

*Е.В. Нежелченко
С.Н. Ясенок*

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

*КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ ДЛЯ СТУДЕНТОВ НАПРАВЛЕНИЙ ПОДГОТОВКИ
43.03.01 СЕРВИС 43.03.02 ТУРИЗМ*

Содержание

Тема 1. Становление и сущность психологии управления как науки и учебной дисциплины	3
Тема 2. Эволюция управленческой мысли	11
Тема 3. Социальные организации в системе управления	20
Тема 4. Рабочая группа и групповая динамика в организации	28
Тема 5. Власть, лидерство и управление.	35
Тема 6. Организационная культура	47
Тема 7. Социальные технологии и социальная коммуникация	57
Тема 8. Управленческое воздействие	69
Тема 9. Психология экономического поведения	79
Тема 10. Социальная ответственность руководителя	94
Тема 11. Мотивация трудовой деятельности	103

Тема 1. Психология управления как наука и учебная дисциплина

1. Управление как общественное явление
2. Теория управления и необходимость социологического подхода к управлению
3. Теоретико-методологические основы социологии и психологии управления

1. Управление как общественное явление — это особое проявление сознания, воли и устремлений людей, выражающееся в создании соответствующего социального института — системно организованной совокупности человеческих знаний, поведения, социальных практик и деятельности. Управление как вид социальной практики существует с тех пор, как возникла необходимость в совместной и целенаправленной деятельности людей.

Таким образом, можно сказать, что социальная эволюция, сопровождающаяся усложнением социальных организаций и увеличением их размеров, связана с усложнением социального управления. История развития общества — это процесс усложнения структуры организации и деятельности людей.

Первой из форм организации совместного труда была **родовая община**. Именно через нее человечество вышло из дикого состояния и достигло цивилизации. В родовой общине регулирование началось с упорядочения семейно-брачных отношений с целью недопущения кровнородственных связей, подрывавших биологию последующих поколений. При этом управление трудовой деятельностью и семейно-брачными отношениями не разделялось, а осуществлялось общими институтами управления. Род выступал единой производственной и социальной организацией.

Затем появляется **частная собственность**, возникают классы. Оформляется противоречие между общественным производством и частной формой присвоения, что потребовало иного типа социального управления. Интересы большинства подчинялись интересам меньшинства. Обеспечить подобное подчинение управление, опирающееся на нормы нравственности, было уже не способно. Требовался непререкаемый авторитет, сила, способная воздействовать на поведение всех элементов социальной структуры. В общественную жизнь вошла власть как социальное явление.

Исторически сложились три формы власти: власть Собственности, власть Закона, власть Идеи. Реализующее их социальное управление представляют собой единое целое, в котором каждая из составляющих взаимно дополняет другие. Поскольку власть Собственности предопределяла власть Закона, да и власть Идеи, а также реализующее их управление, различным типам собственности соответствовал объективно необходимый тип социального управления. **Власть есть предпосылка управления.** К власти допускались те члены общества, кто был лучшим производителем, добытчиком, защитником или умело организовывал исполнение этих функций.

Между тем, чтобы управлять людьми, необходимо быть уверенным в предсказуемости их поступков. Любая деятельность — это управляемая реальность. Наряду с основным процессом собственно деятельности в ней всегда при-

существует параллельный — информационный по отношению к нему — процесс, в котором существуют цели, ценности, планы, карты ситуации, перечень ресурсов — все то, благодаря чему субъект проектирует и организует свою деятельность. Управление связывает информационные слои деятельности всех участников совместного труда в единую систему. Системообразующим ядром этой системы является цель (образ результата, на достижение которого направлен совместный труд) или функция (нормативная модель деятельности). Достижение цели или выполнение функции обеспечивается путем влияния на исполнителей. Сама возможность такого влияния определяется как власть в отношении рассматриваемой деятельности.

Управленческие революции в истории человечества.

В своем развитии практика управления претерпела немалые изменения. Подчас управление менялось настолько радикально, что можно говорить об управленческих революциях, когда осуществляется переход от одного качественного состояния управления к другому. Управленческие революции – это переход от одного качественного состояния управления к другому. Все управленческие революции представляют собой примеры выделения новых видов деятельности и их обособления.

Первую из них обычно связывают с шумерской и египетской цивилизациями, когда каста жрецов превратилась в касту религиозных функционеров-управленцев. Со временем богам стали приносить не человеческие, а символические жертвы. Все это скапливалось в руках жрецов, которые, помимо соблюдения религиозных обрядов, ведали сбором налогов, управляли государственной казной, занимались имущественными делами. Постепенно жрецы стали контролировать огромное имущество и ценности, что потребовало системного осуществления функций учета, контроля, распределения и обмена. В результате произошло известное обособление управления и его превращение в инструмент коммерческой и религиозной деятельности. На этом же этапе происходит отмирание присваивающего типа жизнеобеспечения (охота, рыболовство, сбор плодов) и переход к принципиально новому типу обеспечения продуктами — к организации их производства (земледелию, животноводству), что стало импульсом в развитии хозяйственного управления.

Таким образом, в результате первой управленческой революции, которую иногда называют религиозно-коммерческой, управление оформилось как инструмент коммерческой и религиозной деятельности, позднее превратившись в социальный институт и профессиональное занятие.

Вторая управленческая революция носила по преимуществу административно-светский характер. Обычно ее связывают с именем вавилонского царя Хаммурапи (1792—1750 гг. до н.э.). При нем был создан знаменитый кодекс, содержащий 285 законов, которые позволяли выстроить эффективную систему управления обширными владениями и регулировать отношения между социальными группами, опираясь не на личный произвол и племенные традиции, а на сформулированные в письменной форме правовые нормы. Хаммурапи ввел новый лидерский стиль, который, в отличие от предыдущих правителей, демонстрировал его стремление быть заботливым «отцом» и защитником своих подданных, формируя

тем самым определенную социальную атмосферу и мотивацию поведения.

Так в результате второй управленческой революции появляется светский тип управления, оформляется формальная система организации и регулирования человеческих взаимоотношений, зарождаются основы лидерского стиля управления и поведенческой мотивации.

Третья управленческая революция носила производственно-строительный характер и связана с именем вавилонского царя Навуходоносора II (605—562 гг. до н.э.). Эту революцию отличает применение методов управления в производстве строительных работ и разработке технически сложных проектов, эффективных методов управления и контроля качества продукции.

Четвертая управленческая революция по времени совпала с промышленной революцией XVIII—XIX веков, явившись как бы ее следствием. Управление отделяется от собственности и превращается в самостоятельный вид деятельности. Появляется слой профессиональных управляющих, не связанных непосредственно с собственностью на средства производства, т.е. начинает формироваться класс работников, чьей единственной функцией стала координация деятельности людей, занятых на определенном участке, с целью произвести продукт при наименьших затратах.

Пятая управленческая революция, которая приходится на XX век, — превращение управленцев в социальный класс. Администрирование и менеджмент выделяются в самостоятельный вид деятельности, а управляющие становятся важнейшими участниками хозяйственно-экономических процессов. Управление превращается в специфическую отрасль социальной практики, знаний и умений, которые необходимо накапливать, приумножать и передавать нуждающимся в них работникам. Управленцы-менеджеры, заняв ключевые позиции в управлении производством, потеснили собственников предприятий и акционеров и в выполнении контрольных функций.

Современное социальное управление еще далеко не отвечает требованиям времени. Назрела потребность в его обновлении, в коренных изменениях, которые позволят влиять на главную причину всеобщего кризиса управления — усугубляющееся противоречие между субъектом и объектом управления. Важнейшим условием решения этих проблем является возрастание роли культурного и социально-психологического факторов.

Сегодня для управленцев становится приоритетным изучение поведения человека в социальной организации, в обществе, осмысление законов раскрытия творческого потенциала каждого работника, культура и психология человеческого общения. Словом, знание и понимание человека, форм его поведения в социальной организации — важнейший элемент управленческой культуры и суть управленческой революции, которую переживает мир. А управленческий интеллект становится важнейшим ресурсом человечества и частью общей культуры, как общества, так и отдельной личности.

2. Теория управления и необходимость социологического подхода к управлению. До возникновения теории управления правители, принимая решения, руководствовались интуицией, опытом, традициями. Действуя в конкретных истори-

ческих ситуациях, они стремились интуитивно найти лучшие решения. Подобный подход в практике управления называется *ситуативным*, или управлением по обстоятельствам. Данный подход к принятию решений необходим и оправдан, когда сама ситуация экстраординарна и использование прежнего опыта заведомо рискованно, когда ситуация изменяется быстро и непредсказуемо, когда нет времени для учета всех обстоятельств.

На вопрос, что делать в типичной ситуации управленцу отвечает *теория управления* — логически упорядоченные знания, представляющие собой систему принципов, методов и технологий управления, разработанных на основе информации, полученной как эмпирическим путем, так и с помощью научной рефлексии. Теория управления представляет собой науку, изучающую процессы управления в социальных и социально-экономических системах, содержание и форму управленческих отношений, закономерности их возникновения и эволюции, а также принципы эффективного управления.

Таким образом, объектом теории управления являются управленческие процессы, протекающие в территориальных, профессиональных и иных группах людей, которые обеспечивают процесс производства и воспроизводства человека, т. е. управленческие отношения.

В литературе существуют различные **подходы к управлению**.

Управление как наука — это система упорядоченных знаний в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления.

Управление как искусство — это способность эффективно применять данные науки управления в конкретной ситуации.

Управление как функция — это целенаправленное информационное воздействие на людей и объекты, осуществляемое с целью направить их действия и получить желаемые результаты.

Управление как процесс — совокупность управленческих действий, которые обеспечивают достижение поставленных целей путем преобразования ресурсов на «входе» в продукцию на «выходе».

Управление как аппарат — совокупность структур и людей, обеспечивающих использование и координацию всех ресурсов социальных систем для достижения целей.

Для изучения закономерностей возникновения и функционирования управленческих отношений в социальных системах различного уровня применяются разнообразные методы, как общенаучные, так и специальные.

Цели и функции теории управления.

Значение любой науки в жизни общества определяется целями, которые она решает, и функциями, которые она выполняет. Цели теории управления можно сформулировать следующим образом:

- изучение наиболее важных, типичных фактов управленческих отношений, в которых проявляется взаимодействие управляющих и управляемых;
- определение основных тенденций развития управленческих процессов;
- построение наиболее вероятных направлений, вариантов и сценариев развития управленческой деятельности в будущем;
- формулирование научно обоснованных рекомендаций по совершенствованию

системы управления.

К функциям теории управления следует отнести:

— *познавательную*, которая связана с изучением сущности управленческих отношений, особенностей управления как специфической сферы деятельности, ее роли и значения в развитии общества и его подсистем;

— *оценочную*, суть, которой состоит в том, чтобы оценить, в какой мере соответствует или не соответствует существующая в данном обществе система управления основным тенденциям развития этого общества, социальным ожиданиям, потребностям и интересам большинства населения;

— *прикладную*, связанная с разработкой научно обоснованных рекомендаций по совершенствованию системы управления обществом и его элементов;

— *прогностическую*, направленную на выявление наиболее вероятных и желательных изменений в управленческой деятельности в будущем.

— *идеологическая*, которая опирается на идеологию, т.е. систему основополагающих взглядов на существующие общественные отношения, в том числе и управленческие, в соответствии с положением и интересами личности, социальных групп, общества в целом.

Таким образом, управление — это процесс непрерывного и целенаправленного воздействия на объект с целью достижения необходимых результатов. Управление включает три аспекта: а) институциональный — «кто» «кем» управляет; б) функциональный — «как» осуществляется управление и «как» оно влияет на управляемых; в) институциональный — «чем» осуществляется управление.

Как соотносятся понятия «управление» и «менеджмент»? Менеджмент характеризует основы управления фирмой, производственным коллективом и т.п. и он является одним из направлений науки управления, наряду с государственным, социальным, муниципальным, экономическим, политическим управлением. Следовательно, понятие управления по своему смыслу шире понятия «менеджмент» и они соотносятся как часть и целое.

Противоречия и парадоксы теории управления.

Управленцы, организаторы, администраторы нередко жалуются, что знакомство с общей теорией управления не помогает им решать повседневные проблемы.

Наблюдаемый разрыв между теорией и практикой управления вроде бы действительно свидетельствует о нарастающем кризисе в управленческой науке, но точнее было бы говорить о накопившихся парадоксах менеджмента, а последние, как известно, появляются там, где недостает полной системы знаний о поведении объекта изучения. В процессе развития каждой науки рано или поздно возникает переизбыток конкурирующих теорий и течений. Однако, как полагают другие, наличие многих школ, течений, подходов — это не признак кризиса, а лишь один из многих парадоксов менеджмента, управления. Но он разрешается очень просто, стоит только вспомнить о принципе множественности моделей сложной системы: невозможно дать полное описание поведения сложной системы, не выходя за рамки какой-либо одной теории. Чтобы описать строение и поведение сложной системы, а именно таковы по своей природе объекты исследования в науке управления и менеджменте, приходится прибегать одновременно к несколь-

ким подходам, каждый из которых позволяет получить локальную модель, т.е. отобразить одну из граней, сторон, особенностей поведения и строения системы.

В литературе отмечены наиболее очевидные парадоксы управленческого образа мышления.

Парадокс централизации — децентрализации управления. Идея централизации контроля и управления в хозяйственной организации противопоставляется современным концепциям децентрализации управленческих функций. С этим связаны такие полярные по смысловому содержанию принципы управления, как принцип единоначалия и принцип групповой самоорганизации, или «самоменеджмента».

Научные теории менеджмента или жизненный опыт. Вопрос стоит о том, что важнее — гений организации или гениально отлаженная организация. Противопоставление идеально организованной системы управления удаче, таланту и опыту лидера организации имеет многовековую историю.

Парадоксы организационного проектирования. Строить ли систему под человека или подгонять людей под систему? Адаптировать ли менеджеру организацию к окружающей среде или активно воздействовать на нее и приспособливать под свои цели?

Парадокс ума и воли руководителя. Что больше способствует успеху — интеллект или сила характера лидера организации, интуиция или строгий аналитический расчет?

Парадокс стиля руководства. Какой из двух стилей предпочтительней в наших условиях — демократический или автократический? С представлением об идеальном руководителе связано много иллюзий и стереотипов. Все они снимаются, если признать, что так называемый руководитель-демократ — это «человек с тысячью лиц», способный адекватно играть свою роль в каждом социальном контакте.

Выбор тех или иных стилей, систем и форм в конечном счете определяется тем, эффективно управление или нет, а это видно по тому, действует организация или уже почти погибла. В традиционной теории менеджмента основные понятия — субъект и объект управления. **Субъект** — руководство, которое управляет **объектом**. И менеджмент рассматривается как действия этого субъекта.

В бизнесе нет правил, которые автоматически приводят к успеху. Вся теория менеджмента учит тому, как правильно принять решение. Но между принятым решением и результатом огромный разрыв. Многие решения в бизнесе принимались на основе каких-то «правильных» схем, но жизнь все меняла. Так что схемы и теории не гарантируют успешных результатов.

Социологический подход к управлению. В процессе исследования общества становилось ясно, что теория управления и вся совокупность управленческих дисциплин не могут ответить на многие вопросы, связанные с особенностями его функционирования. В свою очередь, общая социология мало касалась практически значимых задач управления. Поэтому и стала формироваться социология управления как результат взаимодействия теории управления, общей социологии, ряда других наук и дисциплин.

В рамках социологии управления появляется возможность, во-первых, рассматривать уже изученные явления в более прикладном аспекте, во-вторых, анали-

зировать эффективность управленческой деятельности через социально значимые характеристики общества, организации, группы, индивида, поскольку элементы управления присутствуют во всех типах социального взаимодействия и общественных отношений.

Общим знаменателем двух научных дисциплин — социологии и управления – стал интерес к личности как к объекту изучения или управления. Основным объектом приложения методов социологии организаций или методов управления коллективом является социализированная личность в составе организации, поведение личности и регулирование этого поведения в групповых целях.

Социологический подход предполагает рассмотрение управления:

- как процесса координации и организации объекта управления с помощью социальных институтов оказывающих управленческое воздействие на социальные организации;
- как социального института, который формируется людьми и функционирует в определенном социокультурном пространстве;
- как типа социального взаимодействия;
- как формы человеческой жизнедеятельности.

3. Теоретико-методологические основы социологии и психологии управления.

В основе любой науки лежат методологические основания — общая логика и метод мышления. **Методология** — это система принципов и способов организации и построения теоретической и практической деятельности, и вместе с тем учение об этой системе. К теоретико-методологическим проблемам относятся: объект и предмет науки, закономерности, понятия, методы и принципы науки.

Объект и предмет науки определяют границы и пространство исследуемых явлений, место данной науки в системе других наук. Под **объектом** исследования в науке понимается реально существующая действительность или объект, достаточно обособленный, чтобы его можно было условно выделить из общей картины мироздания и рассмотреть под определенным углом зрения в качестве самостоятельной системы. Соответственно, **объект социологии управления — это люди, входящие в различные формы общественного производства и деятельности, целью которых является выполнение определенных функций.**

Что такое предмет исследования? **Предмет исследования** выражает характеристики и свойства объекта, которые являются значимыми для целей данного исследования. Поэтому **предметом социологии управления являются закономерности, формы и методы целенаправленного управления социальными процессами и группами для достижения определенной цели, изучение управления через призму социальных интересов и взаимодействия различных социальных групп.** Социологию управления интересуют социальные аспекты экономического и научно-технического развития, социальной политики, выработки и реализации управленческих решений, изучение процесса самоуправления, взаимоотношений руководителя и подчиненных.

Социология управления должна изучать социальные представления людей об управленческой деятельности. Она должна выявлять, что люди знают о субъектах управления, о самом управлении, как они оценивают те или иные управленче-

ские решения с точки зрения самоидентификации, воспринимают ли они их как такие, которые реализуют их собственные потребности и интересы.

Социальное управление. Социальное управление как особый вид человеческой деятельности возникает из необходимости организации совместной деятельности людей и порождается, с одной стороны, разделением труда (в основе которого лежит неравенство способностей), а с другой — социально-историческими условиями общества. При этом социальное управление является деятельностью, охватывающей весь процесс общественной жизни — политическую, экономическую и духовную сферы.

Соответственно, появляется теория (наука) социального управления. Теория социального управления — это комплексная система знаний, использующая данные различных социальных наук для разработки принципов и методов воздействия на людей в социальных процессах на основе установления законов и закономерностей управления обществом.

Социальное управление выражается в признаках, предопределенных общими чертами, свойственными управлению как научной категории, а также особенностями организации общественной жизни. Наиболее существенное значение имеют следующие из них:

Во-первых, социальное управление есть только там, где проявляется совместная деятельность людей.

Во-вторых, социальное управление оказывает упорядочивающее действие на участников совместной деятельности, что придает взаимодействию людей организованность.

Социальная инженерия — это разновидность консультационно-управленческих услуг, связанных с диагностикой и разработкой алгоритмов решения организационных проблем, внедрением нововведений в практику управления, мотивацию персонала и т.п. Диагностические исследования используются в *социальных технологиях* — особых процедурах совершенствования управления людьми на основе принятой системы ценностей для достижения социально значимых результатов.

Таким образом, социология управления — это научно-практическая отрасль знания, исследующая процессы администрирования и менеджмента в различных типах социальных общностей и организаций. На макроуровне она изучает администрирование как разновидность профессиональной деятельности, как социальный институт и систему, обеспечивающую взаимодействие государства и гражданского общества. На микроуровне она изучает менеджмент организаций.

Вопросы для самоконтроля

1. Объективные и субъективные условия и факторы, определяющие необходимость возникновения управления как общественного явления.
2. Исторически сложившиеся формы власти и их развитие.
3. Управленческие революции, их содержание и направленность.
4. Приоритетные направления развития современного социального управления.
5. Теория управления: ее содержание, подходы, субъект и объект.

6. Цели, функции и понятия теории управления.
7. Основные аспекты, противоречия и парадоксы теории управления.
8. Научные основы и направленность социологического подхода к управлению.
9. Объект, предмет и задачи науки «Социология и психология управления».
10. Теория социального управления, ее основные признаки и черты.
11. Задачи и методы социального управления на макро и микроуровне.

Тема 2. Эволюция управленческой мысли

1. Основные школы управленческой мысли.
2. Становление и развитие социологических концепций управления.
3. Управленческие подходы: ситуационный, процессный, системный.

1. Становление и развитие управленческой мысли — это процесс оформления и эволюции взглядов на управление в соответствии с культурно-историческими условиями и реальными потребностями социального развития. Для каждой исторической эпохи характерны свои тенденции в управленческой мысли, приобретающие большой социальный резонанс и приводящие зачастую к качественной перестройке управленческих структур.

На Востоке крупный вклад в развитие представлений об управлении внесли Индия и Китай. Так, древнекитайский мыслитель Конфуций первым поставил в теории управления вопрос об этике управленческого труда. Он считал, что:

- а) существуют четкие этические принципы, которые управленец не может нарушать;
- б) нарушение этих принципов — одна из главных причин противоречий и антагонизмов между управляющими и управляемыми;
- в) соблюдение главного этического правила: чего не желаешь себе, не делай и другим;
- г) другие этические правила управленца: справедливость, искренность, честность.

Конфуций называл следующие основные механизмы в управлении людьми:

- а) людьми можно управлять на основе законов;
- б) людьми можно управлять на основе страха наказания, в таком случае они не будут совершать дурных поступков, однако в их сердцах не будет отвращения к дурному, поэтому они всегда потенциально будут готовы к преступлению;
- в) только управление людьми на основе их умственного и нравственного развития способно заставить человека стыдиться дурных дел.

В развитие управленческой мысли свой вклад внесла античная Греция, где расцвет древнегреческой демократии требовал специфической формы управления — умения при помощи слова повести за собой людей. Высокое развитие здесь получили риторика и ораторское искусство. Управление людьми по-гречески называлось «демагогией».

На рубеже средневековья и нового времени большой вклад в развитие управленческой мысли внес итальянский гуманист Никколо Макиавелли (1469— 1527).

Специалисты называют четыре принципа Макиавелли, которые, оказали влияние на развитие управления: 1) авторитет и власть лидера коренятся в поддержке сторонников; 2) подчиненные должны знать, чего они могут ожидать от своего лидера и понимать, чего он ожидает от них; 3) лидер должен обладать волей к выживанию; 4) лидер — всегда образец мудрости и справедливости для своих сторонников.

Макиавелли учил правителя, цель которого — успех, согласовывать свои действия, во-первых, с законами необходимости (судьбой), во-вторых, с поведением подчиненных. Сила на стороне лидера, учитывающего психологию людей, знающего особенности их образа мысли, их достоинства и недостатки. Люди, говорил Макиавелли, обычно неблагодарны, лживы, боязливы и алчны. Умный правитель должен уметь пользоваться страстями, играя на них, словно музыкант. Управляя людьми, считал Макиавелли, их надо либо ласкать, либо угнетать, поступая при этом очень осмотрительно. Люди мстят, как правило, только за легкие обиды и оскорбления. Сильное давление лишает их возможности мстить. И уж если лидер избрал свой путь, то угнетение должно быть настолько мощным, чтобы отнять всякую надежду на сопротивление.

К этой же эпохе относится и творение францисканского монаха Луки Пачоли (1445—1517), который в 1494 г. в Венеции опубликовал многотомную книгу «Сумма арифметики, геометрии, учения о пропорциях и отношениях», в которую входили: «Трактат о счетах и записях» — послуживший основой современной теории бухгалтерского учета, и «Трактат по искусству и знанию финансовой практики» — ставший одной из основ теории финансового менеджмента.

Большая заслуга в развитии представлений о государственном управлении принадлежит А. Смиту (1776—1890). В частности, он сделал анализ различных форм разделения труда, дал характеристику обязанностей государя и государства. Немалое влияние на формирование многих сформировавшихся к настоящему времени научных направлений и школ управления оказало и учение Р. Оуэна. Он был первым реформатором взглядов на управление организацией. Его вдохновляла вера в то, что сознание человека определяется его бытием и потому может изменяться в лучшую сторону.

Основные школы управленческой мысли.

Наука об управлении находится в постоянном движении. Формируются новые направления, школы, течения, изменяется и совершенствуется научный аппарат, наконец, меняются сами исследователи и их взгляды. В первой половине XX века получили развитие четыре школы управленческой мысли: научного управления, административного управления, человеческих отношений и поведенческих наук, науки управления (количественный подход).

Таким образом, управленческая теория прошла путь от управления трудом, через управление организацией, до управления поведением и межличностными отношениями в организации, что совпадает с тенденцией роста значимости в социальном управлении фигуры человека как субъекта и объекта управления.

Школа научного управления. Эта школа с самого начала стремилась к поиску наиболее продуктивного использования человеческих и материальных ресурсов. Основу теорий этой школы составляет идея рационализации всех компонентов органи-

зации, ориентация всех структурных единиц организации на ее цели, всеобщая целесообразность. Становление и развитие первой школы управления было связано с публикацией в 1911 году книги Фредерика У. Тэйлора (1856—1915) «Принципы научного управления». В его подходе по совершенствованию управления организацией приоритет отдан инженерным решениям. В рамках этой теории все отклонения от «рациональности» рассматриваются как нежелательные последствия, ошибки, неточности, которые могут быть устранены на основе расчетов и чисто инженерных решений. Его теория предусматривала одностороннее влияние управляющей системы на работника и его подчинение управленцу. Побудительными мотивами и движущими силами трудовой деятельности Тэйлор считал получение материального вознаграждения за труд и заинтересованность в личной экономической выгоде. Он выдвинул четыре научных принципа управления:

- внедрение экономных методов работы;
- профессиональный подбор и обучение кадров;
- рациональная расстановка кадров;
- сотрудничество администрации и работников.

Идеи Ф. Тэйлора были развиты его последователями, среди которых в первую очередь назовем Генри Гантта (1861 — 1919), наиболее близкого его ученика и последователя. Гантт внес значительный вклад в разработку теории лидерства. Фрэнк Гилбретт (1868—1925) и его супруга Лилиан Гилбретт (1878— 1972) занимались вопросами рационализации труда рабочих и исследованием возможностей увеличения выпуска продукции за счет роста производительности труда. Развивая идеи Тэйлора, они вместе с тем больше внимания стали уделять человеческому фактору в управлении. Значительный вклад в развитие системы Тэйлора внес Г. Эмерсон, который исследовал принципы трудовой деятельности применительно к любому производству независимо от рода его деятельности.

Школа научного управления обосновала необходимость управления трудом в целях повышения его производительности, выдвинула принципы научной организации труда и вплотную подошла к необходимости решения задачи эффективной мотивации труда. Однако школа научного управления не разрешила всех проблем управления организацией. Человеческий фактор практически оставался вне сферы внимания этой школы.

Административная (классическая) школа в управлении. Становление административной школы управления связано с именем француза Анри Файоля (1841—1925). Целью этой школы было создание универсальных принципов управления. Эти принципы затрагивали два основных аспекта: разработку рациональной структуры организации и построение на ее основе рациональной системы управления персоналом, которая представляет собой бюрократическую модель. Заслуга Файоля заключалась в том, что он разделил все функции управления на общие, относящиеся к любой сфере деятельности, и специфические, относящиеся непосредственно к управлению предприятием. На основе разработок Файоля и его последователей сформировалась классическая модель организации, базирующейся на четырех принципах:

- четкое функциональное разделение труда;
- передача команд и распоряжений сверху вниз;

- единство распорядительства («никто не работает более чем на одного босса»);
- соблюдение «диапазона контроля» (осуществление руководства ограниченным числом подчиненных).

Примерно в то же время известный немецкий социолог М. Вебер провел анализ деятельности бюрократических систем, построил модель идеальной бюрократии, основанную на жестко регламентированных принципах иерархической структуры и сформулировал многие концепции рационального управления. Идеальная, наиболее эффективная система управления, по Веберу, — бюрократическая. Бюрократия в организации характеризуется быстротой принятия решений, оперативностью в решении производственных вопросов. Жесткость связей в бюрократических структурах способствует их устойчивости и четкой направленности на достижение целей организации.

Теория рациональности М. Вебера позволила в значительной степени решить проблемы построения управленческой структуры организации, определения оптимальных ролевых требований по отношению к индивидам, использования наиболее целесообразных технологий в организации.

В целом для административной (классической) школы менеджмента характерно игнорирование человека и его потребностей. Ее приверженцы пытались поднять эффективность организации в обход человека, посредством выполнения административных процедур по управлению формальной стороной организации. В итоге административная школа, признавая значение человеческого фактора, все же не смогла осознать значимость эффективности мотивации труда.

В 30-е годы XX века начинает развиваться новая школа теории управления — *доктрина «человеческих отношений»*. Движение за человеческие отношения зародилось в ответ на неспособность со стороны классических школ осознать человеческий фактор как основной элемент эффективной организации и управления. Поэтому школу психологии и человеческих отношений, которая попыталась устранить недостатки классической школы, обычно называют неоклассической школой.

Особое место в создании теории человеческих отношений принадлежит американскому социологу и психологу Элтону Мэйо (1880—1948), сотруднику Гарвардского университета, который провел ряд экспериментов, получивших название «хотторнские эксперименты». Изучая влияние различных факторов (условий и организации труда, заработной платы, межличностных отношений и стиля руководства) на повышение производительности труда, Мэйо сделал вывод об особой роли в производстве человеческого фактора. Обобщение эмпирических данных позволило ему создать социальную философию менеджмента (систему «человеческих отношений»).

Таким образом, в противовес подходу к работнику с позиций биологизма, когда эксплуатируются в основном такие ресурсы работника, как физическая сила, навыки, интеллект, член организации стал рассматриваться с точки зрения социально-психологического подхода. Э. Мэйо и его последователи были убеждены, что конфликт между человеком и организацией можно полностью решить, если удовлетворить социальные и психологические потребности, причем предприниматели только выиграют, так как резко возрастает произ-

водительность труда. Они считают, что предлагаемые рекомендации вызовут у рабочих «эффект сопричастности» к управлению, помогут внушить, что они — партнеры собственника.

Основная заслуга Мери Паркет Фоллет (1868—1933), другой видной представительницы этой школы, состояла в том, что она попыталась соединить идеи трех школ менеджмента: научного управления, административную и школу человеческих отношений. Именно Фоллет определила менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». Она считала, что конфликт в трудовых коллективах не всегда деструктивен; в некоторых случаях он может быть и конструктивным. С ее точки зрения, власть, принятая как подчинение одного человека другому, оскорбляет человеческие чувства и не может быть основой эффективной индустриальной организации. На ее взгляд, подлинный лидер должен не только предвосхищать будущую ситуацию, но и творить ее.

Другой приверженец теории «человеческих отношений» английский ученый Оливер Шелдон (1886—1961) в книге «Философия управления» настаивал на том, что помимо эффективного производства товаров и услуг бизнес должен иметь этическую ответственность перед обществом. На его взгляд, управляющие должны относиться к рабочим честно и доброжелательно. Более того, они должны предпринимать усилия по использованию новых технических достижений не только для увеличения производительности и дохода, но и для улучшения общего благополучия.

Современные авторы сводят содержание доктрины человеческих отношений к следующим положениям:

1) человек представляет собой социальное существо, подчиняющееся законам общностей, и требуется создать такие методы управления, которые регулировали поведение людей в группе, организации;

2) с «природой человека» несовместима жесткая иерархия подчиненности и формализации организационных процессов, поэтому необходимо разработать такие методы управления, которые могли бы полнее использовать психологические и эмоциональные особенности работника, его интеллектуальный потенциал;

3) решение «проблемы человека» — дело бизнесменов, поэтому их задачей является решение социальных проблем труда, его гуманизация, обучение и воспитание работников, авторитетное управление.

Таким образом, школа человеческих отношений сосредоточила свое внимание на человеческом факторе при достижении эффективности организации. Но в полной мере проблема не получила своего решения. Начинается развитие *школы поведенческих наук*, которая в существенной мере отошла от школы человеческих отношений, сосредоточившись преимущественно на методах налаживания человеческих отношений. Новый подход стремился в большей степени оказать помощь работнику в осознании собственных возможностей на основе концепций поведенческих наук к построению и управлению организациями. Основной целью школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов. Главный постулат состоял в том, что правильное применение науки о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности и работника, и организации. Среди наиболее видных представителей поведенческого

(бихевиористского) направления называют таких ученых, как А. Арджирс, Р. Лайкерт, Д. МакГрегор, Ф. Герцберг. Они изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, лидерства, организационной структуры, коммуникации в организациях, изменения содержания работы и качества трудовой жизни.

Основными достижениями школы человеческих отношений и школы поведенческих наук считаются:

- 1) применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности работой и производительности;
- 2) применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом.

В целом школа человеческих отношений и школа поведенческих наук в существенной мере повлияли на развитие управленческой мысли, делая упор на значимости человеческого фактора в повышении эффективности деятельности организаций и управления. Был сделан вывод о том, что для достижения эффективности управления социальной организацией необходимо научиться управлять поведением людей как членов этой организации. Однако, несмотря на тщательную проработку проблемы неэффективности управления людьми, эти школы не смогли добиться кардинального решения проблемы. Задача эффективной мотивации и стимулирования труда осталась нерешенной.

Формирование *школы науки управления (количественного подхода)* в 50-е годы XX века было связано с возникновением кибернетики и исследований операций. Ключевой характеристикой данной школы является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями. Самый крупный толчок к применению количественных методов в управлении дало развитие компьютеров. Для школы количественных методов характерно сосредоточение основного внимания на принятии решения и планировании, активное использование математического моделирования и компьютеров. На основе моделей осуществляются решение таких управленческих проблем, как распределение ресурсов, управление запасами, массовое обслуживание, выбор стратегии развития и т.д. Количественные методы, сгруппированные под общим названием «исследование операций», используются при решении сложных управленческих проблем. По своей сути исследование операций — это применение методов научного исследования к операционным проблемам организации. После постановки проблемы группа специалистов по исследованию операций разрабатывает модель ситуации. Модель — это форма представления реальности. Обычно модель упрощает реальность или представляет ее абстрактно. Модели облегчают понятие сложностей реальности.

Однако влияние школы количественных методов на практику управления было значительно меньшим, чем поведенческого подхода. Это связано с тем, что гораздо большее число руководителей ежедневно сталкиваются с проблемами человеческих отношений, человеческого поведения, чем с проблемами, которые являются предметом исследования операций.

2. *Становление и развитие социологических концепций управления.* Недостаток функционального подхода к управлению заключается в упрощенном понимании человека и отношений между людьми. Вместо человека, занятого в организации, рассматривалась лишь его функция — труд, измеряемый затратами рабочего времени и зарплатой.

Фактически социология входит в теорию и практику управления в 30-е годы XX века. Концепции Э. Мейо (неформальных отношений), А. Маслоу (трудовой мотивации), Д. Мак-Грегора (стиля управления) и др. были положены в основу школы «человеческих отношений», утверждающей **поведенческий** подход к управлению. Такой подход дает не экономическую, а социальную трактовку человека. Управление рассматривается как процесс взаимодействия людей. Выделяются неформальные отношения, влияющие на нормы организационного поведения работников. В центре внимания - проблемы мотивации персонала, стилевые характеристики действий руководителя.

Интеграция науки управления (школа «научного менеджмента») и социологии (школа «человеческих отношений»)) происходит в середине XX в. на базе **системного** подхода к управлению. В исследованиях П. Блау, Р. Мертона, Т. Парсонса, Г. Саймона и др. любая совокупность взаимодействующих людей рассматривается как система, состоящая из ряда компонентов: формальной и неформальной структур, статусов и ролей, внутренних и внешних условий.

По мере перехода ряда стран в постиндустриальную цивилизацию, приоритетами которой выступают ценности прав и свобод личности, качества жизни, специалисты пришли к осознанию роли культуры как фактора, интегрирующего все аспекты администрирования: и функциональные, и поведенческие, и системные. **Социокультурный** подход синтезирует достижения отдельных научных школ и направлений. В настоящее время получают развитие дивизионная и матричная схемы построения управленческого аппарата. Благодаря своей гибкости административные структуры способны оперативно откликаться на сигналы социальной среды. Такие организации и учреждения ориентированы на неценовую конкуренцию — авторитет, доверие, репутацию, имидж и т. п.

В связи с этим в конце века приобретают популярность идеи перехода от «ведомственных» к «сервисным» учреждениям, от традиционных вертикальных связей руководства к горизонтальным отношениям партнерства, от администрирования к менеджменту.

В нашей стране наиболее интересные идеи администрирования связаны с государственной школой. Один из ее основателей В.Н. Чичерин (1828-1904) разработал теорию «закрепощения сословий государством». Он полагал, что в условиях господства натурального хозяйства, слабого развития товарно-денежных отношений мобилизация материальных и человеческих ресурсов осуществлялась за счет раскладки государством повинностей по различным слоям населения. «Все подданные укреплены таким образом к местам жительства или к службе, все имеют своим назначением служение обществу. И над всем этим господствует правительство с неограниченной властью». По существу, Чичерин понимает бюрократию как совокупность слуг государства.

Эту точку зрения — о приоритете государства в общественной жизни и мо-

гуществе бюрократии разделял *К.Д. Кавелин* (1818—1885), поскольку в «Европе все делалось снизу, а у нас сверху». В текстах ученого содержится оригинальный взгляд на социальную природу бюрократии. Она всеильна, ей нет противовеса, а потому с ней следует считаться. Подчеркивая особое положение бюрократии в структурах государства, Кавелин обратил внимание на способность чиновников противодействовать реформам, одобряемым властью.

Своеобразную управленческую теорию разработал известный ученый *А.Л. Богданов* (1873—1928). Он предложил «всеобщую организационную науку» — тектологию (от греч. *tektonike* — «строительное искусство»). В ее основе лежит идея единства организационного опыта. Исходя из своих представлений о «разумно-нравственной жизни», «научно-организованного труда», «правильных принципах управления» Богданов одним из первых указал на существенные недостатки «Советов рабочих и иных депутатов», видя в них «органы революционной борьбы», а не эффективного управления. Наряду с ним в первые годы советской власти в России получили известность исследования, проведенные *А. Гостевым*, *Н. Витке*, *Ф. Дунаевским*, *О. Ерманским*, *Е. Розмировичем* и др.

3. Управленческие подходы: ситуационный, процессный, системный.

Помимо школ, сложившихся в управленческой мысли, социологи выделяют также *процессный*, *системный* и *ситуационный* подходы к управлению.

Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций, объединенных процессами коммуникации (обмена информацией) и принятия решения. Этот подход впервые был предложен приверженцами школы административного управления, когда те описывали функции управления.

Сторонники данного подхода рассматривают управление как процесс, исходя из того, что работа по достижению целей — не единовременное действие, а серия взаимосвязанных действий. Такие действия, каждое из которых само по себе является процессом, необходимы для успеха организации. Их называют управленческими функциями. Таким образом, процесс управления является общей суммой всех функций.

Системный подход обращает внимание на многоплановость, целостность организации как объекта управления. В соответствии с общей теорией систем под системой понимается некоторое сложное целое, обладающее ярко выраженными границами и относительно независимыми составляющими, связанными между собой так, что изменение положения или состояния одной части с неизбежностью приводит к изменению состояния других частей. Соответственно, основой системного подхода является признание целостности сложных объектов, их границ и наличия у них внутренних и внешних связей. Общая теория систем распространяет эти основные признаки на все системные объекты реального мира.

При изучении организации с позиций системного подхода на первый план выступают: а) деление организации на подсистемы; б) вертикальные и горизонтальные связи организации. Сравнение схем, построенных на основе простого анализа и системного подхода, показывает, что при системном подходе ос-

новное внимание уделяется подсистемам организации и связям между отдельными системными единицами.

Ситуационный подход основан на том, что эффективность различных управленческих действий зависит от ситуации.

Практическое применение в теории управления и организации системного подхода затруднялось тем, что системы в данном подходе представляют собой застывшие, зачастую абстрактные модели, которые трудно приспособить к изменениям как внутри организации, так и в ее внешнем окружении; кроме того, возникали сложности при использовании конкретных знаний о специфике организаций, их развитии и управлении. Существующие теории организации и управления не всегда были в состоянии ответить на вопросы практического управления. Поэтому нередко управленцы-практики подвергали критике теории управления за их «непрактичность» и «оторванность» от реальной жизни, неспособность служить конкретным инструментом в практике работы. Ответом на такую критику явилось появление ситуационной теории управления, цель которой — переориентировать теорию управления в практику управленческой деятельности.

Суть ситуационного подхода состоит в том, что результаты одних и тех же управленческих действий в различных ситуациях могут очень сильно отличаться друг от друга. Поэтому, осуществляя все необходимые управленческие действия, такие как планирование, или распорядительство, или контроль, менеджеры должны исходить из того, в какой ситуации они действуют. Поскольку есть множество факторов, воздействующих на организацию как внутри нее, так и в окружающей среде, не существует единого «лучшего» способа управлять ею. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является тот, который более всего соответствует данной ситуации.

Таким образом, предыдущие подходы относительно роли человека в управлении оперировали терминами «человеческий фактор», «человеческий потенциал» (т.е., по существу, проявлениями человека), то в рамках *подхода культуры управления* теория сделала попытку «заняться» самим человеком. Ключевым понятием стали ценности и нормы. В конечном итоге это вылилось в концепцию организационной культуры (которая практически повсеместно отождествляется с культурой управления) и анализ ее составляющих: ценностей, норм, правил, мифов, традиций, ритуалов и т.п. Термин «культура управления», по мнению многих исследователей, призван обозначать «душу» организации, атмосферу и климат в организации.

В рамках подхода культуры управления теория попыталась ответить на вопрос, как можно формализовать культурный процесс, сделать его процедурным, чтобы, как и любые другие положения регулярного менеджмента, его можно было транслировать через учебники, школы бизнеса и т.п. Другими словами, максимально придать культуре управления научный характер.

В последнее время в управленческой мысли просматриваются три явные тенденции. Первая из них связана с некоторым возвратом к прошлому — осознанием значения материальной, технологической базы современного производства и оказания услуг. Это вызвано не только применением компьютеров в управлении, но и вообще усилением влияния технического прогресса на достижение целей органи-

зации, повышением роли производительности и качества для победы в конкуренции.

Параллельно с этим наблюдается и вторая тенденция, касающаяся уже социальных, поведенческих аспектов, — это усиление внимания не только к организационной культуре, но и к различным формам демократизации управления, участием рядовых работников в прибылях, в осуществлении управленческих функций, в собственности. Третья особенность современной управленческой мысли — усиление интернационального характера управления.

Вопросы для самоконтроля

1. Представители и направления управленческой мысли древних веков.
2. Управленческая мысль средних веков и нового времени.
3. Школа научного управления: основные идеи и представители.
4. Административная (классическая) школа управления: основные идеи и представители.
5. Школа человеческих отношений и поведенческих наук: основные идеи и представители.
6. Школа науки управления (количественный подход).
7. История формирования социологических концепций управления.
8. Сущность и особенности процессного подхода в управлении.
9. Сущность и особенности системного подхода в управлении.
10. Сущность и особенности ситуационного подхода в управлении.
11. Сущность и особенности подхода «культуры управления».
12. Основные тенденции в развитии современной управленческой мысли.

Тема 3. Социальные организации в системе управления

1. Определение и сущность социальной организации

2. Структура и потенциал социальной организации

3. Управление организациями

1. *Определение и сущность социальной организации.* В социологии под организацией понимают форму совместной деятельности людей, при которой она выглядит упорядоченной, отлаженной, скоординированной. Поскольку организации связаны в первую очередь с деятельностью людей, их называют социальными организациями.

Организации создаются людьми и их взаимоотношениями, и существуют, чтобы выполнить некоторые действия, необходимые для достижения цели. У организаций есть свой облик, культура, традиции. Не зная сущности организаций и закономерностей их развития, нельзя ни управлять ими, ни эффективно использовать их потенциал.

Изучением основ организации, функционирования и развития организаций занимается теория организации. Предметом теории организаций являются законо-

мерности и проблемы построения, функционирования и развития деловых организаций (предприятий, учреждений), а также иных организационных форм (объединении политического, религиозного, культурного, любительского типа).

Сущность организации — это социальные отношения между членами социальной группы.

Термин «организация» употребляется в различных смыслах. А.И. Пригожий приводит три самых распространенных его значения.

Во-первых, организация обозначает деятельность по разработке новых норм, налаживанию устойчивых связей, а также координации усилий отдельных членов социальной группы. Эта деятельность называется организацией производственного процесса.

Во-вторых, организация часто понимается как неотъемлемый атрибут какого-либо объекта, его свойство иметь упорядоченную структуру. Это значит, что социальный объект имеет некоторое внутреннее строение и состоит из определенных образом связанных частей. Обычно термин «организация» в этом смысле применяется для различения организованных и неорганизованных структур.

В-третьих, под организацией понимается искусственно созданная социальная группа институционального характера, выполняющая определенную общественную функцию.

Существуют также определения организаций, из которых обычно выделяется концепция организации как рациональной системы, или системы, направленной на достижение цели. Отсюда — различные направления в определении организации.

Анализируя все эти направления в определении организации, можно выделить специфические черты, отличающие социальные организации от других видов социальных групп.

Во-первых, социальные организации — это социальные группы, ориентированные на достижение определенных целей. Каждая организация целесообразна в том смысле, что действия ее членов определенным образом скоординированы для достижения общего результата в данной области человеческой деятельности.

Во-вторых, организации — это такие группы, которым присуща высокая степень формализации. Их внутренняя структура высоко формализована в том смысле, что правила, регламенты, распорядок охватывают практически всю сферу поведения ее членов, все роли и ролевые связи, предписывают ролевые действия независимо от личностных качеств индивидов, занимающих те или иные позиции в структуре организации.

В-третьих, члены социальной организации распределены по иерархической лестнице в соответствии с социальными ролями и статусами.

Организации также имеют общие характеристики, наличие которых помогает понять, почему для нормального их функционирования необходимо управление. Какие же это характеристики?

1. Наличие ресурсов организации.
2. Зависимость от внешней среды.
3. Горизонтальное разделение труда.
4. Подразделения (группы людей, деятельность которых сознательно направляется и координируется для достижения общей цели), представляющие собой со-

ставные части организации.

5. Вертикальное разделение труда.

На основании перечисленных основных специфических черт можно дать следующее определение организации: **организация — это социальная группа (социальная целостность), которая направлена на достижение определенных целей, построена как специально структурированная и координированная система, предназначенная для некоторой деятельности, и связана с окружающей средой.**

2. *Структура и потенциал социальной организации.* Наиболее значимым признаком организации является ее направленность на достижение определенной цели. Организация не сможет успешно функционировать, если она не имеет четко установленных ориентиров, направлений, которые задают то, к чему она стремится в своей деятельности.

Когда речь идет о целевом начале в поведении организации и, соответственно, о целевом начале в управлении, то обычно говорят о двух составляющих: миссии и целях. Миссия любой организации — это ее социальное предназначение, т.е. то, чего общество ждет от функционирования данной организации, а ждет оно удовлетворения каких-либо своих потребностей.

Аксиомой теории управления является положение о том, что эффективное управление начинается с определения целей. Установить цель управления — значит, описать желаемое, возможное и необходимое состояние системы, которое должно быть достигнуто. При этом цели становятся инструментом управления лишь тогда, когда они определены и сформулированы, известны работникам и приняты ими к исполнению.

Определение цели начинается с установления миссии социальной системы или подсистемы, выражающей философию и смысл ее существования. В ней фиксируется статус системы, декларируются принципы ее работы, намерения руководящего состава, дается характеристика самых важных характеристик системы.

В целом, миссия показывает устремленность системы в будущее, показывая, на что будут направляться усилия и какие ценности при этом будут приоритетными.

Как считает специалист по управлению и менеджменту Ф. Котлер, миссия должна вырабатываться с учетом следующих факторов:

а) история фирмы, в процессе которой вырабатывалась ее философия, формировались ее профиль и стиль деятельности, место на рынке и т.п.;

б) существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;

в) состояние среды обитания организации;

г) ресурсы, которые она может привести в действие для достижения своих целей;

д) отличительные особенности, которыми обладает организация.

Если миссия задает общие ориентиры и ведущие направления функционирования социальной организации, выражающие смысл ее существования, то конкретные конечные состояния, к которым стремится организация, фиксируются в виде ее целей. Цели — это конкретное состояние отдельных характеристик орга-

низации, достижение которых является для нее желательным в процессе ее деятельности.

В условиях организации цель следует рассматривать как единство мотивов, средств и результатов.

Средства достижения целей должны находить поддержку субъектов управленческих отношений и быть согласованными с господствующими в обществе моральными принципами. *Общество, как правило, не разделяет точку зрения, согласно которой «для достижения цели все средства хороши, цель оправдывает средства».*

Цели организации разнообразны по виду и содержанию. Но можно выделить, по крайней мере, три вида взаимосвязанных организационных целей:

1. *Цели-задания* — оформленные как программы общих действий поручения, которые задаются организацией более высокого уровня (*например, для предприятия цели такого рода могут задаваться министерством*) или диктуются рынком (*совокупностью организаций, включая смежников и конкурентов*). Эти задания определяют целевое существование организаций.

2. *Цели-ориентации* — совокупность целей участников, реализуемых через организацию. К ним относятся обобщенные цели коллектива, включая и личные цели каждого члена организации. Важным моментом совместной деятельности является совмещение целей-заданий и целей-ориентаций. *Если они расходятся, то утрачивается мотивация на выполнение целей-заданий и работа организации может стать неэффективной.*

3. *Цели системы* обусловлены стремлением сохранить организацию как самостоятельное целое, т.е. сохранить равновесие, стабильность и целостность. Цели системы выражают стремление организации к выживанию в условиях существующего внешнего окружения.

Цели системы должны органично вписываться в цели-задания и цели-ориентации.

Накопленный опыт по установлению целей позволяет выделить несколько требований, которым должны удовлетворять правильно сформулированные цели.

Во-первых, цели должны быть достижимыми. Нереальная цель приводит к демотивации работников и потере ими ориентира, *что негативно сказывается на деятельности организации.*

Во-вторых, цели должны быть гибкими. Их следует ставить таким образом, чтобы оставалась возможность для корректировки в соответствии с теми изменениями, которые могут произойти в окружении.

В-третьих, цели должны быть измеримыми. Это означает, что цели должны быть сформулированы таким образом, чтобы их можно было количественно измерить или оценить каким-либо другим объективным способом.

В-четвертых, цели должны быть конкретными, позволяющими определить, в каком направлении должна осуществляться деятельность организации.

В-пятых, цели должны быть совместимыми. Совместимость предполагает, что долгосрочные цели соответствуют миссии, а краткосрочные цели — соответствуют долгосрочным.

В-шестых, цели должны быть приемлемыми для основных групп влияния,

определяющих деятельность организации, и в первую очередь для тех, кому придется их достигать.

Иерархия в организациях.

Иерархия обычно определяется как универсальная форма построения любых организационных систем — биологических, технических, социальных. Применительно к последним этот принцип просматривается на всех уровнях — от малой группы до общества. *В основе иерархии — принцип соподчинения, когда «нижние» уровни контролируются «верхними».* В организации сознательно вводится преимущественное право одного работника принимать решения насчет другого, причем первый получает также средства контроля за должностным поведением другого. В этом — одна из главных характеристик внутриорганизационных отношений, объективная основа формирования их структуры.

Иерархия также означает централизацию. **В иерархии проявляется централизация управления, единоначалия и лидерства.** На этом уровне появляются координация и интеграция индивидуальных действий в целое. В этом смысле иерархия представляет собой форму разделения труда не только по горизонтали, но и по вертикали, на общие и частные функции, на решение и исполнение.

В результате иерархического разделения организация как общность соответственно расслаивается на две основные социальные группы — управляющих и управляемых. К последним относится все основание иерархической пирамиды, причем средние ее звенья, выступая в роли «вершины» по отношению к нижерасположенным, в то же время является основанием для вышестоящих.

Наконец, **иерархия функционирует как власть, т. е. подчинение участников организации определенным правилам и указаниям.** Это достигается посредством ограничения свободы поведения индивида в организации и предписания ему необходимого поведения. Поэтому власть предполагает принуждение и необходимость в санкциях за отклонение от предписанного порядка.

Таким образом, **власть существует как административно-правовое явление. Позитивное назначение власти — в преодолении известной «колебательности» поведения человека в организации, в придании ему деловой определенности.** Власть иногда понимают, как способность принудить кого-то к чему-то. Однако, строго говоря, принуждение возможно именно через систему норм и связей. Поэтому выражение «власть в чьих-то руках» и означает, что определенная безличная структура контролируется конкретными индивидами или группой.

Таковы свойства организационной иерархии. Все они проявляются во взаимосвязи, и вместе с тем каждое имеет самостоятельное значение.

3. Управление организациями. Управление представляет собой механизм, который координирует и упорядочивает взаимодействие людей в организации. Современные организации невозможны без особого вида деятельности — управленческой, направленной на преобразование различных сторон жизни организации. Эта деятельность многообразна и зачастую противоречива. О ее сложности говорит тот факт, что на практике принято и используется множество концепций

управления. Социологи до сих пор не пришли к единому мнению относительно сущности управленческого процесса и функций управления. В современной теории можно выделить несколько подходов к управлению.

1. Подход с точки зрения науки о поведении, делающий акцент на методах налаживания межличностных отношений. В рамках подхода изучаются различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства, изменения качества работы и качества трудовой жизни.

2. Подход с точки зрения количественных или экономико-математических методов. Ключевой характеристикой подхода является замена описательного анализа моделями, символами и количественными значениями.

3. Процессный подход, рассматривающий управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций. Конкретное содержание и классификация функций, различные у разных авторов, могут быть сведены к четырем категориям функций: планирования, организации, мотивации и контроля.

4. Системный подход, рассматривающий организацию как состоящую из многочисленных взаимозависимых подсистем открытую систему, взаимодействующую с внешней средой.

5. Ситуационный подход. Центральным компонентом ситуационного подхода является ситуация — конкретный набор обстоятельств, которые влияют на организацию в данное конкретное время.

В самом общем виде процесс управления представляется как совокупность действий особого органа организации, ориентированных на изменение существующего состояния организации или ее части в направлении достижения целей и баланса организации с внешней средой.

Любые отношения между людьми, в том числе отношения по управлению, никогда не могут быть чисто рациональными, только служебными, исключительно официальными. В них неизбежно проявляются личные, групповые интересы, воздействуя на эти отношения, преломляя их через себя. В организации происходит сложное взаимодействие целей с организационными, групповыми, индивидуальными организациями ее работников, причем вклад разных работников неодинаков и зависит от их статуса в организации, активности и т.д.

Функции управления в организации.

Под функциями управления понимают вклад органа управления в общую деятельность системы, которую представляет собой организация. Любой процесс управления вне зависимости от особенностей организации (*численности работников, вида деятельности, формы собственности, технологии и т.д.*) включает в себя выполнение общих функций. Практика деятельности по управлению организацией показывает, что функции руководителей могут быть крайне разнообразны.

Развивая управленческую концепцию А. Файоля, американский социолог П. Друкер так определяет основные задачи в деятельности руководителей:

- стремление к достижению специфических целей и выполнению основной миссии организации независимо от вида ее деятельности (*например, независимо от того, коммерческая ли это организация или некоммерческая — больница, универси-*

тет, политическая партия и др.);

- поддержание процесса производства продукта и оптимального уровня производительности, а также активности работающих членов организации;
- управление социальными факторами, влияющими на деятельность организации.

Таким образом, **любая деятельность по управлению в организации связана с выполнением функций управления, жестко регламентируется существующими принципами управления и ориентирована на выполнение главных задач управления.**

Другой важный вопрос связан с принятием управленческих решений в организациях. Главный продукт управления — это производимые им решения. На процессы принятия управленческих решений в организации влияют многие факторы, в том числе — внутренняя структура самой организации, а также степень стабильности или нестабильности внешней среды.

Выделяют две разновидности управленческих решений:

- Жестко детерминированные решения, на содержании которых индивидуальные особенности руководителя сказываются незначительно;
- Инициативные решения, содержание которых предполагает индивидуальный вклад субъекта решения.

Исследование процесса принятия решений на уровне организации выявило следующие типы решений, обычно принимаемых в организациях: подход на основе теории управления, модель Карнеги и модель инкрементального процесса принятия решений.

*Подход на основе теории управления является аналогом рационального подхода, используемого менеджерами при принятии управленческих решений. Теория управления — отличный инструмент принятия управленческих решений в организации тогда, когда проблемы поддаются анализу и переменные могут быть идентифицированы и измерены. *С помощью теории управления можно быстро и правильно решать задачи, имеющие большое количество явно выраженных переменных, которые, человек просто не в состоянии переработать в голове.* Эта система наилучшим образом проявляет себя, когда направлена на решение задач, поддающихся анализу, задач, в которой все переменные могут быть измерены и структурированы с помощью логических действий.*

*Модель Карнеги (модель принятия решений в организации) была сформулирована в работах исследователей из университета Карнеги — Меллон. Они изложили суть ограниченно рационального подхода при принятии решений, а также внесли новое в представления о принятии решений в организациях. *До появления этой работы все исследования строились на том, что компании принимают решения так, как будто вся относящаяся к делу информация просачивается к менеджеру, ответственному за решение, для того, чтобы он сделал свой выбор. Исследование же, выполненное группой Карнеги, показало, что к решениям на уровне организации, как правило, подключаются многие менеджеры, и что окончательный выбор менеджеры могут сделать только в коалиции. Коалиция означает альянс между несколькими менеджерами, одинаково представляющими себе цели организации и приоритеты проблемы. Особенно это справедливо в отношении**

высшего уровня менеджмента. Дискуссии и споры требуют больших затрат времени, поэтому процедуры поиска решений обычно упрощены, и выбранная альтернатива скорее является наиболее удовлетворительным, чем оптимальным, решением проблемы.

Минцберг и его коллеги из университета Мак-Гилла в Монреале разработали подход к проблеме, названный **моделью инкрементального процесса принятия решения**, который в большей степени акцентирует внимание не на политических и социальных факторах, описанных в модели Карнеги, а на структурной последовательности действий, предпринятых на протяжении всего процесса — с момента обнаружения проблемы до момента ее решения.

Одним из открытий этого исследования было то, что главный выбор в организации, приводящий к основному решению, обычно состоит из серии «мелких» выборов. Организации проходят через несколько ключевых точек процесса принятия решения и могут натолкнуться на встречающиеся на их пути барьеры. Минцберг назвал эти барьеры прерываниями решения. Прерывание может означать, что организация должна вернуться к предыдущему решению и повторить цикл, пытаясь при этом сделать что-то новое. Эти петли, или циклы, процесса поиска решения являются одним из способов обучения организации — таким образом, организация начинает понимать, какие из возможных вариантов решения срабатывают. Окончательное решение может существенно отличаться от того, которое планировалось изначально.

Управленческое решение — результат конкретной управленческой деятельности менеджмента. Принятие решений является основой управления.

Технология управления рассматривает управленческое решение как процесс, состоящий из трех стадий: подготовка решения; принятие решения; реализация решения.

На стадии подготовки управленческого решения проводится анализ ситуации, включающий поиск, сбор и обработку информации, а также выявляются и формируются проблемы, требующие решения.

На стадии принятия решения осуществляются разработка и оценка альтернативных решений и курсов действий, проводимых на основе расчетов; производится отбор критериев выбора оптимального решения; выбор и принятие наилучшего решения.

На стадии реализации решения принимаются меры для его конкретизации и доведения до исполнителей; осуществляется контроль за ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата.

Методы принятия решений, направленных на достижение намеченных целей, могут быть различными.

1. Метод, основанный на интуиции управляющего, которая обусловлена наличием у него ранее накопленного опыта и суммы знаний в конкретной области деятельности, что помогает выбрать и принять правильное решение.

2. Метод, основанный на понятии «здравого смысла», когда управляющий, принимая решения, обосновывает их последовательными доказательствами, содержание которых опирается на накопленный им практический опыт.

3. Метод, основанный на научно-практическом подходе, предполагающий

выбор оптимальных решений на основе переработки больших количеств информации, помогающий обосновать принимаемые решения. Этот метод требует применения современных технических средств и, прежде всего — электронно-вычислительной техники.

Вопросы для самоконтроля

1. Сущность, значение и основные подходы к изучению понятия «организация».
2. Особенности, отличительные признаки и характеристики социальных организаций.
3. Миссия организации: ее содержание и назначение.
4. Цели организации, их основные виды.
5. Условия и требования к формулировке целей организации.
6. Сущность и значение иерархии в управлении социальными организациями.
7. Понятие и основные подходы к управлению социальными организациями.
8. Функции и основные задачи руководителя.
9. Понятие и основные типы управленческих решений.
10. Этапы и основные методы принятия управленческих решений.

Тема 4. Рабочая группа и групповая динамика в организации

- 1. Личность и организация*
- 2. Признаки и разновидности рабочих групп*
- 3. Формирование и развитие рабочих групп*

1. Эффективная работа организации возможна при условии, когда каждый ее сотрудник полностью включен в структуру организации, систему коммуникационных связей, технологические и социальные процессы, происходящие в организации. Для решения этой задачи каждый работник должен включиться в систему властных отношений, интегрироваться в коллектив организации или ее подразделений, быть лояльным к ее культурным нормам и принимать существующие и общепринятые основные ценности.

Важной особенностью организации является то, что человек в этой системе выступает в двух ролях.

С одной стороны, он является для организации частью среды, задавая для нее установки в виде собственных целей и создает массу воздействующих факторов, которые можно объединить понятием «человеческий фактор».

С другой стороны, человек является элементом системы, называемой «организация», и, взаимодействуя с другими членами группы и элементами среды, внешними по отношению к организации, является средством реализации организацией ее функций.

Решая задачи подбора и расстановки членов организации в соответствии с выполняемыми ими ролями, необходимо учитывать следующее:

- личность представляет собой сложное явление, некоторую целостность, по-

нимание которой связано с учетом комплекса взаимосвязанных характеристик;

- человек не ведет себя одинаково в разных ситуациях (в первую очередь это касается ситуаций общения с другими членами организации), что затрудняет использование простых оценок личностей.

Существуют способы, с помощью которых определяют различные типы личностей, а также измеряют значимость какой-либо характерной черты поведения, типичной для данного индивида.

Один из наиболее известных подходов к изучению личности разработан Х.Айзенкомом. Сущность этого подхода состоит в измерении характеристик индивида с помощью определенной шкалы (например, построенной по принципу интроверсия — экстраверсия). Данные измерений сравниваются с запросами или качествами, необходимыми члену организации для выполнения определенного круга работ или для выработки поведения в конкретных ситуациях.

Для упорядочивания типологии психологической структуры членов организации используется метод, основанный на анализе черт личности, т.е. таких характеристик индивида, которые остаются постоянными во времени в разных ситуациях. Социолог Д. Кэттелл для определения типов личности выделил 16 факторов ключевых черт личности, лежащих в основе наблюдаемых моделей поведения, которые в свою очередь соответствуют определенным типам личностей:

- Сдержанность — несдержанность;
- Конкретное мышление — абстрактное мышление;
- Эмоциональная нестабильность — эмоциональная стабильность;
- Покорность — напористость;
- Благоразумность — импульсивность;
- Целесообразность — честность;
- Скромность — отчаянность;
- Несговорчивость — зависимость;
- Доверчивость — подозрительность;
- Практичность — непрактичность;
- Открытость — скрытность;
- Самоуверенность — тревожность;
- Консерватизм — экспериментаторство;
- Зависимость от группы — самодостаточность;
- Недисциплинированность — самоконтроль;
- Расслабленность — напряженность.

При исследовании личности в организации необходимо учитывать культурные, социальные, ситуационные и биологические факторы, влияющие на ее формирование и деятельность.

Американский психолог У. Мичел, выделил аспект поведения, характерный для ситуации, в которой должен действовать человек: что значит для него эта ситуация, как проявляется в этой ситуации его поведение. Мичел предложил измерять не набор черт личности, а производить их оценку на основе комбинации из пяти переменных:

- 1) *компетентность* — прежде всего способности, знания и навыки;

2) *конструктивность* — имеются в виду удача (или неудача) во взаимодействии с окружением;

3) *ожидания* — то, что члены организации усвоили из своего прошлого опыта, опыта других людей, а также из определенных ситуаций;

4) *ценности* — то, как люди оценивают элементы своего окружения на основе собственных предпочтений и моральных норм, связанных с понятиями «правильно» и «неправильно»;

5) *стратегии* — то, что может рассматриваться как результат определения целей или стремлений; человек развивает планы действий, которые в некоторой степени отражают его предпочтения и установки.

Руководители оценивают индивида по тому, какие правила усвоил подчиненный, насколько хорошо он их выучил, насколько точно он может применить соответствующие правила в конкретной ситуации.

2. *Признаки и разновидности рабочих групп. Рабочая группа* представляет собой исходное социальное образование низового структурного подразделения организации (сектор, отдел). Это совокупность сослуживцев, выполняющих однотипные производственные функции.

В социологии первичные коллективы относят к разряду малых групп, охватывающих небольшое число людей, которые хорошо знают друг друга и постоянно взаимодействуют между собой. Взаимодействие строится на непосредственном личном контакте. Интенсивность взаимодействия зависит от размеров группы. Чем меньше людей, тем больше отношения между ними носят личный характер. Оптимальной считается группа из 5—7 человек.

Среди *специфических признаков малой группы* выделяются:

- четко определенное членство, ощущение принадлежности и границ группы, ее места в административной организации;
- общность цели, в которой проявляется солидарность людей, готовность к совместному осуществлению усилий;
- взаимозависимость между сотрудниками, возникающая в процессе совместной деятельности, направленной на достижение общественно значимых результатов;
- ролевые отношения, обусловленные местом человека в организации, т. е. его статусом и позицией;
- система поведения, которая строится на основе разделяемых ожиданий каждого члена группы в отношении других, т. е. определенных норм и правил.

В организации рабочие группы рассматриваются как формальные функциональные единицы. Они подразделяются на:

- *целевые группы* для решения определенных задач,

- *технологические группы* для оказания услуг,

- *группы-команды* для реализации отдельных программ и др.

Такие группы действуют в рамках установленных полномочий, стандартизированной системы поведенческих норм, санкций, ролевых требований и т. п.

В структурных подразделениях административной организации действуют и неформальные группы, созданные на основе персонализированных отношений, которые проявляются при совпадении служебных и личных интересов работников, при наличии общего профессионального опыта, сходства карьеры, симпатий и т. д. Чаще всего они приобретают форму контактных групп для обмена «доверительной» информацией.

Рабочая группа низового подразделения для большинства людей является *референтной*. В своей группе работник приобретает первый опыт социализации в данной среде, осваивает нормы служебной этики, образцы поведения. Рабочая группа становится для него эталоном в выборе того или иного варианта поступка. Референтность, наряду с групповым давлением, ограничивает свободу действия данного лица. В качестве таких ограничителей выступают мнения и оценки сослуживцев.

В зависимости от обстоятельств рабочая группа обретает множество социометрических форм. Но исходных всего две — *диада* и *триада*.

Диада состоит из двух человек. Отношения между ними строятся на основе эквивалентного обмена и взаимности. Это крайне неустойчивое объединение людей. Здесь сильные взаимные чувства моментально переходят в свою противоположность (от любви до ненависти — один шаг). Выделяются следующие типы диадного взаимодействия:

- сотрудничество - содействие партнеров друг другу, содействие достижению индивидуальных и общих целей.
- противоборство - противодействие партнеров друг другу, блокирование достижения индивидуальных целей;
- уклонение от взаимодействия — уход партнеров от сотрудничества;
- одностороннее противодействие — один из партнеров препятствует достижению целей другого, а второй избегает взаимодействия с ним;
- контрастное взаимодействие — один из партнеров содействует другому а второй противодействует ему;
- компромиссное взаимодействие — партнеры частично содействуют, частично противодействуют друг другу.

Диада — простейшая форма взаимодействия людей, где социальное начало только зарождается. Отношения между людьми усложняются в *триаде*. *Это форма взаимодействия трех человек*. Здесь возникает эффект большинства, когда в противоборстве двое выступают против одного, т. е. формируют совместное (социальное) отношение к индивиду. Здесь же возникает и эффект управления. В триаде появляется еще один человек, которому могут быть делегированы полномочия принимать решения в отношении всех структурных элементов деятельности: цель — средства — предмет — результат. Третий человек может не только формулировать цель и контролировать ее достижение, но и выступать распорядителем обмена социальными благами и услугами между всеми участниками социального взаимодействия. По сравнению с диадой, триада более устойчива. Именно в триаде проявляется следующая закономерность: число возможных комбинаций связей возрастает намного быстрее, чем рас-

ширяются размеры группы. В диаде только одна линия взаимодействия, в триаде — четыре, в группе из четырех человек — 11, из 6 человек — 15, а из 7 человек — 120 диад, т. е. связей.

Число возможных диад в рабочей группе можно рассчитать по формуле:

$$R = \frac{n(n-1)}{2} \text{ где,}$$

R. - число диад,

n - число членов группы.

По мере расширения рабочей группы и возрастания в ней связей между людьми усложняется конфигурация социометрических структур. В зависимости от позиций занимаемых сослуживцами в системе внутригрупповых отношений, выделяются централизованные, полуцентрализованные и децентрализованные структуры.

При выполнении простых заданий в ограниченное время либо в ситуации, не допускающей сомнений и двусмысленных толкований, наиболее эффективны централизованные структуры: «штурвал» и «колесо». Здесь исключается непосредственное взаимодействие сослуживцев между собой. Они контактируют только с тем, кто занимает центральную позицию в рабочей группе. Он получает информацию от каждого и выдает решение всем сразу. Поведение работников в централизованных структурах обусловлено отношениями односторонней зависимости от руководителя, отсутствием свободы в принятии решений и постоянным ожиданием контроля.

В полуцентрализованных структурах («цепь» и «игрек») центр все еще играет основную роль во взаимодействии людей, но имеются и другие направления коммуникаций. Они эффективны в тех случаях, когда руководитель не в состоянии четко воспринимать потоки информации по контролируемым параметрам объекта управления. В таких структурах поведение работников определяется чувством ответственности за порученное дело, готовностью к освоению ролей других сотрудников.

Децентрализованные структуры «круг» и «змея» имеют самые слабые связи. В них никто не занимает центральную позицию. Для выполнения творческих задач, где должно соблюдаться равенство при принятии решений, эффективно действует «паутина». Здесь каждый непосредственно связан с каждым сослуживцем. Поведение людей определяется стремлением к нововведениям и высокой степенью адаптации к внешним изменениям.

3. Формирование и развитие рабочих групп. Формирование рабочей группы в административной организации начинается с определения *общих целей*. Основная из них — выполнение работы.

Определив свои цели, рабочая группа распределяет среди служащих задачи, формируя для их решения подходящую *структуру*. Если задачу можно разбить на отдельные операции, то они закрепляются за конкретными специалистами.

Для координации различных видов деятельности специалистов назначается руководитель. Включение в рабочую группу начальника придает ее структуре форму *иерархии*. Специалисты оказываются в основании служебной пирамиды и становятся подчиненными своему руководителю.

Для регуляции разветвляющихся отношений в группе создаются *нормы*, ко-

торые представляют собой совокупность правил и требований, стандартов поведения. Они определяют, какое поведение приемлемо, а какое нет. Часть норм задается руководителем, другая часть — подчиненными.

Совокупность требований, предъявляемых служащему рабочей группой, образует содержание социальной *роли*. Роль - это нормативно-одобренный образ (модель) поведения, ожидаемый от служащего, занимающего конкретную позицию в группе и обладающего соответствующим статусом. Групповые роли несут функциональную нагрузку.

Группы проходят пять фаз развития: стадия возникновения, конфликтная стадия, стадия нормообразования, исполнительная стадия и стадия прерывания деятельности. Каждая конкретная группа имеет свой график движения, но переживает весь цикл развития

1. Стадия возникновения. Когда формируется группа, ее члены осторожно притираются друг к другу, выясняют, какие ценности имеют приоритет, какие установки доминируют. В этот период устанавливаются нормы общения. *Испытывая беспокойство о порядке совместной деятельности, работники ищут встречи с руководителем для получения соответствующих разъяснений. Им необходимы ориентиры в социально-психологическом пространстве.*

2. Конфликтная стадия. На этой стадии каждый пытается самоутвердиться в своем статусе, расширить диапазон собственной значимости, выделиться среди других, определиться в служебной иерархии. Для этой фазы характерны оборонительность и состязательность; разбивка группы на фракции и выбор союзников; борьба за лидерство. Вследствие этого возникают конфликты, блокада интересов, нарушаются сложившиеся связи и отношения. Однако постепенно сослуживцы начинают понимать друг друга, ищут компромисс, прилагают усилия для совместного достижения групповых целей.

3. Стадия нормообразования. Во время этой стадии в центре внимания сотрудников находятся вопросы организации производства, освоения соответствующих технологий. На основе норм поведения и распределения ролевых обязанностей принимаются правила совместной деятельности. Нормализуются межличностные отношения, проявляются доверительность и взаимопомощь. Нарастает ощущение принадлежности к группе, совместимости, коллективного духа.

4. Исполнительная стадия. На этой стадии группа начинает продуктивную работу. Сложилась структура, сформированы ролевые ожидания, улажены межличностные отношения, выявлены сильные и слабые стороны работников. Между сослуживцами возникает здоровая конкуренция и сотрудничество. Они способны предвидеть и готовы предотвратить проблемы, выполнять поставленные задачи. Тем самым группа превращается в эффективную функциональную единицу.

5. Стадия прерывания. Это заключительная фаза развития группы, связанная с завершением работы над проектом, расформированием или уходом ключевых фигур. На ее месте создается новый коллектив сотрудников, который ожидают те же ступени развития.

Продуктивная среда групповой деятельности. Для того чтобы обеспечить эффективную работу рабочей группы важно сформировать и поддерживать в административной среде благоприятную обстановку. Для этого необходимо использовать

следующие методы:

- Формирование рабочих групп, в которых в полной мере проявляются сильные стороны служащих и компенсируются слабые.
- Создание открытых коммуникационных каналов, помогающих свободному потоку информации внутри организации.
- Гибкость в предсказуемых пределах, открывающая дорогу инновациям.
- Повышение качества трудовой жизни и согласование интересов организации с интересами ее работников.

Эти методы предусматривают активизацию человеческого фактора, т. е. движущие силы групповой деятельности. Эффективность группы измеряется результатами работы и удовлетворенностью служащих своей деятельностью. Трудность состоит в выявлении причин, порождающих ту или иную проблему, и определении факторов (переменных), воздействующих на ее решение для формирования продуктивной среды.

Особое значение имеет проблема сплоченности рабочей группы. Сплоченность — интегральная характеристика межличностных отношений в группе, это результат действия положительных сил взаимного притяжения и отрицательных сил взаимного отталкивания в группе.

На степень групповой сплоченности воздействуют *структурные* факторы:

- величина группы (чем меньше людей, тем сплоченнее группа);
- членство в группе (условия включения индивида в группу);
- иерархия (уровень зависимости подчиненных от руководителя);
- информационная сеть (если каждый специалист может общаться со всеми другими — повышается моральный дух).

Большое влияние оказывают и *независимые* факторы:

- физическое расположение группы, т. е. пространственная дифференциация людей,
- взаимосвязь с другими группами, т. е. открытость/закрытость группы для профессиональных контактов.

Создание продуктивной среды осуществляется не только на групповом, но и на индивидуальном уровне воздействия на динамические процессы. В рабочей группе служащие отличаются индивидуальными особенностями: демографическими, социальными, психологическими и др. Руководитель должен использовать эти особенности подчиненных для слаженной работы.

Особенности:

Пол. Исследователями установлено, что в разнополых группах женщины ведут себя более подавленно по сравнению с мужчинами, они чаще соглашались с мнением большинства, проявляют активность в зависимости от актуальности решаемой проблемы.

Возраст. Степень включенности человека в группу зависит от его возраста. По мере своего взросления он более внимателен к окружающим, пользуется уважением и авторитетом, легче вступает в контакты с другими работниками.

Образование. Выявлена взаимосвязь между активностью индивида в групповом взаимодействии и уровнем его образования. Образованный человек

более уверен в своих действиях.

Статус. Доказано, что индивиды с высоким личным статусом способны оказывать большее влияние на группу по сравнению с остальными. Такие люди пользуются доверием, реже испытывают агрессивные выпады окружения.

Психотип. Выделены четыре пары поведенческих предпочтений, воплощающихся в реальных действиях людей:

- первая имеет отношение к тому, откуда индивид черпает свою энергию — из внешнего мира (экстравертный) или внутри себя (интровертный);
- вторая связана с тем, как он собирает информацию о мире — дословно (сенсорный) или произвольно (интуитивный);
- третья относится к тому, как индивид принимает решения — объективно (мыслительный) или субъективно (чувствующий);
- четвертая имеет отношение к его образу жизни — предпочитает ли индивид быть решительным (решающий) или уступчивым (воспринимающий).

Знание демографических, социальных и психологических особенностей людей, с которыми руководителю приходится вместе работать, помогает ему наладить доброжелательное взаимодействие работников, создать продуктивную среду для эффективной групповой деятельности.

Вопросы для самоконтроля

1. Место, роль и особенности поведения личности в организации.
2. Основные подходы к изучению личности, их содержание.
3. Понятие малых (рабочих) групп, их основные виды и специфические признаки.
4. Основные виды социометрических структур, их преимущества и недостатки.
5. Этапы формирования рабочих групп.
6. Статусно-ролевое распределение по Р.Шиндлеру.
7. Процессы, определяющие изменения в группе.
8. Основные фазы развития рабочих групп.
9. Методы формирования продуктивной среды групповой деятельности.
10. Понятие групповой сплоченности и факторы ее определяющие.

Тема 5. Власть, лидерство и управление

1. *Руководство и лидерство*
2. *Власть в организации*
3. *Сущность власти с точки зрения системного подхода*
4. *Социальный контроль в организации*

1. **Руководство** есть организация менеджмента: подготовка, принятие, реали-

зация решения и т. д. Его содержание составляет труд официально назначенного начальника по управлению подразделением учреждения. Это явление организационное.

Лидерство — феномен групповой. Оно включает в себе отношения влияния и следования в системе внутригрупповых связей при определенных обстоятельствах. В практике администрирования бывают такие ситуации, когда рядовой служащий должен проявить инициативу и взять на себя ответственность. В этом плане лидерство начинается там, где заканчивается руководство.

Суть лидерства состоит в наличии сторонников, готовых следовать за руководителем. Последователи идут за тем, кто лучше других видит цель совместной деятельности, понимает пути ее достижения, кто способен предоставить им средства для удовлетворения их потребностей, создать в группе атмосферу, содействующую эффективному результату.

Классификация теорий лидерства.

В социологии возникло немало теорий, объясняющих феномен лидерства. Попробуем классифицировать их, исходя из того, как они рассматривают основные элементы оппозиции «лидер-ведомые» и отношения между ними.

«Теория черт». В результате исследовательского поиска появились портреты лидеров с набором качеств, близких представлениям того или иного автора. У одного это харизма, решительность, твердость. С такими качествами лидер рождается. У другого — принципиальность, рассудительность, здравый смысл. Эти качества приобретаются.

Таким образом, в теории черт лидерство трактуется, как способность индивида воздействовать на поведение окружающих в силу особых личных качеств. Однако со временем выяснилось, что реальный человек обладать лидерскими качествами просто не в состоянии. Ведь их перечень составляет несколько десятков. Эта теория не привела убедительных доказательств того, что открытые ею качества гарантируют лидеру успех.

Данный недостаток попыталась компенсировать **«ситуационная теория»**. Она утверждает, что лидерство есть исполнение наиболее авторитетным работником определенных функций, связанных с оптимальным поведением группы в данных обстоятельствах. К ним можно отнести достижение цели, защиту групповых интересов и т. п. При таком подходе перечень лидерских качеств рассматривается как совокупность вариативных наборов этих качеств. Когда ситуация, к примеру, требует решительности, появляется лидер с набором черт «героя». В том случае, когда обстоятельства требуют рассудительности, группа выдвигает лидера с набором качеств «мудреца».

«Теория конститuentов», согласно которой лидера, как короля, делает (конституирует) окружение, предъявляя к нему определенный набор требований, в частности, способность сплотить рабочую группу, направить на достижение цели независимо от обстоятельств, в которых она действует. Такой человек должен обладать совокупностью знаний, умений и навыков, позволяющих организовать совместную деятельность людей. Он подбирает команду единомышленников, обеспечивающих эффективное функционирование бюрократической машины.

«Теория стилей». Общий подход заключается в предположении о разных

стилях руководства и лидерства. Выбор стиля по утверждению *Д. Мак Грегора* зависит от того, что думает руководитель о своих подчиненных. Если он считает, что сослуживцы ленивы, пытаются увильнуть от работы, то остановится на авторитарном стиле. Для того чтобы добиться исполнительности от работников, следует использовать силу приказа и контроля. Такой подход нашел отражение в «теории Икс». В «теории Игрек» Мак Грегор доказывал: если руководитель считает работников старательными и способными, готовыми взять дополнительную ответственность и полномочия, он выберет демократический стиль. В этом случае руководитель как лидер будет способствовать вовлечению работников в процесс принятия и реализации решений.

Следует подчеркнуть, что каждый из указанных стилей в «чистом» виде встречается редко. Чаще всего наблюдается комбинация стилевых особенностей по разным основаниям. Для оценки этих комбинаций исследователи разработали «решетку менеджера» (управленческая решетка Блейка-Моутон), проявляющую стилевые характеристики руководства и лидерства в зависимости от ориентации на людей и на производство.

Они описали пять комбинаций стилей руководства и лидерства (хотя можно было изобразить еще 76 оставшихся позиций). Эти комбинации определяются по следующим основаниям.

1.1. Ослабленное управление: «Не гони волну, делай как можно меньше, ровно столько, чтобы босс был доволен». Эти характеристики близки к *попустительскому* стилю, когда руководитель проявляет мало заботы, как о производстве, так и о людях, фактически выполняет функцию передатчика информации от своего начальства подчиненным и наоборот.

9.1. Управление на производство; «Работа — главное. Достигнуть цели, даже если все солдаты погибли в сражении». В этом проявляется *авторитарный* стиль, при котором приоритет отдается делу, результату. Такой руководитель рассматривает людей как «винтики» производственной машины.

1.9. Управление на людей: «Зачем мне волноваться об успехе? Мои рабочие знают, что делают, и очень довольны». Это *либеральный* подход, при котором внимание руководителя сфокусировано на поддержании добрых отношений с подчиненными, что, по его мнению, является залогом успешной работы.

5.5. Управление на полпути: «Люди и производство... и то, и другое важно». Такой стиль можно назвать *смешанным*. Он присущ руководителям, проявляющим в равной мере заботу и о производстве, и о людях.

9.9. Командное управление: «Команда! Это самый лучший персонал, с которым любой бы хотел работать. Они действительно действуют как команда, чтобы достичь коллективных целей!» Эта установка близка *демократическому* стилю, при котором руководитель как лидер ориентирован на результат, вовлекая в производственный процесс потенциал своих подчиненных.

Подводя итог, выделим **основные факторы лидерства**:

- персональный фактор, т. е. сам лидер с соответствующим набором качеств;
- нормативный фактор - требования, предъявляемые к лидеру ведомыми;

- ситуативный фактор — обстоятельства, в которых действуют лидер и ведомые;
- стилевой фактор, т. е. способы побуждения ведомых к действию.

Личность управленца.

Многие управленческие проблемы нельзя решить, не опираясь на теорию личности руководителя.

Личностные характеристики являются более или менее надежными данными для предсказания поведения человека в предметно-деятельностной среде (естествоиспытатель, мастеровой, инженер и т.д.). Но как только человек оказывается в социальной (коммуникативной, межличностной) ситуации, предсказательная сила знания его качеств уменьшается. В дело вступает механизм межличностных взаимодействий. Влияние людей на поведение человека более значительно и неопределенно, чем влияние факторов предметной (безличностной) ситуации.

Согласно личностной теории управления (лидерства), распределение власти осуществляется по принципу элитарности, т.е. руководителями становятся «лучшие», — именно им люди вручают власть тогда, когда они могут это делать свободно и обдуманно. В истории человеческой культуры накоплено множество суждений о том, кто такой руководитель, какие качества делают руководителя. Предложено немало теорий и гипотез, которые должны объяснить, почему одни люди устойчиво управляют другими. Некогда успех имела «формула Наполеона»: руководитель «должен иметь столько же характера, сколько и ума». Если характер перевешивает ум, то человек будет действовать решительно и мужественно, но неразумно; при преобладании ума у руководителя будут хорошие идеи и планы, но не будет воли для того, чтобы осуществить их. Эта формула кажется убедительной. Но она слишком общая, — каждому человеку полезно быть такого рода «квадратом».

Встречается немало указаний на то, что руководитель должен быть психологом. Данное требование адекватно, но точно так же можно утверждать, что руководитель должен быть бухгалтером, финансистом, политиком, экономистом и т.д., что не совсем реально. Предпринимались попытки объяснить личность руководителя при помощи инстинкта власти, который развит у некоторых людей сильнее, чем у остальных. Фактически допускал возможность такого инстинкта М.Вебер, который различая «три вида оснований легитимности»: «традиционное» господство, авторитет личного дара (харизма) и господство, опирающееся на веру в обязательность легального установления и деловой «компетентности», обоснованной рационально созданными правилами (ориентация на подчинение при выполнении установленных правил). Особый интерес Вебера вызвало «господство, основанное на преданности тех, кто подчиняется чисто личной «харизме» «вождя». Преданность харизме пророка или вождя на войне, или выдающегося демагога в народном собрании или в парламенте как раз и означает, что человек подобного типа считается внутренне «призванным» руководителем людей, что последние подчиняются ему не в силу обычая или установления, но потому, что верят в него. Именно к личности вождя и ее качествам относится преданность его сторонников: апостолов, последователей, только ему преданных партийных приверженцев.

Интересные соображения о личности вождя сформулировал

Н.К.Михайловский. В своей знаменитой работе «Герои и толпа» он называет героем человека, увлекающего своим примером массу на хорошее или дурное, благороднейшее или подлейшее, разумное или бессмысленное дело. **Великие люди не сваливаются с неба на землю, а с земли растут к небесам.** Их создает та же среда, которая выдвигает и толпу, только концентрируя и воплощая в них разрозненно бродящие в толпе силы, чувства, инстинкты, мысли, желания. Задача, следовательно, состоит в изучении механики отношений между толпой и тем человеком, которого она признает великим.

На некоторые вопросы о личности руководителя можно ответить, опираясь на теорию А.Адлера. Основатель «индивидуальной психологии» проводил мысль о том, что человек обладает стремлением к превосходству, которое часто принимает форму «воли к власти». В работе «Психология власти» он говорил, что стремление к личной власти представляет собой форму конкретизации стремления к совершенству. И ее искушение особенно сильно в нашей культуре. Стремлению к власти, очевидно, придается особое значение в нашей цивилизации, эта цель подразумевает общественное признание и положение.

2. Власть в организации. В процессах управления неизбежно возникает проблема власти. Ее успех зависит от того, каков объем власти и ее характер. Процессы управления в организации невозможны, если у руководителей отсутствуют прерогативы власти, или властные полномочия. Только используя властные полномочия руководителя, можно скоординировать действия работников, имеющих разные цели, потребности и интересы, осуществлять контроль за поведением, который необходим для организации, но далеко не всегда понимается и принимается рядовыми работниками.

В социологии сложились три основных подхода к определению сущности власти:

- 1) признание власти как неотъемлемого, имманентного личностного атрибута, существование которого обусловлено особенностями внутренней структуры личности;
- 2) трактовка власти как специфического типа межличностных отношений;
- 3) признание власти только как свойства социальной системы, когда она рассматривается как необходимый атрибут структуры организации, представляемой в виде социальной системы.

Концепции власти.

Власть как свойство личности. Корни этой достаточно распространенной концепции — в классическом учении З. Фрейда, в соответствии с которым основания власти определяются особенностями подсознания человека, вернее взаимодействиями активного сознания, бессознательного и культурного влияния на человеческое «Я».

Отношения власти — подчинения возникают из-за наличия у людей разного количества внутренней энергии и различий в садомазохистских ориентациях. В результате в группе или обществе происходит разделение на тех, кто обладает властью, стремится к ее завоеванию любым путем, и тех, кто вынужден и готов подчиняться этой власти.

Власть как особый тип межличностных отношений. Подход к пониманию власти как специфического типа человеческих взаимоотношений базируется на том, что исследователи концентрируют внимание на взаимодействующих личностях, составляющих специфические отношения (например, руководитель и подчиненные), когда одни из них не могут принимать решения и совершать значимые для организации действия без вмешательства других.

Российский ученый Ю.М. Батулин приводит следующую схему осуществления власти:

- контроль ресурсов как основание власти;
- процессы, преобразующие основания и проявления власти;
- сеть обобщенных отношений влияния как проявление власти.

Определение власти с точки зрения социально-психологических концепций. В рамках этой концепции наиболее распространено классическое определение власти М. Вебера как возможности волевого преобразования социальных отношений субъектом вопреки сопротивлению независимо от того, в чем эта возможность выражается.

В разных подходах к содержанию феномена власти как типа межличностных отношений рассматриваются разные формы властных отношений. Так, некоторые социологи определяют власть как подавляющий, наступательный аспект человеческих отношений и в связи с этим считают, что отношения власти проявляются преимущественно в жестком контроле через принуждение или подчинение в результате следования нормам поведения, основанным на высокой степени социального страха.

Сторонники другого подхода полагают, что социальная власть есть способность производить желаемые эффекты в поведении или переживаниях другого человека. Чтобы желаемым образом повлиять на поведение других, человек осуществляет различные действия.

Индивид оказывает активное воздействие на поведение другого индивида:

- если он совершает активные насильственные действия;
- оказывает помощь, поддержку, содействует выполнению какой-либо просьбы, дает совет;
- пытается управлять другим, воздействуя на условия его жизни либо используя имеющуюся информацию о некоторых сторонах его жизни;
- прибегает к убеждениям, уговорам, влиянию;
- пытается произвести впечатление на других;
- если он совершает действия, не направленные непосредственно на другого, но эти действия возбуждают в другом сильные положительные или отрицательные эмоции;
- если он заботится о собственном социальном положении или репутации и через это влияет на поведение других людей, не испытывая вполне определенного мотива к использованию власти.

В настоящее время в организациях все в большей степени склоняются к «мягкому» использованию власти, т.е. власти, основанной на влиянии и моральном авторитете руководителей, хотя при этом не отрицаются и насильственные методы,

но они рассматриваются как крайний случай проявления власти. когда исчерпаны возможности остальных способов воздействия на поведение подчиненных.

В социологии обычно выделяют восемь способов властного воздействия, иначе говоря, оснований власти.

1. *Власть принуждения.*
2. *Власть связей.*
3. *Власть эксперта.*
4. *Референтная власть (харизма).*
5. *Нормативная власть.*
6. *Информационная власть.*
7. *Власть вознаграждения.*
8. *Власть через участие.*

Ситуационное лидерство и ситуационное использование оснований власти. Согласно данной концепции, в использовании оснований власти нет «лучшего» (единственно правильного) пути, обеспечивающего эффективное влияние на человеческое поведение. Выбор определенного основания власти зависит от нескольких факторов:

- от способностей индивидов решить поставленную задачу, их готовности взять на себя ответственность за управление собственным поведением (эти качества определяют как зрелость социальной группы);
- стиля лидерства, который может быть ориентирован либо на человеческие отношения, либо строго на решение поставленной задачи;
- ориентации членов группы на человеческие отношения или на решение поставленной задачи.

Таким образом, выбирая основание власти, руководитель должен учитывать социально-психологические характеристики группы и ситуацию, ориентирующую коллектив на сотрудничество или на решение поставленной задачи.

3. Сущность власти с точки зрения системного подхода. По системной теории, власть пронизывает социальные структуры и имеет свойство перетекать от одних структурных элементов к другим в результате сложных структурных обменов. В случае ограничения воздействия внешней среды сумма власти в системе остается неизменной (по аналогии с суммой денег, передаваемой одним субъектом другому) и дифференцируется среди структурных единиц, построенных по иерархическому принципу, который в условиях организации означает, что возможны принятие решений и контроль высших уровней управления в отношении низших, но не наоборот.

В соответствии с системной теорией власти: власть в организацию изначально дается извне из двух источников: 1) от системы более высокого уровня, в которую данная организация входит как подсистема, когда, например, министерство или другая высокая инстанция предлагает специалисту должность директора организации; 2) задается рыночной конъюнктурой, когда фирма создается с определенными прерогативами власти у руководителей фирмы; власть изначально поступает только на самый верхний уровень управления организацией и в виде строго ограниченной суммы власти. Впоследствии при взаимодействии с внешней средой сумма власти может увеличиваться или уменьшаться, но отсчет всегда ведется

от начального уровня предоставляемых высшему руководству организации властных полномочий.

Делегирование власти порождает важную управленческую проблему в организации — проблему потери власти. Для объяснения механизмов потери и приобретения власти в системном подходе используют принцип «zero sums» (нулевой суммы), заимствованный из теории игр. Его суть состоит в том, что приращение власти у одной части системы на определенную величину с неизбежностью приводит к потере власти у другой части (или других частей) системы на эту же величину. Иными словами, если руководитель потерял какую-то часть своей власти в социальной группе, то кто-то приобрел эту часть в том же объеме.

Таким образом, при делегировании власти, т.е. при передаче руководством организации властных полномочий руководителям подразделений, руководство организации всякий раз теряет власть. Это означает, что руководители подразделений организации сами могут определять поощрения и наказания, проводить собственную кадровую политику и т.д. Но в работе с подчиненными руководители не теряют свою власть до конца.

Руководители сохраняют власть по следующим причинам.

1. Руководитель может вернуть власть, делегированную руководителю более низкого уровня, с помощью контроля его деятельности.

2. Высший руководитель всегда имеет такой важный ресурс власти, как должностной статус в организации.

3. В соответствии с нормами управления в организации высшие руководители должны сохранять за собой контроль за связями с внешней средой.

Авторитет и власть в системном подходе. Власть руководителя только тогда будет эффективной, когда она основана на авторитете или подкрепляется авторитетом. Каждая властная система пытается установить и культивировать веру в законность. Другими словами, в любой организации властная структура стремится стать авторитетной структурой. В большинстве работ по теории организаций и организационным отношениям авторитет определяется как узаконенная власть, а законность — как свойство ситуации или поведения, которое определяется в первую очередь системой социальных норм, оценивающихся как правильные, справедливые и необходимые для осуществления совместной деятельности. Формирование авторитета возможно лишь в том случае, когда выполняются два основных условия: система статусов и ролей в организации связана властными отношениями; система социальных норм и правил управляет разделением и применением власти и ответственностью за нее.

Когда появляются узаконенные социальные нормы, в организации как бы возникает безличная контролирующая структура, в которой каждый подчиненный контролирует каждого из своих коллег. При этом напряженность между руководителями и подчиненными переносится в сферу межличностных отношений внутри социальных групп.

Опыт функционирования организаций показывает, что структуры, обладающие авторитетными социальными нормами, значительно более стабильны и эффективны в достижении своих целей по сравнению с теми управленческими структурами, где отношения власти строятся лишь на принуждении или возна-

гражденин и где не существует авторитетных образцов организационной культуры. Как и формализация организационных отношений, авторитет позволяет переводить личную власть во власть нормативно оформленную и безличную.

Однако с появлением в организации авторитетных социальных норм возникает ряд управленческих проблем, которые могут иметь серьезные последствия для организации.

1. Формирование узаконенных норм неизбежно приводит к тому, что подчиненные в решении многих вопросов начинают действовать как коалиция, направленная против обладающих властью.

2. Коалиции подчиненных способны изменять существующие нормы власти и подчинения. Так, если подчиненные видят, что руководитель не оправдывает их ожиданий, они обращаются к руководителю более высокого уровня, с тем чтобы он изменил узаконенные нормы власти в их подразделении.

4. *Социальный контроль в организации.* Практически все исследователи организаций считают, что контроль за поведением членов организации — одна из важнейших функций управления. Контроль можно определить как *деятельность, направленную на обнаружение и ликвидацию отклонений от принятых целей и норм (технологических, поведенческих и др.) организации.* На практике контроль проводится в два этапа: 1) оценка существующего объекта и сравнение его с эталоном (например, с нормативным или плановым показателем); 2) применение санкций, направленных на приведение контролируемого объекта в состояние, близкое или совпадающее с нормативным или планируемым.

Современные исследования в области управленческого контроля в организациях базируются на системном подходе. При этом изучается контроль внутри организации (которая в данном случае представляет собой закрытую систему) и внешний контроль, осуществляемый по отношению к основным подсистемам организации (организация рассматривается как открытая система).

Для осуществления эффективного контроля в условиях организации используется несколько способов, с помощью которых руководители могут успешно направлять усилия персонала и регулировать распределение и движение ресурсов. Очевидно, что управленческий контроль касается прежде всего поведения работников в организации, и поэтому будет нами рассматриваться как социальный контроль. В соответствии с теорией, разработанной известным американским социологом М. Итоном, а также российским ученым А.И. Кравченко, существуют следующие **основные способы контроля за поведением в организации**, которые применяются руководителями в зависимости от сложившейся ситуации.

1. Контроль через групповое давление представляет собой формирование и поддержание полезных для достижения целей организации типов поведения членов коллектива, когда приверженность существующим организационным нормам и ценностям достигается путем реализации неформальных санкций членов организации или ее подразделений в отношении каждого отдельного работника.

На эффективность контроля через групповое давление наиболее заметно влияет численность группы в рамках организации. Надо сказать, что контроль через групповое давление вообще возможен лишь в малых группах, где существуют

устойчивые личностные контакты между ее членами (например, в коллективе лаборатории, сектора, небольшого отдела). Именно в малых группах осуществляется неформальное влияние на поведение каждого, кто игнорирует нормы и правила поведения, наиболее важные с точки зрения членов коллектива. В больших группах, где отсутствуют постоянные и устойчивые личные контакты, члены группы отделяются друг от друга, они практически не знакомы, и неформальный контроль со стороны членов большой группы малоэффективен.

2. Контроль через принуждение. Когда речь идет о соответствии поведения индивидов общим нормам, действующим во всей организации, то неформальный контроль в малых группах уже не будет эффективным по двум причинам:

- нормы, общие для всей организации, не совпадают и часто находятся в противоречии с нормами, культивируемыми в малых социальных группах;
- поскольку между членами большой группы (в качестве которой чаще всего выступает организация) нет постоянного межличностного общения, руководителям организации сложно следить за поведением отдельных членов, так как они становятся анонимными и внутри малой группы нарушения норм не фиксируются, санкции за нарушения могут применяться лишь случайно.

Наиболее распространенными типами контроля через принуждение являются:

А) *Силовое принуждение* использует набор санкций, узаконенных и признаваемых подавляющим большинством членов организации и связанных с применением силы или угрозы силы, направленной на блокирование определенных потребностей, желаний и мотивов, с ограничением свободы перемещения или угрозой этого ограничения, с увольнением из штата организации или угрозой такого увольнения по отношению к нарушителям наиболее важных для организации норм и правил.

Б) *Несиловое принуждение* — наиболее распространенный способ контроля через принуждение. Для данной формы контроля характерно применение широкого набора санкций типа угрозы лишения различных ценностей и благ внутри организации или ограничения доступа к их использованию, а также блокирования мотивов достижения и власти. Санкции этого типа разделяются на следующие основные виды: психологические (в частности, моральные) — выговоры, общественные порицания, постановления на вид и т.д.; экономические, к которым относятся угрозы лишения премий, прибавок к заработной плате, льгот и т.д.; социальные, к которым относятся ограничения в связях и контактах (например, переводы в другую группу или отдел), снижение престижа и т.д.; информационные — ограничения доступа к источникам информации или, наоборот, предание гласности некоторых неблагоприятных поступков; политические, такие, например, как потеря власти, лишение или ограничение прав или привилегий.

Осуществление контроля. Основной проблемой, связанной с реализацией социального контроля в сложных организациях, можно считать принципиально неустранимые противоречия, обусловленные различными ценностными позициями, различными оценками существующих норм и различными интересами у контролирующих и контролируемых подгрупп и подсистем. Наиболее полно эти противоречия проявляются при выработке и восприятии основных целей организации.

Рассмотрим трудности, которые возникают в процессе контроля и взаимного

соотнесения целей и интересов организации.

1. *Успешная деятельность группы: как единого целого* — наиболее важная цель. При постановке этой цели в организации должен осуществляться контроль за конечными результатами. Очевидно, что при этом возникает проблема соотнесения интересов отдельных членов организации, интересов подразделений и интересов организации как единого целого. В том случае, когда интересы управляющих и управляемых не совпадают по многим пунктам, отдельные члены организации и подразделения могут активно сопротивляться проведению контроля сверху, что в конечном итоге приводит к расходованию дополнительных властных ресурсов, снижению эффективности совместной деятельности и уменьшению эффекта синергии.

2. *Повышение действенности организационного контроля* — следующая по важности цель — означает минимизацию усилий по контролю за поведением членов организации путем фиксации узловых, наиболее важных для организации или ее подразделения участков деятельности.

3. *Снижение неопределенности в деятельности группы* — еще одна цель организации. Она заключается в уменьшении затрат ресурсов на управленческий контроль как внутри подразделений (внутренняя неопределенность), так и вне их (внешняя неопределенность). При высокой степени неопределенности в конечном итоге может произойти потеря управляемости подразделением в силу невозможности принятия решений, адекватных ситуации.

При организации системы социального контроля ни руководство организации, ни руководство отдельных подразделений не стремятся к тому, чтобы контроль за поведением членов организации был всеобъемлющим, т.е. охватывал действие всех значимых для организации норм и правил. Во-первых, поведение человека невозможно постоянно контролировать. Во-вторых, даже четко поставленный и нормально функционирующий контроль через социализацию не может охватывать все без исключения организационные нормы, так как возможны их дефекты, неправильное толкование, естественное противоречивое наложение друг на друга нормативных требований.

Вместо всеобъемлющего контроля целесообразно установить порядок выборочного контроля в зависимости от численности персонала и пространственного расположения объекта контроля. Кроме того, следует определить допустимые отклонения поведения членов организации от данной социальной нормы. С одной стороны, контроль не должен быть мелочным, т.е. фиксировать малейшие нарушения членами организации основных норм и правил, а с другой — он не должен ориентироваться только на крупные нарушения и совершенно игнорировать мелкие, но достаточно многочисленные отклонения от нормативного поведения.

В практической деятельности организаций хорошо зарекомендовал себя *контроль по нормативным комплексам*, который обычно проводится в три этапа:

1) выбор наиболее значимых для деятельности организации группы нормативных образцов, взаимосвязанных между собой так, что они составят единый нормативный комплекс по сферам деятельности или по территориальным особенностям их применения;

2) выбор внутри комплекса, сформированного на первом этапе, ключевых

норм и правил, которые определяют сущность данного типа поведения и от которых зависят все остальные нормы. По этим нормам можно судить о выполнении (или невыполнении) других социальных норм данного комплекса;

3) проведение контроля за ключевыми нормами и правилами, выбранными на втором этапе, в случае повторных нарушений увеличивается количество контролируемых норм; из данного нормативного комплекса.

Важной проблемой управленческого контроля в организации является установление приемлемого масштаба социальных отклонений. При решении этой проблемы следует учитывать, что угроза срыва выполнения основных ролевых требований возникает только после некоторых предельных отклонений (а не мелких и незначительных), поэтому большое значение имеет правильное распределение управленческого контроля по уровням организации. На уровне организации в целом или большой группы (цеха, отделения и т.д.) руководителям нет надобности заниматься незначительными отклонениями от ролевых требований, если они не сказываются на деятельности всей организации или большой группы, а целесообразен контроль с фиксацией достаточно крупных по масштабу отклонений. Более мелкий масштаб контроля реализуется на уровне малых групп (отделов, лабораторий) с использованием межличностных взаимоотношений и особенно эффективен для профилактики отклонений в подразделениях организации.

Вопросы для самоконтроля

1. Общее и отличное в понятиях «руководство» и «лидерство».
2. Теории, объясняющие феномен лидерства, их содержание.
3. Перечислите основные стили и факторы руководства и лидерства.
4. Основные подходы к определению личности руководителя.
5. Сущность и основные подходы к определению власти.
6. Возможные способы воздействия на поведение другого человека.
7. Перечислите наиболее распространенные основания власти.
8. Содержание и проблемы процесса делегирования власти в организации.
9. Проблемы обеспечения единства авторитета и власти в организации.
10. Назначение и виды социального контроля в организации.
11. Цели и проблемы осуществления социального контроля в организации.

Тема 6. Организационная культура

1. *Понятие и сущность организационной культуры*
2. *Основные компоненты организационной культуры*
3. *Поддержание и развитие организационной культуры*

1. Все организации независимо от целей деятельности создаются и действуют в определенной культурной среде. Она во многом определяет смысл их существования, действует как извне, так и внутри организации.

Культура представляет собой совокупность общих для группы ценностей, убеждений, средств выражения. С помощью норм и санкций она служит для упорядочения поведения.

дочения опыта и регулирования поведения членов этой группы. В жизни людей культура в значительной мере осуществляет ту же функцию, которую в жизни животных выполняет генетически запрограммированное поведение. Поскольку она не приобретается биологическим путем, каждое поколение воспроизводит ее и передает следующему поколению. Этот процесс является основой социализации. В результате усвоения ценностей, верований, норм, правил и идеалов происходит формирование личности человека и регулирование его поведения.

В дополнение к нормам, принятым в обществе, каждая группа людей, в том числе и организация, вырабатывает собственные культурные образцы, которые получили название организационной культуры.

В середине 70-х У. Оучи, американский профессор японского происхождения, предпринял сравнительное исследование методов работы на американских и японских предприятиях и выявил специфическую японскую организационную культуру. В 1981 году Оучи опубликовал работу по методам организации деловых отношений на американских и японских предприятиях. В ней он выдвинул теорию «Z», как бы развивая этим идеи о поведении человека, лежащие в основе теорий «X» и «Y». Теория «Z» включает в себя ряд основополагающих принципов:

- отказ от политики увольнений в форме «пожизненного» найма работников;
- децентрализация управления организацией;
- групповое принятие решений;
- акцент на мелкие группы при организации труда;
- постоянное обучение и разработка программ служебной карьеры.

Таким образом, пытаясь объяснить причины успехов Японии, специалисты обратились к идее организационной культуры. Первоначально ее понимали в виде специфических практик управления, обусловленных национальными традициями, ценностями и культурными нормами. Организационная культура рассматривалась как производная от национальной. Изучив особенности того, как культура изменяет жизнь организации, предполагалось обнаружить такие приемы менеджмента, найма на работу, модели карьеры, мотивации и взаимоотношений на уровне рабочего места и в цехе, которые могли быть конвертированы в правила и рекомендации, применимые в иных национальных контекстах для достижения наибольшей эффективности.

Другой причиной интереса к исследованиям организационной культуры стало развитие многонациональных корпораций. Управление большими организационными системами, чьи производственные мощности размещены в различных географических областях, столкнулось с проблемами, для решения которых потребовались новые нетрадиционные подходы.

Поздние исследователи пересмотрели свои подходы к осмыслению культуры в пользу более широкой ее трактовки. Организационная культура из этнической, национальной характеристики перешла в разряд социальных феноменов, свойственных всякой организации как совокупности людей, выполняющих совместную целенаправленную деятельность, она является отражением организационных ценностей и способов деятельности. Именно эти свойства организации как социального института признаются культурными и являются объектом управления.

Подходы к изучению организационной культуры. Исследователи выделяют

различные теоретические подходы к изучению организационной (корпоративной) культуры.

Во-первых, она рассматривается как одна из субкультур, в которой находят свое специфическое выражение все основные элементы культуры общества: представления, символы, ценности, идеалы, образцы поведения и т.д. В соответствии с этим подходом отмечается, что культура организации находится в прямой зависимости от фундаментальных идей, ценностей, символов и образцов поведения всего общества. На их основе интегрируются индивиды и группы, через них осуществляется ценностный и нормативный контроль за их поведением.

Во-вторых, организационная культура рассматривается через призму факторов, воздействующих на жизнь организации и, соответственно, организационной культуры. Способность организации проводить те или иные действия во многом основана на ценностных представлениях руководства. Речь здесь идет о мировоззренческих особенностях, закрепившихся у руководителя предприятия в прошлом и определяющих ход его мыслей и способы решения проблем в настоящее время. Понятие «предпринимательская культура» описывает особенности менеджмента предприятия с точки зрения специфических, исторически обусловленных схем мысли и образцов решения проблем. Предпринимательская культура тесно связана с индивидуальной историей предприятия, биографией руководящих кадров, а также со специфическими условиями среды деятельности. Под философией предпринимателя понимается часть его культуры, находящая выражение в системе ценностей и целей, в стандартах и представлениях.

Большинство авторов сходится на том, что культура организации представляет собой сложную взаимосвязь важных предположений (часто не поддающихся формулированию), бездоказательно принимаемых и разделяемых членами коллектива. Часто организационная культура трактуется как принимаемые большей частью организации философия и идеология управления, предположения, ценностные ориентации, верования, ожидания, распоряжения и нормы, лежащие в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за ее пределами.

Существует много подходов к выделению различных атрибутов, характеризующих и идентифицирующих ту или иную культуру. Так, Ф.Харрис и Р.Моран предлагают рассматривать конкретную организационную культуру на основе 10 характеристик:

- осознание себя и своего места в организации;
- коммуникационная система и язык общения;
- внешний вид, одежда и представление себя на работе;
- что и как едят люди, привычки и традиции в этой области;
- осознание времени, отношение к нему и его;
- взаимоотношения между людьми;
- ценности;
- вера во что-то и отношение или расположение к чему-то;
- процесс развития работников и обучение;
- трудовая этика и мотивирование.

В свою очередь, американский социолог Ч.Ханди на основе анализа ряда

крупнейших американских компаний предложил типологию, в основе которой лежат распределение власти и связанные с ней ценностные ориентации личности, которые обуславливают специфический характер отношения индивида и организации, структуру организации и характер ее деятельности на различных этапах ее эволюции. По этому критерию он выделяет четыре типа организационной культуры:

а) «культура власти» («культура Зевса») — культура организации, в которой существенную роль играет момент личной власти;

б) «ролевая культура» («культура Аполлона») — бюрократическая культура, характеризующаяся строгим функциональным распределением ролей и специализацией участников, деятельность которых координируется и направляется небольшим связующим звеном высшего руководства предприятия;

в) «культура задачи» («культура Афины») — культура организации, ориентированная, прежде всего на решение задач, реализацию проектов;

г) «культура личности» («культура Диониса») — культура, ставящая в центр внимания интересы людей, объединенных в организацию.

Понятие организационной культуры. Таким образом, рассмотрение организаций как сообществ, имеющих единообразное понимание своих целей, значения и места, ценностей и поведения, вызвало к жизни понятие организационной культуры. **Организация формирует собственный облик, в основе которого лежат специфическое качество производимой продукции и оказываемых услуг, правила поведения и нравственные принципы работников, репутация в деловом мире и т. п. Это система общепринятых в организации представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от всех других.**

Анализ деятельности многочисленных организаций показывает, что каждый член организации должен принимать те культурные образцы, которые характерны для данной организации; в противном случае он просто не сможет эффективно работать и взаимодействовать с другими участниками организационных процессов.

В целом культуру организации можно определить как совокупность идей, корпоративных ценностей и норм поведения, присущих только данной организации и формирующихся в ходе совместной деятельности для достижения общих целей. Корпоративные ценности представляют собой все окружающие объекты (как внутри организации, так и вне ее), в отношении которых члены организации занимают позицию оценки в соответствии со своими потребностями и целями организации. При этом ценности могут разделяться на те, которыми организация владеет, и те, на которые она ориентируется, но и те и другие определяют поведение членов организации согласно избираемым ими приоритетам.

Значение организационной культуры для развития организации определяется рядом обстоятельств. *Во-первых*, она придает сотрудникам организационную идентичность, определяет внутригрупповое представление о компании, являясь важным источником стабильности и преемственности в организации. *Во-вторых*, знание основ организационной культуры помогает новым работникам правильно интерпретировать происходящие в организации события, определяя в них все наиболее важное

и существенное. *В-третьих*, внутриорганизационная культура стимулирует самосознание и высокую ответственность работника, выполняющего поставленные перед ним задачи.

Таким образом, организационная культура выступает как основа жизненного потенциала организации. Она выполняет функции внутренней интеграции и внешней адаптации организации. Она определяет стратегию организации, цели и средства их достижения, а также критерии эффективности в достижении намеченных целей. Благодаря организационной культуре, в организации разрабатывается общий язык и концептуальные категории, критерии получения, удержания и утраты власти, правила поведения, системы поощрений и наказаний. Организационная культура обеспечивает более тесную коммуникацию между членами организации — основные посылки и теоретические положения, от которых отталкивается конкретный человек, являются общими для всех.

2. Основные компоненты организационной культуры.

Какие компоненты организационной культуры обычно выделяют в литературе?

Во-первых — это организационные ценности. Они являются ядром организационной культуры, поскольку на их основе вырабатываются нормы и формы поведения в организации. Именно ценности, провозглашаемые основателями и наиболее авторитетными членами организации, становятся фактором, от которого зависит сплоченность сотрудников, единство взглядов и действий, а, следовательно, обеспечивается достижение целей организации.

Под ценностями обычно понимают свойства объектов, процессов или явлений, обладающие эмоциональной привлекательностью для членов организации. К организационным ценностям и нормам относят:

- *предназначение организации и ее «лицо»* (высокий уровень технологии; высшее качество; лидерство в своей отрасли; преданность духу профессии; новаторство);

- *старшинство и власть* (полномочия, присущие должности или лицу; уважение старшинства и власти; старшинство как критерий власти и т.д.);

- *значение различных руководящих должностей и функций* (важность руководящих постов, роли и полномочия отделов и служба);

- *обращение с людьми* (забота о людях и их нуждах; беспристрастное отношение и фаворитизм; привилегии; уважение к индивидуальным правам; обучение и возможности повышения квалификации; карьера; справедливость при оплате; мотивация людей);

- *критерии выбора на руководящие и контролируемые должности* (старшинство или эффективность работы; приоритеты при внутреннем выборе; влияние неформальных отношений и групп и т.д.);

- *организация работы и дисциплина* (добровольная или принудительная дисциплина; гибкость в изменении ролей; использование новых форм организации работы и другое);

- *стиль руководства и управления* (стили авторитарный, консультативный или сотрудничества; использование целевых групп; личный пример; гибкость и спо-

способность приспосабливаться);

- *процессы принятия решений* (кто принимает решение, с кем проводятся консультации; индивидуальное или коллективное принятие решений; необходимость согласия, возможность компромиссов; и т.д.);

- *распространение и обмен информацией* (информированность сотрудников; легкость обмена информацией);

- *характер контактов* (предпочтение личным или письменным контактам; жесткость или гибкость в использовании установившихся каналов служебного общения; значение, придаваемое формальным аспектам; возможность контактов с высшим руководством; использование собраний; кто приглашается и на какие собрания; нормы поведения при проведении собраний);

- *характер социализации* (кто с кем общается во время, и после работы; существующие барьеры; особые условия общения);

- *пути разрешения конфликтов* (желание избежать конфликта и идти на компромисс; предпочтение использования официальных или неофициальных путей; участие высшего руководства в разрешении конфликтных ситуаций; и т.д.);

Таким образом, всякая организация осуществляет свою деятельность в соответствии с теми ценностями, которые имеют существенное значение для ее сотрудников. Создавая организационные культуры, необходимо учитывать общественные идеалы и культурные традиции страны.

Однако одного осознания той или иной ценности и положительного отношения к ней недостаточно. Действительно необходимым условием является практическое включение сотрудника в деятельность организации, направленную на реализацию этой ценности. Только ежедневно действуя в соответствии с корпоративными ценностями, соблюдая установленные нормы и правила поведения, сотрудник может стать представителем компании, соответствующим внутригрупповым социальным ожиданиям и предъявляемым требованиям. Полная идентификация сотрудника с компанией означает, что он не только осознает идеалы компании, четко соблюдает правила и нормы поведения в организации, но и внутренне полностью принимает корпоративные ценности. В этом случае культурные ценности организации становятся индивидуальными ценностями сотрудника, занимая прочное место в мотивационной структуре его поведения. Со временем такой работник становится мощным источником данных ценностей и идеалов, как в рамках сформировавшей его организации, так и в любой другой компании, фирме и т.п.

Другой компонент организационной культуры — это философия организации, т.е. совокупность основополагающих, ключевых ценностей, отвечающих на вопрос, что является самым важным для данной организации.

Третий компонент организационной культуры — обряды, ритуалы и лозунги.

Четвертый компонент — легенды и мифы.

Пятый компонент — обычаи.

Шестой компонент — нормы и стиль поведения.

Первый, наименее обнаруживаемый и глубинный уровень организационной культуры представлен мировоззрением. Это представления об окружающем мире, природе человека и общества. Более любого другого явления организационной

культуры мировоззрение связано с этнической культурой и религиозными представлениями. Недаром немалые трудности возникают при организации совместных предприятий, где сотрудниками являются носители различных мировоззрений. Основная задача при этом — это формирование нового уровня взаимопонимания и принятия позиций представителей другой культуры.

Другой раздел этого уровня культуры — **организационная мифология**, внедрение которой — процесс более кропотливый. Одно из ее направлений характеризуется высказыванием: «Народ должен знать своих героев» и предполагает создание ореола героя для кого-либо из организаторов фирмы или ее сотрудников. В качестве человека-символа может быть привлечен и исторический персонаж.

В свою очередь, Эдгар Шайн предложил схему иерархии уровней организационной культуры. В основе ее лежат некоторые базовые представления о характере окружающего мира, реальности, времени, пространства, человеческой природы, человеческой активности, человеческих взаимоотношений. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие организационную культуру. Они находятся в сфере подсознательного и, соответственно, недостаточно осознаются даже их носителями — членами организации. Они раскрываются лишь в процессе специального анализа и, в основном, носят лишь гипотетический характер.

Второй уровень представляют **ценности и верования, разделяемые членами организации**, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Они осознаются в большей степени, чем базовые представления и нередко непосредственно формулируются в программных документах организации, являясь основными ориентирами в ее деятельности. Как правило, они формируются ее руководством и доводятся до сведения всех сотрудников. Заданные ценности, которые могут быть явными или скрытыми, в свою очередь определяют социальные нормы, регулирующие поведение членов организации. Не всегда декларируемые ценности соответствуют истинным ценностям организации.

Третий уровень — это **внешние проявления организационной культуры**. К ним относятся применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, конкретные наблюдаемые действия людей (ритуалы, церемонии...), планировка и оформление помещения организации. Это как бы видимая часть организационной культуры. Однако смысл этих внешних проявлений остается непонятным, если неизвестны базовые представления, которые стоят за этими внешними проявлениями. На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать в терминах организационной культуры.

3. Поддержание и развитие организационной культуры.

Организационная культура и на глубинном уровне — неосознаваемых ценностей, и на внешнем уровне — декларируемых правил, является производной от истории организации, ее успехов и неудач. А история организации начинается с личных историй ее основателей, лидеров. Итак, культура конкретной организации может быть понята только при учете индивидуальной истории ее

лидеров, основателей.

Но затем начинается собственный опыт работы в организации, и в зависимости от того, каким он был, добавляются еще некоторые организационные мифы. И дело не только в том, где начинал ли человек свой трудовой опыт, существенно важно — был ли этот опыт субъективно успешным. Каждая организация по-разному структурирует среду, оценивает себя по разным критериям, руководствуется разными критериями.

По мнению исследователей, одним из признаков развитой организационной культуры является наличие у коллектива организации своеобразного делового кредо — некоторой совокупности основных целей, стоящих перед ним. Фактически деловое кредо организации есть концентрированное выражение ее философии и политики, провозглашаемых и реализуемых высшим руководством.

Однако формулирование делового кредо — лишь часть «культурной политики» компании. Далее его необходимо довести до сведения всех сотрудников, сделать частью личной мотивации каждого служащего, разумеется, все это не будет иметь никакого значения, если само руководство своими собственными делами и поступками не будет демонстрировать на практике эти принципы.

Средствами сохранения организационной культуры, ее воспроизводства в условиях смены поколений руководителей и рядовых служащих являются мифология, ритуалы, традиции, особый язык. Это могут быть всевозможные истории, связанные с деятельностью «отцов-основателей», передаваемые от одного поколения служащих к другому; ритуалы делового поведения и внеслужебного общения (на юбилеях, вечеринках), поддерживающие и укрепляющие традиции организационной жизни; язык, характеризующий лицо предприятия и статус отдельного служащего, и т.д.

Сила организационной культуры определяется, по крайней мере, двумя важными факторами:

1. степенью принятия членами организации основных ценностей компании;
2. степенью их преданности этим ценностям.

Очевидно, что даже преуспевающие зарубежные компании с сильной организационной культурой также нуждаются в постоянном поддержании и развитии своих культурных ценностей. Трудность поддержания требуемого уровня организационной культуры заключается в том, что вновь принятые сотрудники приносят с собой не только новые идеи и индивидуальные подходы к решению профессиональных задач, но и свои собственные ценности, взгляды, убеждения. Индивидуальные личностные ценности сотрудников могут существенно поколебать сложившиеся культурные ценности внутри организации. Для поддержания сложившейся системы культурных ценностей организации, необходимо постоянно оказывать влияние на формирование ценностных ориентации сотрудников для максимального сближения их с ценностями самой организации.

Задача должностных лиц, ответственных за поддержание организационной культуры, должна, на наш взгляд, заключаться в том, чтобы четко различать тех сотрудников, которые только внешне декларируют солидарность с культурными ценностями организации и тех, кто внутренне глубоко разделяет и четко следует этим ценностям в своем поведении. Для того, чтобы добиться полной идентификации со-

трудников с организацией, необходимо проводить целый комплекс последовательных мер, начиная с тщательного отбора кандидатов для приема на работу в организацию. Уже на начальном этапе в ходе отборочных собеседований с кандидатами необходимо выявить тех, чьи личностные черты и система взглядов в значительной мере не отвечают культуре организации или противоречат ей.

Второй шаг делается после оформления вновь принятых сотрудников на работу, когда кандидаты занимают соответствующие должности. Только что поступившие на работу сотрудники подвергаются различным внутриорганизационным воздействиям, которые должны быть тщательно спланированы, и иметь своей целью заставить новичков задуматься о существующей системе норм и ценностей компании и о том, смогут ли они их принять. После того как новый сотрудник переживает первый «культурный шок», следующим шагом будет овладение им необходимыми для работы навыками и способами выполнения трудовой деятельности, принятыми в данной организации.

Следующий этап состоит в анализе, оценке результатов труда работников и соответствующем вознаграждении каждого. Системы анализа трудовой деятельности и вознаграждения должны быть всеобъемлющими и взаимно согласованными. Кроме того, внимание должно быть сфокусировано на тех аспектах, которые тесно связаны с корпоративными ценностями. Обычно в компаниях, обладающих сильной организационной культурой, лица, нарушающие общепринятые нормы, подвергаются различного рода санкциям (от морального осуждения до административного наказания). Эти санкции могут быть выражены и в скрытой форме, например, перевод работника на другое, менее престижное рабочее место. Идентификация с основными корпоративными ценностями помогает работникам примириться с теми неизбежными жертвами, которые они приносят ради того, чтобы стать членами организации. Они постепенно начинают принимать, а затем и разделять ценности организации. Одновременно у них формируется уверенность в том, что компания, обладающая такой системой ценностей, не сделает ничего во вред им. Организация, в свою очередь, старается оправдать эти издержки, создавая свои корпоративные ценности в соответствии с высшими человеческими ценностями, например, декларируя служение обществу в виде улучшения качества своей продукции или услуг.

Заключительным шагом в процессе овладения работником всей системой корпоративных ценностей является внутриорганизационное признание и продвижение тех сотрудников, которые могут служить ролевыми моделями для других членов организации. Выделяя таких людей как образцовых сотрудников, компания побуждает остальных работников следовать их примеру.

Самые эффективные средства передачи культуры — это информация, традиции, символы и язык.

Информация содержит описание событий, связанных с образованием организации; ключевых решений, которые определяют стратегию организации в будущем; высшего звена управления. Она позволяет соизмерять прошлое с настоящим, обеспечивает объяснение текущей практической деятельности организации.

Традиции. Соблюдение сложившихся традиций является средством для передачи культуры, так как с традициями связаны главные ценности организации.

Символы. Дизайн и планировка территории и зданий, мебели, стиль руковод-

ства, одежда являются материальными символами, которые передаются работникам. Важна и степень равноправия в организации, обеспечиваемая высшим менеджментом, виды и типы поведения (т. е. рискованность, консерватизм, авторитарность, участие, индивидуализм, социальность), которые считаются приемлемыми.

Язык. Многие организации и их подразделения используют язык как способ идентификации членов организации с ее культурой или субкультурой. Изучая его, члены организации свидетельствуют о своем принятии этой культуры и таким путем помогают ее сохранять. Принятая в организации терминология действует как общий знаменатель, который объединяет членов организации на основе признанной культуры или субкультуры.

Организационная культура развивается и изменяется в течение всей жизни организации. При этом в силу «глубинности» базовых предположений и их «устойчивости» процессы ее изменения протекают скорее постепенно и эволюционно, чем радикально и революционно.

Для того, чтобы организационная культура сложилась, необходимо довольно продолжительное время. Поскольку она формируется в процессе «совместной работы и преодоления трудностей», то сформированная организационная культура — это устойчивое образование. С одной стороны, это хорошо, поскольку помогает организации в процессе решения новых задач обращаться к старому опыту и использовать его. С другой — далеко не всегда старый опыт применим в новых условиях. Когда окружение успешной организации стабильно, не меняется годами, сформировавшаяся в этой стабильной ситуации организационная культура помогает членам организации действовать быстро и эффективно, не вдаваясь в серьезный анализ происходящего. Ведь в стабильном окружении принципиально новые задачи возникают редко. Если окружение организации нестабильно, меняется очень быстро, каждая новая задача является принципиально новой, старая организационная культура может тормозить поиск принципиально новых решений.

Изменение культуры организации. Иногда в интересах стратегического менеджмента или под влиянием жизненно важных для данной организации факторов принимается решение о необходимости изменения принятой модели организационной культуры. Например, внешняя среда претерпела столь значительные изменения, что организация должна либо приспособиться к новым условиям, либо ей не удастся выжить. Или когда организация стремительно развивается и осуществляет набор новых сотрудников в количествах, превышающих численность имеющегося персонала. Возможен конфликт между внутренней культурой компании и ценностями, преобладающими во внешней среде. При выходе компании на международный уровень неизбежно возникает необходимость адаптации корпоративных ценностей к соответствующим зарубежным культурам.

При изменении организационной культуры очень важно соблюдать постепенность и поэтапность нововведений. Кроме того, очень важно, чтобы элементы новой корпоративной культуры не вступали в явное противоречие с существующей системой ценностей компании. Также необходимо, чтобы новые культурные ценности принимали и поддерживали все высшие руководители организации, демонстрируя свою приверженность им на собственном примере. Только в этом случае «переоценка корпоративных ценностей» может не только пройти безболезненно, но и в даль-

нейшем будет способствовать процветанию организации.

Работа по изменению организационной культуры включает в себя формирование новой миссии целей организации и ее идеологии, модели эффективного руководства, использование опыта предыдущей деятельности, укоренившихся традиций и процедур, оценку эффективности организации, ее формальной структуры, проектировку помещений и зданий и т. д.

На необходимость изменения культуры влияют следующие факторы: организационный кризис, смена руководства, стадии жизненного цикла организации, ее возраст, размер, уровень культуры, наличие субкультур.

Организационный кризис. Он подвергает сомнению имеющуюся практику и открывает возможности для принятия новых ценностей. Примерами кризиса могут быть ухудшение положения организации, ее финансовое поглощение какой-то другой организацией, потеря главных клиентов, резкий прорыв конкурентов на рынок организации.

Смена руководства. Поскольку высшее руководство является главным фактором в формировании культуры организации, замена ее главных руководителей способствует введению новых ценностей. Но новое руководство само по себе не является гарантией того, что работники их примут. Новые лидеры должны иметь четкое альтернативное видение того, какой может быть организация, и обладать авторитетом.

Стадии жизненного цикла организации. Изменить культуру организации легче в переходные периоды от ее создания к росту и от зрелости к упадку. Когда организация вступает в стадию роста, основные изменения организационной культуры будут необходимы. Культура организации еще не укоренилась, и работники примут ее изменения, если:

- предыдущий успех организации не отвечает современным условиям;
- работники не удовлетворены общим состоянием дел в организации;
- образ основателя (учредителя) организации и его репутация под сомнением.

Другая возможность изменения культуры появляется, когда организация вступает в стадию упадка. На этой стадии обычно необходимы сокращение персонала, снижение затрат и принятие других подобных мер, которые драматизируют настроения работников и свидетельствуют о том, что организация переживает кризис.

Возраст организации. Независимо от стадии жизненного цикла организации, чем меньше ее возраст, тем менее устоявшимися будут ее ценности. Изменение культуры более вероятно в молодой организации.

Размер организации. Изменить культуру легче в малой организации, так как в ней общение руководителей с работниками более тесное, что увеличивает возможности распространения новых ценностей.

Уровень культуры. Чем шире распространена культура в организации и выше сплоченность коллектива, разделяющего общие ценности, тем сложнее изменить культуру. Слабая культура более подвержена изменениям, чем сильная.

Наличие субкультур. Чем больше существует субкультур, тем сильнее сопротивление изменению доминирующей культуры.

Вопросы для самоконтроля

1. Место и значение культуры в жизни людей и организаций.
2. Кем, когда и в связи с какими событиями было сформировано направление исследования организационной культуры? Этапы трансформации понятия «организационная культура».
3. Подходы к определению сущности организационной культуры и ее содержанию.
4. Понятие и значение организационной культуры.
5. Основные компоненты организационной культуры.
6. Уровни организационной культуры, их содержание.
7. Способы и меры поддержания эффективной организационной культуры.
8. Этапы воспитания лояльного отношения к культуре организации у работников. Средства передачи культуры.
9. Причины и факторы изменения корпоративной культуры.
10. Проблемы и условия изменения организационной культуры.

Тема 7. Социальные технологии и социальная коммуникация

1. Понятие и типы социальных технологий

2. Социологические методы и процедуры консультирования.

3. Модели социальных коммуникаций

4. Роль коммуникаций в управлении организацией

1. Понятие «социальная технология» стало использоваться в отечественной теории и практике социального управления в 70—80-е годы XX века, когда начался процесс накопления достижений в области социологии, теории организации, теории управления, социальной психологии. «Социальная технология — алгоритм, процедура осуществления действий в различных областях социальной практики: управлении, образовании, исследовательской работе, художественном творчестве. Социальная технология — элемент человеческой культуры, возникает эволюционно либо связано с потребностью быстрого и крупномасштабного «тиражирования» новых видов деятельности. Построение социальной технологии осуществляется за счет разделения деятельности на отдельные операции, процедуры при условии глубокого понимания природы и специфики той области, в которой разворачивается практика».

Технология в общем смысле слова — совокупность способов и средств осуществления той или иной целесообразной деятельности для достижения определенного результата. Соответственно, социальная технология — это совокупность инструментов, применяемых с целью воздействия на сознание и поведение группы или групп людей, на преобразование социального объекта. При этом в социальном управлении наибольшее распространение получили социальные технологии, предназначенные для выработки управленческих решений, повышения эффективности социальной коммуникации и управленческого воздействия, подбора и расстановки кадров.

В современной науке под социальной технологией, по аналогии с промышленной технологией, понимается совокупность приемов, способов и методов целенаправленного воздействия на социальные процессы и системы для достижения поставленных целей. Социальная технология — это процесс управления людьми, социальной системой, социальными процессами и явлениями.

Обычно выделяют четыре типа социальных технологий:

- а) технология формирования социальных систем, связанная с методами социального проектирования;
- б) технология, направленная на решение социальных проблем и поддержание стабильности социальных систем, основанная на процедурах управления;
- в) технология, направленная на преобразование и развитие социальных систем, базирующаяся на методах игр открытого типа;
- г) технология социальной борьбы, выступающая в качестве средства защиты социальных систем.

Одной из наиболее важных особенностей социальной технологии является умение эффективно работать с людьми, выявлять их потенциальные ресурсы и возможности для повышения эффективности деятельности. Основными факторами, которые используются социальной технологией в целях управленческого воздействия, являются способности, предрасположенность, интересы, потребности, ценностные ориентации, ожидания, активность.

К социальной технологии тесно примыкает понятие социальной инженерии как совокупности подходов прикладных социальных наук, которые ориентированы на целенаправленное изменение организационных структур, определяющих человеческое поведение и обеспечивающих контроль за ним, или — комплексный подход к изучению и изменению социальной реальности, основанный на использовании инженерного подхода и наукоемких технологий.

Современная социальная инженерия представляет собой комплекс практически ориентированных знаний в области управления социальными структурами и процессами, развивающийся по следующим направлениям:

- строительство социальных институтов, например, государственное строительство, реорганизация системы высшего образования и т.д. («социетальный» блок);
- региональное строительство (региональный блок);
- формирование местных сообществ (муниципальный блок);
- строительство организаций, или «организационная инженерия» (организационный блок);
- формирование целевых групп и команд («групповая» инженерия).

2. Социологические методы и процедуры консультирования.

Консультирование — процесс совместной деятельности социолога и клиента, имеющий свое начало (первоначальный контакт) и конец (прекращение сотрудничества). Между этими точками выделяются ряд основных фаз, что помогает участникам данного процесса последовательно переходить от одного этапа к другому, системно выполнять необходимые операции. Выбор методов и процедур консультирования определяется целями проекта. И все же существуют самые общие

правила, помогающие социологу успешно справиться с заданием.

Процедуры анализа проблемы

На начальной фазе консультирования социолог имеет дело лишь с проблемной ситуацией, отражающей, например, неудовлетворенность состоянием работы с кадрами в организации. Для перевода этой ситуации в проблему следует выполнить ряд процедур:

1) Установить реальное наличие данной проблемы, собрать по этому поводу информацию из материалов заказчика, проверить ее достоверность.

2) Очертить круг вопросов относительно объекта: кто является носителем данной проблемы, как влияют на нее их интересы.

3) Изучить вторичные источники информации, т.е. публикации по исследованию аналогичных вопросов.

Социальную проблему можно описать с помощью следующих характеристик.

Сущность. Например, недостаточный уровень профессиональных и деловых качеств работников. При этом важно установить, с каким стандартом такие качества сравнивать и на каком основании.

Местонахождение. В каком подразделении (отделе, службе) эта проблема выявлена, насколько широко она распространена в организации?

Владение. Кого конкретно (главу организации или коллектив) затронула эта проблема, кто заинтересован в ее решении?

Значимость. Насколько значима проблема? Как она влияет на те подразделения организации, в которых обнаружена. Что может получить организация от ее решения?

Тенденция. В каком состоянии проблема: стабилизировалась, нарастает или затухает?

Результатом предварительного описания проблемы является признание клиентом ее наличия в организации. В ходе обсуждения причин и следствий сложившейся ситуации консультант может расширить или сузить первоначальное определение проблемы, показать возможные способы ее решения.

Диагностика — это этап углубленного анализа проблемы, в ходе которого выявляются «болевы́е точки» объекта, их причины и возможные способы «лечения». Методика диагностического исследования представляет собой систему предписаний и операций с указанием следующих процедур их применения:

- 1) конструирование должного состояния объекта;
- 2) описание реального состояния объекта;
- 3) определение рассогласования между должным и реальным состоянием объекта.

На этапе диагностики для получения информации социолог использует традиционные, количественные методы: анализ документов, наблюдение и опрос. Однако техника их применения в консультировании современных организаций имеет свою специфику, нередко она носит ненавязчивый и даже агентурный характер. Дело в том, что значительная часть предприятий и организаций в России до сих пор представляют собой полузакрытые организации бюрократического типа. Доступ к доку-

ментам в них ограничен. Наблюдение чаще всего проводится инкогнито. На интервью работники и специалисты идут неохотно.

Здесь важно получить хотя бы одного союзника, который мог бы порекомендовать двух-трех знакомых, а те, в свою очередь, других знакомых. Личные контакты являются надежным способом вхождения в исследуемую среду. Отобрав возможных помощников и заручившись их согласием, можно вооружить их инструментами для анализа документов, проведения наблюдений и опросов.

С точки зрения трудозатрат и финансов самым экономичным является *метод анализа документов*. Он позволяет оперативно получить фактографическую информацию об администрации и ее персонале, которая носит объективный характер. К документам относят любые сведения, зафиксированные в тексте, пленке, дискете и др. Обычно это официальные материалы: постановления, протоколы, инструкции, статистические сводки, архивы, деловая корреспонденция и т. п. В их числе выделяются личные документы — анкеты, «объективки», характеристики.

Используя такую информацию, нельзя забывать ряд правил:

- 1) официальный личный документ, полученный из первичных источников, достовернее других;
- 2) различать описания событий и их оценку;
- 3) выявить намерения составителя документа;
- 4) знать метод получения первичных данных;
- 5) уяснить общую обстановку, в которой составлялся документ.

Работая с документами, социологи применяют качественный и количественный способы анализа. Разновидностью последнего способа является *контент-анализ*, т.е. перевод печатных и фонетических текстов в количественные показатели. Слово «контент» (содержание) имеет отношение к понятиям, символам, рисункам. Основные процедуры начинаются с выявления смысловых единиц, выражающих конкретные темы и факты. Они выделяются, исходя из целей и задач анализа. Например, в ходе конкурсного отбора служащих мы оценивали некоторые деловые качества посредством соотнесения смысловых единиц с их индикаторами в листках по учету кадров. Единицей анализа были биографические данные, отражающие то или иное качество, а единицей счета — частота их проявлений.

Основой анализа повседневной работы администрации выступает *метод наблюдения*. Его преимущество заключается в прямой регистрации фактов. В зависимости от характера процесса наблюдения выделяются его следующие типы: контролируемое и неконтролируемое, включенное и не включенное, полевое и лабораторное и т.д.

Процедуры наблюдения можно сформулировать в следующих вопросах: *Что наблюдать? Как наблюдать? Как регистрировать факты? Как их классифицировать?* В этих целях разрабатывается специальный инструментарий: карточки, бланки наблюдений и т.п. Их надежность проверяется упражнениями или пробными наблюдениями.

Распространенным методом сбора диагностической информации является *опрос*. Различаются письменные (анкетирование) и устные (интервью) опросы. В практике консультирования чаще всего используется интервью — непо-

средственная беседа социолога с респондентом (опрашиваемым). Беседы с работниками организации побуждают их к саморефлексии, осознанию собственного опыта, стимулируют аналитическую деятельность, способствуют включению их в организационную ситуацию, формируют ощущение уверенности в целесообразности изменения.

Существует множество видов интервью: неформализованное, свободное или интервью без строгой детализации вопросов, но по общей программе; полужформализованное интервью, в ходе которого используются заранее подготовленные вопросы, но не исключаются и дополнительные вопросы по теме; формализованное, структурированное интервью, предполагающее подробную разработку беседы, последовательность и конструкцию вопросов, в том числе «закрытых» с использованием специальных карточек.

Особое значение имеет *диагностическое интервью*, структура которого разработана А.И. Пригожиным. Оно включает четыре блока вопросов. Вводная часть предназначена для знакомства социолога с собеседником. Здесь надо составить правильное представление о роли консультанта как помощника, призванного не только выявить, но и решить проблемы организации.

Затем социолог переходит к проблемному блоку вопросов, выясняет проблемы организации в целом, того подразделения, где работает служащий, наконец, трудности, которые испытывает сам респондент.

Следующий блок вопросов — позиционный анализ. Речь идет о структуре персонала, его интересах и взглядах на организационные проблемы. В любой организации имеются консерваторы и новаторы, старожилы и новички, сторонники разных стратегий и т.д. Выделение позиционных групп позволит определить, кого включать потом в процесс выработки решения.

Последний блок вопросов — социометрия. Это необходимо для выделения ключевых фигур организации. В основном с ними придется иметь дело социологу.

В процессе консультирования организаций и учреждений нередко возникают случаи, когда к проведению интервью лучше всего привлечь самих работников этого учреждения, например, службы персонала. В этой ситуации социологу необходимо подобрать интервьюеров, организовать тренинг, обеспечить их документами для полевой работы и соответствующими инструкциями.

На этапе **выработки решения** используются в основном нетрадиционные, качественные методы социологии: *кейс-стади*, деловые игры, фокус-группы и др. Социолог-консультант имеет дело с уникальным объектом, изучает его продолжительное время, вырабатывает процедуры и технологии совершенствования работы, проводит эксперименты, т. е. фактически он становится участником повседневной жизни организации. Длительное «погружение» в рабочую среду дает возможность рассмотреть конкретный случай во всех его проявлениях. Такой подход в социологии получил название *кейс-стади* (исследование случая). Специфика этого метода состоит в глубинном изучении своеобразия данной организации, ее служащих. Выводы о результатах обычно носят локальный, сугубо прикладной характер, они направлены на выработку решений, рекомендаций, технологий более успешного, эффективного функционирования организации.

В практике консультирования различного рода организаций широко используются *игровые методы*, участники которых занимаются анализом и решением своих собственных, реальных проблем.

Если группа составлена из экспертов, то говорят о «мозговом штурме», дельфийском методе и т.п. Если из обычных работников организации — используется термин «фокус-группа».

Суть *метода фокус-групп* сводится к проведению коллективной дискуссии по заранее подготовленному сценарию. Дискуссию ведет модератор. Он предлагает тему и стимулирует участников к ее обсуждению, задает вопросы, уточняет полученные ответы. Основная задача модератора — изобретательно направлять дискуссию, организовать свободный обмен мнениями в непринужденной обстановке. Социолог фокусирует внимание и на предмете обсуждения, и на поведении конкретной группы участников. Аргументация, лексика, интонации позволяют проникнуть в смысл высказываний, зафиксировать подвижки в образе мышления, ценностных ориентациях работников.

На этапе **внедрения** желательна экспериментальная апробация решения. Общая логика эксперимента состоит в том, чтобы при помощи выбора опытной группы людей и погружения их в необычную ситуацию проследить направление, величину и устойчивость интересующих социолога характеристик.

Эксперименты различаются как по специфике объекта (мысленные и реальные), так и по характеру ситуации (полевые и лабораторные). В зависимости от формы эксперимента разрабатывается программа и план его осуществления, предусматривающий последовательное решение ряда вопросов:

- 1) определение цели эксперимента (обоснование целесообразности и возможности нововведения);
- 2) выбор опытного и контрольного объектов с указанием степени их представительности и сопоставимости между собой;
- 3) выделение предмета эксперимента;
- 4) выдвигание контрольных, факторных и нейтральных признаков;
- 5) создание экспериментальной ситуации (изменение по заданным параметрам организационно-правовых условий деятельности объекта);
- 6) формулировка гипотез о положительных и отрицательных последствиях новшества;
- 7) выбор индикаторов и способов контроля протекания эксперимента;
- 8) определение метода фиксации результатов;
- 9) оценка эффективности эксперимента;
- 10) выработка рекомендаций по дальнейшему использованию новшества масштаб его тиражирования и т. д.)

Как видно, проведение эксперимента сопряжено с немалыми хлопотами и трудностями. Может быть по этой причине в практике консультирования используются простейшие формы эксперимента — пилотные или пробные нововведения. Безусловно, такая форма экспериментирования имеет право на существование, однако она не исчерпывает потенциальные возможности этого метода. Если провести эксперимент по полной программе, то и отдача от него будет довольно высокой.

3. Модели социальных коммуникаций

Социальная коммуникация. С точки зрения социологии, коммуникация — это процесс социального взаимодействия и обмена сообщениями, информацией между двумя и более людьми. В ходе коммуникации осуществляется обмен специальными знаковыми образованиями (сообщениями), в которых отображены мысли, идеи, знания, опыт, ценностные ориентации, программы деятельности общающихся сторон. Коммуникации являются основным и связующим процессом в осуществлении управленческой деятельности, реализации социальных технологий.

Согласно социологическим исследованиям, руководитель от 50 до 90% всего времени тратит на коммуникацию. Эффективно работающие руководители — это те, кто эффективны в коммуникациях. Они обладают хорошо развитым умением устного и письменного общения и понимают, как среда влияет на обмен информацией.

В теории управления выделяют следующие модели социальной коммуникации:

- Линейная модель, разработанная американским социологом Г. Лассуэлом. В этой модели выделяют следующие компоненты коммуникационного процесса: 1) источник коммуникации (коммуникатор); 2) содержательная сторона коммуникации (сообщение); 3) канал коммуникации (способ и средство передачи сообщения); 4) аудитория (адресат сообщения); 5) эффективность понимания сообщения. В данной модели акцент делается на активность коммуникатора, а реципиент оказывается только объектом коммуникационного воздействия. Однако результат коммуникации — не просто изменение сознания, чувств, установок или поведения слушателя (зрителя, читателя), это еще и достижение определенной степени согласия или несогласия реципиента с тем, что, как и почему сообщается коммуникатором.

- Интеракционистская модель, предложенная в середине 50-х годов XX века Т. Ньюкомбом. Она исходит из того, что субъекты коммуникации равноправны, связаны как взаимными ожиданиями и установками, так и общим интересом к предмету общения. Сама коммуникация выступает как реализация такого интереса с помощью передаваемых сообщений. Данная модель выдвигает на первый план достижение согласия между партнерами по коммуникации.

- Общая теория коммуникации, разработанная Г. Маклюэном. Он считает, что развитие коммуникативных средств определяет как общий характер культуры, так и смену исторических эпох. Маклюэн выделяет следующие этапы развития коммуникативного процесса:

- возникновение речи и мифологического сознания;
- появление письменности;
- изобретение И. Гутенбергом в XV веке печатного станка;
- широкое распространение аудиовизуальных средств.

Таким образом, Г. Маклюэн сделал основной упор на технические средства исследуемого процесса, придав им значимость основного детерминанта в развитии коммуникативных процессов.

3. Роль коммуникаций в управлении организацией

Управление в организации осуществляется через людей. Одним из важнейших инструментов управления в руках руководителя является находящаяся в его распоряжении информация. Используя и передавая эту информацию, а также получая обратные сигналы, он организует, руководит и мотивирует подчиненных. Обмен информацией включен как важнейшее звено во все основные виды деятельности организации, следовательно, если коммуникационные связи не существуют или не действуют, это отрицательно сказывается на функционировании всей организации. Это объясняется рядом причин:

- руководителям подразделений организации приходится тратить много времени на поиск нужной информации и ее обработку;
- происходит дублирование информации, поскольку одна и та же информация поступает в подразделения организации и к ее руководству из разных источников;
- в одних подразделениях и у одних руководителей ощущается недостаток информации, тогда как в других подразделениях может произойти информационная перегрузка;
- работники организации мало осведомлены об ее деятельности, планах, ориентации во внешней среде, что отрицательно сказывается на процессах интеграции, точном выполнении распоряжений руководства и т.д.

Именно в связи с этим одной из главных целей управления в организации является создание системы коммуникации, ее запуск и контроль за нормальным функционированием.

Коммуникационные процессы в организации изучали различные школы. Первыми исследовали эти процессы представители *школы научного управления*. Ф. Тейлор разработал достаточно жесткую организационную структуру, предполагающую четкую взаимосвязь между должностями и социальными ролями. В этой структуре имеют место только вертикальные властные связи (от руководителей к подчиненным), т.е. такая организация базируется на формальных, жестких, вертикальных, иерархических коммуникационных связях. Информация, передаваемая по вертикали, делится на два типа: задание и необходимые пояснения к нему (то, что Ф. Тейлор называл «урок»), а также контроль за исполнением задания. В целом данная научная школа не придавала большого значения коммуникациям в организации.

Согласно основной концепции *школы человеческих отношений*, человек представляет собой уникальное социальное существо, поэтому с его деятельностью несовместимы формализация организационных процессов, жесткая иерархия подчиненности и отсутствие горизонтальных связей в организации. Наличие в организации одновременно вертикальных (властных) и горизонтальных (в основном неформальных) потоков информации должно способствовать удовлетворению потребностей работников в общении и взаимном обмене текущей информацией; обеспечению вовлеченности работников в процесс принятия управленческих решений. Однако представители школы человеческих отношений в основном уделяли внимание неформальным коммуникациям между работниками организации с равным статусом, забывая об их взаимодействиях с администрацией, а также о потоках деловой информации, необходимой для выпол-

нения работниками своих ролевых обязанностей.

В *школе системного подхода* в отношении коммуникаций в организациях утверждается, что связи между различными системными единицами организации — главное в понимании сущности ее функционирования. Для эффективного действия этих связей важнейшее значение имеют создание и переработка информации. Рассматривая организацию как открытую систему, системные теории акцентируют внимание на ее взаимодействии с внешней средой, изучении потоков информации, поступающих от других организаций и от социальных институтов (властных, политических, общественных и т.д.).

При этом организационным коммуникациям придается различный смысл и оттенки. Так, *выделяются командные (управленческие) и информирующие (оповещающие) коммуникации, внутренние и внешние коммуникации* и т.д. В рамках системных теорий анализируются информационные потоки, оценивается качество информации, передаваемой как по формальным, так и по неформальным каналам, а также качество принимаемых решений в зависимости от действия коммуникационной системы.

Выделяют несколько видов коммуникаций внутри организации:

- *межуровневые;*
- *коммуникации между различными отделами, или горизонтальные коммуникации;*
- *коммуникации «руководитель — подчиненный»;*
- *коммуникации между руководителем и рабочей группой.*

Организации пользуются разнообразными средствами для коммуникаций с элементами своего внешнего окружения. С потребителями они общаются с помощью рекламы и других программ продвижения товаров на рынок. В сфере отношений с общественностью большое внимание уделяется созданию определенного образа (имиджа) организации на местном, общенациональном или международном уровне. Подчиняясь государству, организации заполняют разнообразные письменные отчеты. При этом обсуждения, собрания, переговоры, служебные записки, отчеты, циркулирующие внутри организации, зачастую являются реакцией на возможности или проблемы, создаваемые внешней средой.

Коммуникация и информация — это различные, но связанные между собой понятия. Коммуникация включает в себя и то, что передается, и то, как это «что» передается. Для того чтобы коммуникация состоялась, необходимо как минимум наличие двух людей.

Коммуникация предъявляет требования к каждому из участников управленческого взаимодействия. Так, каждый из участников должен обладать всеми или некоторыми способностями: видеть, слышать, осязать, воспринимать запах и вкус. Эффективная коммуникация требует от каждой из сторон определенных навыков и умений, а также наличия определенной степени взаимного понимания.

Изучение межличностной коммуникации предполагает рассмотрение ее как процесса, состоящего из этапов и стадий:

Формулирование идеи и отбор информации.

Кодирование информации и формирование сообщения.

Выбор канала связи и передача сообщения.

Декодирование сообщения и восприятие информации.

Интерпретация сообщения и формирование ответа на него.

Передача ответа отправителю.

Знание роли и содержания каждого из этапов позволяет более эффективно управлять процессом в целом. Процесс коммуникации, возможно, осуществлять при наличии следующих основных элементов:

Отправитель — лицо, стремящееся донести определенные идеи с помощью передаваемой им информации.

Сообщение — информация, имеющая определенную форму и закодированная с помощью соответствующих символов.

Канал связи — средство передачи информации.

Получатель — лицо, которому отправитель адресует передаваемое сообщение.

Коммуникационный стиль — это способ, с помощью которого индивид предпочитает строить коммуникационное взаимодействие с другими. За основу измерения межличностной коммуникации можно взять такие две переменные, как открытость в коммуникации и адекватность обратной связи. Первое измерение включает степень открытия или раскрытия себя в коммуникации для других в целях получения ответной реакции от них, особенно их реакции, показывающей то, как они воспринимают нас и наши действия. Второе измерение показывает степень, с которой люди делятся с другими своими мыслями и чувствами о них. Можно выделить пять стилей межличностной коммуникации.

Стиль «открытие себя» характеризуется высокой степенью открытия себя другим, но низким уровнем обратной связи со стороны индивида, использующего этот стиль.

Стиль «реализация себя» отличается как максимальной открытостью, так и максимальной обратной связью.

Стиль «замыкание в себе» присущ индивидам, стремящимся к изоляции.

Стиль «защита себя» широко используется для того, чтобы лучше узнать других и более правильно оценить их. Обычно такие индивиды мало открыты для других, но любят обсуждать их.

Стиль «торговля за себя» характеризуется умеренными открытостью и обратной связью, обмениваемыми в процессе межличностной коммуникации.

Коммуникация может осуществляться как вербальными, так и невербальными средствами. Вербальная коммуникация для человека является основной. К числу вербальных средств относятся устная и письменная разновидности языка. Невербальные средства делятся на две группы: первичные языки (система жестов, пантомима, мимика) и вторичные (азбука Морзе, музыкальная нотация, языки программирования). В невербальной коммуникации сообщением может быть изображение (дорожный знак поворота или фотография встречи политических лидеров), физический предмет (цветок на окне явочной квартиры как сообщение о провале или архитектурное сооружение определенного назначения, подарок как знак признательности или черная метка как знак приговора). В качестве сообщений могут выступать и поступки (например, знаковые поступки политиче-

ских деятелей или меры какой-либо фирмы по продвижению товара).

Организация — многоуровневая структура с уровнями руководства и подчинения. Такая структура эффективно функционирует только при существовании хорошо налаженной связи между всеми уровнями. Через систему нисходящих связей руководство организации обеспечивает ориентацию целей подразделений организации относительно главных организационных целей; коррекцию поведения, установок и поведенческих стереотипов исполнителей на всех уровнях, координацию действий: поддержание и упрочение авторитета власти и контроля.

Восходящие потоки информации в направлении снизу вверх, т.е. в направлении подчиненные — руководитель, представляют собой каналы обратной связи процесса управления. При этом руководители высших уровней получают информацию о проблемах и текущих делах в каждом подразделении организации, что позволяет им постоянно корректировать и изменять меры воздействия на поведение подчиненных всех нижестоящих уровней. Подчиненные могут использовать восходящие потоки информации, чтобы довести до сведения высшего руководства информацию о частных проблемах подразделений и отдельных работников, а также о событиях, выходящих за рамки контроля со стороны формальной структуры организации.

К приоритетным задачам организационной деятельности относится развитие восходящих потоков информации, придание им такой же значимости для управления, как и у нисходящих потоков. Это возможно при переводе отношений между руководителями более высоких уровней и подчиненными в режим диалога, при котором:

- подчиненные участвуют в решении ключевых проблем организации;
- подчиненных постоянно информируют обо всех успехах и проблемах организации;
- появляется возможность использования и реализации инициативы исполнителей, учета и практического применения новых идей, изобретений, коллективного опыта работников организации.

Горизонтальные каналы коммуникации в организации представляют собой пути и средства передачи информации отдельно на каждом иерархическом уровне организации. Горизонтальные коммуникации реализуются в виде обмена информацией на совещаниях высших руководителей, руководителей среднего уровня, низшего звена управления, на собраниях исполнителей, а также в неформальных коалициях, кружках коллег, в ходе трудовой деятельности и т.д.

В целом горизонтальные каналы коммуникации в организации призваны решать следующие задачи:

- передачу информации не директивного, но совещательного характера;
- уточнение целей и задач подразделений исходя из конкретных ситуаций в каждом из подразделений;
- взаимодействие специалистов различного профиля из разных подразделений организации, что способствует комплексному решению поставленных высшим руководством задач;
- формирование неформальной структуры организации, решающей задачи, которые невозможно решать в официальных рамках.

Однако создание коммуникационных сетей, формирование устойчивых коммуникационных каналов сопряжены с рядом трудностей, вызванных как дефектами

в каналах информации, так и дефектным кодированием или декодированием получаемых сообщений.

Проблемы, связанные с созданием эффективно действующих коммуникаций, можно разделить на две основные группы: проблемы структурных коммуникаций и проблемы, возникающие в ходе межличностного общения.

Искажения в организационных коммуникациях исследователи обычно подразделяют на три группы:

- непреднамеренные искажения;
- сознательные искажения;
- фильтрация информации в сообщении, когда отсекается ненужная (субъективная оценка) в данный момент информация.

Для того чтобы избежать потерь, возникающих из-за недостатков межличностного общения, можно использовать такие приемы:

- предварительная подготовка к передаче сообщения; например, разъяснение основных положений, содержания сообщения;
- снятие семантических барьеров путем исключения двусмысленности, многозначности понятий;
- постоянное внимание к невербальной символической коммуникации — тону подаче сообщения, жестам, мимике и т.д.;
- установление обратной связи, для чего следует: задавать вопросы получателю информации о содержании сообщения и степени его восприятия; оценивать невербальную реакцию получателей на сообщение, особое внимание обращать на жесты, позу и мимику, указывающие на замешательство или непонимание; создавать атмосферу доверия, доброжелательности и готовности обсудить возникающие проблемы с учетом интересов и потребностей получателей информационных сообщений.

Вопросы для самоконтроля

1. Понятие и типы социальных технологий.
2. Социальная инженерия и ее основные направления.
3. Понятие, значение и основные модели социальной коммуникации.
4. Место и значение коммуникации в различных управленческих школах.
5. Виды и организация внутриорганизационных коммуникаций.
6. Этапы процесса коммуникации, коммуникационный стиль.
7. Проблемы и условия организации эффективных коммуникационных связей в организации.
8. Назначение и содержание этапа анализа проблемы при проведении социально-психологического консалтинга.
9. Методы диагностического исследования социальных проблем.
10. Социологические методы выработки управленческих решений.
11. Способы и этапы внедрения результатов социологических решений.

Тема 8. Управленческое воздействие

1. *Социология и психология управленческого воздействия. Методы воздействия на личность.*
2. *Манипуляция и манипулирование*
3. *Деловое общение*

1. Классическая модель, используемая в теории управления, включает несколько элементов. Главным из них является субъект управления, имеющий цель, волю к достижению этой цели и ресурсы. Другой ключевой элемент — это объект управления, воздействие на которого позволяет субъекту достигнуть своей цели. Актом управления выступает *управленческое воздействие* субъекта на объект. Последним элементом в процессе управления является результат. Его главным свойством является соответствие цели, поставленной субъектом. Для эффективного управления субъект должен иметь вспомогательный элемент — обратную связь, которая позволяет сравнивать результат с целью и вносить поправки в управляющие воздействия по мере приближения или удаления результата от цели.

Цикл управления сводится к стандартному набору действий субъекта: а) формирование цели; б) формирование критериев (показателей) достижения цели; в) выбор управленческого воздействия; г) осуществление управляющего воздействия; д) определение показателей изменения объекта; е) сопоставление полученного результата (показателей) с целью. Далее, если цель достигнута, управляющее воздействие прекращается. Если цель близка, управляющее воздействие корректируется и повторяется. Если цель по-прежнему далека и недостижима при существующих ресурсах, субъект корректирует цель управления, и цикл повторяется.

Таким образом, управленческое воздействие играет важную роль в управлении человеком и обществом. Управленческое воздействие осуществляется в социальной системе и предполагает воздействие субъекта управления на объект управления с целью перевода его в новое желательное состояние. Проблемы овладения научно обоснованными и эффективными приемами воздействия на людей в целях управления их деятельностью и поведением — в числе самых существенных в социологии и психологии управления. Успешное и эффективное выполнение управленческой деятельности требует умения строить взаимодействие с людьми на основе знания психологических факторов, научных приемов и способов воздействия на людей.

Успешное выполнение управленческой деятельности требует навыков и умения строить взаимоотношения с людьми, быть способным убеждать и оказывать побуждающее воздействие и т.п. Общим для любых методов воздействия является необходимость тщательной подготовки управляющего воздействия: определяется цель диалога, изучаются психологические особенности оппонента, его интеллектуальный, культурный и морально-волевой облик, продумывается тактика поведения, особенности имеющейся информации и другие важные и второстепенные факторы, могущие повлиять на планируемый контакт.

Что такое воздействие с точки зрения социологии и психологии? Во-первых, оно осуществляется в ситуации несовпадения потребностей, интересов, взглядов. Во-

вторых, воздействие обусловлено стремлением разрешить ситуацию взаимоприемлемым образом. В-третьих, воздействие предполагает наличие взаимного интереса друг к другу как основы взаимоотношений.

Методы воздействия на личность. Термин «метод» означает способ практического осуществления чего-либо. Исторически первой научной дисциплиной, в русле которой начинают оформляться методы воздействия на личность, была античная риторика. Именно принципы риторики лежат в основе ораторского искусства: подбор аргументов, их выстраивание в логическую цепочку, стиль и структура построения речи и т.п. Античная риторика была не только школой ораторского мастерства, но и искусством воздействия на человека, умения убеждать его посредством логических доказательств и аргументов, разнообразных психологических приемов. Ведь все искусство управления людьми и вся наука мотивации в том и состоит, чтобы, правильно понимая ситуацию и особенности конкретных людей и не забывая о необходимости подчинения действию объективных законов поведения людей, выбирать именно такие методы воздействия и влияния на людей, которые попросту не могут не вызвать желаемой реакции, желаемой линии поведения, которая вела бы к достижению поставленных целей.

Психологи выделяют целый набор методов воздействия: убеждение, внушение, принуждение, поощрение, наказание.

Убеждение — воздействие посредством доказательств, логического упорядочения фактов и выводов. Подразумевает уверенность в правоте своей позиции, в истинности своих знаний, этической оправданности своих поступков. Убеждение — ненасильственный, а значит, и нравственно предпочтительный метод влияния на партнеров по общению.

Внушение, как правило, не требует доказательств и логического анализа фактов и явлений для воздействия на людей, основывается на вере человека, складывающейся под влиянием авторитета, общественного положения, обаяния, интеллектуального и волевого превосходства одного из субъектов общения. Большую роль во внушении играет сила примера, вызывающая сознательное копирование поведения, а также бессознательное подражание.

Принуждение — насильственный метод воздействия на людей. Предполагает стремление заставить человека вести себя вопреки его желанию и убеждениям, используя угрозу наказания или иного воздействия, способного привести к нежелательным для индивида последствиям. Этически оправданным принуждение может быть лишь в исключительных случаях.

В свою очередь, В. И. Кнорринг, исходя из того, что методы искусства управления универсальны, т.е. пригодны для применения в различных ситуациях, от публичного выступления до уровня межличностных отношений, описывает следующие методы воздействия.

Метод Сократа. Сократ постоянно демонстрировал свое мастерство ведения диспутов, споров. Его метод заключался в умении так строить логическую цепочку умозаключений, что оппонент был вынужден соглашаться с каждым доводом на любом этапе диалога. Главная ценность метода Сократа — в четком понимании цели, точно построенной логической цепочки умозаключений и доводов, умении заставить оппонента уйти с позиций конфронтации, спора и в итоге добиться по-

ставленной цели.

Метод трех раундов. Эта модель чаще всего состоит из трех частей. В первой части диалога (первый раунд) вы коротко излагаете суть проблемы или ситуации, соглашаясь с доводами вашего руководителя и вызывая, таким образом, его положительные реакции. Во втором раунде вы даете несколько альтернативных вариантов решения проблемы, упомянув, в том числе и свой. И в третьем раунде, когда сам оппонент поймет, что названный вами вариант — лучший нужно согласиться с ним.

Метод Штирлица. Это прием, позволяющий навязать «протолкнуть» свою идею, свой план вышестоящему руководителю или коллективу, условно называемый «методом Штирлица». Суть этого метода: во время приватного разговора или на совещании нужно ненавязчиво, как бы вскользь, среди других вариантов решения упомянуть о своей идее и немедленно «забыть» ее. Если руководитель умен, то он сразу же оценит разумность вашей мысли и потом, продумав ее, предложит как свою, расширив ее, уточнив и конкретизировав. Ведь человеку всегда свойственно доверять больше идеям, родившимся в собственной голове, чем чужим.

Метод «лягушка в сметане». Этот метод применяется при поиске нестандартного решения (обычно в экстремальной ситуации) под названием «мозговой штурм», или «метод мозговой атаки». Метод стимулирует интуицию, нетривиальный взгляд на ситуацию, коллективное творчество. Суть его в следующем: созывается совещание компетентных специалистов, знакомых с проблемой, и предлагается высказывать любые идеи, способствующие решению поставленной задачи. Специально запрещается всякая критика выдвигаемых идей, так как цель совещания не качество, а количество выдвигаемых предложений. Результат работы такой группы оказывается чаще более плодотворным, чем размышления над проблемой тех же специалистов, работающих порознь, вследствие того, что идея одного может вызвать разумные ассоциации у другого.

2. Манипуляция и манипулирование

В управленческой практике часто встречаются ситуации, когда цели управления расходятся с целями и интересами объектов управленческого воздействия. В таких случаях приходится преодолевать естественное сопротивление управляемой системы, и субъект управления прибегает к приему, который называется манипулированием. Т.е., он не просто управляет, воздействуя на объект, но как бы полностью игнорирует его, пренебрегая его интересами.

По содержанию манипуляция и манипулирование - это форма социального управления, при которой игнорируются собственные цели и интересы объекта управления. Социальная практика свидетельствует, что понятие «манипуляция» употребляется в следующих значениях.

- вид психологического воздействия, искусное исполнение которого ведет к скрытому возбуждению у другого человека намерений, не совпадающих с его актуально существующими желаниями;
- вид психологического воздействия, при котором мастерство манипулятора используется для скрытого внедрения в психику адресата целей, желаний, намерений, отношений или установок, не совпадающих с теми, которые имеются у

адресата в данный момент;

- вид психологического воздействия, направленного на изменение активности другого человека, выполненного настолько искусно, что остается незамеченным им;
- вид психологического воздействия, направленного на неявное побуждение другого к совершению определенных манипулятором действий;
- искусное побуждение другого к достижению (преследованию) косвенно вложенной манипулятором цели;
- вид психологического воздействия, используемого для достижения одностороннего выигрыша посредством скрытого побуждения другого к совершению определенных действий.

Соответственно, предлагается следующее определение *манипуляция* - это вид психологического воздействия, искусное исполнение которого ведет к скрытому возбуждению у другого человека намерений, не совпадающих с его актуально существующими желаниями.

Обязательным условием действенности манипуляции является сокрытие, как факта воздействия, так и намерений манипулятора. Способы скрытого психологического принуждения человека как межкультурного социально-психологического феномена социального взаимодействия издавна широко распространено в различных культурах. Аферы, махинации, блеф, мошенничество, стратагемы, манипуляции, политические интриги, мистификации, провокации, психологическое и тайные операции, рекламные кампании, дезинформация вот далеко не полный набор понятий, которые использовались, и используются для обозначения проявлений феномена тайного принуждения человека.

Способы тайного принуждения людей в различных культурах широко применяются в разнообразных сферах социального взаимодействия. В самом общем виде традиционными областями их использования выступают дипломатия, военное искусство, тайная деятельность спецслужб (особенно интенсивно в деятельности разведки и контрразведки) конкурентная борьба в экономической сфере, политическая борьба. Использование тайного принуждения людей в этих сферах характеризуется некоторыми специфическими особенностями, которые отличают использование способов скрытого психологического принуждения в повседневной жизни большинства людей.

Во-первых, это наличие и использование специальных процедур выбора объектов и технологий воздействия (способы, средства, временная последовательность и территориальное распределение и т.д.). В качестве объектов могут выступать конкретные лица, социальные группы и организации, население определенных регионов и стран.

Во-вторых, наличие организационных структур (управлений, отделов, департаментов, частей, подразделений и т.п.) и специалистов по применению методов скрытого психологического принуждения людей.

В-третьих, наличие специальных структур и процедур выявления признаков использования способов скрытого психологического воздействия и защиты от них.

При рассмотрении способов тайного принуждения человека можно выделить

две основных группы ситуаций, различающихся по специфичности условий и используемым технологиям психологического воздействия.

Во-первых, ситуации, в которых человек является объектом воздействия коллективных социальных субъектов, например, общественных, политических и религиозных организаций, органов государственной власти и управления, финансово-экономических и коммерческих структур, применяющих комплексные технологии скрытого психологического принуждения, в основном, с использованием средств массовой коммуникации.

Во-вторых, ситуации, в которых человек становится объектом воздействия и использования способов скрытого психологического принуждения на межличностном уровне в повседневной жизни.

Отношение к манипулированию в научной литературе и общественном сознании остается неоднозначным. Многие авторы оценивают манипулирование как аморальную форму управления, говорят о деструктивности манипулирования.

Не следует преувеличивать и опасность роботизации человека, превращения его в руках манипулятора в «послушное средство». Действительно, регулярное использование одних и тех же механизмов ведет к стереотипизации поведенческого репертуара адресата. В результате создается как минимум психологическая установка. Однако такую же динамику изменений предусматривает подавляющее большинство воспитательных систем, берущихся «сформировать», «привить», «воспитать», «обучить» и т.п. Среди них педагогические, политические, религиозные и прочие системы. В общественном мнении существует определенное представление о допустимых пределах манипулятивного воздействия. Если же субъект управления переступает такие границы, это встречает осуждение.

3. Деловое общение

Деловое общение — это вид социальных отношений и контактов, направленных на реализацию какого-либо общего дела и достижение значимой для данной группы людей цели.

Общение в широком смысле слова не обязательно означает совместную деятельность. Взаимосвязь, контакт между людьми может реализоваться в понимании, сочувствии, сопереживании, например в дружеских отношениях. Своеобразие же делового общения в том, что оно возникает на основе и по поводу определенного вида деятельности, связанной с производством какого либо продукта, услуги или делового эффекта.

Деловые контакты возникают между людьми, которых связывают интересы какого-либо определенного дела. Деловое общение всегда имеет целевую направленность. В отличие от дружеского, деловое общение — это вид межличностного общения, направленного на достижение какой-то предметной договоренности. Важнейшая особенность делового общения состоит в том, что нужно уметь строить отношения с разными людьми, добиваясь максимальной эффективности деловых контактов.

Какие бывают виды делового общения?

По способу обмена информацией различают устное и письменное деловое

общение. Устные виды делового общения, в свою очередь, подразделяются на монологические и диалогические. К монологическим видам относятся:

- Приветственная речь.
- Торговая речь (реклама).
- Информационная речь.
- Доклад (на заседании, собрании).

Диалогические виды:

- Деловой разговор — кратковременный контакт, преимущественно на одну тему.
- Деловая беседа — продолжительный обмен сведениями, точками зрения, часто сопровождающийся принятием решений.
- Переговоры — обсуждение с целью заключения соглашения по какому-либо вопросу.
- Интервью — разговор с журналистом, предназначенный для печати, радио, телевидения.
- Дискуссия.
- Совещание (собрание).
- Пресс-конференция.
- Контактный деловой разговор — непосредственный, «живой» диалог.
- Телефонный разговор, исключаящий невербальную коммуникацию.

Письменные виды делового общения — это многочисленные служебные документы: деловое письмо, протокол, отчет, справка, докладная и объяснительная записка, акт, заявление, договор, устав, положение, инструкция, решение, распоряжение, указание, приказ, доверенность и др.

По содержанию выделяются следующие виды общения:

- Материальное — обмен предметами и продуктами деятельности.
- Когнитивное — обмен знаниями.
- Мотивационное — обмен побуждениями, целями, интересами, мотивами, потребностями.
- Деятельностное — обмен действиями, операциями, умениями, навыками.

По средствам общения выделяют четыре вида:

- Непосредственное — осуществляемое с помощью естественных органов, данных живому существу: руки, голова, туловище, голосовые связки и т.д..
- Опосредованное — связанное с использованием специальных средств и орудий.
- Прямое — предполагает личные контакты и непосредственное восприятие друг другом общающихся людей в самом акте общения.
- Косвенное — осуществляется через посредников, которыми могут выступать другие люди.

Что значит владеть культурой делового общения? Под культурой делового общения следует понимать высокий уровень умения общаться в деловом мире. Соответственно, культура делового общения предполагает:

1. Высокую коммуникативную культуру, т. е. искусство говорить (в том числе публично) и слушать.

2. Умение объективно воспринимать и правильно понимать партнера.

3. Умение строить отношения с любым партнером, добиваться эффективно-го взаимодействия на основе обоюдных интересов.

Большое значение имеет *ораторское искусство и культура речи* управленца и руководителя. У руководителя любого ранга, который ежедневно и ежечасно общается с людьми, нет ничего, кроме слова и знания принципов и методов искусства управления.

Руководитель, владеющий ораторским искусством, умеет пользоваться не только активной (моторной) речью, что составляет основу труда оратора в узко-профессиональном понимании этого вида деятельности, но и пассивной (сенсорной) речью, т. е. обладает способностью воспринимать и оценивать аргументы своего оппонента. Руководитель обычно ведет диалог, т. е. работает в интерактивном режиме, в постоянном общении с аудиторией. Речевой процесс в диалоге в психологическом отношении — единое целое: когда человек говорит, он одновременно слышит, понимает и реагирует на реплики и мимику собеседника.

Особое место в речевом общении занимает терапия слова, т. е. способность снять психологические барьеры, преодолеть скованность, уменьшить агрессивность, расслабить оппонента. Тот, кто владеет терапией слова, получает важное преимущество в установлении необходимого взаимопонимания и воздействии на собеседника. Важным показателем ораторского искусства является словарный запас, хранящийся в памяти человека, — тезаурус личности. Тезаурус с древне-греческого переводится как «сокровищница», и этот надежный сейф памяти организован удивительно целесообразно: информационные файлы памяти мобилизуются посредством ассоциаций, что облегчает и ускоряет поиск нужного слова.

Одним из самых сложных считается искусство ведения диалога. Оценка личности в обществе и объективная самооценка чаще всего зависят от того, где, как и что было сказано, хотя значение поступка, акта, действия неизмеримо важнее. Диалог, кроме обмена информацией и эмоциями, способствует социально-психологической адаптации, формирует отношение к себе и обществу. В процессе общения вырабатывается умение слушать, доказывать, разрешать конфликт, создавать доверительную и содержательную атмосферу во время беседы. Владение всеми возможностями и особенностями диалога, коммуникативной технологией - важный признак профессионализма.

Специалист в области науки и искусства управления должен:

- уметь формулировать цели и задачи диалога;
- владеть всеми формами делового общения: беседа, спор, полемика, дискуссия, прения, диспут, деловое совещание, «круглый стол», командная деловая игра, переговоры, торги;
- иметь навык доказывать и обосновывать, четко аргументировать и ненавязчиво убеждать, критиковать и опровергать, достигать соглашений, компромиссов, корректировать поведение оппонента и его оценки;
- владеть речевым и служебным этикетом и уметь его использовать. Культура речи — единство многих составляющих: произношения, дикции, богатства словарного запаса, логической стройности, грамматической правильности и даже культуры жестов и мимики. Владеющий словом — владеет людьми.

Принципы этики делового общения. Этику делового общения можно определить как совокупность нравственных норм, правил и представлений, регулирующих поведение и отношения людей в процессе их производственной деятельности.

Дж. Ягер в книге «Деловой этикет: как выжить и преуспеть в мире бизнеса» выделяет шесть таких принципов:

1. *Пунктуальность* (делайте все вовремя). Только поведение человека, делающего все вовремя, является нормативным. Опоздания мешают работе и являются признаком того, что на человека нельзя положиться.

2. *Конфиденциальность* (не болтайте лишнего). Секреты учреждения, корпорации или конкретной сделки необходимо хранить так же бережно, как тайны личного характера.

3. *Любезность, доброжелательность и приветливость*. В любой ситуации необходимо вести себя с клиентами, заказчиками, покупателями и сослуживцами вежливо, приветливо и доброжелательно.

4. *Внимание к окружающим* (думайте о других, а не только о себе). Внимание к окружающим должно распространяться на сослуживцев, начальников и подчиненных. Уважайте мнение других.

5. *Внешний облик*. Главный подход - вписаться в свое окружение по службе, а внутри этого окружения - в контингент работников своего уровня.

6. *Грамотность* (говорите и пишите хорошим языком). Внутренние документы или письма, направляемые за пределы учреждения, должны быть изложены хорошим языком, а все имена собственные переданы без ошибок.

Как влияют личностные качества на деловое общение? Деловое общение должно строиться на основе таких моральных качеств личности и категорий этики, как честность, правдивость, скромность, великодушие, долг, совесть, достоинство, честь, придающих деловым отношениям нравственный характер.

В идеале деловой человек должен равно владеть всеми сторонами общения в деловом мире. Достичь этого взаимопонимания могут помочь *законы управленческого общения*.

Первый закон. Те подчиненные, которые не выполняют ваши распоряжения, не выполняют их не потому, что не поняли, а потому, что не приняли их, не согласились с вами. Следовательно, проблема в достижении согласия подчиненного с позицией руководителя. Отсюда практическая рекомендация: чтобы подчиненный принял вашу позицию, необходимо показать ему, что действия, которые от него ожидаются, не только не будут противоречить его принципиальным взглядам, но и будут способствовать удовлетворению каких-то его потребностей.

Второй закон. При прочих равных условиях люди легче принимают позицию того человека, к которому испытывают эмоционально положительное отношение и, наоборот, труднее принимают позицию того человека, к которому испытывают отрицательное отношение. Поэтому руководитель может использовать следующие психологические приемы достижения расположения подчиненных.

1. Прием «имя собственное»: он основан на произнесении вслух имени человека, с которым вы разговариваете. Когда к человеку обращаются, не называя

его по имени — это «обезличенное» обращение. В этом случае говорящего интересует человек не как личность, а лишь как носитель служебных функций. Когда же к человеку обращаются по имени, то вольно или невольно показывают внимание к его личности. Если человек получает подтверждение, что он личность, это сопровождается положительными эмоциями, которые необязательно осознаются человеком. Если некто вызывает у нас положительные эмоции, то он вольно или невольно располагает к себе. Поэтому, если вы заинтересованы располагать к себе подчиненных, обратите внимание на обращение к ним.

2. Прием «зеркало отношения»: лицо человека — «зеркало отношения». Люди очень редко контролируют и регулируют «изображение» на своем «зеркале отношения». Следовательно, то, что изображено на их лице, чаще соответствует действительному их отношению, чем не соответствует. Большинство людей искренне и по-доброму улыбаются своим друзьям, а не своим врагам. Поэтому при общении с подчиненными доброе и приятное выражение лица, легкая улыбка помогают расположить их к себе.

3. Прием «золотые слова»: комплименты — это слова, содержащие небольшое преувеличение положительных качеств человека. Когда человек слышит в свой адрес приятные слова, при этом происходит «заочное» удовлетворение потребности «выглядеть» в этом вопросе лучше. Поскольку положительные эмоции вызваны вами, это обуславливает расположенность сотрудника к вам.

Важнейшее значение в общении приобретает «обратная связь» — т.е. информация, которая содержит определенную реакцию на поведение партнеров по общению. Цель обратной связи состоит в оказании помощи другим людям в осознании того, как мы воспринимаем их поступки, как они влияют на наше поведение. Существуют определенные правила, которые могут повысить эффективность обратной связи в процессе общения. Эти правила необходимо знать каждому руководителю, который в процессе своей деятельности постоянно общается с людьми — подчиненными, коллегами, вышестоящими начальниками.

1. В замечаниях, которые вы высказываете, следует затрагивать не личность, а особенности поведения вашего партнера.

2. Следует больше говорить о наблюдениях, а не о заключениях. Наблюдения — это то, что вы видели и слышали, а заключения — это ваша интерпретация, ваши оценки, суждения. Не следует создавать впечатления, что ваши выводы отражают объективную реальность.

3. Не следует высказываться в форме оценок, они не способствуют лучшему взаимопониманию в процессе общения.

4. В ситуациях, которые имели место, старайтесь сосредоточить внимание на поступках недавнего времени, а не далекого прошлого.

5. Следует давать как можно меньше советов. Лучше высказывать свои наблюдения, как бы делясь информацией и мыслями с партнерами.

6. Бессмысленно критиковать особенности поведения или личности партнера по общению, на которые нет возможности повлиять.

7. Для передачи нужной информации партнеру следует выбрать подходящую ситуацию и адекватную форму ее передачи.

Из всех возможных способов передачи информации (с помощью жестов, мимики, пантомимы, зрительного контакта) речь — самое универсальное средство, так как она позволяет точнее всего передать смысл сообщения. Выступление на совещании, заключение договора, посредническая и рекламная деятельность — все это требует красноречия — умения ясно и убедительно выражать свои мысли. Знание теории красноречия, изучение психологии людей, постоянная практика выступлений и упорная работа над словом — вот что дает возможность влиять на аудиторию или партнера.

Управление и работа над собой. Сильная личность — неперемное условие профессионального успеха в сфере управления. С чего начинается работа руководителя или менеджера над собой? Во-первых, с осознания своих сильных и слабых сторон, во-вторых, с преодоления стереотипов сознания, мешающих строить эффективные отношения с людьми. Итак, хороший, «сильный» руководитель:

- обладает высокой сопротивляемостью к фрустрации, т. е. состояниям, возникающим при столкновении с препятствиями, кажущимися непреодолимыми;

- умеет общаться с людьми;

- способен отказаться от своей точки зрения, если подчиненные докажут, что она не оптимальна;

- обсуждает свои качества, принимает критику, но при этом сохраняет уверенность в себе;

- сдержанно принимает и победы, и поражения;

- энергичен, с высоким уровнем усилий;

- компетентен в проблемах управления;

- любит управлять, организовывать дело;

- умеет вызвать расположение к себе:

- способен видеть изменения и внутри организации и вне ее;

- готов к изменениям;

- способен нести ответственность за принятое решения;

- умеет продуктивно использовать свое время.

В литературе чаще всего выделяют семь типичных управленческих ошибок.

1. *Перенос решения на завтра (или вообще на неопределенный срок).*

2. *Выполнение работы наполовину.*

3. *Стремление все сделать сразу.*

4. *Стремление все сделать самому.*

5. *Убеждение, что менеджер знает все лучше всех.*

6. *Неумение разграничить полномочия.*

7. *Перекалывание вины на других.*

Таким образом, успех управленческого воздействия зависит от ряда факторов, в том числе умения применять разнообразные методы воздействия на людей в целях повышения эффективности их деятельности, а также культуры и этики делового общения.

Вопросы для самоконтроля

1. Сущность управленческого воздействия с точки зрения социологии и психологии.
2. Методы воздействия на личность.
3. Манипулирование как особый прием управленческого воздействия.
4. Возможности и проблемы использования манипуляций в управлении.
5. Сущность, значение и виды делового общения.
6. Культура делового общения, ее содержание.
7. Принципы этики делового общения.
8. Законы управленческого общения.
9. Необходимые личные качества хорошего руководителя. Наиболее типичные управленческие ошибки.

Тема 9. Психология экономического поведения

1. Мотивация экономического поведения личности
2. Объективные и субъективные факторы развития предпринимательских и организационных способностей
3. Психология потребителя

1. Экономическое поведение определяется многими факторами и не может быть однозначно предсказано. Рациональное поведение, рациональный выбор — это только *один из вариантов* поведения.

В процессе принятия решения происходит поиск приемлемых вариантов, и в условии недостаточности или ограниченности информации выбор делается не в пользу максимального варианта (он может выпасть из поля зрения), а в пользу одного из удовлетворительных вариантов.

Вместо модели максимизации часто используется модель оптимизации, однако экономисты в большей степени делают акцент на роли логического мышления и переносят центр тяжести на внешние относительно субъекта факторы. Но экономическое решение может быть принято на основании эмоции или привычки. Тогда вместо максимально выгодного решения осуществляется наименее психологически затратное. *Привычка* предполагает стереотипные автоматизированные действия, что дает экономию во времени и энергетических затратах. *Эмоция* в отличие от мыслительных актов дает быструю, хоть и грубую оценку ситуации, т. е. опять происходит экономия во времени и экономия энергии. Интуитивный подход при расчете вероятностей также может быть выбран как менее затратный, поскольку мыслительные операции требуют больше времени и психоэнергетических затрат, чем восприятие и эмоция.

Под *оптимальностью* понимается рациональность, ограниченная тем или иным фактором, в данном случае затратностью.

Выбор и атрибуция

Кроме общепсихологических компонентов принятия экономического реше-

ния (восприятие и оценка, сравнение и понимание), на него оказывают влияние еще и социально-психологические (т.е. связанные с взаимодействием между людьми и группами) механизмы. Например, в процессе объяснения поведения других людей — партнеров, конкурентов включаются различные механизмы атрибутирования. *Атрибуция* — это приписывание человеком причин и мотивов поведения, личностных качеств и характеристик другим людям на основе обыденного анализа их действий и поступков, своего опыта и представлений. Такое приписывание часто бывает неточным и ошибочным.

Наиболее типичной ошибкой атрибуции является приписывание субъекту характеристик, которыми обладает не он, а ситуация, в которой он находится. Допустим, ваш потенциальный партнер временно отказывается от сотрудничества, а вы приписываете ему своекорыстие, эгоистический интерес. На самом деле его поведение продиктовано исключительно ситуацией (допустим, временным отсутствием денежных ресурсов), и он действительно склонен к сотрудничеству в более поздний период. Если вы оказались в плену атрибуции и повели себя жестко и своекорыстно в ответ, то вы рискуете потерять возможность дальнейшего сотрудничества.

Итак, экономическое поведение обусловлено многими причинами. Принцип максимизации выгоды в последние десятилетия опровергается и в исследованиях экономистов институционального направления, и в исследованиях психологов. Если раньше нерациональное поведение рассматривалось экономикой как артефакт, исключение, аномалия, то теперь психологи и экономисты знают, что рациональное решение — это только один из вариантов принятия решения.

К аффективным факторам экономического поведения относятся эмоции, чувства, переживания.

Эмоции — это психофизиологический процесс, целостная реакция организма, отражающая отношение субъекта к объекту (другому субъекту) в ситуации неопределенности. Эмоции окрашивают и таким образом закрепляют индивидуальный опыт в экономической сфере, влияют на экономическое поведение. Благодаря эмоциональной памяти полезные формы поведения закрепляются, а неудачные отвергаются.

Положительные эмоции, хорошее настроение стимулируют большую потребительскую активность, поэтому используются различные факторы (зрительные, слуховые, обонятельные и др.), поднимающие настроение в магазинах, супермаркетах, в местах развлечений. Однако для разных ситуаций, видов деятельности необходим различный уровень активации.

В состоянии повышенного возбуждения люди скорее займутся более легкими видами деятельности (наведение порядка в бумагах), а в состоянии низкого возбуждения — более сложными (заполнение декларации о доходах, составление производственного или бухгалтерского отчета).

Если в ситуации повышенной ответственности в трудовой и учебной деятельности перевозбуждение, перемотивация ухудшают результат работы, значит, нагнетание напряжения и тревоги в таких ситуациях будет управленческой ошибкой. Подобные ошибки иногда допускают начальники, учителя, родители.

Экономические мотивы представляют собой особую категорию мотивов.

Мотивы, относящиеся к накоплению богатства, конкуренции, эгоизму и альтруизму, погоне за прибылями, склонности к риску и сделкам, имеют экономическую направленность.

Исследование экономических мотивов помогает в объяснении экономического поведения как сравнительно автономного, целостного участка поведения.

Мотивы накопления.

Автор «основного психологического закона» Дж. Кейнс, сопоставляя побудительные силы мотивов потребления и мотивов сбережения, отмечает, что обычно побуждение к удовлетворению неотложных нужд человека и его семьи по силе воздействия на поведение превосходит побуждение к накоплению. Им выделяются следующие мотивы сбережения или в его терминологии «воздержания от расходов»:

- *осторожность* (создание резерва на случай непредвиденных обстоятельств в условиях конкуренции);

- *предусмотрительность* (учет того, что в будущем соотношение между доходами и расходами изменится в худшую сторону из-за потребности обеспечить старость, дать членам семьи образование, содержать иждивенцев);

- *расчетливость* (стремление обеспечить себе доход в форме процента или предполагаемого увеличения ценности имущества в будущем, так как люди часто отдают предпочтение большему потреблению в будущем по сравнению с меньшим потреблением в настоящем);

- *стремление к лучшему* (мотив, основанный на широко распространенном подсознательном желании видеть в будущем постепенное повышение своего жизненного уровня, возможности увеличения своих будущих расходов, даже в том случае, когда сама возможность пользоваться благами может убывать);

стремление к независимости (финансовая независимость предоставляет человеку больше личностной свободы);

предприимчивость, как обеспечение свободы для спекулятивных и коммерческих операций, как желание обеспечить ресурсы для осуществления дальнейших капиталовложений, не прибегая при этом к долгам или к помощи рынка капиталов;

желание оставить наследникам состояние;

чувство скупости как таковое, когда человеком движет ни на чем не основанное стойкое предубеждение против самого акта расходования.

Мотивы инвестирования.

Это чрезвычайно сложные и противоречивые, по мнению Кейнса, мотивы. Они претерпели существенные изменения после отделения управленческих функций от собственности на капитал. Если до этого в основе иерархии мотивов лежало отношение к бизнесу как к жизненному призванию, творческой самореализации, то после отделения управления от собственности коммерческие сделки через фондовые и валютные биржи создают почву для очень динамичной, противоречивой и неоднозначной мотивации (получение дохода, азарт, риск).

Ведущим мотивом становится игровой мотив «опередить пулю». В ходе своей рефлексивной игры каждый стремится раньше угадать не действительную

цену будущих доходов (это невозможно на бирже), не мнение других об этом, а «среднее мнение относительно того, каково будет среднее мнение». Когда же речь идет о частном инвестировании населения, на первый план выступает фактор доверия, значение которого с особенной силой выдвигается в период экономических потрясений. В этих случаях доверие играет даже большую роль, нежели экономические факторы.

Проблема перспектив частного инвестирования в нашей стране исключительно актуальна, поскольку сбережения населения являются одним из важных факторов экономического роста. Однако частные инвестиции сдерживаются недоверием к финансовым институтам, и население в основном использует неинвестиционные модели сберегательного поведения.

Современная макроэкономическая теория констатирует тот факт, что в рамках рыночной экономики решение о сбережениях и инвестициях принимаются, по существу, различными группами людей. Приведение к соответствию различий между субъектами сбережений и инвесторами — серьезная проблема макроэкономической оптимизации экономики. Одним из основных инструментов совмещения целей сберегателей и инвесторов является ставка процента по вкладам и кредитам, но это не единственно значимый фактор. Социально-экономические исследования показали, что некоторые семьи сберегают, чтобы сделать крупные покупки, превышающие по стоимости размер мобильного дохода. Сбережения также осуществляются в целях будущих потребностей домохозяйства и как запас на непредвиденный случай. Ни один из рассмотренных выше мотивов не является особенно чувствительным к процентной ставке по вкладам.

Однако склонность к сбережению не ведет к автоматическому росту организованных сбережений, которые являются инвестиционным ресурсом. Пока доверие населения к власти и финансовым институтам не будет восстановлено, население предпочтет держать значительную часть сбережений в наличной форме и воздерживаться от их размещения, либо их предпочтения, связанные с размещением, будут отличными от ожиданий государства.

Мотивы труда и потребления.

По мнению А.Маршалла, самым устойчивым мотивом трудовой деятельности человека является желание получить материальное вознаграждение за работу. Полученная плата может расходоваться на самые разнообразные цели в зависимости от того, каков сам человек (потребление — исключительно психологизированный аспект экономического поведения). Цели расходов могут быть возвышенными и эгоистичными, но побудительным мотивом, считает А.Маршалл, всегда будут деньги. Это создает предпосылки для того, чтобы стремления, склонности, мотивы или побудительные силы человека, недоступные непосредственному измерению, измерить косвенно, через внешние их проявления, выступающие в денежной форме. Сумма денег, ради которой человек готов выполнять утомительную работу, как-то характеризует меру готовности преодолеть тяготы труда. Сумма денег, которую человек готов отдать за вещь или услугу, соотносима с силой побудительных сил, толкающих на их утрату.

Одна из современных классификаций мотивов труда включает три вида побуждений заниматься трудом:

- побуждения общественного порядка (осознание необходимости принести пользу обществу, оказывать помощь другим, нежелание прослыть тунеядцем);

- получение материальных благ для удовлетворения материальных и духовных потребностей;

- удовлетворение потребности в самоактуализации, самовыражении, самореализации.

Описывая мотивацию потребителя, А.Маршалл выделял три основных потребности: стремление к разнообразию, стремление привлечь к себе внимание и жажда признания как такового. Более подробной, признанной психологами и широко применяемой на практике является классификация потребностей Абрахама Маслоу.

Неэффективность «экономического эгоизма».

Мотивы экономического эгоизма и альтруизма представляют особый интерес для теории и практики управления социально-экономической стороной жизни. А.Смит ориентировал хозяйствующих субъектов на «эгоизм другого». Всегда ли выгоднее быть эгоистом?

Для иллюстрации неэффективности экономического эгоизма прежде всего обращаются к классической схеме, взятой из теории игр. Она называется «дилемма узника». Рассмотрим схему для двух участников. Два заключенных подозреваются в участии в некотором преступлении, в совершении которого они не признаются. Судебный исполнитель разговаривает с ними по отдельности. Если они оба сознаются, то получают по 3 года тюрьмы. Если никто из них не признается, они попадут в тюрьму на 1 год. Но если один из них признается, а другой утаит свою вину, то первый выйдет на свободу, а второй окажется в тюрьме сроком на десять лет. Взаимодействие между узниками запрещается. Каждый узник поймет, что признание ведет к менее суровому наказанию независимо от поведения другого участника. Если они оба будут так думать, то в итоге и тот, и другой признаются, что и ожидают служители закона.

Очевидно, что вариант кооперации приносит не максимальный выигрыш, но если каждый из преступников действует как «экономический человек», страдают оба.

На основе дилеммы узника разработаны матрицы принятия экономических решений относительно поведения другой действующей стороны — конкурентов, партнеров и т.д. Например, выход на рынок с новым продуктом предполагает учет возможных действий конкурентов. Прибыль будет больше, если конкурирующая сторона не выйдет на рынок одновременно с Вашей фирмой с аналогичным продуктом, так как переполненный рынок приведет к потерям.

Применительно к проблемам оплаты в общественном транспорте, поддержания чистоты, экономии ресурсов и экологии дилемму узника чаще называют дилеммой дорожного зайца. Право выбора вносить свой вклад или нет в структуры общественного пользования, разделять или нет издержки, например, за общественный транспорт, остается за пользователем. Он выиграет, если кто-то другой оплатит за него, но проиграет не только, если он заплатит за кого-то, но и, прежде всего тогда, когда никто не станет платить. В данном случае противостоят инди-

видуальный рационализм и общественное здравомыслие.

Различия между результатами уклонившихся и сотрудничающих уменьшаются с увеличением числа сотрудничающих. И хотя уклонение — более экономически рациональное решение, вероятность уклонения будет тем меньше, чем больше людей поймут необходимость сотрудничать.

Альтруизм и кооперативное поведение.

С точки зрения экономической психологии, альтруизм выражается в поведении-помощи, в подарках, благотворительных пожертвованиях, поведении в условиях социальных дилемм и переговоров. От альтруистических мотивов зависят предпочтения в области распределения денег (или прибыли).

Существуют различные попытки объяснения альтруистического поведения. Можно рассматривать альтруизм как вариант эгоизма. Для человека актуально одновременно большое количество целей («выгод»), и иррациональность в отношении одной оборачивается рациональностью в отношении другой. Альтруистическое поведение (отсутствие видимой выгоды какого-либо типа) означает только нацеленность на другие ценности, в достижении которых поведение рационально, т.е. учитывает баланс «затраты — результат».

В экономической деятельности широко проявляется и чисто альтруистическое поведение. Оно, *во-первых*, функционально зависит от величины дохода субъекта. От того, у кого есть материальная возможность быть более щедрым, следует скорее ожидать жертвований, благотворительности. *Во-вторых*, индивидуально-психологические особенности этической мотивации являются важным фактором поведения. Попытка измерения степени альтруизма на основе того, как человек разделит зарплату между собой и другими или как оценит себя и других по вкладу в деятельность, дала возможность выделить следующие типы:

- *кооперативный* тип представили испытуемые, отдавшие предпочтение равной зарплате для себя и других;
- *состязательный* тип характеризовался предпочтением разных зарплат в свою пользу;
- *индивидуалистический* тип дистанцировался от пожеланий по поводу зарплат остальных.

Оказалось, что студенты гуманитарной сферы демонстрируют более альтруистическое поведение, а изучающих бизнес больше волнует собственная выгода.

Зрелость экономического сознания предполагает доминирование сотрудничества среди многочисленных форм проявления соотношения «выгода для себя — выгода для других». Сотрудничество (выгодно обоим партнерам) эффективнее, созидательнее, чем состязательность (выгодно себе в ущерб другому), индивидуализм (выгодно только себе), альтруизм (выгодно только другому) и тем более мученичество (выгодно другому в ущерб себе), мазохизм (только ущерб себе), садизм (ущерб другому) и садомазохизм (ущерб себе и другому). Во многих экономических ситуациях требуется скорее совместное, кооперативное поведение, нежели действия, направленные на немедленную личную выгоду. Даже в условиях активной конкуренции договор чаще выгоднее, чем борьба. В области экономики максимизация КПД достигается путем включения результатов дела для других в собственные интересы, а экономический эгоизм в конечном итоге

оказывается неэффективным.

Волевые компоненты экономического поведения.

К волевым компонентам экономического сознания и поведения относятся экономические нормы, экономический интерес, экономический поступок, деятельность.

Экономические нормы не выделялись до недавнего времени в самостоятельный вид социальных норм (стандартов поведения, регламентирующих отношения людей, «правил игры»). Однако в этом возникла необходимость, потому что они могут и стимулировать, и тормозить активное экономическое поведение, предприимчивость.

Одна из особенностей экономических норм заключается в том, что они, как правило, закрепляются юридически, приобретая статус правовых, и наделяются соответствующими средствами контроля (санкциями) за их соблюдением.

Экономический интерес развивается на основе мотива, но под регуляторным воздействием норм. Если рассматривать собственность как определенную форму власти экономических благ над человеком, то экономический интерес — это форма действия власти собственности на волю субъекта хозяйствования и источник хозяйственной активности. Еще Адам Смит подчеркивал разницу трудовой активности на своем и на чужом поле.

2. Объективные и субъективные факторы развития предпринимательских и организационных способностей.

Психологические предпосылки предпринимательства.

К условиям, способствующим развитию предпринимательства, относятся как объективные возможности в обществе для предпринимательской деятельности, так и субъективные предпосылки в психологии людей. Те и другие образуют три основные категории условий развития предпринимательства. Ими являются:

- политика государства в отношении частного бизнеса;
- культура, или система ценностей общества, которая психологически поощряет и поддерживает дух индивидуальной инициативы;
- склонности и способности людей к предпринимательству.

Они порождают три психологических проблемы предпринимательства:

- политико-психологическую проблему взаимоотношений предпринимательства с государством;
- проблему образа предпринимателя в массовом сознании;
- проблему изучения психологического портрета предпринимателя.

Предприниматель и государство

Вопрос об отношениях государства и предпринимательства можно рассматривать с позиций системного подхода. Действуя в условиях неопределенности, отсутствия гарантий, создавая новые, часто рискованные комбинации, позволяющие удовлетворить общественные потребности, предприниматель берет на себя функцию *риска и прогресса* в экономике. Функция *контроля* с тем, чтобы со-

хранить надежность и стабильность экономики, возлагается на государство. Именно так распределяются функции между этими необходимыми взаимодополняющими друг друга элементами хозяйственного организма.

Нарушение оптимального соотношения и функционирования компонентов единой системы приводит к экономическим кризисам. От государства ожидается такая форма регулирования, которая, с одной стороны, давала бы достаточные возможности для проявления экономической инициативы и творчества, с другой — устанавливала бы в интересах общества и потребителя барьеры против произвола.

Этика и идеология предпринимательства.

Существуют различные мнения по поводу социальной направленности предпринимательской идеологии. Одни считают, что она ориентирована на подчинение общества интересам капитала. Другие полагают, что предпринимательская идеология направлена на самоизоляцию, своего рода отчуждение бизнеса от государства.

В самой природе предпринимательства заложено противоречие: с одной стороны, стремление к максимальной прибыли и эгоистическая защита своих частнособственных интересов, с другой — социальная роль, т.е. необходимость считаться с интересами и ценностями общества, испытывать чувство ответственности перед ним.

Высшего уровня социальной и нравственной ответственности требует участие в формировании общественных ожиданий в процессе предпринимательской деятельности, когда нужно не просто реагировать на запросы, но и формировать их, заняв тем самым руководящую роль в социальной жизни общества.

Существует мнение, что лишь представители крупного и иногда среднего бизнеса обладают развитым чувством осознания принадлежности к своему классу, и поэтому только они могут считаться носителями предпринимательской идеологии. Идеологические и этические системы крупного бизнеса и так называемого малого бизнеса различны. А вот различия между идеологией и психологией предпринимателя и менеджера фирмы сглаживаются в последние годы: и предприниматели, и менеджеры являются носителями предпринимательской идеологии, но ведущая роль все же и в том, и в другом случае принадлежит представителям крупного и среднего бизнеса.

«Образ» предпринимателя.

В отличие от населения США и Японии, которое видит в предпринимателе человека, обслуживающего его нужды и создающего источники дохода для множества рук, в Европе *образ* предпринимателя в целом не позитивен. Это связано и с некоторой загадочностью его деятельности, скрытой от глаз общественности; и с определенными стереотипами восприятия предпринимателя как спекулянта, дельца, эксплуататора (особенно в условиях российской экономики, которая длительное время была идеологизированной); и с некоторой категоричностью поведения и общения предпринимателей в интересах дела и в связи с экономической необходимостью; а также с завистью по поводу его прибыли и доходов.

В исследованиях образа предпринимателя получила известность «дистанци-

рованная гипотеза» Шмельдерса, в которой проводится различие между образом предпринимателя «*на расстоянии*» и «*вблизи*». В первом случае речь идет о более или менее неосознанном массово-психологическом стереотипе предпринимателя. Он закрепился у нас в понятии «*новые русские*». Во втором случае имеется в виду индивидуализированный образ, построенный с опорой на собственный опыт. Это впечатления о конкретных знакомых людях с их успехами и проблемами. «*Дистанцированная гипотеза*» Шмельдерса означает, что мнение «*вблизи*» сложнее и позитивнее, чем стереотипный образ предпринимателя «*на расстоянии*».

Данные социологических опросов в Германии показали, что чем крупнее фирма, тем больше негативных оценок давалось предпринимателю работниками фирмы. С позиции «*дистанцированной гипотезы*» это объясняется тем, что на крупном предприятии дистанция между наемным работником и его главным шефом, который считается предпринимателем, как правило, значительна, а отношения более анонимны, чем на малом и среднем предприятии. Чтобы сократить дистанцию, используются доступные варианты формального и неформального общения, например, такой прием, как персональное поздравление предпринимателем своих работников с днем рождения, или, например, праздники фирмы или корпорации, на которых присутствуют родные и близкие предпринимателя, и он предстает в глазах работников в обычных для всех социальных ролях (отца, мужа, сына). Попытки создать более привлекательный образ предпринимателя на крупных предприятиях — составная часть современного управления на Западе.

Существуют два подхода к проблеме поиска субъективных психологических предпосылок успешной предпринимательской деятельности: первый относит предпринимателей к особой категории людей, наделенных определенными психологическими качествами; согласно второму — предпринимательской активностью обладают все, но в разной степени. Поскольку круг состоявшихся предпринимателей невелик, то господствует первый подход.

Психологический портрет предпринимателя.

К *свойствам* предпринимательства относят мобильность и динамичность экономической деятельности, свободу выбора и поиска способов экономических действий, тактические методы действий, их относительную кратковременность, постоянный предпринимательский поиск, высокий уровень неопределенности, риск, угрозу потерь, ответственность. Все это выдвигает специфические психологические требования к предпринимателю. Многие западноевропейские и американские исследователи пытались составить психологический портрет предпринимателя, абстрагируясь от специфических черт и качеств, связанных, например, с *формой* предпринимательства (производственное, коммерческое, финансовое), или его *уровнем* (крупный, средний, малый бизнес), а также с тем, является предприниматель инноватором или нет и, наконец, сочетает ли он в себе функции собственника или владельца с функциями менеджера.

Важные для психологического портрета предпринимателя качества объединим в три блока. В *интеллектуальный* блок входят компетентность, комбинационный дар, развитое воображение, реальная фантазия, развитая интуиция, перспективное мышление. В *коммуникативный* блок — талант координатора уси-

лий сотрудников, способность и готовность к терпимости в общении с другими людьми и в то же время способность идти против течения. В *мотивационно-волевом* блоке — это склонность к риску, ответственность, стремление бороться и побеждать, потребность в самореализации и общественном признании, выраженность мотива достижения успеха. Учитывая, что предприниматель, образно говоря, еще и самоэксплуататор, ему необходимы хорошее здоровье, неиссякаемая энергия и оптимизм.

Предприимчивость и парাপредпринимательство.

На базе качеств мотивационно-волевого блока построена и одна из моделей, безусловно, заслуживающая внимания и представляющая иной, более демократичный подход к портрету предпринимателя. Так, по мнению Э.Варнерида, нет двух четко разграниченных групп людей: предпринимателей и не предпринимателей. Различия между людьми заключаются в том, как много предпринимательской активности они проявляют, и в том уровне предприимчивости, которая заключена в этой активности.

Предприимчивость — это комплекс качеств, обеспечивающих способность достигать конкретных целей в хозяйственной, социальной или иных сферах общественной жизни за счет своей инициативы, изобретательности, самостоятельности, находчивости, нестандартных решений, готовности рисковать и нести ответственность за результаты.

Если занимать данную более демократичную (по сравнению с позицией психологической элитности предпринимательской деятельности) позицию, то правомерно говорить и о *парাপредпринимательстве* как форме деятельности, которая осуществляется параллельно с бюджетной либо на ее базе. В настоящее время это явление достаточно распространено в нашей стране. С этой позиции объяснима и фигура интрапренера — человека, работающего в организации, но обладающего наклонностями и способностями предпринимателя.

Портрет молодого российского предпринимателя.

Кросс-культурные исследования (т.е. сравнительные исследования какого-либо явления, проведенные в разных культурах, в частности, в разных странах) показали, что российские предприниматели малого и среднего бизнеса в большей степени отчуждены от общества и психологически защищены от социального неодобрения, чем немецкие. Это связано с тем, что российское предпринимательство развивается в условиях несбалансированного рынка при отсутствии реальной и последовательной поддержки со стороны государства и в социокультурной среде неодобрения, часто демонстрируя открытое противопоставление бизнеса государству и крайнее проявление индивидуализма.

Предприниматель и менеджер: сходство и различие.

Различия между предпринимателями и менеджерами могут быть сформулированы следующим образом: менеджеры в большей степени опасаются новизны, потому что их основная цель — сохранить организацию, коллектив, которым они управляют, и та предпринимательская активность, которую они, несомненно, проявляют, во множестве ситуаций направлена на выживание кампании. Предпри-

ниматель, напротив, стремится к переменам, развитию, риску. На протяжении жизненного цикла фирмы нуждаются и в той, и в другой предпринимательской активности.

Существует мнение, что предприниматель — это своеобразная антитеза менеджеру, поскольку первый работает в неструктурированном окружении, где быстрые изменения происходят все время. Второй действует в налаженной управленческой иерархии, законы функционирования которой всесторонне описаны в классическом менеджменте.

Согласно литературным данным, наиболее яркие различия в психологических портретах предпринимателя и менеджера касаются лидерства и потребности во власти: менеджер — лидер иерархии, а предприниматель — лидер идей.

3. Психология потребителя

Рынок влияет на человека, его психику, вносит свои развивающие и реформирующие элементы.

Формы власти рынка над человеком

Назовем некоторые формы власти рыночного общества над личностью:

- *навязанные потребности* (рынок посредством рекламы формирует все новые и новые потребности или формы их удовлетворения);

- *ускоренное потребление* (вещи проживают все более короткую жизнь по спланированным технологически причинам или по причинам связанным с модой);

опережающее потребление или кредит (жизнь в кредит усиливает психологическое напряжение, тревогу и, как правило, увеличивает стоимость вещи);

выбор из маргинальных, т.е. несущественных *различий* (нарастающий поток вещей различается несущественно, а это усложняет и психологически отягощает выбор нужной альтернативы).

Кроме того, накапливается дискомфорт от заботящейся и одновременно, обязывающей рекламы.

Психологические последствия технико-экономического прогресса

Основная тенденция отношений людей с вещами — все большая их (отношений) *быстротечность*. Быстротечная экономика приходит на смену стабильности. Одноразовая культура потребления вытесняет традиционную: часто становится дешевле купить новое, поменять, чем беречь, мыть, чистить, реставрировать. Новые технологии, мода приводят к быстрому устареванию любого продукта (материального, интеллектуального).

Быстротечность отношений с вещами переходит и в сферу взаимоотношений между людьми. В силу увеличения контактов, количества проходящих сквозь нашу жизнь людей на фоне переездов, разнообразия услуг и т.д. все больше проявляется мимолетность и фрагментарность отношений между людьми. А временность отношений способствует снижению ответственности.

Психологические последствия быстротечной экономики и сверхвыбора - перманентные чувства непостоянства, скорости, суматохи. Накапливается также стресс принятия решения, поскольку слишком высокая степень неопределенности, избыточность перемен порождает перегрузки организма и психики.

Важнейшими стратегическими инструментами защиты от избытка неопределенности являются, во-первых, *развитие волевых качеств* и, прежде всего, целеустремленности, настойчивости и самостоятельности, обеспечивающих свободу выбора личности. Самостоятельность позволяет тормозить и сдерживать свои желания, регулировать противостояние внешним влияниям и требованиям.

Во-вторых, *выбор модели жизненного стиля* или *образа жизни* является важнейшей стратегией борьбы против всевозрастающих нагрузок перевыбора. В рамках принятого личностью жизненного стиля сужается набор альтернатив, в частности потребительских, выбор становится относительно простым.

В рамках созидательных стратегий адаптации могут быть использованы следующие адекватные тактики поведения и выработка новых принципов планирования своей жизни, ее темпа:

1) дестимуляция (уменьшение избыточного потока информации на чувственном, речемыслительном и уровне принятия решения в определенные периоды жизни и деятельности)

2) использование досуга как механизма повышения или понижения стимуляции в зависимости от текущей способности к перемене;

3) регуляция потока принятия решений – какая-то их часть перекладывается на экспертов и любых наделенных доверием лиц или инстанции;

4) осуществление долговременных отношений с разными элементами физической и социальной сред, формирование субъективных «зон стабильности» в быстротекущем мире (привычки и обслуживающие их вещи стабилизируют материальную среду, семья, постоянные друзья — социальную).

Таким образом, необходимо не подавлять изменения, а управлять ими.

Терапевтические функции мира вещей

Человек, как правило, не замечает порабощения вещами, поскольку им охотно принимается их регуляторно-компенсаторная функция. Помимо удовлетворения потребностей бытовые вещи, а также деньги, постоянно и циклически контролируемо обеспечивают переживание своего существования человеком, играя регуляторно-терапевтическую роль. Система вещей соответствует системе привычек.

Окруженность и обладание вещами необходимы, как сновидения, ибо обеспечивают необходимый механизм психологической защиты. Терапевтическая функция вещей состоит в их способности заменять, отрицать реальность, обеспечивая бегство от нее. То, что не удастся на межличностном уровне, берут на себя вещи. Так, например, достоинства вещи возвышают, но не ограничивают личность, поэтому обладание вещами, деньгами повышает самооценку.

Отношения между людьми осуществляются в сфере уникальности и конфликтности. Поэтому отношения в мире людей — источник страха, неуверенности. А сосуществованию многих вещей в жизни человека не мешают их различия, вещи покорно слагаются в сознании.

Для иллюстрации властной функции вещи, обладающей мощным регуляторно-терапевтическим воздействием, используем такую вещь, как телевизор. Помимо того, что это промежуточное явление, представляющее собой и техническое быто-

вое устройство, и некий динамический концентрат социальной среды, телевизор обеспечивает упрощенную коммуникацию, односторонне суррогатное общение, не требующее напряжения, внимания к партнеру и переживания того, как тебя воспринимают. Потому он может использоваться не только как источник информации, способ отдыха и разрядки, но стать и своего рода наркотиком.

Еще более порабощающим нередко оказывается компьютер, заменяя человеку адекватное общение и деятельность, предлагая ему суррогатные формы жизнедеятельности, вовлекая в виртуальную реальность и реальное социальное пространство.

Избирательность и самоконтроль, использование различных способов отстройки от власти рынка и вещей, суть которого состоит в основном в активном и творческом взаимодействии с окружающим миром, помогают нейтрализовать негативные последствия экспансии мира вещей в мир социальный и духовный.

Очевидно, что с помощью вещей, денег можно управлять поведением и деятельностью людей, что делает экономико-психологическое знание ответственным перед обществом. Проблема связи материального и духовного в человеке стара, как мир, и опять нова в период кризиса из-за опасности избыточного влияния мира вещей на человека. Проблемы психологии взаимосвязи человека с миром вещей, управления им через рекламу и методы продажи нуждаются в дальнейшем осмыслении, поскольку соотечественники, освободившись от власти дефицита и все больше вливаясь в общество потребления, переживают определенные сложности и деформации в отношениях с многообразным рынком. Особенно чувствительно к манипулированию и внешнему управлению своим экономическим поведением молодое поколение.

Факторы потребительского выбора

Поведение потребителя не подчиняется простым закономерностям максимизации выгоды, рациональных оценок, расчетов и выбора. Помимо *функционального спроса*, при котором ведущими становятся качества, присущие самому товару, существует *нефункциональный спрос*. Он обусловлен различными психологическими причинами. Престиж и мода, желание подражать или выделяться, надежда улучшить свой образ «Я» с помощью товара, компенсировать им недостатки и смягчить комплексы неполноценности — все это преобразовывает полезность товара, пропуская ее через призму психологических факторов.

В научной и прикладной литературе представлены различные классификации факторов, влияющих на принятие решения о покупке, которые должны быть учтены в рекламе и продажах.

Безопасность — это, прежде всего, спокойствие, которое приносит услуга или товар, на которые можно положиться. Прочность, надежность, гарантии по поводу времени эксплуатации продукта обслуживают эту потребность.

Привязанность — это та связь, которая соединяет нас с какими-либо предметами или людьми и которую трудно объяснить, но чаще всего она является результатом привычки. Иногда привязанность уходит, но остается зависимость. Примером привязанности может быть верность торговой марке

Комфорт — это то удобство, которое приобретается с покупкой товара. Имеются в виду преимущества (чаще всего технические), ожидаемые от товара: удобен в обращении, легко содержать в порядке и т.д.

Гордость связана со стремлением потребителя как-то выделиться на общем фоне и чем-то отличиться от других. Предлагая высококачественные товары, продавцы «играют» на том, что потребитель уникален, единственен и, покупая такие товары, он приближается к определенному уровню жизни, получает возможность продемонстрировать другим приобретенные вещи и вызвать восхищение. Это политика высокой цены.

Новизна всегда привлекает людей, она связана с потребностью в переменах, обновлении уже имеющихся вещей и отношений. Стремление к новизне — это поиск новых ощущений.

Потребность, связанная с *экономией*, вездесуща, однако она не имеет того решительного преобладания, какого можно было бы ожидать. Цена — часто пустяк по сравнению с услугами, которые может оказывать товар, но она может быть и движущей силой продажи, как дополнительная гарантия качества.

Типичные эффекты потребительского поведения

Обратимся к эффектам, отображающим наиболее типичные модели поведения, которые создают нефункциональный спрос. Они показывают, что реальное поведение потребителя отличается от поведения «экономического человека».

Эффект «бэндвэгон» или эффект общего вагона, присоединения состоит в том, что товар покупается не в силу необходимости, а в силу желания не отстать от других, быть как все. Данный эффект свидетельствует об ориентации потребителя на определенную социальную норму.

Эффект «сноба» выражает, наоборот, стремление отличаться от других, выделяться из «толпы», поэтому не приобретается необходимый товар, когда он доступен другим.

Эффект Веблена свойственен показательному демонстративному потреблению (с опорой на мнение других людей). Он связан с влиянием цены, причем парадоксально, когда с повышением цены увеличивается спрос на товар и, наоборот, снижение цены уменьшает количество покупок. Эффект Веблена реализует потребность в уважении. Близок к нему *эффект «цена-качество»*, опирающийся на заключение о том, что более высокая цена всегда соответствует более высокому качеству.

Срабатывает также *эффект «верность качеству»*, вызванный устойчивой предрасположенностью к определенной фирме или торговой марке, которая может выступать авторитетом, гарантом при покупке незнакомых, новых или не свойственных этой фирме товаров.

Своеобразно срабатывает механизм временных предпочтений при покупке. Например, было установлено, что при покупке электроприборов отдается предпочтение более дешевым, но менее экономичным товарам. Согласно *проспект-теории* мы часто излишне уцениваем будущие расходы.

Процесс покупки начинается с того, что покупатель осознает проблему или нужду. При этом потребитель начинает поиски информации. В поисках информа-

ции потребитель обращается к следующим *источникам*:

- личные источники (семья, друзья, знакомые);
- коммерческие источники (реклама, продавцы, дилеры, выставки);
- общедоступные источники (средства массовой информации);
- источники эмпирического опыта.

Однако на пути от намерения до принятия решения в дело могут вмешаться еще два фактора:

- 1) отношения других людей;
- 2) непредвиденные обстоятельства.

Купив товар, потребитель будет либо удовлетворен, либо не удовлетворен, что отразится на его последующем поведении и отношении к данному товару, марке, фирме.

Что касается влияния на выбор личностных особенностей, то к ним относятся, прежде всего, мотивационно-волевые, коммуникативные и соотношение рационального и эмоционального в профиле личности. Исследования показывают, что более *целеустремленные* оказались более осторожными в экономическом поведении, меньше внимания ими уделяется второстепенным признакам товара, например, упаковке больше содержательным (качество, функциональность).

У более *настойчивых* выражена поисковая активность в поведении потребителя, последовательность и избегание влияния ситуативных авторитетов. Самостоятельность также высокозначимо связана с активностью в поиске информации о товаре и оценке его свойств.

Что касается таких качеств, как *решительность* и *самообладание* то они оказались связаны с риском, стремлением к новизне, с отсутствием боязни покупать новые неапробированные товары.

Вопросы для самоконтроля

1. Факторы, определяющие экономическое поведение человека и организации.
2. Мотивы накопления.
3. Мотивы инвестирования.
4. Мотивы труда и потребления.
5. Альтруизм и кооперативное поведение.
6. Объективные предпосылки и факторы развития предпринимательства.
7. Социально-психологические черты и качества руководителя и предпринимателя.
8. Условия и факторы, определяющие поведение потребителя.
9. Потребительский выбор и формы потребительского поведения.

Тема 10. Социальная ответственность руководителя

1. *Ответственность - важнейшее свойство личности*
2. *Социальная ответственность руководителей*
3. *Социально-психологические основы принятия управленческих решений*

1. Термин «ответственность» имеет прямое отношение к различным областям психологии. Содержание этого понятия анализируется в связи с изучением личности, когнитивных процессов, психологии управления, нравственного воспитания. В «Словаре современного русского литературного языка» дается следующее толкование понятия ответственности: «Ответственность — это возлагаемое на кого-либо или взятое кем-либо обязательство отчитываться в каких-нибудь своих действиях и принять на себя вину за возможные их последствия». Ответственность имеет непосредственное отношение к выполнению обязательств, под которыми понимают «обещание или договор, требующие от принявшего их безусловного выполнения»

Ответственность всегда относилась к определенному субъекту и отражала объем задач и обязанностей личности, т.е. пределы долга.

В качестве субъекта ответственности могут выступать:

- а) отдельная личность;
- б) группа как определенная общность людей;
- в) государство как некая макроструктура.

Наличие инстанции, перед которой субъект может и должен держать ответ за свои действия, является важным регулятором общественной жизни.

Таковыми инстанциями могут быть:

- 1) общественно значимое лицо (например, президент, король, руководитель компании и т.п.);
- 2) социальная группа (политическая партия, организация, общество и т.д.);
- 3) исторически сложившиеся этические, нравственные, религиозные и др. требования.

Существуют различные виды ответственности. Например, выделяют *политическую, юридическую, моральную, профессиональную, социальную* и др. В качестве одного из критериев социальной ответственности берутся ролевые обязанности и социальные отношения обуславливающие их.

Возможен также выбор и более частных критериев классификации ответственности, на основе которых определяются такие ее виды, как *уголовная, административная, материальная, моральная*.

Ответственность выступает как существенная черта личности и отражает объем личных задач человека, т.е. пределы его долга. Под *долгом* понимают обязанность личности перед кем-то или перед своей совестью, а под *совестью* — осознание и переживание ответственности.

Осознание личностью своей ответственности определяется целым рядом факторов. К ним относятся *познавательные, мотивационные, характерологические, ситуативные* и прочие. В процессе эволюции ответственности возникает внутренний механизм контроля. Субъект, прежде всего, отвечает за свои действия

перед самим собой, а не перед внешней инстанцией.

Виды ответственности различаются тем, что они являются формой контроля либо с позиций личности, либо с позиций общества.

Наличие инстанции как таковой является важным фактором, регулирующим не только индивидуальную, но и общественную жизнь. Количество инстанций, перед которыми человек несет ответственность, достаточно велико.

Ответственность считается важнейшим свойством личности. Если речь идет о принятии социальных норм поведения, то обычно говорится о *социальной ответственности* личности. Особенность ее состоит в том, что ее объектом являются социальные нормы и ролевые функции. Субъектом контроля может выступать как сам человек, так и его социальное окружение.

Человеку свойственно приписывать ответственность либо внешним силам (случаю, судьбе и т.п.), либо собственным способностям, стремлениям. В зависимости от этого формируются определенные стратегии поведения человека, которые укладываются в рамки понятия «локус контроля», впервые в психологии обозначенного американским психологом Дж. Роттером.

Локус контроля считается стабильной чертой личности. Воспринимая любое событие как причинное, субъект приписывает локус причинности либо определенному действующему лицу, либо внешней среде. Следствием этого воспринимаемое человеком событие считается функцией двух действующих сил: сил окружения и личностных ресурсов человека.

Известны два класса атрибутивных ошибок: *мотивационные и фундаментальные*. **Мотивационные ошибки** выражают пристрастность суждений личности (например, асимметрическое приписывание результатов деятельности в таком виде: успех — себе, своим способностям, усилиям, а неудачи, трудности решаемой задачи — обстоятельствам, невезению).

Осознание ответственности — это, прежде всего, отражение в субъекте бытия социальной необходимости, т.е. *понимание смысла совершаемых действий и последствий*. В итоге атрибуция ответственности порождается жизненной необходимостью оценивать результаты деятельности, а также определять уровень успеха или неудачи, налагать взыскания и т.п.

Ответственное поведение личности связано, главным образом, с ситуативными, когнитивными факторами. Позитивные формы поведения управляются чаще всего «личными нормами», определяемыми как самоожидания индивида, возникающие из социально разделяемых норм.

Личные нормы поведения непосредственно связаны с образом «я». Альтруистические поступки совершаются людьми потому, что они стали интериоризованными, т.е. «ушедшими внутрь» психики человека. Эти внутренние нормы поведения обязывают людей поступать так не ради выгоды или признания, а вследствие оценки таких действий.

Понятие ответственности непосредственно взаимодействует с понятием «самостоятельность». Когда решение принимается лично субъектом действия, то на него ложится вся ответственность.

Ответственность девальвируется в группе. На предприятии сам характер деятельности рождает производственные конфликты.

Одной из форм правового и морального обеспечения социальной активности личности является *ответственность за бездействие*. Человек должен чувствовать себя ответственным не только за сделанное им, но и за то, чего он не сделал, хотя обязан был это сделать. Коллективная ответственность, с точки зрения западных специалистов-психологов, «размывает» индивидуальную ответственность, что, в конечном итоге, приводит к безответственности.

Практикой доказано, что некоторые руководители используют групповое решение для того, чтобы избежать ответственности или разделить ее с членами группы. Поэтому очень важной в практике управления является персональная ответственность руководителя за принятие или непринятие какого-либо решения.

Профессиональная ответственность требует постоянной психологической готовности к выполнению конкретных действий. На некоторых должностях, в том числе и руководящих, ответственность бывает главным источником психического напряжения в течение всего рабочего времени.

2. Социальная ответственность руководителей

Выполняя основные функции управления, руководитель решает сложные задачи, которые по содержанию и структуре не являются однопорядковыми. Их составными элементами являются экономические, правовые, технологические, социально-психологические, воспитательные и др. задачи.

Руководитель обязан соблюдать государственные законы, правовые нормы и одновременно быть ответственным за свою работу и работу подчиненных.

Различают *юридическую и социальную* ответственности.

Юридическая ответственность означает следование конкретным законам и нормам государственного регулирования, определяющим, что может и чего не должна делать: а) организация; б) группа как отдельный элемент организации; в) отдельная личность как объект управления.

В отличие от юридической, социальная ответственность — это определенная степень добровольного отклика на социальные проблемы в соответствии с социальными нормами, ценностями, особенностями субкультуры и моральными обязанностями. Социальная ответственность лежит вне определяемых законом или регулируемыми органами требований.

Формированию социальной ответственности предшествует явление «социализации». Социализация — это результат включения человека в социальные отношения, благодаря которым усваивается социальный опыт, а затем воспроизводится в деятельности. Индивид никогда не смог бы стать личностью, если бы не был необходимым образом социализирован. Психологи рассматривают социализацию как одно из необходимых условий развития личности, но это не значит, что развитие личности можно свести только к социализации. Находясь в социуме, человек приобретает необходимые знания умения и навыки общения с людьми в процессе воспитания и обучения.

Социальная ответственность имеет непосредственное отношение к выполнению групповых норм поведения. Когда говорят, что работник нарушает нормы

группы, членом которой он является, это значит, что такие нормы существуют, и что человек должен им следовать.

Под *групповыми нормами* понимается совокупность требований и правил, вырабатываемых внутри группы как определенного сообщества и играющих роль важнейшего средства регуляции поведения членов данной группы, а также характера взаимоотношений, взаимодействия и общения. Практика формирования и функционирования групп (в социальной психологии их называют «малыми» или «рабочими» группами) свидетельствует, что нормы эти никем извне не задаются, а складываются в процессе совместной деятельности людей. Групповые нормы способствуют выполнению определенных действий людьми, выполняющими общую работу. Зная групповые нормы, можно предвидеть, как поступит работник в конкретной ситуации. Поскольку руководитель также является членом группы, его поведение тоже поддается определенному прогнозу.

Это позволяет руководителям успешно управлять деятельностью группы. Можно сказать, что групповые нормы являются «помощниками» руководителя в его управленческой деятельности.

Положительная роль групповых норм поведения заключается в том, что они устраняют неопределенность в оценке человеческих отношений. Если человек попадает в группу с уже сложившимися нормами, он начинает испытывать некоторый психологический дискомфорт и напряженность в силу трудностей адаптации к новым условиям деятельности.

Отрицательными психологическими последствиями отсутствия групповых норм (а такое тоже встречается в плохо сплоченных группах) могут быть внутриличностные конфликты и состояние тревоги у личности, ставшей членом этой группы. Помимо этого, человек начинает испытывать страх перед возможным осуждением, порицанием со стороны руководителя и других работников, которые чувствуют себя хозяевами положения.

При наличии групповых норм сама группа становится коллективным организатором и координатором деятельности исполнителей. Система групповых норм контролируется самой группой. Поэтому не только руководитель, но и сама группа становится субъектом управления всеми ее участниками.

В любой организации, имеющей развитую структуру, существуют *формальные и неформальные* группы. Любая формальная структура имеет своего руководителя, которого называют формальным лидером. Он назначается «сверху», т.е. вышестоящими руководителями. Внутри формальных групп спонтанно возникают неформальные группы, члены которой строят свои отношения на симпатиях, сходстве интересов, социальных установках, ценностных ориентациях и т.д.

Во главе неформальной группы стоит неформальный лидер, который, в отличие от формального лидера, не несет ответственности за деятельность группы, т.к. не обладает правами и полномочиями.

Если вновь принятый работник отвергается по каким-либо причинам неформальной группой, тогда возникают склоки, интриги, отрицательные эмоции, осуществляются агрессивные действия, часто переходящие в межличностные конфликты.

В случае отклонения от выполнения групповых норм работником группа осуществляет давление на него. Если это не подействует, тогда применяется комплекс психологических воздействий в виде эмоционального неприятия, остракизма, открытых осуждающих суждений и т.п.

Работник может стать предметом психологического отторжения, ему будет негласно объявлена «психологическая война», что в отдельных случаях бывает равносильно «психологическому убийству».

В подобных ситуациях пребывание работника внутри такой группы является практически невозможным и нерациональным. Отрицательные последствия могут выражаться в виде возникновения невротических тенденций поведения этого сотрудника, а также включения психологических механизмов защиты личности.

Руководитель на формирование групповых норм определенным образом влияет, контролирует их, поскольку управляет групповыми процессами, используя при этом власть и авторитет.

Руководителя можно рассматривать как гаранта ответственности за деятельность формальной группы. Но его положение осложняется тем, что многие члены группы стараются бороться за личную автономию и ответственность.

Социальная ответственность руководителя соотносится с практикой стиля руководства. В социальной психологии известны авторитарный (автократический), демократический и либеральный (попустительский) стили руководства.

В зависимости от конкретных управленческих ситуаций, а также личностных особенностей формальные лидеры выбирают свой стиль руководства. Возможно также варьирование этих стилей. Например, в жестко структурированной группе, «центрированной» на руководителе, ее участники нуждаются в помощи руководителя, который не только решает управленческие задачи, гасит конфликты, но и правильно осуществляет общение с подчиненными, соблюдая выполнение неписаных правил социально ответственного поведения.

Управленческая практика свидетельствует, что большинство руководителей используют промежуточный стиль между авторитарным и попустительским, сохраняя при этом высокий уровень социальной ответственности. Как основной носитель социально ответственного поведения *руководитель выполняет различные социальные роли* в целях поддержания равновесия в отношениях с членами группы. Среди этих ролей выделяются следующие: а) «эксперт», б) «катализатор», в) «дирижер», г) «образец участника группы».

Как «эксперт» руководитель устанавливает смыслы меняющихся процессов в группе. Как «катализатор» руководитель способствует развитию отношений между членами группы, что называется «держит зеркало перед группой». Как «дирижер» группового поведения он направляет и варьирует действия подчиненных с тем, чтобы избежать лишней напряженности внутри группы. В роли «образца участника» руководитель демонстрирует социально ответственное поведение как один из членов группы, а также активность и широкий спектр умений, навыков управления и возможность самореализации личности. **Руководитель является ответственным не только за настоящее, но и за будущее:** за выполнение своих обязанностей и предвидение последствий собственных действий. За любое принятое решение руководитель несет ответственность. Но возможны

ситуации, когда руководитель не принимает конкретных решений. Непринятие решений может являться нарушением социальной ответственности руководителя. Руководитель должен предвидеть последствия своей бездеятельности и быть готовым нести за это ответственность.

Социальная ответственность руководителей может вступать в противоречие с юридической ответственностью. Например, вопреки законам, руководитель изыскивает средства, сдавая в аренду помещение, находящееся на территории предприятия, для погашения задолженности работникам по зарплате. Такое поведение руководителя с чисто человеческих позиций можно расценить как социально ответственное.

Социальную ответственность следует рассматривать как стойкое личностное свойство. Составляя жизненные планы, человек обычно взвешивает, посильна ли ему эта цель или нужно надеяться на внешние силы, на других людей.

По мнению исследователей, один человек может выступать хозяином своей судьбы, а другой «плывет по воле волн», т. е. одна личность принимает на себя ответственность, а другая — уходит от нее.

В связи с этим следует отметить две разные стратегии поведения человека: а) видеть источник управления своей жизнью во внешней среде и б) в самом себе.

Если человек принимает на себя ответственность за события своей жизни, то это означает наличие у личности *«интернального»* контроля.

Если ответственность приписывается обстоятельствам, другим людям или случаю, то это характеризует наличие внешнего, т.е. *«экстернального»* контроля.

3. *Социально-психологические основы принятия управленческих решений*
Управленческие задачи можно отнести к разряду творческих задач и рассматривать их не только как развитие решения, но и как развитие самой проблемы. В процессе решения управленческих задач реализуются интеллектуальные и личностные возможности руководителей. Выделяются наиболее типичные стили мышления руководителей:

1. Системный стиль, при котором упор делается на определение метода решения задачи (проблемы). В такой ситуации делается попытка расчленить проблему на ее отдельные компоненты.

2. Интуитивный стиль, характеризующийся большой степенью осознания проблемы в целом и стремлением использовать различные методы решения задачи.

3. Рецептный стиль, для которого характерно сосредоточение на отдельных деталях проблемы.

4. Перцептивный стиль, при котором проявляются стремления к установлению отношений между различными частями проблемы

Управленческие задачи имеют свои характерные черты. Специфика заключается в следующем:

а) задачи могут содержать неопределенные, а в некоторых случаях и противоречивые условия;

б) в задаче может отсутствовать достаточная информация о возможных средствах ее решения;

- в) отсутствуют четкие алгоритмы решения;
- г) задачи часто решаются в условиях дефицита времени.

Можно выделить три **основных типа управленческих задач**:

1. Задачи концептуального плана (стратегические задачи, связанные с долгосрочным планированием, прогнозированием).
2. Задачи, связанные с технико-технологической стороной функционирования производства (созданием и внедрением новой техники, технологии и пр.).
3. Задачи, связанные с действием человеческого фактора (кадровые вопросы, учет социально-психологического климата в коллективах и т.п.).

Существует парадокс между: а) объективной необходимостью в обеспечении большой строгости и научной обоснованности управленческой теории и б) сохранением личностного, интуитивного начала в процессе принятия решения.

При рассмотрении управленческих задач следует выделить определенные критерии, по которым они могут быть расклассифицированы.

1. Содержательный критерий. Согласно этому критерию, все управленческие задачи могут быть разделены на **значимые и малозначимые**.

2. Критерий выполнимости задач, на основании которого все управленческие задачи **могут быть разделены на решаемые и нерешаемые**.

3. Критерий знания руководителя о задачах. Согласно этому критерию все задачи управления делятся на **входящие в сферу компетенции руководителей и не входящие в эту сферу**.

4. Критерий степени функциональных затрат. В соответствии с ним все задачи управления **делятся на легкие и трудные**.

«Легкими» задачами бывают текущие производственные задачи, например, контроль за соблюдением техники безопасности. К разряду «трудных» относятся задачи стратегического планирования, прогнозирования, моделирования и т.п.

При решении управленческих задач каждый **руководитель использует систему субъективных оценок** относительно решения. Кроме того, каждый руководитель имеет определенную систему представлений **об иерархии задач**, которые нужно решать.

В соответствии со сформировавшимися представлениями о задаче руководитель оценивает:

- 1) какие задачи нужно решать в обязательном порядке;
- 2) какие в исключительных случаях можно не решать;
- 3) какие из задач можно полностью проигнорировать.

Задачи по своему существу определяют реальный объем управленческой деятельности. При этом нужно помнить о существовании **двух видов значимости управленческих задач: чрезвычайно значимых и малозначимых** (задач второстепенной важности). В содержательном плане значимые задачи могут перейти в свою противоположность, если они не могут быть решены в нужное время.

Для руководителя любой организации самым важным — является четко установить степень значимости управленческих задач, выбрав самые неотложные для первоочередного решения. Такая стратегия является целесообразной и необходимой.

Однако практика управленческой деятельности свидетельствует о том, что

эта стратегия не всегда выбирается руководителями. Часто руководители не разделяют задачи управления на две категории: значимые и малозначимые. Такой подход приводит к тому, что руководители берутся за решение многих задач, а на деле не могут их все реализовать. Наличие этих двух противоположных, но дополняющих друг друга тенденций в управленческой деятельности сводятся к тому, что:

а) руководители считают все задачи, связанные с функционированием производства, значимыми;

б) руководители выделяют для решения только часть управленческих задач, самых важных и значимых.

Многие управленческие задачи имеют *соподчиненные задачи*. Для решения трудновыполнимой задачи нередко необходимо решить значительное количество других задач. К ним, например, можно отнести решение кадровых вопросов, реорганизация предприятия, хозяйственно-правовых проблем. Управленческая практика показывает, что решаемые задачи *нередко могут взаимодействовать друг друга*.

В управленческой деятельности имеются различного рода трудности: *объективные и субъективные*. Наличие трудностей в управленческой практике не всегда дает возможность руководителю выбрать правильную стратегию решения задачи, что часто приводит к ошибкам в принятии решений.

Как правило, это обусловлено недооценкой или, наоборот, с переоценкой сложности решаемых задач. В подобных ситуациях руководитель не может правильно соизмерить управленческие возможности для оптимального решения. Кроме того, возможна неверная оценка последствий своих решений.

Для успешного решения управленческой задачи необходимо создание соответствующих условий. Трудности в решении управленческих задач определяются двумя видами:

1) выходящие за пределы компетенции руководителя (например, большое число незапланированных вызовов в другие инстанции, проблема взаимоотношений с вышестоящим начальством, каждый из которых дает свои задания и т.п.);

2) связанные с объективными обстоятельствами самого производства, например, наличие большой текучести кадров, территориальная удаленность объектов управления, противоречивость законодательных актов, а также указаний и требований вышестоящих инстанций и т.п.

Управленческой практике известно принятие двух видов решений: *индивидуальных и коллективных*. Виды принимаемых решений определяются характером решаемой проблемы. При решении сложных комплексных проблем, связанных с действием человеческого фактора (управление персоналом, комплектование малых групп, кадровые задачи и т.д.), обычно используются коллективные решения.

При решении задач, связанных с технико-технологической стороной функционирования производства, часто достаточно бывает индивидуальных решений.

Коллективные решения принимаются в группах. Разновидностями таких групп могут быть: дирекция, коллегия, творческие группы и др. Группы имеют различную иерархическую структуру.

Например, в состав дирекции входят руководитель и его подчиненные. В состав группы экспертов входят специалисты конкретного направления деятельности. В группе, называемой «дирекцией», основными являются отношения руководства и подчинения. Группе экспертов, в отличие от дирекции, свойственны равноправные отношения. Мотивация принятия управленческих решений в этих группах будет существенно различаться.

В группе, где преобладают отношения руководства и подчинения, принимаемое решение будет определяться побуждениями, лежащими в основе поведения руководителя.

Мотивация поведения подчиненных в группе «руководство — подчинение» часто выражается в стремлении уступить руководителю по определенным причинам, таким, как нежелание навлекать на себя критику, упреки и т.п.

В условиях деятельности экспертной группы мотивация поведения принимающих управленческие решения будет другой. В такой группе каждый специалист выступает как независимая личность, реализующая свой интеллектуальный потенциал в максимально доступной степени, т.е. эксперты в условиях этой группы самореализуются, что является высшим уровнем удовлетворения социальных потребностей. В условиях коллективного принятия решений происходит деперсонализация в принятии решений. По каждому из предлагаемых видов решений должно формулироваться достаточно большое количество доводов «за» и «против». При коллективном принятии решений необходимо всем дать возможность высказаться.

Ориентированному на успех руководителю свойственна положительная мотивация, высокая произвольная активность, в основе чего лежит стремление реализовать принятое решение.

Вопросы для самоконтроля

1. Сущность и виды ответственности.
2. Факторы, формирующие ответственность.
3. Виды ответственности руководителя.
4. Групповые нормы и их роль в формировании ответственности.
5. Социальные роли руководителя.
6. Основные стили решения управленческих задач.
7. Основные типы и классификация управленческих задач.
8. Социально-психологические проблемы принятия управленческих решений.

Тема 11. Мотивация трудовой деятельности

1. Мотивация в работе руководителя
2. Методы воздействия на мотивацию работников

1. Мотивация – это то, что активизирует, стимулирует и направляет его действия к достижению поставленной цели. Ни одна компания не может преуспеть без высокого уровня приверженности персонала, без заинтересованности членов организации в конечных результатах и без их стремления внести свой вклад в достижение поставленных целей. Поэтому так высок интерес руководителей и исследователей, занимающихся управлением, к изучению психологии поведения человека на работе. Именно в сфере психологии следует искать побудительные силы, заставляющие людей работать с полной отдачей сил в интересах организации.

Главное в мотивации — ее неразрывная связь с **потребностями** человека. Человек стремится трудиться с высокой отдачей, готов преодолевать препятствия на пути к намеченной цели, если работа и то вознаграждение, которое он получает в результате, позволяют ему удовлетворять значимые для него потребности. Высокую отдачу от работы людей компания получает лишь в том случае, если создаст у них нужное отношение к труду, если они будут заинтересованы в конечном результате и будут положительно относиться к выполняемой работе. Это возможно лишь тогда, когда процесс работы и конечные ее результаты позволяют человеку **удовлетворить свои важнейшие потребности**.

Можно выделить достаточно широкий круг потребностей, лежащих в основе трудовой мотивации и оказывающих влияние на организационное поведение и работу человека. Рассмотрим лишь потребности, которые следует учитывать в первую очередь при разработке мер воздействия на трудовую мотивацию работников.

- **Физиологические потребности** — потребности, удовлетворение которых необходимо для обеспечения существования человека как биологического организма (в еде, воздухе, воде, одежде, крыше над головой). Здоровье и хорошая физическая форма работника являются для организации такими же важными ресурсами, как его квалификация и опыт.

- **Потребность в безопасности.** Сюда можно отнести потребность в защите от физической или психологической опасности. Удовлетворение потребности в психологической безопасности означает в первую очередь наличие надежного места работы, гарантированной занятости, уверенности в завтрашнем дне и т. п. Удовлетворению потребности в физической безопасности способствует планомерная работа по повышению безопасности на опасных производствах, улучшению условий труда и снижению вредного воздействия факторов, способных негативно повлиять на здоровье работников.

- **Потребность в принадлежности к социальной группе** играет очень существенную роль в жизни человека. Социальные контакты, которые работники устанавливают с товарищами по работе, являются важным фактором,

оказывающим положительное влияние на трудовую мотивацию.

- **Потребность в справедливой оценке и уважении.** Люди стремятся занять определенное место в обществе или организации и подчеркнуть это положение определенными символами статуса (отдельный кабинет, машина, манера одеваться и т. д.). Практически для всех организаций, добившихся значительных успехов и ставших признанными мировыми лидерами, программы обеспечения признания и поощрения за достижения в работе являются обязательным элементом системы управления персоналом.

- **Потребность в самоактуализации** — желание максимально реализовать свой профессиональный и личностный потенциал. Люди с высокой потребностью в самоактуализации стремятся работать на пределе возможностей. Это делает их самым ценным резервом организации.

- **Власть и оказание влияния.** Этот мотив может проявляться не только в стремлении человека оказывать влияние на других людей, но и в желании осуществлять контроль за своей рабочей ситуацией, в стремлении к большей самостоятельности.

- **Потребность в достижении результата (успеха), в профессиональном росте.** Потребность в достижении высокого результата, желание преуспеть имеют большое значение для понимания рабочего поведения человека. Люди с высокой потребностью в достижении успеха предпочитают принимать на себя ответственность при решении проблем, стремятся к труднодостижимым целям, к сложной, самостоятельной, разнообразной работе. Работники с низкой потребностью предпочитают стабильные, надежные, предсказуемые ситуации.

На поведение работников может одновременно влиять множество мотивов. Понимание этого поможет, с одной стороны, так воздействовать на мотивацию подчиненных, чтобы они работали эффективно и с желанием, а с другой — избежать конфликта мотивов, когда разные мотивы требуют от человека разных линий поведения, разных действий или решений. Например, рабочий может стремиться соответствовать требованиям бригадира, что связано с высокой производительностью труда, и в то же время стараться избежать противопоставления себя товарищам по бригаде, что предполагает, что он не будет «высовываться» и превышать негласно установленный уровень производительности.

Опросы работников различных российских организаций позволяют привести список наиболее часто упоминаемых потребностей, стремление к удовлетворению которых не только определяет выбор места работы, но и формирует готовность длительно работать в данной организации. Это следующие потребности:

1. Достойная оплата труда.
2. Хорошие условия труда.
3. Привлекательные карьерные перспективы.
4. Хороший климат в трудовом коллективе.
5. Хорошие взаимоотношения с руководством.
6. Интересная работа.

7. Возможности для проявления инициативы и самостоятельности.
8. Возможности для обучения и профессионального развития.
9. Уверенность в завтрашнем дне, гарантия занятости.
10. Хороший уровень социальной защиты.

Иерархическая организация мотивов. Говоря об иерархической организации трудовой мотивации, обычно подразумевают такое отношение между трудовыми мотивами и рабочим поведением, когда более выраженное влияние на поведение оказывают мотивы, в основе которых лежат потребности, имеющие для человека более важное значение и занимающие поэтому более высокое место в иерархии трудовой мотивации. Например, для одного человека отношение к работе будет определять заработок, для другого — стремление к власти, для третьего — возможность иметь свободное время для занятий с ребенком. Значимость определенного мотива и его место в иерархии могут меняться и в зависимости от ситуации. Если на начальном этапе работы в организации для работника на первый план могут выходить мотивы, связанные с ориентацией в работе, с установлением личных контактов с коллегами, то позднее, когда новичок освоился в полной мере, может возрастать значение мотивов, связанных с потребностью в должностном и профессиональном росте. Создавая у себя в организации систему стимулирования труда, необходимо учитывать, что разные категории персонала имеют разную иерархию трудовых мотивов, что определяет разную степень их чувствительности к одним и тем же стимулам.

Компенсаторные отношения между мотивами. Множественность мотивов, влияющих на поведение человека, предполагает существование определенной связи между ними. Между мотивами могут устанавливаться *компенсаторные отношения*. Недостаточная сила одних мотивов может быть компенсирована или уравновешена действием других. Например, не очень интересная работа может быть привлекательна в силу высокой заработной платы. И наоборот, недостаточно высокая, с точки зрения работника, оплата его труда может компенсироваться возможностью выполнения самостоятельной и творческой работы. Когда мы говорим о компенсаторных отношениях между различными мотивами, важно учитывать лишь один существенный момент — эти компенсаторные возможности имеют *ограниченные временные рамки*. Пройдет какое-то время, и компенсаторный потенциал данного мотива может иссякнуть. Нельзя рассчитывать, что недостаток денежной мотивации можно до бесконечности долго компенсировать моральными стимулами, свободным графиком работы или другими возможностями.

Основные принципы, лежащие в основе трудовой мотивации:

Принцип справедливости. Люди хотят, чтобы между ними и организацией устанавливались «честные» отношения, когда обмены, осуществляемые между ними и организацией, являются справедливыми (сопоставление того, что человек дает организации и что получает взамен). При этом само представление о справедливости формируется на основе сравнений. Работник сравнивает вклад, который он внес в работу подразделения, организации, и то, что получил взамен, какой вклад внесли другие работники, с которыми работник готов себя сравнивать, и что получили они.

Очень важно понимать, что понятие справедливости нельзя измерить, оно является *субъективным*, возникающим в голове человека: это *мнение, восприятие или представления работника* относительно справедливости оценки его трудового вклада. То, что работник может рассматривать как несправедливую оценку своего трудового вклада («недоплату»), его руководитель может считать вполне справедливым или даже расценивать как переплату (работник получает от организации больше, чем заслуживает).

Как показывает практика, чаще всего имеют место пять стратегий, которые выбирают работники, считающие, что по отношению к ним допущена несправедливость:

У работника может возникнуть желание найти себе другое место работы. Оно появляется из-за негативных эмоций, возникающих в результате переживания несправедливости, допущенной по отношению к нему. Это приводит к снижению удовлетворенности и приверженности организации.

Снижение рабочих показателей или качества работы. Работник таким образом стремится восстановить справедливость тех обменов, которые осуществляются между ним и организацией. «За меньшую оплату положено меньше трудиться»; «Сойдет и так, мне что, больше всех надо?»

Стремление к восстановлению справедливости. Работник апеллирует к руководству, требуя более равномерного распределения работы и такой же оплаты своего труда, как у тех работников, с которыми он себя сравнивает.

Требование к пересмотру рабочей нагрузки и оплаты других работников: «Если я поставлен в такие условия, то пусть и другие работники работают на тех же основаниях».

Найти другие объекты для сравнения. Работник может понять, что он ошибочно сравнивал свою рабочую нагрузку и заработную плату с данными работниками, и найти для себя другие ориентиры, которые лучше отвечают реальным обстоятельствам.

Принцип подкрепления. Поведение или действия человека имеют определенные последствия. Если эти последствия являются для него позитивными, то в похожих ситуациях человек будет стремиться действовать подобным образом. Если же последствия будут негативными, нежелательными, то человек постарается изменить свое поведение, чтобы избежать таких последствий в будущем. Например, работники стремятся в точности исполнять требования своего непосредственного руководителя, потому что нарушение этих требований в прошлом каралось наказанием (выговором, лишением премии, исключением из состава резерва или переносом отпуска на неудобное время). В общем виде принцип подкрепления реализуется в трех формах:

Люди продолжают такое поведение и действия, которые вознаграждаются;

Люди прекращают такое поведение и действия, которые влекут за собой наказание;

Люди не склонны проявлять такое поведение и такие действия, которые не влекут за собой ни вознаграждения, ни наказания.

Вознаграждение при этом называют позитивным подкреплением, а нака-

зание — негативным. Само подкрепление может быть как *внешним* (благодарность, премия, получение льгот и др.), так и *внутренним*, т. е. идущим от самого человека (чувство удовлетворения, гордость достигнутыми успехами и др.).

Руководителю постоянно приходится сталкиваться с необходимостью закрепления в каждодневной практике положительных образцов поведения его подчиненных (проявление самостоятельности, высокого уровня дисциплины и ответственности за порученную работу) и искоренения таких видов поведения, которые отрицательно сказываются на результатах работы (пассивность, нежелание принимать самостоятельные решения, нарушения трудовой дисциплины).

2. Методы воздействия на мотивацию работников. Специалисты, занимающиеся вопросами управления человеческими ресурсами, считают, что основными целями системы стимулирования труда являются следующие.

Привлечение персонала в организацию.

Сохранение сотрудников организации.

Стимулирование производительности.

Справедливая оценка трудового вклада работников.

Эффективное развитие бизнеса.

Оптимальное соотношение затрат на материальное стимулирование и на меры социальной защиты.

Среди средств, которые могут использоваться для воздействия на мотивацию работников, обычно выделяют следующие: организация работ; материальное и моральное стимулирование; постановка целей; оценка и контроль; информирование; практика управления; меры дисциплинарного воздействия; обращение к наиболее значимым для работника ценностям.

Организация работ. Преимущественное влияние на трудовую мотивацию работников оказывают следующие характеристики выполняемой ими работы:

- разнообразие навыков, необходимых для выполнения работы;
- законченность выполняемых работником заданий;
- значимость, важность, ответственность работы;
- самостоятельность, предоставляемая исполнителю;
- обратная связь.

Разнообразие навыков предполагает выполнение профессиональных задач с учетом разных способностей работника. Монотонная, однообразная работа, не требующая использования разнообразных навыков, снижает мотивацию работников.

Законченность заданий — это возможность выполнения тех или иных операций, рабочих заданий от начала до конца.

Значимость работы — это то влияние, которое выполняемая работа имеет на других людей (внутри организации или в более широком окружении).

Самостоятельность, предоставляемая исполнителю, — это степень свободы и право планировать, определять график работ и выполнять работу по своему усмотрению. Возможности для принятия самостоятельных решений повышают чувство личной ответственности за выполняемую работу.

Обратная связь — это информация об эффективности своей работы, получаемая работником. Если работа организована так, что люди обеспечены информацией о результатах своей работы, то у них появляется большее понимание того, насколько эффективно они работают. Если работа выполняется недостаточно успешно, это мотивирует работников к дополнительным усилиям, к внесению тех или иных изменений в свою работу. Успешное выполнение работы само по себе является дополнительным стимулом, повышающим уровень мотивации исполнителя.

Материальное стимулирование. Деньги являются при этом наиболее очевидным и наиболее часто используемым стимулом, хотя это не единственное средство воздействия на мотивацию работников. Мотивирующее воздействие используемых в организации форм оплаты труда тем выше, чем сильнее они связаны как с реальными рабочими показателями отдельных работников, так и с результатами, достигаемыми подразделением и всей организацией. Деньги являются достаточно сильным мотиватором только в том случае, если работник считает оплату своего труда справедливой и видит связь между результатами своей работы и оплатой труда.

Для того чтобы работники воспринимали систему оплаты как справедливую, могут быть приняты следующие меры:

- постоянное *отслеживание ситуации на рынке труда* и уровня оплаты тех профессиональных групп, с которыми могут сравнивать себя работники, с целью внесения своевременных изменений в уровень оплаты их труда;
- выявление через индивидуальные беседы и с помощью социологических опросов *факторов, снижающих удовлетворенность* работников действующей в подразделении (организации) системой стимулирования труда;
- улучшение *осведомленности* работников о том, что определяет уровень оплаты их труда, как рассчитывается размер поощрений (премий, надбавок и т. п.); сотрудники должны хорошо знать принципы начисления заработной платы, т. е. за что именно им платят в данной организации. Также желательно, чтобы сотрудник видел, как он может повлиять на уровень получаемой им заработной платы, какие существуют возможности ее повышения в краткосрочной и долгосрочной перспективе;
- выявление в ходе личных контактов с подчиненными *возможной несправедливости* в оплате труда работников, присуждении премий и распределении других поощрений для последующего восстановления справедливости;
- регулярное *информирование* работников об основных финансовых показателях работы подразделения (организации) за прошедший период (квартал, полугодие, год) для того, чтобы они лучше понимали связь собственной заработной платы и эффективности работы подразделения (организации).

Неденежные (моральные) поощрения. Используемые в организации различные формы материального стимулирования подкрепляются различными неденежными формами поощрений. Эффективность комплексного подхода к мотивации персонала обусловлена тем, что поведение человека, его рабочие результаты не определяются исключительно денежной мотивацией. Человек име-

ет значительное число не связанных с деньгами потребностей, которые оказывают существенное влияние на его работу. Используемые различными организациями льготы для персонала и призваны добиться улучшения трудовой мотивации через удовлетворение широкого круга потребностей, остающихся вне действия системы материального стимулирования. В распоряжении руководства есть достаточно широкий спектр средств нематериального стимулирования.

Практика морального стимулирования имеет достаточно долгую историю в нашей стране. Доски почета, аллеи трудовой славы, переходящие вымпелы победителям социалистического соревнования, организация туристических поездок для лучших работников или лучших трудовых коллективов, вручение знаков отличия для ветеранов труда, почетных грамот, чествование лучших работников, статьи в многотиражках и т. п. — это была обычная, принятая повсеместно практика. Проблема состояла в одном: формализм часто существенно снижал эффективность используемых средств морального стимулирования, когда в общем-то хорошие мероприятия проводились лишь для галочки. Сейчас многие организации почувствовали необходимость вернуться к хорошо знакомым, но подзабытым методам морального стимулирования, поскольку достаточных финансовых возможностей для поддержания высокого уровня трудовой мотивации персонала лишь на основе денежных стимулов чаще всего не имеется, да и не все измеряется деньгами.

Постановка целей. Мотивация работников зависит от характеристик целей, поставленных перед ними. Для того чтобы цели, поставленные перед подчиненными, реально повышали их мотивацию, они должны быть конкретными, достижимыми и привлекательными.

Конкретность целей. Чем более конкретно определены цели, тем больше вероятность того, что работник поймет, как и в какие сроки он должен достичь их. Люди работают лучше, если от них требуется достижение конкретных целей. Трудно воздействовать на мотивацию работника, если его просто просят «хорошо работать», «стараться изо всех сил» или когда вообще не определено никаких целей.

Достижимость целей. Работники должны быть уверены в том, что поставленные перед ними цели являются реально достижимыми.

Привлекательность целей. Поставленные цели должны быть достаточно привлекательны для работников, увязаны с возможностью удовлетворения работниками значимых для них потребностей.

Если выбор, сделанный вами, отличается от этих трех требований, это еще не означает, что вы допустили ошибку. В конкретных обстоятельствах для обеспечения должного уровня мотивации на первый план могут выходить то одни, то другие требования. Приведенные же выше требования являются обязательными и универсальными, т. е. подходящими практически для всех ситуаций.

Оценка и контроль. Близкий для многих пример того, как оценка и контроль оказывают влияние на мотивацию, дает тот опыт, который каждый получил в свое время в школе. Учителя постоянно контролируют степень го-

товности учеников к занятиям. Фактором мотивации здесь выступает не только стремление получить хорошую оценку, но и сама ситуация, когда уровень подготовки к уроку проверяется (контролируется) в обязательном порядке.

В условиях профессиональной деятельности оценка и контроль могут выполнять функции мотивации. При этом важно, чтобы человек, работу которого оценивают, должен быть осведомлен о требованиях, предъявляемых к результатам его труда. Поэтому оценка и контроль в этих условиях стимулируют не просто желание выкладываться на работе, но и настрой на достижение требуемых рабочих результатов. Как отсутствие контроля, так и чрезмерный, мелочный контроль или несправедливая оценка способны оказывать негативное влияние на желание работника «выкладываться».

Информирование. Информирование является важнейшим элементом управления мотивацией персонала. Если члены организации плохо информированы о делах, имеющих для них первостепенное значение, это резко снижает их настрой на работу с высокой отдачей. Потребность в том, чтобы быть информированным, преодолеть состояние неопределенности, неясности в отношении наиболее значимых вопросов, является одной из базовых.

Информирование призвано решить широкий круг задач, оно прямо или косвенно способно положительно повлиять на мотивацию работников. Среди этих задач важнейшими являются следующие:

- снижение уровня напряженности в коллективе;
- повышение удовлетворенности работой в организации;
- повышение доверия работников к организации и к решениям, принимаемым администрацией;
- более четкое представление работниками собственных перспектив, связанных с работой в организации;
- доведение до работников информации о целях и стратегии организации, что повышает уровень их приверженности и вселяет в них уверенность в завтрашнем дне.

Низкий уровень информированности работников организации ведет к ряду проблем, которые сами по себе способны негативно повлиять на их мотивацию.

Практика управления. Когда говорят о практике управления, сложившейся в конкретной организации, в первую очередь имеют в виду, какие методы управления преобладают в работе руководства, насколько велика дистанция между руководителями и подчиненными, как принимаются решения — в узком кругу высших руководителей или к подготовке решений привлечен более широкий круг людей.

Высокий уровень взаимопонимания с непосредственным руководителем, доверие к нему, стремление сотрудничать с ним в значительной степени определяют степень удовлетворенности работников выполняемой работой, их отношение к организации и готовность работать с полной отдачей сил для достижения поставленных целей. Уровень трудовой мотивации работников существенно зависит от того взаимопонимания, которое устанавливается между ни-

ми и руководством. Чем меньше ошибок, снижающих взаимопонимание с подчиненными, допускает руководитель, тем выше их трудовая мотивация. На мотивацию работников, на их желание работать с высокой отдачей влияет и степень возложенной на них ответственности и самостоятельности, которая позволяет исполнителю самому принимать решения и в определенных пределах контролировать промежуточные результаты работы. Именно от сложившейся в организации практики взаимодействия руководителей с подчиненными зависит то, насколько инициативны и самостоятельны будут работники при выполнении порученной работы. Готовность работника взять на себя дополнительную ответственность зависит от того, в какой степени руководство будет наделять его необходимыми полномочиями. И наконец, сложившаяся практика управления позволяет людям пережить состояние успеха, почувствовать себя победителями. Низкое качество управления, накладки в работе, неразбериха снижают мотивацию работников.

Меры дисциплинарного воздействия. Задача руководителя состоит в том, чтобы после применения дисциплинарных воздействий не убить в работнике желание хорошо работать. Ниже приведены некоторые рекомендации, которые могут помочь повысить мотивацию подчиненных при использовании мер дисциплинарного воздействия.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДДЕРЖАНИЮ ТРУДОВОЙ ДИСЦИПЛИНЫ, СТИМУЛИРУЮЩИЕ РАБОТНИКА К ВЫПОЛНЕНИЮ УСТАНОВЛЕННЫХ ТРЕБОВАНИЙ

Убедитесь, что все работники знают и понимают установленные правила и требования. Бывает так, что новые работники (а иногда и старые) не знают о существовании каких-то правил, пока не нарушат их. Убедитесь, что подчиненный хорошо понимает свою роль, все выгоды следования установленным стандартам и возможные последствия в случае их нарушения.

Если приходится критиковать подчиненного, то *критикуйте конструктивно*. Говорите, как можно исправить положение, как сделать работу лучше, вместо того чтобы указывать лишь на ошибки и промахи. В критике придерживайтесь позитивных установок (доверие к работнику, вера в его способности и т. п.). Сознательно вырабатывайте у себя навык конструктивной критики. Критика недостатков должна быть направлена на их устранение, не должна нарушать слаженной работы коллектива.

Исправляйте ситуацию, а не человека. Обсуждение проступка должно быть сосредоточено на проблеме. Избегайте перехода на личности при критике подчиненного. Не унижайте достоинство подчиненных, особенно публично. Выговор в присутствии коллег допустим только в особых случаях. Склонность руководителя к тому, чтобы «распекать» провинившихся подчиненных, создает в коллективе плохую психологическую обстановку, ведет к снижению мотивации в работе и вызывает потерю доверия к руководителю.

Принимайте взвешенные меры. Наказание должно соответствовать тяжести проступка. Соберите все факты, перед тем как принять какое-то решение или принять какие-либо меры. Перед тем как что-то предпринять, следует соста-

вить ясную картину того, что случилось и какие причины лежат в основе нарушения.

Корректируйте дисциплинарные меры в отношении подчиненного после того, как работа или ошибка исправлена. Дисциплинарные методы, применяемые руководителем, должны учитывать позитивные сдвиги в рабочем поведении подчиненных.

Индивидуальный подход при дисциплинарных воздействиях. Необходимо принимать в расчет индивидуальные особенности работника, его предыдущие достижения и проступки.

Объясняйте свои действия. Работник должен точно знать, за что он наказан и что его ждет в случае дальнейших нарушений. Это включает разъяснение, почему компания придерживается данных правил, почему наложено данное дисциплинарное взыскание и что вы надеетесь получить в итоге. Принимайте все необходимые меры, чтобы подчиненный не повторил проступка. Основная цель взысканий не наказывать за нарушения, а предупредить их. Отрицательная оценка работника недопустима без объяснения ее подоплеки, без проведения беседы наедине. Лишь после этого можно предъявить ему какие-либо претензии и определить меру виновности.

Обращение к наиболее значимым для работника ценностям. Восприимчивость людей к действующей в организации системе стимулирования всегда неодинакова из-за индивидуальных различий, которые существуют в системах ценностей, которые определяют их рабочее поведение. Способность руководителя воздействовать на мотивацию работника с учетом наиболее значимых для данного работника стимулов возможна лишь в том случае, если руководитель достаточно хорошо разбирается в людях, т. е. является хорошим психологом.

Среди ценностей, которые оказывают определяющее влияние на поведение людей на работе, основными являются следующие: *самоуважение; финансовое благополучие; ответственность перед коллективом; интересы компании; карьерные перспективы; интересы семьи и др.*

Вопросы для самоконтроля

1. Сущность мотивации и потребности ее определяющие.
2. Мотивы трудовой деятельности, их соотношение.
3. Принципы трудовой мотивации.
4. Методы воздействия на мотивацию работников.
5. Организация работ, ее место в мотивации работников.
6. Материальное и моральное стимулирование.
7. Постановка целей, оценка и контроль в системе мотивации.
8. Информирование и практика управления в системе мотивации.
9. Меры дисциплинарного воздействия в системе мотивации.