмоционально опустошенные работники отдаляются от работы, ощущают беспомощность. Некоторые виды работ, такие как профессии, связанные с оказанием различных видов помощи (консультанты, медицинские работники, социальные работники) или с постоянно высоким уровнем стресса (авиадиспетчеры, работники, обслуживающие клиентов, и биржевые маклеры), чаще других приводят к истощению сил занятых ими индивидов.

Работники, силы которых на исходе, склонны к постоянным жалобам, связывают свои ошибки с действиями других людей, раздражительны. Отчуждение, которое они испытывают, побуждает их задуматься об уходе с работы, к поиску возможностей получения новой профессии. Помимо увеличения текучести кадров истощение сил приводит к повышению показателей невыходов на работу и снижению производительности труда.

В Японии эквивалентный истощению сил термин звучит как «кароши», или «внезапная смерть» на работе. Считается, что ее причина — перегрузки в процессе труда, кульминацией которых становится сердечный приступ или паралич. Когда-то «кароши» были предметом гордости подобно харакири у самураев, но приблизительно 10000 смертей в год потребовали применения профилактических мер. Японские корпорации все чаще заставляют работников уходить в заслуженные отпуска, пропагандируют диетическое питание, занятия физкультурой и управление уровнем стрессов.

Организациям следует выявлять как ведущие к раннему истощению сил виды работ, так и сотрудников, у которых проявляются симптомы этого состояния. В каких-то случаях имеется возможность изменить характер требующих высоких затрат энергии работ (снизить частоту или интенсивность межличностных контактов), в других — фирма может помочь сотрудникам научиться справляться со стрессовыми ситуациями в процессе труда.

### 15.2.2 Моральные травмы

Другой неприятный результат стресса — **моральные травмы**, источник которых — непосредственная угроза безопасности работников (природное бедствие, кризис организации, оскорбление со стороны менеджера или потеря работы). Работникам расположенных в океане нефтяных платформ, подвергшимся воздействию урагана, иностранным рабочим, которых похитили террористы, членам бригады электриков, которым пришлось быть свидетелями поражения электрическим током своего сослуживца, — всем им нанесены моральные травмы. Широкое распространение получили три вида моральных травм — на рабочих местах, болезни сотрудников, переживших волну сокращений, и посттравматические расстройства в результате насилия на рабочих местах.

**Моральная травма на рабочем месте** — означает разрушение самооценки работников, подрыв их веры в свои способности как результат предвзятого отношения на работе, несправедливого увольнения, дискриминации или ощущения сотрудником неспособности к достижению ожидаемых показателей. В каждом из подобных случаев такой работник может брать на себя

нецелесообразную ответственность за такое событие, чувствовать себя жертвой обстоятельств и входить в эмоциональный штопор. Признаками моральной травмы на рабочем месте могут быть дурное расположение духа, трудности с концентрацией и отчужденность. Данные симптомы дополняют более явные виды поведения, такие как опоздания, прогулы и предрасположенность к несчастным случаям.

Как правило, причиной моральных травм на рабочем месте является *внезапная потеря работы и ее потенциально разрушительное воздействие на самооценку работника*. Это явление получило широкое распространение в 1990-е гг. вследствие волны сокращений персонала компаний, под которые попали более 9 млн. И большинство из них испытали, по меньшей мере, кратковременный «удар» по самооценке. Индивидуальное негативное воздействие нередко усиливается отсутствием предупреждения (когда увольнение происходит после того, как менеджмент выступил с заявлением о том, что «больше не будет никаких сокращений») и отсутствием защищенности, ощущаемым даже высококвалифицированными профессионалами (безопасность работы быстро потеряла свое значение для многих работников, не только для отдельных сотрудников).

Но стресс пережили не только потерявшие работу в ходе массовых сокращений сотрудники, но и те, кто остался на своих местах. Некоторые из них перенесли **болезнь сотрудников, переживших волну сокращений**, характеризующуюся ощущением неопределенности, раздражения, вины и недоверия. Они одновременно испытывали чувство радости оттого, что у них есть работа, и вины перед своими уволенными сослуживцами. Вместе с тем выполняемый ими объем работ существенно увеличился, поскольку они обязаны выполнять задачи бывших коллег. А как быть с мыслями: «Не буду ли я следующим?»

Другой источник моральных травм (и результат стресса) — **присутствие в момент насилия на рабочем месте**. Часто находящийся в состоянии стресса сотрудник предпринимает действия, наносящие вред физическому здоровью сослуживцев, руководителей или причиняющие ущерб имуществу компании.

Акты насилия могут включать неспровоцированные драки, разрушение имущества, применение оружия. В США насилие на производстве привело к тому, что убийства «вышли» на третье место среди связанных с работой причин смерти.

Любой человек, которому пришлось стать свидетелем насилия, получил увечье в связи с актом насилия или живет под страхом повторения насилия в будущем, может страдать от нарушений, вызванных посттравматическим стрессом. Обычно шок, вызванный насилием, немедленно приводит к проявлению симптомов стресса. И что особенно важно, его последствия требуют длительного лечения.

*Предотвратить* стресс важнее, чем выявить его. Первый, направленный на предотвращение стресса шаг — исследование причин стресса.

### **15.3 Причины стресса**

Условия, которые, как правило, вызывают стресс, называются **стрессорами**. И хотя серьезный стресс может произойти и по одной-единственной причине, как правило, индивид подвергается воздействию нескольких стрессоров.

#### *15.3.1 Связанные с процессом труда причины стресса*

Стресс может возникнуть у работников любых профессий и специальностей, а его характер во многом определяется индивидуальными реакциями на стрессоры. Частично это различие заложено в опыте каждого работника, его мировоззрении и его ожиданиях (внутренние факторы). Однако существует ряд внешних, относящихся к процессу труда условий, которые наиболее часто обуславливают возникновение стрессов.

К ним относятся:

- Рабочие перегрузки;
- Давление факторов времени;
- Низкое качество управления;
- Атмосфера незащищенности на рабочем месте;
- Несоответствие полномочий и обязанностей;
- Ролевые конфликты и неопределенность;



- Различие между системой ценностей предприятия и работника;
- Изменения любого типа (прежде всего радикальные и нестандартные);
- Фрустрация.

*Рабочие перегрузки и жесткие временные рамки* оказывают давление на работников и ведут к стрессам. Очень часто эти воздействия исходят от руководства, низкое качество менеджмента также может быть причиной стресса (автократическое руководство, атмосфера незащищенности на рабочем месте, неадекватные должностным обязанностям полномочия).

Одна из самых распространенных причин стрессов — *ролевые конфликты и неопределенность*, когда работник не уверен в правильности своих действий или ожиданий коллег и менеджеров. Расплывчатые должностные инструкции означают отсутствие у работника формальной модели ожидаемых действий.

Еще одна причина стресса — *различия систем ценностей сотрудника и предприятия*. Существенные расхождения нередко приводят к нервно-психическому стрессу (работнику необходимо достичь баланса ценностных систем).

Некоторые виды работ являются особенно «стрессоопасными». Сменная работа с переходом с одной смены на другую, задания, темп выполнения которых определяется скоростью работы оборудования, рутинные повторяющиеся операции или опасная окружающая среда — все эти разновидности работ ассоциируются с повышенным уровнем стресса. О высоких уровнях стресса сообщают и работники, ежедневно проводящие много часов за экранами компьютеров. Многие стрессоры присущи определенным уровням организации. Стресс у руководителей высоких рангов может быть связан с необходимостью достижения высоких финансовых результатов или с угрозой поглощения компании конкурентами. Менеджеры среднего звена могут испытывать стресс при известиях о неизбежном сокращении штатов, а у линейных менеджеров одними из основных стрессоров являются необходимость повышения уровня обслуживания клиентов, необходимость присутствовать на многочисленных совещаниях и ответственность за работу подчиненных. К наиболее распространенным причинам стрессов рядовых работников относятся

низкий статус, отсутствие реального управления, ограниченность ресурсов и требования большого объема безошибочной работы.

Общая причина многих стрессов — организационные *изменения* любого типа, поскольку все они требуют умения адаптироваться к новым условиям. Особенно сильный стресс вызывают радикальные или необычные перемены, такие как временная приостановка производства или перевод на другую работу, что ведет к повышению уровня тревожности работников относительно финансового положения. Очевидно, что в процессе труда работники подвергаются воздействиям многочисленных мощных стрессоров.

### 15.3.2 Фрустрация

Еще одна причина стресса — **фрустрация**, т. е. блокирование мотивации (стремления), не позволяющее индивиду достичь желаемой цели. Представьте, что вы стараетесь закончить отчет к концу рабочего дня, но то один, то другой сотрудник отвлекают ваше внимание (и «крадут» ваше время). Во второй половине дня, когда вы понимаете, что вам не удастся достичь поставленной цели, вы, вероятно, испытаете сильное разочарование, почувствуете раздражительность или неприятные ощущения в области желудка, могут возникнуть какие-то другие реакции, т. е. у вас сработают **защитные механизмы**, поскольку вы пытаетесь защитить себя от психологического эффекта заблокированной цели.

Приведенный пример — это фрустрация одного дня, которая, вероятно будет преодолена уже на следующий день. Гораздо более серьезны длительные фрустрации, как, например, в случае, когда вы узнаете о том, что должность, на которую вы рассчитывали, занял кто-то другой. Долгосрочные фрустрации приводят к эмоциональным расстройствам, негативно воздействующим на эффективность труда.

Одна из наиболее типичных реакций на фрустрацию — *агрессия*, кроме того, возможны апатия, уход, регресс, появление навязчивых идей, физические заболевания и, наконец, выбор целей-субститутов. Предположим, вы считаете, что ваш непосредственный начальник тормозит ваше продвижение. Возможно, вы правильно оцениваете ситуацию или заблуждаетесь, но в любом случае

данная мысль — реальность, в которой вы существуете. Фрустрация может привести к агрессии (вы требуете «справедливости» и угрожаете обратиться к вышестоящему начальству). И наоборот, возможно, вы ощутите *анатию*, перестанете реагировать на коллег или на работу. Еще одна возможная реакция — *уход* (как, например, просьба о переводе или увольнение). Возможен также *регресс* к менее зрелому поведению, такому как жалость к себе или проявление обиды.

В рассмотренном нами примере в качестве источника фрустрации выступает менеджер, но, к сожалению, он — всего лишь один из многих. «Ничуть не лучше» могут быть сослуживцы, воздвигающие барьеры на вашем пути к цели (ограничивают ваш доступ к данным, предоставляют непроверенную информацию). Кроме того, фрустрация может быть вызвана непосредственно процессом труда (поломка оборудования) или внешними факторами (дождливый день). Один из источников стресса, о котором многие забывают, — вы, вы сами. Возможно, поставленные вами цели превосходят ваши возможности, быть может, вы желаете занять должность, которая требует более высокой квалификации. Зрелое решение предполагает посещение вечерних курсов, но вы считаете, что у вас нет времени для этого. В таком случае, до тех пор, пока вы «платонически» стремитесь к этой должности, вы находитесь в состоянии фрустрации.

Чем сильнее мотивация или стремление человека к недоступной ему цели, тем сильнее при прочих равных условиях будет фрустрация. Если уровень интенсивности мотивации невысок, разочарование не столь сильно. В тех случаях, когда менеджер стремится мотивировать работников к выполнению рабочего задания, он обязан позаботиться об устранении всех барьеров и оказать всемерную помощь в «прокладывании» путей, ведущих к достижению поставленной цели, т. е. роль руководителя в данном случае является поддерживающей. Например, для изготовления особо ответственной детали требуется привлечь высококвалифицированного рабочего, проинструктировать его, обеспечить оборудованием, инструментами и материалами. Аналогично, если работнику поручают руководство специальным проектом, необходимо

предоставить ему все необходимые ресурсы. Идея заключается не в том, чтобы устранить все препятствия и таким образом сделать задачу неинтересной, а в том, чтобы обеспечить достаточную поддержку для того, чтобы осуществление проекта оказалось возможным.

#### **15.4 Стресс и показатели выполнения рабочих заданий**

В зависимости от уровня и «знака» стресс оказывает как положительное, так и отрицательное влияние на показатели выполнения рабочих заданий. Отсутствие стрессов означает, что работникам ставятся весьма простые задачи, и в данном случае показатели их выполнения находятся, как правило, на низком уровне. По мере увеличения уровня стресса возрастают и показатели производительности, так как стресс помогает человеку привлекать дополнительные ресурсы, необходимые для удовлетворения предъявляемых процессом труда требований. Конструктивный стресс — здоровый стимул, побуждающий работников реагировать на содержащийся в задаче вызов. В конце концов, стресс достигает уровня, который приблизительно соответствует потенциальной способности человека достигать максимальных показателей в повседневном процессе труда.

Если уровень стресса становится слишком высоким, он превращается в деструктивную силу. *Показатели работы начинают снижаться после достижения некоторой точки, поскольку излишний стресс препятствует выполнению рабочих заданий.* Работник утрачивает контроль над стрессом, теряет способность принимать решения, неадекватно ведет себя. Если стресс нарастает и достигает точки срыва, показатели работы стремятся к нулю, сотрудник чувствует себя слишком плохо, отказывается выходить на сопряженную со стрессом работу, увольняется.

Зависимость показателей работы от стресса можно сравнить со струной скрипки. Слишком слабое или слишком сильное ее натяжение не позволяет музыканту получить нужного звучания. Более того, струны скрипки необходимо настраивать в соответствии с изменяющимися условиями, например повышенной влажностью воздуха. Точно так же и менеджер должен отслеживать уровень напряжения работников и «подстраивать» его к оптимальному уровню.

### 15.4.1 Уязвимость перед стрессом

#### *Порог стресса*

Влияние стресса на показатели выполнения рабочих заданий определяется двумя основными факторами. Защищенность индивида от стресса является функцией как внутренних (организационных) факторов напряжения, так и внешних (внеслужебных). К внутренним факторам относится порог стресса данного работника — уровень напряжения (частота и амплитуда), который человек может перенести до того момента, когда у него появятся негативные ощущения стресса, неблагоприятно воздействующие на показатели работы. Некоторые люди обладают *низким порогом стрессов*, которые возникают уже при относительно небольших изменениях и неполадках в их ежедневной деятельности. Другие сотрудники имеют более высокий порог стресса, оставаясь при тех же условиях выдержанными и спокойными, длительное время демонстрируют высокие показатели производительности. Такая реакция отчасти обуславливается их опытом и уверенностью в своих способностях справиться с ситуацией. Более высокий порог стресса позволяет им поддерживать высокие показатели труда до тех пор, пока стресс не становится слишком сильным или продолжается длительное время.

#### *Воспринимаемый контроль*

Вторым внутренним фактором, который влияет на стресс работника, является уровень воспринимаемого контроля над работой и ее условиями. Представляется, что работники, обладающие значительной степенью независимости, автономии и свободы принимать решения, имеют более высокие трудовые показатели. Два работника могут иметь одинаковые возможности контроля, но «в зачет» идет их относительное *восприятие* своей свободы. Менеджеры реагируют на потребность работников в контроле множеством различных способов, а именно, предоставлением гибкого графика работы, мероприятиями, направленными на обогащение содержания труда, участием сотрудников в самоуправляемых командах или наделением работников полномочиями в рамках участия в управлении.

### *15.4.2 Индивиды типа А и типа В*

Уязвимость перед стрессом часто связана с индивидуальными характеристиками (тип А и В) работников. К **типу А** относятся агрессивные, склонные к конкуренции, нетерпеливые по отношению к себе и другим индивиды, комфортно чувствующие себя в условиях жестких временных рамок. Такие люди могут предъявлять завышенные требования к себе, даже на отдыхе, не осознают того, что многие из сил давления, которые они чувствуют, создают они сами, а не окружающая среда. Из-за постоянных стрессов некоторые представители типа А более склонны к физическим заболеваниям, таким как сердечные приступы.

**Индивиды типа В** выглядят более расслабленными и покладистыми, они скорее принимают складывающуюся ситуацию, адаптируясь к ней, нежели пытаются «плыть против течения». Представители типа В спокойны воспринимают установление самых жестких временных рамок, поэтому они меньше подвержены влиянию стрессов, И в то же время они могут демонстрировать высокую производительность, удовлетворяя требованиям соблюдения графика работы; просто они идут к своим результатам иным путем.

Исследования особенностей поведения индивидов типа А и В продолжаются. Например, некоторые образцы поведения людей типа А, такие как склонность к конкуренции и стремление к успеху, согласуются с ценностями современного общества. С другой стороны, проявления враждебности и агрессивности не способствуют совместному труду. Некоторые исследования показывают, что те представители типа А, экспрессивность и враждебность которых выражена относительно слабо, в меньшей степени подвержены заболеваниям сердечно-сосудистой системы. Другие люди этого типа настолько удовлетворены своими успехами, что не обращают внимания на постоянные стрессы и абсолютно здоровы.

### *15.5 Методы управления стрессом*

Как организации, так и отдельные индивиды весьма озабочены проблемами стрессов их последствий. Попытки управления стрессом предполагают выбор одного из возможных решений – предотвращение и

контроль над уровнем стрессов, уклонение от стрессов и их преодоление. Такие организационные мероприятия, как улучшение коммуникативных навыков менеджеров, участие сотрудников в управлении, обогащение процесса труда направлены на *снижение или исключение факторов напряжения*. Возможности *уклонения* от стресса отдельных работников включают в себя перевод в рамках организации, переход на другое место работы, досрочный выход на пенсию или тренинг, позволяющий противостоять факторам напряжения. *Преодоление* стрессов предполагает совместные усилия работников и руководителей и может включать социальную поддержку, возможность релаксации, биологическую обратную связь и личные оздоровительные программы.

#### 15.5.1 Социальная поддержка

Некоторые сотрудники испытывают стресс из-за того, что они находятся как бы вне окружающего их мира, ощущают недостаток межличностных отношений. Люди с амбициями и сильной потребностью в независимости нередко с трудом устанавливают близкие отношения с друзьями и коллегами, жертвуя социальными потребностями ради достижения успеха. Дефицит социальных контактов обуславливает высокую степень тревожности, озлобленность и одиночество.

Лекарство от этой «болезни» — **социальная поддержка** в организации и за ее пределами, т. е. система поддерживающих видов деятельности, взаимодействий и отношений, обеспечивающих удовлетворение основных потребностей работников. Выделяют четыре типа поддержки: инструментальную (поддержка задачи), информационную, оценочную и эмоциональную.

Социальная поддержка может исходить от непосредственного начальника, коллег, друзей или семьи. В ее центре могут быть только рабочие задачи или социальное общение в различных формах (в частности, игры, шутки или поддразнивания). Исследования показывают, что поддержка даже одного человека («который тебя понимает», особенно эмоциональная) существенно снижает уровень стресса. Женщины, в частности, не только придают большее, в сравнении с мужчинами, значение социальной поддержке, но, как показывают

результаты исследований, чувствуют себя более комфортно, оказывая такую поддержку другим. Менеджеры и, прежде всего, линейные (и женщины и мужчины), должны развивать в себе способности поддерживать своих сотрудников. Альтернативный вариант — создание широких возможностей социальной поддержки и поощрение ее развития в группах.

### *15.5.2 Релаксация*

Для уменьшения уровня стресса могут использоваться различные методики ментальной релаксации. Аналогично практике медитации, **релаксация** предполагает спокойные, устремленные во внутренний мир индивида размышления, способствующие физическому и эмоциональному отдыху организма, что позволяет временно забыть о проблемах внешнего окружения и способствует снижению уровня стресса.

Эффективная релаксация предполагает:

- принятие индивидом удобной позы в относительно спокойном месте;
- закрытые глаза и глубокое, спокойное дыхание;
- повторение успокаивающих слов или концентрация на приятных мысленных образах;
- уход от мыслей о негативных событиях;
- успокаивающий музыкальный фон.

Применение методов релаксации аналогично перерывам в работе. Релаксация занимает несколько минут и может быть особенно полезной непосредственно перед напряженной встречей или после нее. В некоторых организациях для отдыха сотрудников отведены специальные помещения, используемые, как правило, для кратковременной релаксации.

### *15.5.3 Биологическая обратная связь*

Эффективным средством противодействия стрессам зарекомендовала себя **биологическая обратная связь**. Первый ее этап — изучение реакций индивида на различные стрессоры (учащенное сердцебиение или сильные головные боли). Когда-то считалось, что люди не способны контролировать рефлекторную нервную систему, которая, в свою очередь, управляет такими внутренними процессами, как сердцебиение, насыщение крови кислородом, кислотность



желудка и мозговые импульсы. Современные исследования показывают, что каждый из нас имеет возможность осуществлять управление внутренними процессами. Таким образом, биологическая обратная связь может быть полезной при снижении нежелательных последствий стресса.

#### *15.5.4 Дни отдохновения*

Релаксация и биологическая обратная связь, безусловно помогают контролировать уровень стресса, но в некоторых случаях сотруднику достаточно на некоторое время отойти от дел. Некоторые осознающие эту потребность работников работодатели реализуют программу **дней отдохновения**, которые могут использоваться сотрудниками для снятия стрессов и самообразования. В ряде предприятий такие дни оплачиваются, в других нет. В большинстве фирм дни отдохновения в сумме могут составлять от четырех до восьми недель (в компании *Xerox* — до одного года). Большинство работников возвращаются из такого отпуска эмоционально обновленными, убежденными в том, что организация высоко оценивает их трудовой вклад, приносят с собой новые идеи, почерпнутые из литературы и на семинарах. Побочная выгода таких отпусков — перекрестное обучение оставшихся на трудовой вахте сотрудников, выполняющих обязанности отдыхающего.

#### *15.5.5 Оздоровление*

Во многих организациях реализуются программы оздоровления сотрудников. Специалисты могут посоветовать работникам конкретные методы изменения стиля жизни, такие как регуляция дыхания, мышечное расслабление, позитивные мысленные образы, регулирование питания, различные упражнения. Очевидно, что профилактика стрессов весьма эффективна, и, более того, методы их преодоления могут способствовать адаптации работников к факторам напряжения, которые находятся вне зоны их непосредственного влияния. Основная задача программ оздоровления — достижение соответствия сотрудников и рабочей среды.

### **15.6 Психологические консультации работников**

**Психологическое консультирование** — это обсуждение с сотрудником какой-то проблемы с целью ее устранения и улучшения психического здоровья.

Психологическое консультирование предполагает обмен идеями и чувствами между двумя людьми (консультантом и консультируемым), т. е. является коммуникативным актом. Поскольку психологическое консультирование способствует устранению личных проблем работников, его следствием становится повышение показателей деятельности организации, поскольку работник более активно сотрудничает с другими людьми, в меньшей степени озабочен личными делами и совершенствуется по другим показателям. Консультирование благоприятствует гуманизации организации.

Психологическое консультирование может проводиться как профессионалами, и непрофессионалами. Например, работник может обратиться за советом как к специалисту по консультированию из отдела персонала, так и к не имеющим специальной подготовки непосредственному начальнику, врачу из оздоровительного центра предприятия или к своим друзьям.

Психологическое консультирование обычно проводится конфиденциально, работник чувствует себя достаточно свободно, чтобы открыто говорить о своих проблемах. Консультирование охватывает как рабочие проблемы, так и личные в той мере, в какой они оказывают влияние на показатели труда.

Начало практики психологического консультирования работников связывают с первым опытом применения этого метода в 1936 г. компанией *Western Electric* и использования термина «психологическое консультирование персонала» в отношении консультационных услуг сотрудникам организации.

Потребность в психологическом консультировании определяется возникающими у работников разнообразными проблемами, включая стресс. Большинство проблем, которые требуют проведения психологического консультирования, имеют эмоциональный контекст. *Эмоции — нормальная составляющая жизни.* Природа наделяет человека эмоциями, и эти чувства делают нас людьми. С другой стороны, эмоции могут выйти из-под контроля, заставляя работников совершать поступки, которые противоречат как их собственным интересам, так и потребностям организации (уход с работы из-за пустякового конфликта, который воспринимается как значительный, ухудшение морального климата в коллективе). Менеджеры стремятся к тому, чтобы

психическое здоровье сотрудников поддерживалось на высоком уровне, чтобы их эмоции носили конструктивный характер.

Цель психологического консультирования состоит:

- в укреплении психического здоровья сотрудников;
- в поощрении их уверенности в себе;
- в проявлении понимания.

Это согласуется с поддерживающей и коллегиальной моделями ОП, поощряющими профессиональный рост работников и самостоятельную постановку целей. Эта цель также согласуется с высшим уровнем иерархии потребностей по А. Маслоу и потребностями роста по К. Алдерферу (самоактуализация и самоуважение).

Цель психологического консультирования достигается посредством реализации **функций психологического консультирования** (таблица 15.1).

Таблица 15.1 – Функции психологического консультирования

<b>Советы</b>	Советы по поводу возможных действий
<b>Подбадривание</b>	Вселение мужества и уверенности, необходимых, чтобы противостоять проблемам
<b>Коммуникации</b>	Предоставление информации и понимание
<b>Освобождение от эмоционального напряжения</b>	Оказание помощи, направленной на освобождение человека от напряжения
<b>Прояснение мыслей</b>	Поощрение последовательного, рационального образа мыслей
<b>Переориентация</b>	Поддержка внутренних изменений целей и ценностей

За исключением переориентации, все функции психологического консультирования могут успешно осуществляться менеджерами. С другой стороны, при появлении штатных консультантов *менеджеры не должны перекладывать на них все обязанности по консультированию.*

Менеджеры — основные консультанты работников, поскольку именно они ежедневно взаимодействуют с сотрудниками. Если менеджер закрывает глаза на эмоциональные проблемы работников и отказывается обсуждать их, это

равносильно заявлению: «Ты меня не интересуешь, меня интересует только твоя работа». В случае если подчиненный находится в состоянии эмоционального потрясения, руководить не имеет права сказать: «Это не моя работа. Идите к консультанту». Эмоции — неотъемлемый атрибут каждого работника, и их следует рассматривать как элемент общей рабочей ситуации, за которую менеджер несет персональную ответственность. Менеджеры всех уровней организации должны обучаться методам оказания эффективной помощи работникам.

Практически каждая управленческая проблема имеет как фактическую, так и эмоциональную сторону, но менеджер должен четко разделять их. Говорят, что отец психотерапии, Зигмунд Фрейд, предупреждал об опасности злоупотребления «эмоциональной призмой» по отношению к словам и поступкам индивидов. Когда его друг поинтересовался, в чем состоит эмоциональное значение любимой трубки З. Фрейда, ученый ответил: «Иногда трубка — это просто трубка».

### Контрольные вопросы по главе 15

1. Опишите крайние формы реакции на стресс, их воздействие на здоровье человека и деятельность организации.
2. Выделите основные связанные с процессом труда причины стресса. Что у вас вызывает неблагоприятное напряжение эмоций?
3. Охарактеризуйте фрустрацию как одну из причин возникновения стресса. Что является наиболее типичной реакцией на нее?
4. Как связан стресс с показателями выполнения рабочих заданий?
5. Индивиды типа А и типа В – кто они? К какому типу вы отнесете самого себя?
6. Какой их методов управления стрессом вы считаете наиболее действенным? Каким образом психологическое консультирование на предприятии влияет на развитие стресса у сотрудников?

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Интерес исследователей и менеджеров к четырем целям – описанию, пониманию, предсказанию и контролированию человеческого поведения в процессе труда на протяжении всего XX столетия постоянно возрастал, что обуславливается как философским желанием многих людей к гуманизации организаций, так и практической необходимостью формирования высокоэффективного рабочего окружения. Сегодня организационное поведение – один из важнейших курсов в школах бизнеса, технических и медицинских учебных заведениях. Более того, его роль и в академических программах, и в программах корпоративного управления будет возрастать по мере того, как организации будут преобразовываться в основанные на знании обучающиеся системы.

Организационное поведение имеет определенные ограничения, но они не могут заслонить огромный потенциал этой науки. Организационное поведение способствует усовершенствованию окружающей человека среды, высвобождению его творческого потенциала и решению основных социальных проблем.

**Уникальные подборки материалов по экономике и менеджменту:**  
- для самообразования топ-менеджеров;  
- для повышения квалификации преподавателей;  
- для рефератов и контрольных.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Гибсон Дж., Иванцевич Дж., Доннели - мл Дж. Организация. Структура. Процессы. Поведение. – М., 1997.
2. Гравин В. В., Дятлов В. А. – Менеджмент персонала предприятия. – М., 2000.
3. Егоршин А. П. Управление персоналом. – Нижний Новгород, 2001.
4. Красовский Ю. Д. Организационное поведение. – М., 1999.
5. Красовский Ю. Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадокс – М., 1997.
6. Ньюстром Дж., Дэвис К. Организационное поведение. – СПб., 2000.
7. Одегов Ю. Г., Журавлев П. В. Управление персоналом. – М., 1997.
8. Сипак А. Организационное поведение. – М., 2000.

[Вернуться в каталог учебников](#)

[Рерайт дипломных и курсовых работ](#)

[Создание сайтов-визиток](#)

Уникальная подборка информации по менеджменту и экономике:  
- для самообразования топ-менеджеров;  
- для повышения квалификации преподавателей;  
- для рефератов и контрольных.

[Курсы по созданию сайтов](#)

**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и ПЕРЕРАБОТКА:**

**1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...**

**2. Диссертации и научные работы**

**3. Школьные задания**

**Онлайн-консультации**

**Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА**

**Приглашаем авторов**

**УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -**

**На сайте электронной библиотеки по экономике и праву**

**[www.учебники.информ2000.рф](http://www.учебники.информ2000.рф).**