

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Кафедра «Управление персоналом и психология»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ  
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Организационная психология**

**Направление подготовки (специальность) 38.03.03 Управление персоналом**

**Профиль образовательной программы Управление персоналом организации**

**Форма обучения: очная**

## СОДЕРЖАНИЕ

1.	Конспект лекций.....	3
	1.1 Лекция № 1 Предмет и история формирования организационной психологии.....	3
	1.2 Лекция № 2 Проблема власти в современной психологии.....	16
	1.3 Лекция № 3 Лидерство.....	26
	1.4 Лекция № 4 Теории организации.....	32
	1.5 Лекция № 5 Методы стимулирования эффективной деятельности работников.....	64
	1.6 Лекция № 6 Организационная культура.....	75
	1.7 Лекция № 7 Организационное развитие.....	88
	1.8 Лекция № 8 Общение в организации.....	98
	1.9 Лекция № 9 Индивид и организация.....	114
2.	Методические указания по проведению семинарских занятий.....	124
	2.1 Семинарское занятие № С-1 Методы организационной психологии.....	124
	2.2 Семинарское занятие № С-2 Лидерство.....	124
	2.3 Семинарское занятие № С-3 Организация как предмет психологии.....	125
	2.4 Семинарское занятие № С-4 Мотивация.....	126
	2.5 Семинарское занятие № С-5 Методы стимулирования эффективной деятельности работников.....	127
	2.6 Семинарское занятие № С-6 Организационное развитие.....	128
	2.7 Семинарское занятие № С-7 Основы группового поведения.....	128
	2.8 Семинарское занятие № С-8 Общение в организации.....	129
	2.9 Семинарское занятие № С-9 Индивид и организация.....	130

# 1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

## 1.1 Лекция №1 (2 часа).

**Тема: «Предмет и история формирования организационной психологии»**

### 1.1.1 Вопросы лекции:

1. История возникновения организационной психологии
2. Предмет, задачи и методология организационной психологии
3. Уровни анализа организационного поведения

### 1.1.2 Краткое содержание вопросов:

#### 1. История возникновения организационной психологии

Организационная психология— прикладная отрасль психологии, изучающая все аспекты психической деятельности и поведения людей в организациях с целью повышения эффективности и создания благоприятных условий для труда, индивидуального развития и психического здоровья членов организации.

В сравнении с многими науками психология все еще может гордиться (или оправдываться) своей молодостью — ей чуть больше ста лет. Возраст же организационной психологии — откровенно юный. Одно из авторитетнейших сообществ психологов — Американская психологическая ассоциация (АРА), признала самостоятельность этого научного направления лишь в 1973 году, переименовав одну из своих секций в секцию индустриальной и организационной психологии.

Однако уже к началу 80-х годов это направление психологической науки стало не только признанным во всем мире, но и превратилось в одну из наиболее популярных университетских специализаций, уступая лишь клинической и педагогической психологии.

Необъятный организационный мир, окружающий индивида, чрезвычайно сложен, многолик и динамичен: образуются и исчезают целые государства; создаются и процветают, хиреют и закрываются сотни предприятий, заводов, мастерских, компаний, государственных учреждений, банков, университетов, школ, клиник и исследовательских центров; формируется, развивается и распадается бесчисленное множество разнообразнейших организационных сообществ — союзов, партий, движений, фондов, товариществ, клубов, сект, группировок и т. д.

Поистине нашего современника можно назвать *организационным человеком*, так как каждый из нас, хочет он того или нет, впитывает в себя принципы, ценности, дух и

психологию тех организаций, с которыми его связала жизнь. Перефразировав известную поговорку, можно без преувеличения сказать: «Назови мне организации, с которыми ты связан, и я скажу тебе, кто ты».

Товары и услуги различных организаций стали столь привычными и естественными, что превратились в повседневный фон жизни миллионов людей. Особое положение занимают крупнейшие промышленные концерны, которые давно перешагнули через национальные границы. От их успешной деятельности нередко зависят стабильность и благосостояние целых народов. Возьмем, к примеру, Германию, где в двух десятках крупнейших компаний работают несколько миллионов лучших менеджеров и специалистов страны (см. табл. 1.1).

В одном только концерне Сименс (Siemens) трудится каждый третий немецкий инженер! Продукция этих концернов (например, даймлеровский «Мерседес», фольксвагеновский «Жук» или байеровский «Аспирин») известна в каждом уголке земного шара. Вклад этих организаций в экономику Германии столь велик, что именно от их успеха прежде всего зависит благополучие и процветание всей страны.

Роль больших промышленных корпораций стала столь значительной, что их интересы нередко отождествляются с государственными или национальными. Достаточновспомнить знаменитый лозунг: «What is good for GM is good for America!».

Крупнейшие организации стали источником власти и фактором глобальной мировой политики, нередко более могущественным, чем государство. Обладая огромными ресурсами, они оказывают серьезное влияние на ход всей человеческой истории.

Таблица 1.1 Крупнейшие промышленные организации Германии

Фирма, местонахождение	Отрасль экономики	Оборот, млрд. немецких марок	Количество сотрудников
1. Даймлер-Бенц АО, Штутгарт	Автомобилестроение Электропромышленность Авиационная промышленность	94660	375 300
2. Фольксваген АО Вольфсбург	А автомобилестроение	77000	266 000
3. Сименс АО Мюнхен	Электропромышленность	73000	402 000
4. Феба АО Дюссельдорф	Энергетика, химия	60000	116500
5. РВЭ АО Эсен	Энергетика, строительство	49900	102 200

6. Хёхст АО Франкфурт	Химия, фармацевтика	47200	179 300
7. БАСФ АО Людвигсхафен	Химия, энергетика	46600	129400
8. Байер АО Леверкузен	Химия, фармацевтика	42400	164200
9. Тиссен АО Дуйсбург	Сталь, машины	36600	148 400
10. Бош ГмбХ Штутгарт	Электропромышленность	33600	148 600
11. БМВ Мюнхен	Автомобилестроение	29800	74200

Почему же одно из важнейших и интереснейших явлений современного мира — организация — лишь совсем недавно стала предметом изучения психологии? В самом названии «организационная психология», на мой взгляд, скрыто глубокое, трудно разрешимое противоречие: в нем объединены два во многом противоположных понятия. Одна сторона противоречия состоит в том, что психология как наука прежде всего изучает индивида, т. е. отдельного человека со всеми присущими ему психическими и поведенческими особенностями. Сталкиваясь с поразительным разнообразием индивидуальных характеристик, мы нередко удивляемся: «А что же будет, если столь непохожим людям придется работать вместе? Разве что-то способно объединить их?» С другой стороны, давая психологии определение «организационная», мы подчеркиваем, что нас прежде всего интересуют особенности и закономерности поведения людей в организации, представляющей собой целостное коллективное образование, которое никак нельзя свести к простой сумме индивидов, его составляющих. Для организации способность индивида успешно выполнять конкретную функцию и вписываться в команду значительно важнее, чем богатство и уникальность его личности. Соединить индивида и организацию в теоретическом плане, не потеряв и не исказив принципиальной сущности каждого, очень трудно. Решение этой проблемы до сих пор является актуальной задачей и для отечественных, и для западных исследователей.

Формальное признание организационной психологии, разумеется, не означает некоего спонтанного возникновения нового научного направления. У этой науки довольно длительная предыстория, в ходе которой шло не только постепенное накопление знаний, но и переосмысление самого предмета исследования.

Организация как «дифференцированное и взаимно упорядоченное объединение индивидов и групп, совместно реализующих некоторые цели и действующих на

основеопределенных процедур и правил» — явление чрезвычайно сложное. При этом трудно определить не только предмет, но и границы объекта исследования в целом: под указанное определение подпадают и семья, и группа, и компания, и государство, и даже надгосударственные образования (например, ООН или МВФ). Какое из этих сообществ выбрать в качестве образца для исследования? Можно ли найти какое-либо сходство в столь различных организационных формах? В чем специфика именно психологического исследования организации?

Еще одна трудность сводится к тому, что организация — явление чрезвычайно динамичное, постоянно развивающееся. Например, ужеупомянутая нами компания Дюпон, превратившаяся к 1917 году в крупнейшую финансово-промышленную группу США с годовой прибылью в сотни млн. долларов, тринадцатью годами раньше была совсем не похожа на военно-промышленного гиганта. В 1904 году владельцы едва не продали компанию конкурентам, а затем уступили дальней родне (трем племянникам) за 2100 долларов(!) наличными и несколько млн. долларов долговых обязательств. Не правда ли, впечатляющая трансформация: из микрофактора экономической жизни в макрофактор человеческой истории!

В таком контексте развитие организационной психологии можно представить как процесс постижения объекта исследования (от узкого, частного понимания ко все более широкому, целостному) и выделения в нем специфического для организационной психологии предмета. Этот процесс сопровождался аккумулярованием и порождением новых знаний, обеспечивающих все более широкое и глубокое понимание предмета исследования. Проследим логику этого процесса.

Общеизвестно, что принципы, на которых основана современная организация, впервые были сформулированы в конце XIX — начале XX века основоположниками научного управления и прежде всего Ф.Тейлором (1856—1915). Именно научный менеджмент был одним из главных «первоисточников» организационной психологии и во многом определил исходные рамки объекта исследования.

Ключевым моментом научного менеджмента была рационализация индивидуального труда, основанная на скрупулезных научных исследованиях рабочих движений, хронометраже, проектировании рабочих заданий, рабочих мест и т.п. Таким образом, в качестве главного «строительного материала» организации рассматривался отдельный работник, индивид, который и стал основным объектом исследования научного менеджмента. Как вскоре выяснилось, психологические характеристики этого объекта имели существенное, если не первоочередное значение для успешной деятельности организации.

К моменту появления заинтересованности менеджмента в психологической науке одной из ее наиболее развитых ветвей была экспериментальная психология, занятая поиском объективных принципов, или «законов», человеческого поведения. Экспериментальные психологи пытались выявить, как люди (или животные) реагируют на те или иные события или стимулы в контролируемых экспериментальных условиях. При этом акцент ставился на выявлении наиболее общих принципов, характеризующих поведение людей. Эти принципы, конечно же, чрезвычайно полезны для понимания поведения людей в организационной среде. Они могут с успехом использоваться для прогнозирования того, как разнообразные организационные переменные или условия труда влияют на деятельность и поведение работников.

Еще одной дисциплиной, которая могла быть использована для изучения индивида в организации, оказалась дифференциальная психология, изучавшая индивидуальные различия. На рубеже XIX и XX веков ученые заинтересовались идентификацией, описанием и измерением различий людей в способностях, личностных характеристиках, интересах и т. д. Объединение методов научного наблюдения с достижениями в области психологических измерений и анализа данных и привело к созданию дифференциальной психологии.

Таким образом, на стыке этих трех направлений: научного управления, экспериментальной психологии и дифференциальной психологии — в первой четверти XX века сформировалась новая область, получившая название индустриальной психологии. Предметом исследования новой науки стал работающий индивид. Эта наука была способна анализировать организацию на индивидуальном уровне, выявлять различия и сходства между работниками, использовать эти знания при проектировании рабочих мест, трудовых процессов и машин, а также оценивать относительную эффективность различных комбинаций «работник — машина — процесс».

Великая депрессия 30-х годов обнажила скрытые противоречия новой организационной системы, основанной на принципах научного менеджмента. С одной стороны, крупные промышленные организации за счет использования машин, а также рационализации и стандартизации рабочих процедур и трудовых процессов достигли небывалой производительности. С другой стороны, эта эффективность оказалась перечеркнутой низкой покупательской способностью населения и, как следствие, невозможностью сбыта продукции и последующей необходимостью сокращения и даже сворачивания производства. Сами условия массового производства с их упрощенной, машинообразной работой обостряли отношения между менеджерами и работниками, вызывая постоянную взрывоопасную напряженность на рабочих местах.

Все это потребовало как большего участия государства в рыночном регулировании, так и более пристального внимания менеджмента к таким психологическим феноменам, как чувства, мотивы, межличностные отношения между работниками и т. д.

Вместе с тем годы, предшествовавшие Второй мировой войне, оказались чрезвычайно плодотворными для многих областей психологии. В социальной психологии началось изучение и измерение аттитюдов (отношений), клиническая психология стремительно перерастала рамки фрейдизма, педагогическая психология успешно соединила подходы Ж. Пиаже с достижениями в области измерения индивидуальных различий.

В индустриальной психологии настоящую революцию произвели знаменитые Хоуторнские эксперименты, продемонстрировавшие всю ограниченность взгляда на организацию как общность индивидов. Наглядно показав то могучее влияние, которое рабочая группа оказывает на индивида, эти исследования во многом определили новый взгляд на предмет исследования психологов в организации. Этим предметом все больше становится рабочая группа. Кроме того, Хоуторнские исследования дали толчок к более глубокому взгляду на индивида, а также развитию так называемой школы «человеческих отношений». Чувства, мотивы и внутренние переживания работников стали рассматриваться как важные организационные переменные. Дальнейшее развитие получает использование психологических тестов в организационной среде, которое теперь охватывает не только чисто исполнительский уровень, но и низовой управленческий персонал.

Таким образом, в этот период в недрах индустриальной психологии формируются три относительно самостоятельных направления, вооруженных специфическими методами и поддерживаемых своими адептами:

1. школа «человеческих отношений» («социоиндустриальная» психология);
2. организационное тестирование (известное как психология кадрового отбора — *personnel psychology*);
3. экспериментально-индустриальное проектирование (*experimental-industrial engineering*), соединившее методы экспериментальной психологии с индустриальным проектированием.

Представители школы «человеческих отношений», опираясь на работы А. Маслоу и К. Роджерса, стали подчеркивать важность вопросов личностного роста и реализации потенциала работников. Это подготовило почву для утверждения в сознании менеджеров и работников организаций новых психологических понятий: удовлетворенности трудом и мотивации. В психологии профотбора разработка новых статистических методов позволила перейти к созданию батареи тестов и формированию новых подходов к

измерению деятельности.

Синтез методов экспериментальной психологии и индустриального проектирования оказался чрезвычайно плодотворным для создания новых систем «человек—машина» во время Второй мировой войны. Это направление также обрело свою самостоятельность, трансформировавшись в послевоенные годы в инженерную психологию.

До недавнего времени взаимосвязь этих трех направлений не получала достаточного признания. Лишь в последние годы все больше утверждается представление о системной взаимозависимости социо-организационной структуры, технологических процессов и оборудования, а также психологических характеристик работников.

#### Смежные области знания

Помимо указанных прикладных направлений психологии, организационная психология в силу своих задач соприкасается с целым рядом смежных наук. Каждая из этих дисциплин использует свою собственную методологию в проблемах объяснения и прогнозирования поведения, вносит в организационную психологию свой вклад по многим важным вопросам.

Общая психология— наука об общих закономерностях, механизмах и фактах психической жизни человека. В качестве фундаментальной научной дисциплины она занимается изучением вопросов методологии и теории психологии в целом. Однако границы, отделяющие общую психологию от других разделов, очерчены нечетко. Дж. Чаплин и Т. Кравек выделяют три широкие области теоретических проблем, которые без сомнения имеют важное значение для организационной психологии. Во-первых, до сих пор ведется спор о том, является ли психология чисто общественной или чисто естественной наукой. Этот спор сопровождается приведением обстоятельных философских и методологических доказательств, во многом зависящих от позиции спорящих. Во-вторых, одни рассматривают психологию как номотетическую науку, нацеленную на установление общих законов и принципов, руководящих мыслительными процессами и поведением. Другие отстаивают идеографический взгляд, согласно которому главное внимание следует уделять достижению максимального понимания конкретных специфических явлений или индивидов.

В-третьих, до сих пор остается дискуссионным вопрос, должна ли психология концентрировать основное внимание на исследовании поведения или же главным ее интересом необходимо признать изучение внутренних процессов, определяющих деятельность человеческого интеллекта.

Несмотря на различия, психологи всех направлений соглашаются, что важнейшими

детерминантами поведения являются мотивация и обучение. Под мотивацией в наиболее общем смысле понимаются психические процессы, выступающие как причина исследуемого поведения. Большинство психологов, в той или иной мере изучающих процессы мотивации, пытаются объяснить различия в усилиях, с которыми люди действуют, и понять, почему они следуют тем или иным моделям поведения. Не менее важен процесс обучения, под которым понимаются непрерывные изменения и адаптация поведения во времени.

Одна из отличительных характеристик психологии — ее акцент на научном объяснении поведения. Ученые пытаются понять поведение, опираясь на рациональные, значимые причинно-следственные связи. Разумеется, эта цель не всегда достигается, и существуют различия в том, *как* психологи разных направлений пытаются решить эту задачу.

Вклад общепсихологических знаний в организационную психологию, разумеется, не ограничивается концепциями обучения и мотивации, включая многочисленные теории, концепции и закономерности, которые широко используются организационными психологами.

Социальная психология— отрасль психологической науки, изучающая закономерности поведения и деятельности людей, обусловленные фактом их включения в социальные группы, а также психологические характеристики этих групп. Основные проблемы современной социальной психологии, интересные организационным психологам, связаны с изучением закономерностей общения и взаимодействия людей, механизмов передачи социального опыта, характеристик больших и малых социальных групп, а также с исследованием социальных характеристик личности и психологических основ и условий формирования социального самосознания индивида и группы.

Социология— наука об обществе как целостной системе и об отдельных социальных институтах, процессах и группах, рассматриваемых в их связи с общественным целым. Существует несколько взглядов на эту науку и ее проблематику. Одни ученые считают, что она призвана изучать взаимодействие людей. Так, интеракционизм ставит во главу угла процессы взаимодействия между индивидами и группами, в ходе которых складываются и видоизменяются относительно устойчивые социальные структуры и учреждения. Другие считают, что социология — это изучение поведения масс. Третьи под этой наукой понимают систематическое изучение социальных образований, созданных для достижения каких-либо целей. Так, структурный функционализм выдвигает на первый план принцип целостности и интеграции социальной системы и объясняет частные явления теми функциями, которые они

выполняют в рамках этого целого.

Термин «социология» был предложен французским философом О.Конттом, который считал, что переход от философских размышлений о бытии человека к научному изучению фактов человеческой жизни позволит сделать общество более рациональным.

Долгое время социология развивалась в двух параллельных и сначала почти не связанных друг с другом направлениях — теоретическом и прикладном. Теоретическая социология пыталась реконструировать главные фазы исторической эволюции и одновременно описать структуру общества. В зависимости от того, какой именно стороне общественной жизни придавалось наибольшее значение, в этой науке выделились несколько различных направлений. Географическая школа среди главных факторов общественного развития акцентировала влияние географической среды, демографическая — рост народонаселения, антропологическая — наследственность, социальный дарвинизм — борьбу за существование.

С начала XX века широкое распространение получили некоторые разновидности психологической социологии — инстинктивизм, бихевиоризм, интроспекционистские объяснения общественной жизни в терминах желаний, чувств, интересов, идей и т. д. Наряду с попытками объяснения общественной жизни в терминах индивидуальной психологии появились теории, выдвигающие на первый план коллективное начало, а также сами процессы и формы социального взаимодействия.

Потребность в информации о материально-людских ресурсах, необходимой для нужд управления, обусловила появление эмпирической социологии. Эти исследования не только ввели в оборот новые факты, но и способствовали совершенствованию методов их сбора и анализа. Были разработаны основы социологической статистики, появились центры социальных исследований. В результате интенсивной профессионализации и специализации социология заняла одно из центральных мест в системе общественных наук. Наряду со сбором эмпирической информации и ее теоретической интерпретацией данная наука выполняет прогностические и прикладные функции как на общественном, так и на организационном уровнях.

Социологи видят в организации, прежде всего, объединения людей с различными ролями, статусом и властью. Интересы социологов чрезвычайно широки, и поэтому в своих исследованиях они используют разнообразные методы, включая довольно изощренные экспериментальные методы.

Антропология— в широком смысле наука, центральным предметом изучения которой является человек. Одна из задач антропологии — достигнуть более глубокого понимания взаимосвязей между индивидом и культурой. В этом контексте антропологи

рассматривают культуру как совокупность адаптационных процессов, включая идеи, разделяемые группой индивидов, и язык, с помощью которого эти идеи передаются. По мнению антропологов, культура — это система приобретенного поведения. Спецификой этой науки является то, что она изучает человека в естественных условиях, поэтому антропологи утверждают, что их лаборатория — это весь мир.

Знание антропологии также необходимо для понимания психологии и поведения человека в организации. Представления о том, что поведение людей является функцией их культуры, данные о фундаментальных различиях в ценностных ориентациях и аттитюдах оказывают неоценимую помощь организационным психологам, менеджерам и специалистам, работающим в многонациональной организационной среде. Знакомясь с исследованиями антропологов, они могут с большей объективностью и глубиной понять культурные различия среди своих сотрудников и лучше предвидеть их поведение.

Политические науки. Многие исследователи недооценивают потенциал политических наук для организационной психологии. Специалисты-политологи изучают поведение индивидов и групп в политическом контексте, который включает не только политику в широком смысле, являющуюся внешней детерминантой деятельности всего общества в целом и отдельных его членов, но и саму организацию как политическую систему. Поэтому такие проблемы, разрабатываемые в политических науках, как разрешение конфликтов, источники власти, ее аккумуляция и распределение, являются для организационной психологии чрезвычайно актуальными.

## **2. Предмет, задачи и методология организационной психологии**

Как мы уже отмечали в начале главы, организационная психология— прикладная отрасль психологии, изучающая все аспекты психической деятельности и поведения людей в организациях с целью повышения организационной эффективности и создания благоприятных условий для труда, индивидуального развития и психического здоровья членов организации.

Предметом исследования организационной психологии являются разнообразные психические феномены и поведение людей в организациях, а также факторы, их детерминирующие. К ним, прежде всего, относятся трудовая деятельность, личностно-ценностная сфера работников и их профессионально-важные качества, групповые процессы, мотивация, лидерство, организационная культура, разнообразные организационные переменные. Конкретизируя область и предмет исследования организационной психологии, необходимо акцентировать внимание на следующих моментах: во-первых, психология и поведение людей во многом детерминированы как характеристиками организаций и групп, так и внешней средой. Во-вторых, эффективность

организации и достижение провозглашенных ею целей, в свою очередь, детерминированы ее персоналом. В-третьих, для понимания и решения психологических проблем в организации необходимо использование достижений всей совокупности научных знаний и применение научного метода. Только последовательное применение научного метода позволяет организационной психологии претендовать на звание научного направления.

фундаментальным знанием и реальной организационной деятельностью. Увидеть положение организационной психологии в системе «наука — практика» позволяет схема, представленная на рис. 1.1.

В общей системе взаимодействия науки и практики можно выделить два полюса: «фундаментальное знание» и «практику». Фундаментальные исследования направлены на выявление наиболее общих закономерностей в той или иной области. В психологии изучением взаимосвязей фундаментального характера занимается прежде всего общая психология. Фундаментальные исследования непосредственно не соприкасаются с практикой и, хотя некоторые аспекты фундаментальных знаний и связаны с организационной проблематикой, однако в целом они весьма далеки от реальных проблем организации. В то же время менеджеры-практики ежедневно пытаются анализировать и изменять реальные организационные ситуации, корректировать поведение отдельных работников и решать многочисленные психологические проблемы.



Рис. 1.1. Место организационной психологии в системе «наука — практика»

Как же происходит взаимодействие между двумя полюсами? Рассмотрим это на конкретном примере. Фундаментальные исследования показали, что аттитюды людей фактически не оказывают влияния на их поведение. Для организационных психологов проблема взаимосвязи аттитюда и поведения имела и имеет не только теоретический, но и прикладной, практический смысл. Их давно интересует, как такой аттитюд как «удовлетворенность трудом» связан с продуктивным поведением членов организации. Из практики ученым хорошо известно, что высокая удовлетворенность трудом обеспечивает более высокие продуктивность и качество труда, т. е. аттитюд непосредственно влияет на трудовое поведение работника.

В чем же дело? Почему фундаментальная закономерность противоречит данным

прикладных исследований и практическому организационному опыту? Основываясь на фундаментальных исследованиях, организационные психологи, в свою очередь, сформулировали следующую прикладную гипотезу: удовлетворенность трудом не связана с производительностью труда.

Правильность этой гипотезы была подтверждена в организационно-психологических исследованиях. Это стимулировало повышенный интерес к проблеме связей между аттитюдами и поведением и обусловило интенсивное взаимодействие ученых с менеджерами-практиками и экспертами по персоналу. Последующие исследования показали, что связь между аттитюдом и поведением все-таки существует, но определяется специфическими факторами. Если аттитюд достаточно специфичен (не является размытым и имеет конкретную предметно-эмоциональную направленность), если он не ассоциирован с сильным аттитюдом-антагонистом и если поведение не находится под влиянием каких-либо иных доминантных факторов, то наблюдается тесная взаимосвязь между аттитюдом и поведением.

На данном примере видно, как фундаментальное исследование первоначально стимулировало организационных психологов к более пристальному вниманию к конкретной проблеме. Обнаруженная недостаточная изученность вопроса активизировала связи организационной психологии с менеджерами-практиками и экспертами по персоналу и организационным проблемам, т. е. с практикой. Это позволило конкретизировать многие аспекты проблемы. При этом ученые смогли выявить специфические аспекты удовлетворенности трудом, тесно связанные с определенными видами поведения, а менеджеры-практики и эксперты по персоналу и организационным проблемам получили уточненные рекомендации в отношении того, какие аспекты удовлетворенности трудом нужно формировать у членов организации для обеспечения большей производительности труда. В свою очередь, это уточненное знание обогатило фундаментальную науку, указав границы и условия, при которых аттитюд и поведение действительно не связаны друг с другом.

Приведем еще один пример взаимного обогащения науки и практики в организационной психологии. В конце 50-х годов широко обсуждалась целесообразность принятия групповых решений по ключевым политическим и организационным проблемам. В то время в общественном сознании преобладало мнение о том, что групповые решения являются более предпочтительными, чем индивидуальные, так как для группы характерна большая взвешенность, рациональность и консервативность. Дж.Стоунер, исследовавший проблемы производственного менеджмента, наглядно продемонстрировал, что групповые решения в действительности более рискованные, чем

индивидуальные. Это прикладное исследование привело к пересмотру некоторых фундаментальных основ психологии и предопределило новые направления ее развития.

### **3 Уровни анализа организационного поведения**

Как отмечалось в начале главы, одной из главных прикладных задач организационной психологии является повышение эффективности организационной деятельности. Исследуя проблемы эффективности и производительности, ученые рассматривают деятельность на трех уровнях: организационном, групповом и индивидуальном.

**Организация.** Все организации, независимо от размера, формы и профессиональной специфики, состоят из индивидов и групп. В то же время сама организация как единое целое характеризуется уникальными особенностями. В настоящее время исследователями выделен целый ряд характеристик, который позволяет сравнивать организации между собой. К ним относятся: размер и структура, степень формализации, иерархические уровни, степень централизации, охват контролем и др. Важное влияние на организацию оказывает среда ее деятельности. Кроме того, организация, во многом определяя поведение своих членов, сама претерпевает изменения в результате влияния работников на ее деятельность, структуру, культуру и т. д. Все эти характеристики требуют исследования и глубокого понимания.

**Группа.** Исследования показывают, что группы обладают характеристиками, которые невозможно вывести из личностных характеристик ее членов. Группа имеет собственное мышление, устанавливает свои цели, характеризуется специфическим поведением. Некоторые исследователи даже обосновывают существование групповой личности.

Такие групповые характеристики, как структура группы, динамика развития, совместимость и т.п., выступают важными детерминантами организационной эффективности. Все это свидетельствует о том, что групповой уровень анализа является необходимым компонентом организационно-психологического анализа.

**Индивид.** Подход, согласно которому организация — это прежде всего совокупность индивидов, до сих пор является наиболее признанным. При таком подходе основное внимание уделяется взаимосвязям между психологическими факторами и трудовыми ролями. При этом перед психологом стоит задача выяснить, какие индивидуальные характеристики отличают каждого человека, вступающего в организацию, и какие организационные факторы влияют на восприятие и attitudes индивида, его мотивацию и удовлетворенность трудом. Другой аспект индивидуального уровня анализа связан с изучением личности и использованием полученных данных

применительно к поведению в организационной среде. Мы не можем прогнозировать поведение организаций, пока не изучены индивидуальные характеристики ее членов.

До недавнего времени указанные уровни исследовались практически независимо друг от друга. Организационная психология рассматривает указанные уровни как взаимодополняющие, и одну из своих основных задач видит в признании важности изучения поведения на каждом из указанных уровней и в интеграции этих знаний в единую систему.

## **1. 2 Лекция №2( 2 часа).**

**Тема: «Проблема власти в современной психологии»**

### **1.2.1 Вопросы лекции:**

1. Феномен власти.
2. Власть как межличностное взаимодействие
3. Общая классификация оснований власти

.....

### **1.2.2 Краткое содержание вопросов:**

#### **1. Феномен власти**

Процессом, который позволяет разрешить базовое психологическое противоречие организации и объединить разнонаправленные устремления членов организации в общий поток, является организационная власть. Организационная власть — это процесс использования различных организационных средств (материальных, структурных, функциональных, информационных, психологических и др.) для изменения целей поведения сотрудников в заданном направлении, даже в том случае, когда это противоречит их интересам, желаниям или убеждениям.

Важно еще раз подчеркнуть, что без власти организация не может существовать как единое, продуктивное сообщество. Даже самой демократичной организации (если она не находится на грани распада) требуется процесс, привязывающий многообразие разнонаправленных индивидуальных целей к общей цели.

Практика и исследования показывают, что даже в условиях так называемого партисипативногоуправления, позволяющего значительно повысить мотивацию, продуктивность и удовлетворенность работников своим трудом, организации необходима сильная управленческая команда, наделенная всей полнотой власти, включая право на жесткие, единоличные решения.

Итак, именно организационная власть превращает индивидуальную цель в общую. И для того, чтобы определять общую цель и стать ее субъектом, индивид должен вначале стать субъектом власти. Иными словами, власть и ее средства определяют цель. При этом власть является базовым организационным процессом вне зависимости от характера общей цели и личностных особенностей субъекта власти, процессом, который одинаково необходим любой организации, если она действительно ориентирована на достижение каких-либо целей и результатов. Организационная власть — это инструмент обеспечения главенства любых целей, которые в принципе могут быть достигнуты в рамках наличных ресурсов организации.

В этом контексте различие между авторитарными и демократичными организациями состоит не в том, что в последних отсутствует или ослаблена власть, а в том, какие средства преимущественно используются для решения базового психологического противоречия организации — постоянных рассогласований между индивидуальными целями и общей целью. Неслучайно, анализируя демократический стиль руководства, многие исследователи указывают на то, что эффективный «демократ» в случае необходимости должен уметь принимать непопулярные авторитарные решения, т. е. своевременно и уместно использовать весь диапазон властных средств.

Таким образом, феномен власти не может ни существовать, ни рассматриваться вне организации и ее средств. Если бы мы исключили все многообразие отношений, зависимостей и средств, имеющихся в распоряжении современной организации, то единственной возможностью обеспечить главенство отдельной индивидуальной цели над целями других людей был бы *argumentum baculum*, т. е. грубая, неприкрытая сила.

В истории человечества очень долгое время основной организационной формой являлось государство, а доминирующим средством, обеспечивавшим согласование индивидуальных целей рядовых членов с общей целью, было жесткое и откровенное насилие. Направленная корректировка индивидуальных целей и подчинение их чужой воле достигались постоянной угрозой жестокого наказания или даже смерти.

В современном обществе человек, с одной стороны, имеет значительно больше свободы, чем его недавние предки. Ему не нужно самому заботиться о воспроизводстве материальных ресурсов, необходимых в повседневной жизни: выращивании продуктов питания, строительстве и обогреве жилья, изготовлении одежды и т.п. А ведь еще недавно обеспечение жизнедеятельности составляло основную цель существования сельского населения многих стран. С другой стороны, современный человек полностью зависит от других людей и многих организаций, без услуг и продукции которых он не сможет прожить и нескольких недель.

Подчас не замечая этого, он ежеминутно и полностью зависит от них. Сегодня только организация может дать подавляющему большинству людей средства к существованию и созданию условий для нормальной жизни. Иными словами, современная организация— это не только сообщество людей, объединенных общей целью, но и социальное образование, обеспечивающее удовлетворение и формирование индивидуальных потребностей. К ним прямо или косвенно относятся не только базовые потребности в пище, тепле и безопасности, но и потребности в дружбе, уважении и развитии. Сегодня нет необходимости, как в прежние времена, загонять индивида в организацию. Он сам вынужден вступать в нее, подчинять ей свою волю и следовать общей организационной цели, так как без ее участия, без ее возможностей и средств у него мало надежд удовлетворить большинство своих потребностей.

При этом чем актуальней потребность индивида и чем больше она связана с самим существованием человека, т. е. с его базовыми потребностями, тем больше его зависимость от организации, и тем легче она может изменять и направлять его цели в определенное русло. Ведь потребности людей, отражаясь в мотивах, «диктуют их поведение с такой же властью (курс.— А.З.), как сила тяготения — движения физических тел». Поэтому, вступая в организацию, индивид вынужден соглашаться с ограничениями собственной свободы, даже в том случае, если они ему не очень приятны. Все это, как правило, делает возможным изменение поведения в нужном направлении без прямого насилия или давления.

Таким образом, мирное согласование индивидуальных целей с общей целью становится возможным благодаря тому, что организация не просто заставляет индивида выполнять внешнюю, отчужденную от него цель, но и обладает чем-то необходимым или желанным для индивида. Это могут быть и объективные материально-финансовые ресурсы (заработная плата, премии, жилищные условия, услуги и т. д.), и ресурсы организационно-психологические (символические, статусные, развивающие и т. д.), которые выступают предметом потребностей работников и позволяют изменять их поведение в заданном направлении даже в случае их несогласия с общей целью.

Рассмотрение различных психологических явлений и проблем в контексте базового психологического противоречия в организации открывает путь к созданию организационно-психологической теории, сводящей открытые в данной области закономерные связи к единому, объединяющему началу. Большинство психологических явлений и проблем в организации до сих пор рассматривались в качестве самостоятельных областей исследования, мало связанных друг с другом. Это относится и к исследованиям мотивации, и к проблемам лидерства, и к изучению групповых

процессов, организационной культуры, ценностей труда и т. д.

Парадоксально, но в традиционной парадигме организационной психологии власть как ключевой организационный процесс не рассматривается вообще. Отрицая противоречивый характер организации, эта наука до сих пор явно недооценивала и вышеупомянутый базовый процесс, снимающий противоречие между общей и индивидуальными целями.

Впрочем, некоторые аспекты этого противоречия на групповом уровне исследуются в контексте проблемы лидерства. Однако, несмотря на популярность этого феномена, он является лишь частным проявлением власти, при котором основной акцент делается на ее личностных и экспертных ресурсах. При всей своей важности личностные ресурсы, разумеется, не сопоставимы с организационными, без которых любое чистое лидерство обречено на короткую жизнь. В тех же случаях, когда лидерство все же пытается выступить как самостоятельный процесс, не связанный с организационной властью и ресурсами (так называемое неформальное лидерство), оно, как правило, подавляется или используется властью по своему усмотрению. Не будет излишним напомнить малоизвестный факт, что в организационный контекст понятие «лидер» в начале XX века ввел знаменитый Г. Форд. «Лидерами» он называл специально подобранных производительных рабочих, которых через 5—10 обычных работников ставили на конвейер для поддержания сверхвысокого темпа работы. Иными словами, первые «лидеры» (как, впрочем, и все последующие) использовались властью как эталоны индивидуального поведения, полностью ориентированного на выполнение общей организационной цели, т. е. в качестве дополнительного средства решения упомянутого базового противоречия организации.

При рассмотрении власти как системообразующей категории организационной психологии проблема трудовой мотивации, например, выступает не как относительно самостоятельная область исследования причин, определяющих направленность индивидуального поведения, а как поиск ненасильственных средств корректировки индивидуальных целей в направлении общей цели посредством направленного удовлетворения разнообразных потребностей работников.

В свете базового организационного противоречия, т. е. противоречия между целями отдельных работников и общей целью организации, такое психологическое явление как лидерство выступает как феномен, способный придать общей цели большую привлекательность за счет неординарных личностных качеств, профессионализма и харизмы, которыми, как правило, наделен настоящий лидер. В этом случае базовое психологическое противоречие во многом снимается благодаря идентификации общей

цели с личностью лидера и стремлению ведомых, или подчиненных, следовать за ним.

Важную роль в решении базового психологического противоречия имеет и организационная культура, которая предполагает формирование общего культурного пространства, включающего ценности, нормы и поведенческие модели всех работников, и направленного на осуществление миссии организации, т. е. общей цели, осмысленной в ее широком социальном значении. Крепкая организационная культура в этом контексте позволяет в значительной мере сгладить проблему согласования индивидуальных целей с общей целью.

То же самое можно сказать и о проблеме профотбора, который призван обеспечить приток новых кадров, являющихся не только нужными для организации специалистами, но и личностями, обладающими определенной направленностью и теми характеристиками, которые не противоречат общим устремлениям.

В новой парадигме история исследования групп и неформальных взаимоотношений предстает как еще одна попытка направить групповые процессы в русло общей организационной цели. Практика создания рабочих команд (teambuilding) и внедрения кружков качества (qualitycircles) показывает, что согласовать групповые цели с общей целью, как правило, значительно сложнее, чем цели отдельных индивидов. Поэтому нередко усилия психологов и менеджеров направлены не столько на использование группового потенциала, сколько на блокирование группой динамики, противоречащей направленности организационных целей.

Таким образом, какие бы психологические проблемы в организации мы ни рассматривали, они неизменно связаны с решением базового психологического противоречия между целями отдельных работников и общей целью, т. е. решение этих проблем неизменно детерминировано функционированием власти в организации. Все это не только делает проблему организационной власти центральной проблемой в организационной психологии, но и ставит вопрос о разработке новой понятийной системы, в которой в качестве базовой категории выступает категория власти. Первые шаги в этом направлении и предпринимаются в настоящей книге.

## **2. Власть как межличностное взаимодействие**

Наиболее распространенными моделями власти на индивидуальном уровне являются межперсональные конструкции, моделирующие отношения между двумя и более индивидами.

Согласно этому подходу основу власти составляет асимметрия отношений между людьми и существующая в связи с этим возможность одного человека влиять или воздействовать на другого. Если индивид А способен влиять на индивида В и добиваться

поставленных целей, даже несмотря на сопротивление с его стороны, то можно утверждать, что А имеет власть над В. При этом А выступает субъектом, а В — объектом власти. Иными словами, власть связана с принудительным изменением поведения, выступая некой силой, вызывающей поведение, которое невозможно в ее отсутствии.

Вышеупомянутая асимметрия отношений основана на том, что индивид А обладает чем-либо, в чем нуждается, к чему стремится, что любит или желает индивид В. Человек, обладающий ресурсами, при любых обстоятельствах будет обладать властью над теми, кто лишен этих ресурсов и чьи потребности связаны с ними. Схема поведенческого «контура» власти, показывающая, как становится возможным изменение поведения индивида Б, представлена на рис. 3.1.

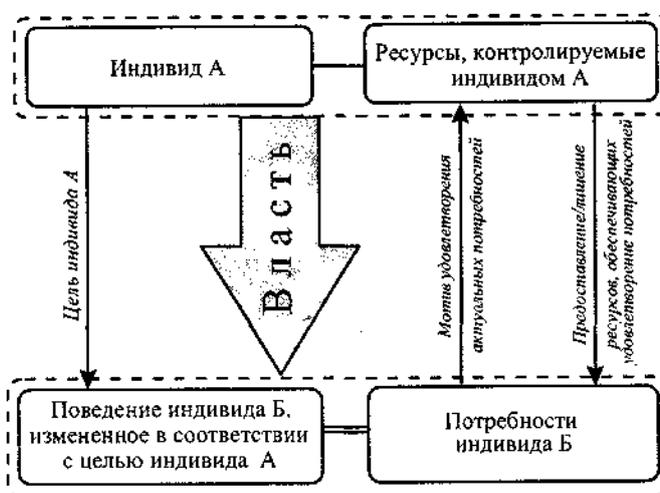


Рис. 3. 1. Поведенческий «контур» власти: поведение как функция контролируемой потребности

Вооруженный преступник контролирует экзистенциальную потребность своих жертв: их жизнь, пусть на короткое время, оказывается «ресурсом» или средством, с помощью которого бандит планирует достичь своей цели. Жизнь людей, находящихся в руках бандита, напрямую зависит от его настроения и желаний. Престарелый донжуан выполняет любые капризы длинноногой красотки: его любовная потребность находится под ее неустанным контролем. С замиранием сердца молодой писатель открывает дверь редакции, от сотрудников которой зависит публикация его книги и, следовательно, удовлетворение его потребности в самоактуализации. В этом контексте можно сказать, что и свой вечный роман в стихах «Евгений Онегин» А.С.Пушкин начинает с проблемы власти:

Мой дядя самых честных правил,  
Когда не в шутку занемог,

Он уважать себя заставил  
И лучше выдумать не мог.  
Его пример другим наука,  
Но, боже мой, какая скука  
С больным сидеть и день и ночь,  
Не отходя не шагу прочь!  
Какое низкое коварство  
Полуживого забавлять,  
Ему подушки поправлять  
Печально подносить лекарство,  
Вздыхать и думать про себя:  
Когда же черт возьмет тебя!

В конечном счете «низкое коварство» власти — это способность изменять поведение человека в заданном направлении, манипулируя его потребностями. И пресловутый дядюшка обладает властью лишь потому, что он контролирует то, что нужно или желанно его родственникам: свое, по-видимому, немалое наследство.

При этом чем актуальней потребность индивида Б, удовлетворение которой зависит от индивида А, тем больше власть второго над первым и тем крепче связи между ними. Наибольшей интенсивностью и регулярностью обладают базовые потребности, и именно поэтому насильственная власть, прямо или косвенно адресованная именно этим потребностям (включая потребность жить), оказывается наиболее мощным модификатором поведения.

Если же потребность индивида Б не столь интенсивна, мало значима или просто мимолетна, то и власть индивида А над ним оказывает эфемерной или короткой.

Если потребность индивида Б, предмет которой контролируется индивидом А (в особенности, если она не является перманентной), перестает быть актуальной или Б находит другие возможности ее удовлетворения, то он во многом или полностью освобождается от власти А. В этом случае его поведение нередко претерпевает неожиданные изменения. И тогда вчерашний подчиненный, всегда являвший собой образец учтивости и исполнительности, может с хамоватой улыбкой похлопать по плечу своего бывшего шефа, приговаривая: «Ну и провел же я тебя, браток!». А страстный поклонник вдруг полностью охладевает к вчерашней «возлюбленной», цитируя пошлые строки А. Сент-Экзюпери: «Оженщина, после ночи любви, женщина, которую уже не венчает и не окутывает мантией желание мужчины... Прошло желание, прошла нежность, прошел пламенный вихрь. Теперь ты, чистый, холодный, неподвластный телу, стоишь на

носу корабля и держишь курс в открытое море.»

В реальной жизни человек связан с другими людьми не одной, пусть даже предельно актуальной потребностью, а их множеством и многообразием, и поэтому его зависимость от других людей или власть над ними носит «многоканальный» и взаимный характер.

В этом контексте свобода — оборотная сторона власти: если удовлетворение потребностей индивида не зависит от другого человека, то он не зависит от последнего, т. е. никак не связан с ним и потому — свободен от его влияния. Таким образом, свобода может быть определена как возможность самостоятельно контролировать удовлетворение собственных потребностей.

### **3. Общая классификация оснований власти**

Но на чем же основано принуждение власти? Что делает возможным и оправданным изменение поведения? Почему индивид вынужден следовать нежелательной для себя форме поведения?

Под основаниями власти понимаются источники властвования, средства, которые используются для воздействия на объекты с целью достижения поставленных задач. Ресурсы власти — это ее потенциальные основания, т. е. средства, которые в принципе могут быть использованы.

Одна из наиболее известных классификаций оснований власти была предложена Дж. Френчем и Б. Равеном. Их анализ был сфокусирован на способах, с помощью которых руководитель влияет на подчиненного в организационной ситуации. Первоначально они определяли власть как изменения в представлениях, аттитюдах или поведении индивида — объекта влияния (власти), которые происходят в результате действий или присутствия другого индивида или группы индивидов, которого/ которых исследователи рассматривали в качестве субъекта влияния (власти).

Власть определялась как потенциал такого влияния. Теория предлагала рассматривать шесть оснований власти или ресурсов, которые субъект влияния может использовать для изменения представлений, аттитюдов или поведения объекта влияния: 1) вознаграждение (власть поощрения), 2) принуждение (власть силы, насилие), 3) легитимность (должностная власть, закрепленная законами, нормами и правилами), 4) экспертные знания (экспертная власть), 5) харизма (референтная власть) и 6) информация (информационная власть). При этом информация как основание власти была включена в модель только в середине 60-х годов.

1. Власть поощрения. Люди готовы изменять свое поведение, если они ожидают, что это поможет им более полно удовлетворять свои потребности, больше заработать,

продвинутся по службе, пользоваться признанием, получать награды и подарки. Поэтому тот, кто имеет право и возможности контролировать распределение благ и привилегий, обладает реальной властью и может реально влиять на поведение людей, для которых эти поощрения представляют ценность.

2. Власть силы (насилие). Этот вид власти основан на страхе. Индивид подчиняется такой власти из страха перед теми негативными последствиями, к которым может привести неповиновение. Данная власть поддерживается применением или угрозой применения физического насилия, причинением боли, лишением свободы или возможности нормального удовлетворения базовых потребностей, и даже лишением индивида самой жизни.

«Из всех возможных рычагов власти, власть приносить боль другим, пожалуй, распространена более всего, чаще всего подвергается проклятиям и труднее всего поддается контролю. ...Государство опирается на свои военные и правовые ресурсы с тем, чтобы запугивать другие страны или даже своих собственных граждан. Бизнес опирается на контроль экономических ресурсов. Школы и университеты утверждают свою власть правом лишить индивида формального образования, церковь пугает отлучением и анафемой. На индивидуальном уровне люди реализуют власть насилия, полагаясь на силу мускулов и громкость голоса или обещая лишить другого эмоциональной поддержки. Эта власть дает индивиду средства причинять боль, оскорблять, унижать или лишать своей любви другого».

На организационном уровне менеджер может использовать *argumentum baculinum*, сделав замечание, объявив выговор, наложив штраф, переведя работника на низкооплачиваемую или менее престижную или интересную работу и даже уволив. В самых крайних случаях организация может использовать против нарушителя даже ту власть, которая ей формально не принадлежит, например, потребовать возбуждения уголовного дела.

3. Должностная власть. Формальное положение (должность), которое занимает менеджер в организации, обеспечивает его возможностью влиять на поведение подчиненных, а также предполагает обязанность последних подчиняться и согласие быть руководимыми. Эта власть закреплена всей системой государственно-правовых норм, организационных инструкций и правил и поэтому нередко именуется легитимной, т. е. законной властью.

4. Экспертная власть. «Знание — сила». Этот известный лозунг и в немецком (*Wissen ist Macht*), и в английском (*knowledge is power*) языках имеет еще и другое значение, которое нас интересует в данном случае: «знание — власть». Работник, обладающий

глубокими профессиональными знаниями и навыками, приобретает реальную власть: от его мастерства, опыта и знаний зависит работа машин и технических комплексов, соблюдение юридических норм и правопорядка, восстановление утраченного здоровья и т. д. Чем уникальнее и незаменимее знания и мастерство работника, тем большей властью он обладает. И от того, как он) распорядится этой властью, зависит очень многое. Когда, например, хирург оперирует больного президента корпорации, в этот момент власть в организации и ее будущая судьба во многом принадлежат скальпелю и рукам врача.

При этом чем более специализированной становится деятельность организации, тем больше в ней возрастает роль экспертов.

5. Референтная(харизматическая) власть. Желание индивида быть похожим на другого человека, стремление имитировать его поступки и поведение, ориентация на его мысли, признание ценными его целей и планов — все это дает референтному лицу, т. е. тому, кто является примером для подражания, реальную возможность изменять представления, аттитюды и поведение других людей. Если менеджер обладает референтной властью, его подчиненные будут воспринимать поставленные им цели как свои собственные.

Здесь уместно вспомнить одно организационно-психологическое исследование, в котором приняли участие 130 младших менеджеров различных организаций. Выяснилось, что те из них, кто считал своих непосредственных руководителей компетентными и успешными менеджерами, старательно пытались имитировать стиль их руководства. При этом «подражание» не было связано с поощрением, получаемым от этих руководителей, а основывалось, прежде всего, на уважении к шефу и стремлении быть таким же, как он. Это еще раз подтверждает обоснованность четкого разграничения между референтной властью и властью поощрения. Во истину, любовь (в том числе, подчиненного) не купишь.

6. Информационная власть. Люди постоянно нуждаются в самой различной информации. Менеджер во многом контролирует доступ к ней своих подчиненных. Регулируя поток информации, он может влиять на их поведение. Характер деятельности людей, их мотивация и аттитюды, так же как и принятие ими тех или иных решений, в значительной степени зависят от информационной поддержки, и тот, кто контролирует доступ к информации, обладает реальной властью.

Рассмотренная типология оснований и видов власти впоследствии была использована во многих исследованиях межличностных взаимодействий в различных областях психологии. Так, власть изучалась во взаимоотношениях между родителями и детьми, мужьями и женами, в детских коллективах, в отношениях между учителями и

студентами, докторами и пациентами. Психологи не обошли своим вниманием и проявления власти между продавцами и потребителями, поставщиками и заказчиками, между сексуальными партнерами и, конечно же, между политиками. Рассмотренный подход активно используется и в многочисленных исследованиях в организационной среде.

Таким образом, модель власти, предложенная Дж. Френчем и Б. Равеном, дала серьезный импульс к исследованиям феномена власти в различных областях и направлениях психологии.

### **1.3 Лекция №3 ( 2 часа).**

**Тема: «Лидерство»**

#### **1.3.1 Вопросы лекции:**

1. Лидерство и руководство.
2. Лидерство и организационная власть.

.....

#### **1.3.2 Краткое содержание вопросов:**

##### **1. Лидерство и руководство**

Так кто же такой лидер, и что же это такое — лидерство? В отечественной науке долгое время доминировало несколько узкое понимание этих феноменов. «Лидер — член группы, который в значимых ситуациях способен оказывать существенное влияние на поведение остальных участников» . «Лидерство — отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе».

Согласно этому подходу лидер — член малой группы, который в результате взаимодействия членов группы при решении конкретной задачи выдвигается на первый план, принимая на себя функции организатора групповой деятельности. При этом он демонстрирует более высокий, чем другие, уровень активности, участия, влияния в решении данной задачи. Остальные члены группы принимают лидерство, т.е. строят по отношению к лидеру такие отношения, которые предполагают, что он будет вести, а они будут ведомыми.

В этом контексте лидерство рассматривалось исключительно как групповое явление: лидер всегда выступал как элемент не организационной, а только групповой структуры, как система отношений в этой структуре. Иными словами, феномен лидерства сводился к динамическим процессам малой группы. Нередко подчеркивалась

противоречивость этого процесса: притязания лидера и готовность других принять его ведущую роль могут не совпадать. Выяснить действительные его возможности — значит выяснить, как воспринимают лидера другие члены группы.

Исследователи подчеркивали, что мера влияния лидера на группу не является величиной постоянной: при определенных обстоятельствах его возможности могут возрастать, а при других, напротив, снижаться. Иногда понятие «лидер» отождествлялось с понятием «авторитет», что было не вполне корректно. Лидер действительно может выступать как авторитет для группы, но не всякий авторитет обязательно организует решение какой-либо групповой задачи. Он, как правило, такой функции не выполняет, выступая скорее как пример или идеал.

Преимущественно лидерство рассматривалось как способность влиять на группу, побуждая ее к достижению групповых целей и, если не противопоставлялось, то четко разграничивалось с управленческой деятельностью (руководством) менеджера.

Б. Парыгин выделил следующие пункты различий лидера и руководителя (менеджера):

1) лидер в основном призван осуществлять регуляцию межличностных отношений в группе, в то время как руководитель осуществляет регуляцию официальных отношений группы как некоторой социальной организации;

2) лидерство можно констатировать в условиях микросреды (каковой и является малая группа), руководство — элемент макросреды, т.е. оно связано со всей системой общественных отношений;

3) лидерство возникает стихийно; руководитель реальной социальной группы либо назначается, либо избирается, но так или иначе этот процесс не является стихийным, а, напротив, целенаправленным, осуществляемым под контролем различных элементов социальной структуры:

4) явление лидерства менее стабильно, выдвижение лидера в большой степени зависит от настроения группы, в то время как руководство — явление более стабильное;

5) руководство подчиненными в отличие от лидерства обладает гораздо более определенной системой различных санкций, которых в руках лидера нет;

6) процесс принятия решения руководителем (и вообще в системе руководства) значительно более сложен и опосредован множеством различных обстоятельств и соображений, не обязательно коренящихся в данной группе, в то время как лидер принимает более непосредственные решения, касающиеся групповой деятельности;

7) сфера деятельности лидера — в основном малая группа, где он и является лидером, сфера действия руководителя шире, поскольку он «представляет» малую группу

в более широкой социальной системе.

На принципиальные различия между лидерством и руководством обращает внимание и Г. Андреева: «Понятие лидерства относится к характеристике психологических отношений, возникающих в группе «по вертикали», т.е. с точки зрения отношений доминирования и подчинения. Понятие руководства относится к организации всей деятельности группы, к процессу управления ею. ...Лидерство есть чисто психологическая характеристика поведения определенных членов группы, руководство в большей степени есть социальная характеристика отношений в группе, прежде всего, с точки зрения распределения ролей управления и подчинения».

При таком подходе подчеркивается разнопорядковость двух явлений: лидерство выступает как психологический феномен, руководство — как феномен социальный, как регламентированный обществом правовой процесс.

По мнению Е. Абашкиной и Ю. Косолаповой, в советский период понимание лидерства как явления, свойственного лишь малой группе, было обусловлено не столько научными взглядами исследователей, сколько исходило из идеологического постулата о недопустимости даже намека на то, что руководители партии и государства не являются лидерами в полном смысле. Поэтому рассмотрение лидерства допускалось только на уровне малых групп, а вопрос о политическом и организационном лидерстве вообще не поднимался.

Разумеется, объективный исследователь должен всегда учитывать прямое или косвенное влияние доминирующей идеологии на психологию и поведенческие науки, но вместе с тем, несмотря на неоправданное ограничение феномена лидерства групповыми рамками, само разграничение лидерства и руководства явилось важным шагом по пути объективного изучения этих явлений.

Для западной и, в особенности, американской традиции была и до сих пор свойственна другая крайность: лидерство часто отождествляется с формальными обязанностями менеджера (руководителя). Отчасти это обусловлено тем, что само английское слово «leader» включает в себя значения обоих русских слов. Однако, разумеется, это не основная причина (ее мы рассмотрим позже).

Согласно Ф. Фидлеру, одному из наиболее авторитетных исследователей в этой области, лидер — это «индивид в группе, перед которым поставлена задача руководить и координировать групповую деятельность или тот (индивид — А.З.), кто в отсутствие назначенного лидера несет основную ответственность за выполнение его работы» В этом определении лидер и менеджер-руководитель — почти полные синонимы. Более того, в западной традиции существует очевидная тенденция все большего и большего

отождествления этих понятий. Если же смысловая разница между ними все же признается, то она носит «качественный» характер. Деятельность менеджера (руководителя) рассматривается как то, *что* он должен делать, т.е. как выполнение определенных функций, являющихся частью его должностных обязанностей. Лидерство же скорее отражает качественный процесс управления, акцентируя не сами обязанности, а то, *как* эти обязанности выполняются. В этом контексте лидерство — это умение заставлять людей делать то, что они не хотят, не вызывая при этом ненависти ни к себе, ни к выполняемой ими работе.

Действительно, в любой организации наибольшими возможностями для проявления лидерских качеств, как правило, обладает индивид, занимающий менеджерскую позицию. Если посмотреть на объявления компаний о менеджерских вакансиях, то в перечне требований к кандидатам почти неизменно указана лаконичная характеристика: «навыки (способности, задатки и т.д.) лидера». Однако полное отождествление этих понятий, так же как и абсолютизация различий между ними, вряд ли плодотворны. На мой взгляд, роль и значение лидерства в организации в полной мере можно понять только в том случае, если их рассматривать в контексте всей системы власти в организации.

## **2. Лидерство и организационная власть**

В отличие от лидерства, понятие «власти», пользуется значительно меньшим вниманием со стороны психологов и экспертов организационного поведения, являясь предметом исследования преимущественно политических наук. Исследователи обычно лишь косвенно указывают на близость этих концепций. Более того, нередко отмечается, что настоящие лидеры не нуждаются в использовании власти, так как окружающие их люди с готовностью сами следуют за ними. В этом контексте власть нередко рассматривается как тактический прием в достижении «послушности», использование которой социально не одобряется. Кроме того, считается, что власть не требует совпадения целей руководителя и подчиненных, а основана лишь на зависимости. Лидерство же, наоборот, требует соответствия между целями лидера и группы.

Я думаю, понять суть лидерства без анализа власти невозможно. Если попытаться обобщить многочисленные определения лидерства, то суть этого феномена, прежде всего, связана со способностью оказывать существенное влияние на поведение других людей. Таким образом, и власть, и лидерство имеют одинаковые цели — изменение поведения других людей — подчиненных или ведомых. И хотя в лидерстве момент принуждения выражен не столь отчетливо, он все же несомненно присутствует.

Сталкиваясь с какой-либо проблемой и необходимостью применить власть,

менеджер оказывается перед дилеммой, как заставить подчиненного выполнить те или иные указания и на какой из видов власти опираться. В главе 3 уже обсуждались различные виды власти, которыми может пользоваться руководитель. Добавим, что рассмотренные виды власти в организации в целом могут быть отнесены к двум типам — органикратическому и персонократическому. К первому типу относятся насильственная, поощрительная, должностная и информационная власти, ко второму — экспертная и референтная.

Подобная группировка видов власти позволяет по-новому взглянуть на различия между руководителем и лидером. Из шести видов власти доступ к четырем гарантирован первому его структурной позицией в организации. Заняв должность руководителя, индивид автоматически приобретает возможность применять власть силы, власть поощрения, должностную и информационную власть. В идеальном случае руководитель может обладать и двумя другими видами власти — референтной и экспертной. Однако как «нет царских путей в геометрии», так и организация не может автоматически обеспечить своего менеджера этими видами власти. Но именно овладение этими видами власти и превращает руководителя в лидера.

Д. МакГрегор считал лидерство оптимальной формой власти. Идентифицируя себя со своим руководителем-лидером, стремящимся достичь поставленных целей, работник переносит эту идентификацию на цели, воспринимая последние как лично значимые. Руководитель при этом все больше воспринимается не как индивид, а как носитель цели, ее олицетворение. И до тех пор, пока руководитель демонстрирует стремление к цели, стремление к ее достижению будет поддерживаться и у подчиненного. Но если ориентированность руководителя на цель ослабнет, то прекратится и идентификация работника с ним, т.е. руководитель перестанет быть лидером. Поэтому, по мнению МакГрегора, рассматривать лидерство в качестве характеристики руководителя столь же неправомерно, как считать силу тяжести свойством предметов.

Референтная и экспертная власти относятся к личностным видам власти, которыми индивид может овладеть только в результате долгого, настойчивого обучения или обладая опытом и определенными природными задатками, харизмой. Лидер должен обладать знаниями, опытом и способностями, которые сами по себе, независимо от его положения в организации позволяют ему занимать особое авторитетное место среди других работников. Обладание экспертной и референтной властью нередко оказывается вполне достаточным основанием для признания окружающими людьми права лидера обладать всей полнотой власти в организации. Но в реальной жизни подобного общественного мнения вовсе не достаточно, чтобы лидер действительно стал субъектом организационной

власти и получил возможность контролировать не только личностные, но и организационные ресурсы.

Литература и искусство изобилуют сюжетами, в основе которых лежит конфликт между субъектами органикратической и персонократической властей. И хотя симпатии авторов, как, впрочем, зрителей и читателей, неизменно находятся на стороне последнего, успех неформального лидера в этих произведениях до недавнего времени был в значительно большей степени художественным вымыслом, чем реальной жизненной ситуацией. Действительный субъект организационной власти, даже лишенный ярких лидерских способностей и знаний, имеет значительно большую организационную власть, позволяющую ему изменять поведение всех членов организации, включая тех, кто обладает прекрасными лидерскими задатками.

Тем не менее подобная ситуация в любом случае и при любом разрешении может иметь отрицательные последствия для организации. Особенно остро эта проблема встала после внедрения экселоцентрической организационной нормы, обеспечившей современной организации подбор наиболее эффективных работников на исполнительском уровне. Вплоть до 30-х годов XX века эта норма не распространялась даже на низшие уровни организационного управления. Пропагандируя свой подход, Тейлор в 1913 году отмечал, что несмотря на поразительную эффективность предложенных им методов, в полной мере ими не пользовалась ни одна компания! Объясняя комиссии Конгресса США этот парадокс, Тейлор, с сожалением, говорил, что заставить и научить рабочих работать по-новому — лишь малая часть проблемы. Девять десятых трудностей реформирования организаций связано с тем, чтобы сблизить с новыми функциями работников управления.

Первыми лидерами в организации, благодаря внедрению экселоцентрической организационной нормы, стали рядовые работники. Неслучайно Г. Форд именовал лидерами организации специально подобранных производительных рабочих, которых ставили на конвейер среди обычных работников для поддержания сверхвысокого темпа работы.

На мой взгляд, одной из причин Великой депрессии 30-х годов XX века явилось то, что принцип экселоцентрической организационной нормы, внедренный на исполнительском уровне, вступил в противоречие с принципом медицентрической нормы на уровне организационной власти. Иными словами, «лидеры» на конвейере слишком часто обладали значительно большими способностями и работоспособностью, чем их руководители, а резко возросшая продуктивность организации оказалась несовместима с неэффективными кадрами и деятельностью власти. Только шок депрессии с полной остротой поставил проблему усвоения работниками управления новых функций и

достижения более высокого уровня профессионализма.

Снятие дихотомии «эффективный лидер-исполнитель — неэффективный руководитель» потребовало распространения принципа экселоцентрической организационной нормы на управленческий персонал. Эта задача во многом и послужила основанием для разработки проблемы лидерства в ее современном виде, ибо снять это противоречие возможно лишь двумя путями: или обучить руководителя знаниям и навыкам, дающим возможность обрести референтную и экспертную власть и стать руководителем-лидером, либо подбирать на руководящие должности тех, кто уже обладает лидерскими качествами.

#### **1. 4 Лекция №4( 2 часа).**

**Тема: «Теории организации»**

##### **1.4.1 Вопросы лекции:**

1. Классические теории организации.
2. Организационная концепция «человеческих отношений».
3. Ситуационные теории организации

.....

##### **1.4.2 Краткое содержание вопросов:**

###### **1. Классические теории организации**

представляют собой результат работы многих ученых и практиков. Наибольший вклад в развитие классической теории, пожалуй, внесли Ф. Тейлор, Г. Файоль и М. Вебер.

Научный менеджмент Ф. Тейлора. Одна из первых попыток проанализировать организационные аспекты управления была предпринята Ф. Тейлором. При этом основное внимание Тейлора было сконцентрировано на деятельности низового звена организации.

Главным пафосом данного подхода была научность управления, т. е. объективный анализ фактов и данных, собранных на рабочем месте, должен был стать основой определения наилучших способов организации работы. Суть своей системы Тейлор формулировал следующим образом: «Наука вместо традиционных навыков; гармония вместо противоречий; сотрудничество вместо индивидуальной работы; максимальная производительность вместо ограничения производительности; развитие каждого отдельного рабочего до максимальной доступной ему производительности и максимального благосостояния».

«Развитие научной организации труда, — писал Тейлор, — предполагает выработку многочисленных правил, законов и формул, которые заменят собой личное суждение индивидуального работника и которые могут быть применяемы с пользой только после того, как будет произведен систематический учет, измерение и т. д. их действия».

По убеждению Тейлора, рабочие от природы ленивы и не в состоянии сами рационально организовать свой труд. Поэтому рост производительности труда и увеличение производства возможны лишь путем принуждения, посредством принудительной стандартизации орудий, условий, методов труда. Сложнейшую функцию организации производства способно выполнять только руководство, которое может обеспечить максимальную стандартизацию всей деятельности рабочего на предприятии.

Тейлор заявил, что главным и единственным строительным материалом эффективной организации может быть только отдельный, изолированный работник. Поэтому он активно выступил против групповых, артельных форм организации труда. «...В тех случаях, когда рабочие объединены в артели, каждый из них в отдельности становится гораздо менее производительным, чем тогда, когда стимулируется его личное самолюбие. При работе большими артелями индивидуальная производительность каждого отдельного человека неизбежно падает до уровня самого худшего рабочего во всей артели и даже ниже этого уровня»<sup>1</sup>.

Тейлор настаивал на необходимости платить каждому рабочему в соответствии с его индивидуальной выработкой, а не в зависимости от выработки той группы рабочих, в которую он входит. Дифференцированная сдельная оплата, по его мнению, стимулирует рабочих к большим усилиям. Хотя сдельная форма оплаты широко применялась и до него, Тейлор предложил применять ее лишь на основе научного исследования, позволяющего определить, какой объем работы может и должен быть выполнен в течение определенного отрезка рабочего времени. Иными словами, Тейлор был ярким противником медицентрической организационной нормы, но создателем и апологетом нового принципа организационного дизайна — экселоцентрической организационной нормы (см. главу 5).

В системе Тейлора необычайно возрастала роль руководителей организации: именно они должны были нести ответственность за внедрение научно обоснованной системы, обеспечивающей постоянный рост производительности труда. «Только путем принудительной стандартизации методов, принудительного использования наилучших орудий и условий труда и принудительного сотрудничества можно обеспечить это общее ускорение темпа работы. Обязанность же принуждения к выработке стандартов и к обеспечению необходимого сотрудничества лежит исключительно на администрации

предприятия».

Тейлор разработал конкретные мероприятия, направленные на рациональное использование труда рабочих и средств производства, введение строгого регламента на применение материалов и инструментов, стандартизацию инструментов, рабочих операций, точный учет рабочего времени, исследование трудовых процессов путем их разложения на составные элементы и хронометража, установление контроля за каждой операцией, применение дифференциальной оплаты труда и т. д.

Проводя анализ трудовой деятельности работников, Тейлор пытался расчлнить отдельные рабочие движения на элементарные составные части, устранить ошибочные, медленные и бесполезные движения и найти «идеальные» методы труда, позволявшие достигать наибольшей производительности. Вычислив также минимально необходимое время для восстановления сил и неизбежных непроизводительных задержек, Тейлор установил «лучшие методы» выполнения каждой работы в предельно короткое время.

Применение тейлоровского подхода оказалось чрезвычайно эффективным. На предприятиях, где была внедрена его система, производительность труда возросла в несколько раз. Так, на сталелитейном заводе в Бетлехеме им был проведен анализ труда и эффективности применения инструментов при погрузке угля. Как показал анализ, средний вес угля, одновременно захватываемого лопатой, колебался от 16 до 38 фунтов. Эксперименты установили, что оптимальным инструментом для выполнения этой работы является лопата, вмещающая 21—22 фунта угля и имеющая определенную форму. Рационализация труда (как, чем и когда грузить) привела к тому, что работу, для которой требовалось 400—600 человек, стали не менее успешно выполнять 140 человек.

Огромное значение Тейлор уделял правильному подбору и подготовке рабочих: каждому поручалась такая работа, для которой он лучше всего подходил. Для этого учитывались и физические, и психологические особенности кандидатов. Однако даже когда кандидат полностью соответствовал будущей работе, руководство обучало его оптимальным рабочим движениям и инструктировало относительно порядка и способов применения стандартизированных инструментов и материалов.

Внедрение тейлоровской системы значительно усложнило работу мастеров и бригадиров, наделив их многими функциями, ранее не входившими в сферу их компетенции. Это побудило Тейлора отказаться от существовавшей линейной системы организации, при которой каждый рабочий подчинялся только одному непосредственному начальнику, и поставить вопрос о специализации руководителей низового уровня.

Вместо непосредственного управления армейского типа Тейлор предложил функциональное управление, при котором каждый рабочий подчинялся не одному, а

восьми узкоспециализированным непосредственным руководителям, ежедневно получая от них указания, инструкции и необходимую помощь (рис. 6. 13).

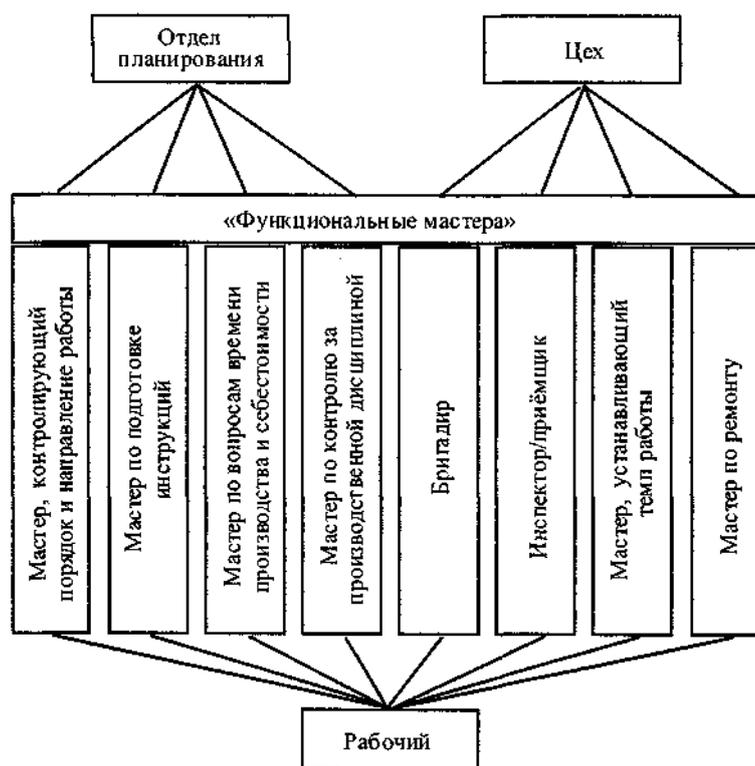


Рис. 6. 13. Функциональное руководство по Ф.Тейлору

Из восьми «функциональных мастеров» непосредственно в цехе должны были находиться только четверо: бригадир, инспектор, оценивающий результат труда рабочего, мастер по ремонту и мастер, устанавливающий темп работы. Четверо других должны находиться в специально устроенной «плановой комнате», занимаясь соответственно маршрутизацией, подготовкой карточек, инструкций, отчетами о затрачиваемом на производство продукции времени, вопросами себестоимости, производственной дисциплины и т. д.

Таким образом, Тейлор явился пионером в области разделения труда в сфере управления, и планирования на различных уровнях организационной деятельности. Особое значение он придавал отделению функции планирования от исполнительской деятельности и убеждал в необходимости заранее планировать методы работы и всю деятельность организации в целом. Он полагал, что в идеале организацией должен управлять именно плановый отдел.

«Ежедневная работа всего завода, — писал Тейлор, — должна направляться различными функциональными лицами отдела так, чтобы, по крайней мере в теории, завод мог бы работать беспрепятственно даже в том случае, если бы директор-

распорядитель, управляющий и их помощники, не входящие в плановый отдел, все сразу отсутствовали в течение месяца». Тейлор исходил из того, что управление как особая функция состоит из ряда принципов, которые реализуются в самых разных типах организации: «...те же самые принципы могут быть с равным успехом приложены решительно ко всем видам социальной деятельности: к устройству нашего домашнего обихода, к управлению нашими фермами, к ведению коммерческих операций нашими купцами, крупными и мелкими; к организации наших церквей, филантропических учреждений, университетов и государственных органов».

Тейлор искренне верил, что менеджмент обязательно превратится в настоящую науку, что «многие его элементы, которые сейчас считают лежащими за пределами точной науки, скоро будут введены в норму, стандартизированы, приняты и применены совершенно так же, как сейчас применяются многие элементы в технике. Управление будет изучаться, как искусство, и станет основываться на всеми признанных, ясно определенных и зафиксированных принципах, а не зависеть от более или менее туманных представлений, полученных в результате ограниченных наблюдений над двумя-тремя организациями, с которыми данному лицу пришлось столкнуться».

В 1920—30-х гг. видными последователями Тейлора и активными пропагандистами «научного менеджмента» стали Г. Гантт, Ф. и Л. Гилбрет, Х. Хэтуэй, С. Томпсон, Х. Эмерсон.

Именно в этот период зарождаются и получают быстрое распространение новые профессии «консультантов по менеджменту» или «экспертов по вопросам производительности труда», с каждым днем растет число различных школ, колледжей, семинаров по управлению, в высших учебных заведениях начинается регулярное чтение курсов по управлению предприятием, промышленному управлению, в исследование проблем организации управления включается все большее число ученых, буквально в геометрической прогрессии множатся публикации по вопросам научного управления, менеджмента и т. д.

Движение «За научное управление» стало выходить далеко за пределы США и получило широкое признание в Германии, Англии, Франции, Швеции и других европейских странах, фигурируя там под различными названиями: «Менеджмент», «Научное управление», «Рационализация», «Научная организация труда» и т. п. И если первоначально все внимание было заострено лишь на проблемах производства, бизнеса, то в дальнейшем стали формироваться и концепции «научных принципов» организации и управления, применимых ко всем сферам человеческой деятельности.

Организационные принципы А.Файоля. Разработка проблем научного управления,

развернувшаяся в начале XX столетия и сосредоточившая свое внимание на деятельности и специализации руководителя, столкнулась с необходимостью анализа построения и создания принципов функционирования организации в целом. Ответом на эту потребность практики стали работы француза А. Файоля (1841—1925), предложившего ряд организационных принципов, необходимых для эффективного управления компанией.

В течение нескольких десятилетий он был во главе французской горнодобывающей и металлургической компании «Комамбо» (Comambault), превратив ее в один из самых мощных французских концернов, славящихся своими административными, техническими и научными кадрами. Находясь на посту высшего руководителя, Файоль видел значительно более широкую перспективу, чем Тейлор, внимание которого, прежде всего, было обращено к совершенствованию управления на уровне рабочей группы или цеха. В отличие от Тейлора, А.Файоль обратился к исследованию более общих принципов организации.

Успех руководимой им компании Файоль связывал с последовательным и систематическим применением в управлении ряда простых, но важных принципов. Файоль впервые предложил рассматривать собственно управленческую деятельность как самостоятельный объект исследования. Он выделил пять основных элементов, из которых, по его мнению, складываются функции администрации: прогнозирование, планирование, организация, координирование и контроль.

Файоль первым отказался от взгляда на управление как «исключительную привилегию» высшего руководства. Он утверждал, что административные функции существуют на любом уровне организации и их выполняют в определенной мере даже рабочие. Поэтому чем выше уровень организационной иерархии, тем выше административная ответственность, и наоборот.

Для Файоля процесс организации — это определение и создание общей структуры предприятия в соответствии с конкретными целями, что, следовательно, порождает необходимость придать форму всей структуре и строго обоснованно определить место и функции каждого из ее компонентов. Такого рода целое Файоль именовал «социальным организмом», который можно сконструировать разными способами.

Организационное проектирование начинается с простейшей организации, руководитель которой «и жнец, и швец, и на дуде игрец», т. е. соединяет в своих руках и управление, и исполнение. Затем оно переходит к небольшому предприятию с несколькими работниками. Здесь руководитель освобожден от значительной «нагрузки» в исполнительской сфере.

По мере того, как увеличивается число работающих, между руководителем

организации и рядовыми исполнителями появляется посредствующее звено — мастер. При этом появляется новая закономерность: каждая новая группа исполнителей вынуждает руководителя вводить еще одного мастера. В свою очередь, наличие нескольких мастеров требует введения должности заведующего мастерской; наличие нескольких заведующих — должности начальника отдела и т. д. Каждый новый уровень руководства, как правило, имеет четыре-пять прямых подчиненных.

Чем выше положение работника в иерархии, тем больше возрастает его роль и ответственность. В связи с тем, что роль руководителя становится все трудней, возникают необычные для прежних промышленных организаций должности — секретарей, консультантов и т. д.

«Социальный организм какого бы ни было рода предприятий образуется точно так же, как социальный организм промышленных предприятий, так что на одной и той же ступени развития все социальные организмы сходны между собой. ...Число иерархических ступеней в самых крупных предприятиях ограничено. Если бы каждую иерархическую ступень отмечали одной нашивкой галуна, то число нашивок у самых крупных руководителей в промышленности не превысило бы восьми или десяти, а у самых крупных государственных деятелей — десяти-двенадцати».

Подобно тому как деревья не растут до неба, так и социальная организация, по мнению Файоля, имеет свой потолок. Файоль сравнивает организацию с живым организмом, в котором отдельный работник выполняет роль клетки организма, а организационная иерархия — нервной системы.

Файоль утверждал: управлять — значит вести организацию к ее цели, извлекая максимальные возможности из всех имеющихся в ее распоряжении ресурсов. Понятие «управление», по его мнению, объединяет в себе шесть основных функций:

- техническую (технологическую) деятельность;
- коммерческую деятельность (закупки, продажи, обмен);
- финансовую деятельность (поиски капитала и его эффективное использование);
- защитную деятельность (защиту собственности и личности);
- бухгалтерскую деятельность (инвентаризацию, балансовые ведомости, издержки, статистику);
- администрирование (воздействующее только на персонал и не оказывающее непосредственного влияния на материальные и финансовые ресурсы).

Имея в виду, прежде всего, общее строение организации, Файоль в особенности интересовался кадрами руководящего звена, представители которого, по его мнению, должны обладать сильной волей и соответствующими способностями. Вместе с тем, чем

более низкое положение в организационной иерархии занимает менеджер, тем меньшее значение имеют его личностные качества, замещаясь качествами функциональными.

Он считал, что административные способности нельзя развить, получив только специальное образование. И инженерам, и каждому члену общества нужны знания некоторых принципов административной работы, дополняющих их общее или специальное образование.

Файоль был убежден, что недостатки в организации управления, отсутствие продуманной и стройной системы подготовки административных кадров в значительной мере объясняются отсутствием «административной теории», «административной науки» (*lascienceadministrative*).

В основе «административной теории», предложенной Файолем, лежат 14 принципов, применимых ко всем без исключения сферам организационной деятельности. Эти принципы Файоль разделял на три группы: структурные, процессуальные и результативные.

Структурные принципы:

- 1) разделение труда;
- 2) единство цели и руководства;
- 3) соотношение централизации и децентрализации;
- 4) власть и ответственность;
- 5) цепь команд (линия власти). Принципы процесса:
- 6) справедливость; 7) дисциплина;
- 8) вознаграждение персонала;
- 9) корпоративный дух;
- 10) единство команд;
- 11) подчинение индивидуальных интересов общему интересу. Принципы

конечного результата:

- 12) порядок;
- 13) стабильность или устойчивость должностей личного состава;
- 14) инициатива.

Структурные принципы обеспечивают основные направления для создания системы взаимных связей, задач, прав и обязанностей членов организации.

Разделение или специализация труда, по мнению Файоля, являются естественным способом произвести больше и лучше с теми же людскими и трудовыми затратами. Сокращая количество объектов, на которые должны быть направлены внимание и усилия, специализация облегчает обучение и обеспечивает значительный рост результативности и

качества труда.

Многообразные работы, возникающие в результате разделения труда, требуют координации и общей направленности к единой организационной цели. Поэтому взаимозависимые процессы, имеющие общую цель, должны выполняться по единому плану и управляться одним руководителем, который их координирует. Иными словами, должен быть претворен в жизнь принцип единства цели и руководства. Разработкой этого принципа Файоль положил начало так называемой организационной департаментализации, т. е. процессу группировки организационных задач по определенным признакам.

Согласно принципу соотношения централизации и децентрализации руководитель организации (в силу размеров организации и специализации ее подразделений) не в состоянии осуществлять контроль и организацию выполнения всех частных задач. Поэтому каждому низлежащему уровню управления должна быть передана ответственность за контроль и организацию выполнения задач соответствующего уровня, т. е. должен соблюдаться определенный баланс между централизацией и децентрализацией.

Однако ответственность руководителя каждого уровня должна быть подкреплена соответствующей властью. В контексте принципа власти и ответственности должна существовать непосредственная связь между ответственностью руководителя и той властью, которой он наделен. Если руководитель отвечает за выполнение какой-либо организационной задачи, то ему должны быть даны и соответствующие властные полномочия, позволяющие требовать от подчиненных выполнения его указаний.

Результатом реализации четырех структурных принципов, рассмотренных выше, является формирование цепи команд, т. е. соподчиненной вертикальной линии власти, соединяющей всех менеджеров организации от высших до низовых уровней. При этом команда сверху должна пройти через руководителя каждого низлежащего подразделения, прежде чем она достигнет уровня, которому она предназначена. Результативность цепи команд определяется реализацией всех структурных принципов, а также зависит от четкости и однозначности поставленных задач, их адекватной группировки (департаментализации) и реального делегирования власти.

Файоль придавал особое значение формальной организации, формальной структуре, определяющей ответственность различных звеньев и всю систему соподчиненности в иерархии управления. Но в то же время он не отрицал необходимость формирования горизонтальных связей. В любой организации постоянно возникают ситуации, когда требуется оперативное взаимодействие руководителей не «по вертикали»,

а «по горизонтали», например, начальников отделов *E* и *J* (рис.6.14). Если неукоснительно соблюдать формальное правило цепи команд, то может возникнуть до абсурда длинный и сложный путь решения частного вопроса, в который будет вовлечена линия власти от *E* до *J*, включая высшее руководство *A*. Для оптимизации этой ситуации Файоль предложил дать полномочия руководителям *E* и *J* вступать во взаимодействие напрямую, устанавливая между отделами непосредственную связь, получившую название «мостика» Файоля.

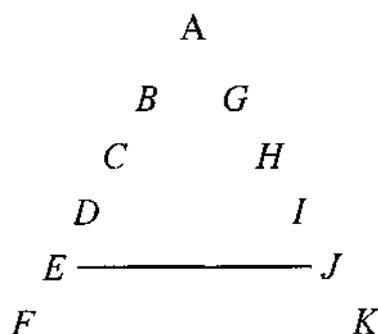


Рис.6.14. «Мостик» Файоля

Такое право, однако, не должно нарушать линии власти в организации. Поэтому, хотя *E* и *J* теперь и могут взаимодействовать друг с другом, минуя всю цепь команд, они должны были получить на это взаимодействие санкцию своих непосредственных начальников *D* и *I*. Если между *E* и *J* возникнут какие-либо неувязки или разногласия, то рассмотрение этой проблемы автоматически передается на вышестоящий уровень, т. е. *D* и *I*.

То, что в реальных организациях подобные горизонтальные связи («мостики») недостаточно сформированы, Файоль объяснял либо неопределенностью общей цели организации, вследствие чего каждое подразделение преследует только свою частную цель, не видя своих связей с другими подразделениями организации, либо тем, что высшее руководство *A*, не поощряет самостоятельных решений и прямых, боковых связей между подчиненными.

Структурные принципы, таким образом, определяют главные вопросы, требующие решения при создании организационной структуры, формировании целей и задач организации и определении линий власти. Не являясь жестко фиксированными, они выделяют главные вопросы и намечают ведущие направления в деятельности руководителей.

Принципы процесса в значительной мере касаются непосредственного взаимодействия и общения менеджеров со своими подчиненными.

Справедливость рассматривается как основной фактор, обеспечивающий лояльность и преданность работников организации и своей работе. Хотя справедливость рассматривается Файолем в достаточно широком смысле, наиболее ярко этот принцип выражается в справедливом вознаграждении за труд.

Дисциплина в организации обеспечивается заключением договора, который регламентирует отношения между организацией и работником, устанавливая определенные правила взаимодействия и поведения. Если работник не выполняет заключенные с организацией соглашения, к нему применяются санкции, которые реализуются в соответствии с принципом справедливости и подчинения личных интересов общим. При этом в конфликтных ситуациях общие, организационные интересы должны рассматриваться как преимущественные в сравнении с интересами отдельного работника.

Принципы конечного результата определяют желаемые характеристики организации. Хорошо спланированная и направленная организация должна характеризоваться порядком и стабильностью, а рабочие — инициативным выполнением своих задач. Эти атрибуты деятельности организации, по Файолю, могут проистекать из ощутимого использования принципов структуры и процесса.

Согласно принципу единства команд работник должен получать приказы только от одного начальника, так как, по мнению Файоля, это — необходимое условие единства действия, координации сил, сложения усилий. «Тело с двумя головами в социальном мире, как и в животном, — чудовище. Ему тяжело жить». «Двойное командование» может возникнуть лишь вследствие неоправданного смешения функций и их несовершенного разграничения между подразделениями. Оно не только абсолютно излишне, но и крайне вредно. «Ни в одном из случаев не наблюдается приспособления социального организма к дуализму распорядительства».

Здесь Файоль формально выступает противником функционального управления, предложенного Тейлором. Однако он вовсе не отрицает необходимости функциональной специализации в сфере управления вообще, но считает, что эта специализация должна сочетаться с «единством команд». «Функциональных мастеров» он рассматривает как помощников-консультантов руководителя, который без их помощи не в состоянии справиться с лежащей на нем управленческой нагрузкой. Это в то же время не должно ни в коей мере ограничивать единоначалия руководителя, так как функциональные эксперты эффективны лишь в качестве помощников руководителю и в некотором роде они — «расширение его личности».

Все 14 принципов прямо связаны с уже упомянутыми пятью элементами-

функциями управления: прогнозированием, планированием, организацией, координированием и контролем. Следование принципам должно быть гибким, а их правильное применение к многообразным обстоятельствам и представляет собой искусство администрирования.

Совершенно исключительное значение Файоль придавал «штабной» работе, считая, что помимо помощи в оперативных делах и решениях они призваны заниматься разработкой планов и усовершенствованием всех сфер организационной деятельности. Но при этом «штабные» работники должны быть освобождены от всякой ответственности за ведение дел, т. е. стоять в стороне от линии власти и цепи команд в организации. Поэтому наряду с линейной иерархией подчиненности вводится функциональная, «штабная» деятельность, которая является чем-то вроде эксперимента для высшего управленческого уровня и заключается в разработке необходимых рекомендаций к предложениям.

Значительное место во взглядах Файоля занимает концепция организационного планирования, которое Файоль рассматривал как необходимое условие успешной организации управления. Сложная, динамичная ситуация рынка серьезно затрудняет планирование, но в то же время делает его жизненно важным. «Самая лучшая программа не в состоянии предвидеть всех могущих случиться чрезвычайных стечений обстоятельств, но она отчасти их учитывает — подготавливает то оружие, к которому надо будет прибегнуть при неожиданных обстоятельствах».

Общий план концерна, которым руководил Файоль, состоял из целого ряда «планов, именованных прогнозами: ежемесячными, еженедельными, ежедневными, долгосрочными... Кроме того, имеются годовые, десятилетние, специальные прогнозы, и все это сливается в единую программу, которая служит в качестве ориентира для всего концерна». И хотя план любой организации должен непрерывно корректироваться, он представляет собой «закон, перед которым склоняются».

Концепция Файоля стала одной из основ для теоретических построений, формулирующих исчерпывающие принципы организации и обосновывающих нормативные концепции формальной структуры управления.

Бюрократическая теория организации М. Вебера. В начале 90-х годов автору этой книги довелось читать лекции в школе бизнеса университета Васеда (Токио) — в то время одной из трех бизнес-школ в Японии. Разумеется, японских слушателей интересовало положение в СССР, находившемся в процессе так называемой перестройки. В то время М. Горбачев за «ненужность» упразднил министерства, и слово «бюрократ» было одним из самых оскорбительных. Услышав об этом, японцы пришли в ужас: что же будет дальше? Как выяснилось позже, для них бюрократия была синонимом высокой

эффективности.

Действительно, понятие бюрократии имеет различные значения. В одних случаях оно характеризует эффективную организационную форму с оптимальными, четко формализованными процедурами. В других — используется скорее как метафора, акцентирующая негативные последствия чрезмерной формализованности деятельности больших организаций (канцелярщина, волокита, отсутствие гибкости и т. д.).

В понимании немецкого социолога М. Вебера (1864—1920), бюрократия — «идеальный тип» организации, обеспечивающий наибольшую эффективность и предсказуемость поведения членов организации.

Вебер считал, что по своей эффективности, стабильности, дисциплине и надежности бюрократическая структура является лучшей, чем любая другая организационная форма. Преимущества бюрократии по отношению к другим формам, по мнению Вебера, столь же велики, как преимущества машины над немеханическим способом производства.

Идеальная бюрократия согласно Веберу должна обладать следующими характеристиками:

1. Разделение труда и специализация. Все задания, необходимые для достижения стоящих перед организацией целей, разделяются на узкоспециализированные виды работ. Разделение труда и специализация создают условия, при которых во всех звеньях работают специалисты-эксперты, несущие полную ответственность за эффективное выполнение своих обязанностей.

2. Четко определенная иерархия власти. Каждый нижестоящий работник или подразделение организации подчиняются вышестоящему руководителю. Каждый руководитель в иерархии власти отвечает перед вышестоящим руководством не только за свои решения и действия, но и деятельность всех подчиненных ему лиц. Власть руководителя основывается на должностных полномочиях, делегированных с верхних уровней иерархии. Это обеспечивает его властью и правом отдавать подчиненным приказания, которым они обязаны следовать. Таким образом создается цепь команд. Однако власть руководителя ограничивается исключительно областью формальной деятельности организации.

3. Высокая формализация. Деятельность организации регулируется «последовательной системой абстрактных правил» и состоит «в применении этих правил к частным случаям». Четкие правила и инструкции должны определять ответственность каждого члена организации и формы участия в выполнении общей цели. Это обеспечивает единообразие и координацию поведения членов организации независимо от их

индивидуальных особенностей и характера деятельности.

4. Внеличностный характер. Каждое официальное лицо в организации выполняет свою работу беспристрастно и формально (*sine ira et studio*), постоянно сохраняя дистанцию с другими членами организации и ее клиентами. Функционирование идеальной бюрократической организации в соответствии с этим принципом исключает интерференцию личных интересов, симпатий и эмоций. Помнению Вебера, любая пристрастность неизбежно наносит ущерб делу, влияя на рациональность и справедливость решений, порождая фаворитизм, снисходительность, сведение личных счетов и т. д. Таким образом, те поведенческие факторы, которые способствовали формированию негативного стереотипа о бюрократе как беспристрастном, холодном человеке, лишенном какой-либо жалости и сострадания, с точки зрения Вебера являются оптимальными для эффективной работы организации.

5. Кадровые решения, основанные на достоинствах. Найм на работу в организацию должен основываться на технической квалификации будущего работника, его опыте и деловых качествах.

6. Планирование карьеры. Найм в организацию — это начало карьеры на всю жизнь. В организации должна существовать система «продвижения» по службе в соответствии со старшинством и достижениями. Члены организации должны быть ограждены от произвольного увольнения. Такая кадровая политика призвана развивать «корпоративный дух» и воспитывать у работников лояльность к своей организации.

7. Четкое разделение организационной и личной жизни членов организации. Для того чтобы личные дела, потребности и интересы не вступали в противоречие с рациональным, безличным поведением сотрудников в организации, эти две сферы должны быть полностью отделены друг от друга.

8. Дисциплина. Даже если рациональное поведение будет свойственно всем членам организации, их работа может оказаться малоэффективной из-за недостатка координации между ними. Поэтому возникает необходимость в дисциплине, назначение которой состоит в ограничении «степеней свободы» организационного поведения с помощью системы правил и инструкций и иерархии контроля. Даже умная инициатива, противоречащая системе основополагающих правил функционирования организации, несовместима с бюрократической организацией, где задача всех служащих состоит в строгом следовании предписанным правилам.

Наличие указанных характеристик способно обеспечить значительное повышение действенности организации. И следует признать, несмотря на огромные изменения, которые мир претерпел с времен Вебера, бюрократическая форма организации и сегодня

господствует в деловой практике всего мира.

Вместе с тем веберовская концепция имеет некоторые ограничения, выразившиеся прежде всего в том, что характеристики идеальной организации касаются только формальных аспектов организации и носят нормативный характер. По Веберу, «рационализация» и «бюрократизация» — понятия тождественные. Он рассматривает организацию как некую безличную, механическую машину, полностью свободную от личностных дел, интересов и проблем членов организации, находящуюся во власти высшего руководителя и действующую согласно его предписаниям.

И все же, несмотря на некоторые ограничения, принципы «классической» теории и концепция М. Вебера сыграли важную роль в рационализации управления, получили широкое признание и продолжают оказывать значительное влияние на развитие теории и практики современной организации и управления.

Организационная теория Л. Гьюлика—Л. Урвика. Наиболее видными последователями «классической» теории организации и управления явились американцы Л. Гьюлик и Л. Урвик.

Развивая концепцию Файоля о «пяти элементах администрации», Гьюлик представляет содержание деятельности руководителя следующим образом:

- 1) планирование— определение целей и задач, подлежащих выполнению, и указание способов их достижения;
- 2) организация— создание формальной структуры подчиненности, на основании которой осуществляется разделение работы между производственными подразделениями, определяется и координируется их деятельность, направленная на достижение поставленной цели;
- 3) укомплектование штата— все многообразие работы с личным составом, в том числе подбор, подготовку кадров и создание необходимых условий для трудовой деятельности;
- 4) руководство— принятие решений и их оформление в виде приказов, инструкций, распоряжений;
- 5) координация— обеспечение согласованных действий всех подразделений предприятия, образующих единое целое за счет координации;
- 6) отчетность— обеспечение вышестоящих инстанций информацией о ходе работы и организация собственной информации администратора и его подчиненных о ходе дел посредством отчетов, докладов и проверок;
- 7) составление бюджета— предположительное исчисление ожидаемых доходов и расходов организации на определенный срок с указанием форм финансового контроля.

Ряд указанных элементов организационной деятельности напрямую перекликается с файоловой теорией, другие или обозначены, или систематизированы иначе. Так, «контроль» у Файоля трансформируется Гьюликом в «отчетность» и «составление бюджета», т. е. контроль, опосредованный прежде всего экономическими факторами. Все эти семь элементов объединяются названием POSDCORB (по начальным буквам английских названий упомянутых функций: planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, budgeting, т. е. планирование, организация, укомплектование штата, руководство, координация, отчетность, составление бюджета).

Систематизация организационных функций, предложенная Гьюликом и Урвиком, приобрела популярность и получила широкое применение в государственных и промышленных организациях США. Президент Ф. Рузвельт даже пригласил Гьюлика в комиссию по совершенствованию государственного управления.

Во многом развивая взгляд Вебера на внеличный, беспристрастный характер формальной организации, Л. Урвик утверждал, что при проектировании организационной структуры ни в коем случае не следует исходить из наличия тех или иных конкретных лиц, которые будут работать в организации. Сначала следует создать соответствующую формальную структуру, а затем уже принять все необходимые меры, чтобы найти подходящих людей или «добиться их соответствия структуре».

Американские исследователи также выступали яркими сторонниками принципа единоначалия, энергично критикуя практику использования комиссий в государственном управлении. По их мнению, комитеты и комиссии в государственном управлении являются совершенно неэффективной организационной формой. Механизм их функционирования медлителен, громоздок и расточителен. В то же время те административные подразделения правительства, которые возглавляются одним руководителем, почти без исключения работают с высокой эффективностью.

Даже случаи злоупотребления единоличной властью в организации, по мнению Гьюлика и Урвика, «не имеют значения в сравнении с неизбежной путаницей, неэффективностью и безответственностью, которые возникают вследствие нарушения этого принципа».

Придерживаясь «принципа единоначалия», Гьюлик и Урвик в то же время не могли не принимать во внимание стремительный рост объемов и масштабов организационной деятельности, грозивший «утопить» высших менеджеров в потоках информации и дел. Высшее руководство организации все больше нуждалось в постоянной помощи со стороны экспертов и специалистов, и требовалось четко определить их структурную роль в организации, в частности, по отношению к линиям власти.

В силу этих причин американские ученые выступали за создание двух форм экспертной поддержки высшего руководства: специального и генерального «штабов». Первый в значительной степени выполняет функцию консультирования высшей администрации, не обладая при этом должностной властью. Единственно доступными источниками власти для них являются авторитет, знания, способность убеждать. Иными словами, они обладают исключительно референтной и экспертной властью в организации.

Тем не менее использование специального «штаба» не решает задачи эффективного контроля высшим руководством за деятельностью значительного числа подчиненных. В результате большинство высших должностных лиц перегружено повседневной, рутинной работой. Для решения этой проблемы и формируется так называемый генеральный «штаб», призванный оказать высшему руководству помощь в осуществлении главных задач руководства, контроля и координации. В отличие от специальных экспертов и специалистов, занимающихся только представлением рекомендаций, сотрудники генерального «штаба» готовят и передают приказы, контролируют оперативную, текущую работу, оказывают помощь в координации деятельности специального «штаба», не занимаясь при этом скрупулезным изучением и анализом первичной информации.

Несмотря на широкие полномочия генерального «штаба» в сфере координации и общего руководства, он действует исключительно в рамках решений и как исполнительный орган высшего руководства. Фактически речь идет о разгрузке руководителя от частных задач руководства и предоставлении ему возможности осуществлять контроль за наиболее важными делами.

Развивая файолевскую идею департаментализации, Гьюлик разработал критерии, которые должны быть положены в ее основу. Он выделил четырех критерия:

1) цели— если определена цель организации, то ее довольно просто расчленить на несколько подцелей, а затем распределить задачи и сгруппировать виды деятельности, способствующие достижению общей цели;

2) операции— однотипные операции или использование одинаковой техники могут быть сгруппированы в одном подразделении;

3) категории населения— специализация подразделений организации может проводиться в соответствии с тем, какую категорию населения подразделение обслуживает;

4) географический критерий— когда все проблемы и вопросы, связанные с определенным географическим районом, рассматриваются в одном структурном подразделении.

В реальной организационной практике одновременное использование всех четырех критериев встречается нечасто, и руководству приходится выбирать из них наиболее актуальный.

Значительное внимание американские теоретики уделяли принципу делегирования власти. «...Отсутствие мужества делегировать должным образом и отсутствие знания, как это делать, являются одной из наиболее распространенных причин неполадок в организации». Делегирование власти, по их мнению, является важнейшим условием эффективной работы высших управляющих. При этом ответственность лиц, получивших определенную власть, должна быть «абсолютной в тех границах, которые установлены для данной должности. Они должны быть лично ответственны за все действия своих подчиненных».

Урвик обратил внимание на то, что возможности руководителя эффективно управлять организацией ограничены: по мере роста числа подчиненных происходит многократное возрастание возможных связей и взаимодействий, которые требуют участия руководителя. Поэтому охват контролем, т. е. количество работников, подчиненных одному руководителю, по его мнению, не должно превышать пяти — шести человек. Впоследствии проблема контроля стала предметом серьезного внимания многих исследователей.

Подводя итог рассмотрению классических организационных теорий, можно сказать, что, несмотря на значительные различия, между ними существует целый ряд черт, объединяющих их друг с другом. Они рассматривают организацию как чисто формальную, а управление, соответственно как конструирование и проведение в жизнь набора строго определенных правил, предписаний и рекомендаций, обязательных для всех членов организации. Такая система носит принудительный характер, а структурные элементы организации должны функционировать как хорошо отлаженный безличностный механизм. Вся организация в целом носит закрытый, замкнутый характер.

Основные постулаты классических теорий организации базируются на одностороннем представлении о человеческой природе и мотивах поведения индивида. «Для того чтобы награда оказывала надлежащий эффект, поощряя рабочих к проявлению максимального рвения в работе, она должна следовать очень быстро за выполнением самой работы. Очень немного существует людей, способных смотреть больше, чем на неделю, в крайнем случае, на месяц вперед, и работать изо всех сил в ожидании награды, которую они могут получить к концу этого срока». Индивид в такой организационной системе функционирует фактически изолированно и объединен с другими членами организации исключительно формальными экономическими связями.

Существует взгляд, что современные теории научного управления, хотя исторически и связаны с классическими теориями, все же представляют собой совершенно особые подходы, поскольку развивают новые, зачастую противоречащие «классикам» концепции. Тем не менее несомненно то, что классическая школа сыграла важную роль, позволив глубже подойти к пониманию феномена организации. И несмотря на огромное количество исследований, постановку новых проблем и пересмотр некоторых устаревших положений, основные концепции классических теорий организации не претерпели коренных изменений и на них по-прежнему базируются крупнейшие государственные, производственные и коммерческие организации.

Классическая школа также оказала значительное влияние на формирование всех других направлений в теориях организации и управления. Поэтому без рассмотрения основных концепций классической школы нельзя получить полное представление как о развитии теории организации и управления вообще, так и о специфических особенностях ее отдельных направлений.

## **2. Организационная концепция «человеческих отношений»**

Упрощенное, механистическое представление о природе поведения человека в организации — серьезное ограничение классических организационных теорий. По мнению У.Уайта, в их основе лежат три ложных допущения:

- 1) поведение человека полностью рационально и стремится к максимальной экономической выгоде;
- 2) каждый индивид реагирует на экономические стимулы как изолированный индивид;
- 3) поведение людей в организации может быть стандартизировано, подобно машинам.

Несмотря на огромную популярность и высокую эффективность классических теорий, в 30-е годы они подвергаются усиливающейся критике, основным мотивом которой выступает требование гуманизации труда. Альтернативой классическим теориям предлагается концепция «человеческих отношений», последователи которой заявили, что поведение людей не инвариантно, а зависит от многих организационных и психологических факторов. Именно с концепцией «человеческих отношений» организационные науки перестают пренебрежительно относиться к рядовым членам и начинают всерьез интересоваться их мотивами, ценностями, аттитюдами и чувствами работников. В противовес классическим теориям, акцентировавшим незыблемость власти и авторитета руководства, теперь раздаются призывы к гуманному отношению к подчиненным, утверждается необходимость уважения к личности работника и

демократизации управления в целом.

Взгляды на организацию Э. Мэйо. Возникновение концепции «человеческих отношений» связывают с именем австралийско-американского социолога Э. Мэйо, имя которого уже не раз упоминалось в контексте его знаменитых хоуторнских экспериментов. Основной вывод многолетних исследований Мэйо сводился к тому, что решающее влияние на рост производительности труда рабочего оказывают не материальные, а психологические и социальные факторы.

По глубокому убеждению Мэйо, индивид прежде всего стремится к установлению значимых социальных связей с другими людьми и лишь затем как часть группы или некоторого сообщества он выполняет экономическую функцию, которая нужна и ценится группой. Экономическая функция не исчерпывает жизнедеятельности человека, и его отношение к ней зависит от оценки ее людьми, с которыми он связан. «Человек — уникальное социальное животное, способное достичь полной «свободы», лишь полностью растворившись в группе».

Э. Мэйо и другие представители концепции «человеческих отношений» в целом весьма критически относились к социальной среде так называемого индустриального общества, отмечая, что в ней нарушаются нормальные человеческие отношения, нивелируются культурные традиции, усиливаются разобщенность и отчуждение людей. Все это, в свою очередь, приводит к нарушению социальной стабильности. «Если бы наше социальное мастерство (т. е. наша способность обеспечивать сотрудничество между людьми) прогрессировало параллельно нашему техническому мастерству, не было бы еще одной европейской войны».

Выходом из ситуации, по их мнению, могло бы стать построение новых организационных отношений, учитывающих социальные и психологические аспекты трудовой деятельности людей и обеспечивающих работникам жизнь, наполненную смыслом. Организация должна быть ориентирована в большей мере на людей, чем на производство, и ответственность за новую направленность и развитие организации лежит на высшем руководстве.

Основной пафос исследований Мэйо состоял в том, что трудовая деятельность, производственный процесс, гигиенические и эргономические условия труда в определенных рамках имеют меньшее значение, чем социальные и психологические аспекты организационной жизни индивида.

Основные положения организационной концепции «человеческих отношений» можно свести к следующим трем:

- 1) человек — прежде всего существо социальное;

2) жесткие формальные рамки классической организации (властная иерархия, формализация организационных процессов и т. д.) не совместимы с природой человека;

3) ответственность за решение проблем индивида в организации лежит на менеджменте.

Особое внимание было уделено важности неформальных факторов организационного поведения и их влиянию на производительность труда. Изучение групповых отношений стало важным фактором оптимизации организационной деятельности. Исследователи обнаружили, что в организациях функционировали отдельные группы, обладавшие собственными нормами и целями, которые зачастую не совпадали с объявленными нормами и целями организации. Эти социальные группы, образуемые в конечном итоге вследствие существующего разделения труда, обладали достаточной самостоятельностью, чтобы явно или скрытно отстаивать свои групповые цели.

Разумеется, менеджмент и до хоуторнских экспериментов Мэйо знал о существовании подобных групп, но рассматривал их наличие как дисфункцию в формальной структуре организации. В соответствии со взглядами школы «человеческих отношений» этот феномен не носит негативного характера, а выражает естественную реакцию, возникающую вследствие чрезмерного разделения труда и необходимости работников многократно выполнять элементарные трудовые операции, лишённые для него какого-либо смысла. Такой труд вступает в конфликт с потребностями «зрелой личности».

Таким образом, представители новой школы поставили под сомнение классический принцип максимально возможного разделения труда и инициировали поиски средств, которые позволили бы уменьшить дисфункциональные последствия чрезмерной специализации. Эти средства рассмотрены в главе 12, посвященной мотивации. Здесь укажем лишь такие из них, как обогащение труда, т. е. попытку сделать трудовую деятельность человека более интересной и осмысленной, вовлечение работников в управление и т. п.

Менеджмент впервые увидел, что недостаточно стимулировать индивидуальные усилия рабочих, необходимы также организационные меры, обращенные к определенным организационным группам и учитывающие все присущие последним психологические и социальные особенности. Сторонники нового подхода были убеждены, что назревший конфликт между индивидом и организацией можно полностью разрешить, если соответствующим образом удовлетворить социальные и психологические потребности работников, причем в выигрыше будут и предприниматели и работники: первые смогут

достигнуть большей производительности труда в организациях, вторые — увидят смысл и радость в своем труде.

Для того чтобы понять поведение индивида в организации, В. Скотт предлагал исследовать три аспекта:

- 1) требования организации;
- 2) характеристики индивидов, их составляющих;
- 3) взаимодействие организационных требований и индивидуальных характеристик.

Сторонников концепции «человеческих отношений» прежде всего интересовал третий аспект проблемы.

Подход Д. Макгрегора. Основным компонентом концепции Макгрегора была необходимость интеграции организационных целей и целей индивида в организации. Он считал, что только совместными усилиями менеджмента и рядовых работников эти цели могут быть сближены.

Задача менеджмента и организационной структуры — создать условия, при которых, достигая организационных целей, члены организации в то же время реализовывали бы свои индивидуальные цели и задачи. Организационная среда в каждый момент времени может или способствовать такой интеграции целей, или препятствовать ей.

Он сформулировал два доминирующих отношения к работникам на исполнительском уровне. Система представлений менеджмента о работниках, обозначенная МакГрегором как теория X, во многом совпадает со взглядом на исполнителей в классических организационных теориях: человек ленив, требует принуждения к работе и постоянного контроля. Теория Y, напротив, выражает гуманистический пафос концепции «человеческих отношений», рассматривая индивида как творческую личность, которой свойственно стремление ставить перед собой новые цели и своими усилиями, трудом добиваться их без какого-либо принуждения и контроля извне.

В качестве инструмента для реализации позитивного взгляда на работников Макгрегор предлагает использовать метод управления по целям, с помощью которого менеджеры и их подчиненные могут совместно устанавливать цели своей деятельности и исследовать стратегии их достижения. Взгляды МакГрегора сыграли важную роль в развитии теорий мотивации и заострили внимание менеджмента на необходимости усилий по повышению удовлетворенности работников трудом.

Теория К. Арджириса. В центре внимания К. Арджириса было изучение влияния организационной структуры на поведение работников. При этом он исходил из

представлений о человеке как развивающемся организме. Таким образом, поведение интересовало его прежде всего в свете того влияния, которое ограничения формальной организации накладывают на развитие ее членов.

Необходимые тенденции развития индивида в организации Арджириссформулировал в следующих постулатах:

- 1) от пассивности к активности;
- 2) от зависимости к независимости ;
- 3) от потребности немедленного удовлетворения потребностей к способности их отсроченного удовлетворения;
- 4) от способности выполнять только конкретные операции к способности осуществлять абстрактные операции;
- 5) от нескольких способностей к их многообразию.

Арджирис считал, что многие организационные формы не обеспечивают реализацию указанных постулатов и соответственно развития людей, вступающих в организацию. Это неизбежно порождает со стороны индивида определенную внутреннюю напряженность, которая провоцирует его к целому ряду действий: абсентеизму, частой смене работы, профсоюзной деятельности, апатии. Наблюдая подобное поведение у своих сотрудников, традиционная организация, как правило, начинает «закручивать гайки», усиливает контроль, тем самым не только не снимая причины нежелательного поведения, а лишь усугубляя ситуацию. Адекватным решением этой проблемы, по мнению Арджириса, может быть лишь кропотливая работа по устранению факторов, мешающих индивидуальному развитию сотрудников и способная превратить организацию в постоянно развивающийся организм.

Не обладая значительным инструментальным потенциалом, подход К. Арджириса оказался очень продуктивным в методологическом плане. Он поставил вопрос о необходимости постоянного и прогнозируемого развития организации и предопределил формирование нового направления исследований — организационного развития.

Организационная система Р. Ликерта. В своих исследованиях Р. Ликерт выявил, что эффективные организации значительно отличаются от неэффективных по ряду структурных характеристик. По его мнению, эффективная организация побуждает менеджера концентрироваться на создании эффективных рабочих групп с высокопроизводительными целями.

Менее эффективные организации чрезмерное внимание уделяют высокой специализации, пытаются нанять людей с соответствующими квалификацией и навыками для выполнения этих специализированных задач, обучают персонал работе наилучшими

способами и осуществляют «плотный» контроль за их трудом. Для мотивации работников они используют индивидуальную или групповую сдельную оплату труда. Эти усилия, по мнению Ликерта, отражают стремление руководства следовать классической модели, которую он обозначал как «система 1».

Исследуя два указанных типа организаций, Ликерт пришел к выводу, что модель, ориентированная на поддержку рабочих групп, обеспечивает большую эффективность. Он обозначил ее как «систему 4» и выделил восемь характеристик, по которым она отличается от классической «системы 1». Сравнительный анализ этих характеристик представлен в табл. 6. 1.

Ликерт утверждал, что неэффективность классической организации обусловлена ее неспособностью реагировать на изменяющийся характер окружающей среды. Внешние условия оказывают постоянное давление на организацию, требуя адекватных изменений, и для того, чтобы реагировать соответственно, она должна обладать гибкостью. По его мнению, «система 4» как раз обладает такой способностью и организации, стремящиеся к высокой эффективности и прибыльности, должны непременно следовать этой модели. Чтобы способствовать реализации этих процессов, план развития организации должен включать три подхода:

Таблица 6.1 Сравнение характеристик классической и ликертовской организаций.

Классическая организация («система 1»)	Ликертовская организация («система 4»)
1. Процесс лидерства. Лишен доверия и ответственности; подчиненные не имеют возможности свободно обсуждать рабочие проблемы со своим руководством, которое не интересуется их идеями и мнениями	1. Процесс лидерства. Включает доверие и ответственность между руководителем и подчиненными по всем вопросам; подчиненные свободно обсуждают рабочие проблемы с руководством, которые интересуется их идеями и мнениями
2. Мотивационный процесс. Включает только материальные, экономические мотивы, мотивы безопасности и осуществляется посредством санкций; среди работников превалирует неблагоприятное отношение к	2. Мотивационный процесс. Охватывает весь спектр мотивов посредством партисипативных методов; отношение к организации и ее целям благоприятное

организации	
3. Процесс коммуникации. Имеет нисходящее направление, информация имеет тенденцию к искажению и неточности и воспринимается подчиненными с подозрением	3. Процесс коммуникации. Имеет многонаправленный характер, информация свободно циркулирует по всей организации — вверх, вниз и горизонтально. Информация точная и неискаженная
4. Процесс взаимодействия. Закрытый и ограниченный; подчиненные не имеют серьезного влияния на цели, методы и деятельность подразделений	4. Процесс взаимодействия. Открытый и интенсивный; и руководитель, и подчиненный могут оказывать влияние на цели, методы и деятельность подразделения
5. Процесс принятия решений. Осуществляется только на самом верху организации, он относительно централизован	5. Процесс принятия решений. Осуществляется на всех уровнях посредством группового участия; он относительно децентрализован
6. Процесс постановки целей. Сосредоточен на самом верху организации; не стимулирует групповое участие	6. Процесс постановки целей. Побуждает группу к участию в постановке высоких, объективных целей
7. Процесс контроля. Централизован, упор делается на порицании за ошибки	7. Процесс контроля. Распределен по всей организации, акцент делается на самоконтроле и решении проблем
8. Цели деятельности. Неамбициозны и пассивно ожидаются руководителями, которые без интереса относятся к развитию человеческих ресурсов организации	8. Цели деятельности. Амбициозны. Руководители находятся в активном поиске и оценке целей, энергично участвуют в развитии человеческих ресурсов

- 1) принцип взаимоотношений поддержки;
- 2) групповое принятие решений и групповые методы руководства;
- 3) постановку высоких производственных целей.

В «системе 4» руководители групп выступают соединительными звеньями, объединяющими каждую группу с группой, находящейся над ней в организационной структуре. В этом качестве они представляют свои группы в высших группах, координируют деятельность своих групп с другими. Перекрестная групповая структура в сочетании с использованием руководителем группового принятия решений, по мнению

Ликерта, представляет собой оптимальную интеграцию потребностей и желаний членов организации, владельцев акций, клиентов, поставщиков и других — всех, кто заинтересован в успешной деятельности организации.

Чтобы определить близость определенной организации к структуре «Системы 4», Ликерт разработал анкету из 51 вопроса. Ее заполняют менеджеры и рядовые работники, оценивая степень соответствия своей организации указанной системе.

Подход У. Бенниса. У. Беннис раньше многих теоретиков начал говорить о закате бюрократии. Он считал, что бюрократия будет отмирать и играть все меньшую роль в организации по мере того, как менеджеры увидят свою неспособность справиться с напряженностью, фрустрацией, конфликтами и противоречием между организационными и индивидуальными целями. Кроме того, уход бюрократии со сцены обусловлен научно-технической революцией, которая требует высокой адаптивности и гибкости, которых бюрократия лишена.

По мнению Бенниса, жизнь организации на рубеже XX и XXI веков будет определяться следующими моментами:

1) внешняя среда будет определяться стремительными технологическими изменениями и характеризоваться высокой нестабильностью;

2) более высокий общий уровень образования будет определять стремление людей к большей осмысленности труда и вовлеченности в управление, а также большей самостоятельности и автономности в поведении;

3) цели и задачи будут носить более сложный технический характер, который будет трудно прогнозировать; появится потребность в группах специалистов, работающих для реализации конкретных проектов;

4) организационная структура будет более динамичной, адаптивной и органичной. Эти гибкие структуры постепенно вытеснят бюрократическую структуру, разработанную классиками. Однако прогноз Бенниса оправдался. И в целом большая часть гуманистических усилий последователей школы «человеческих отношений» хоть и повлияла на общую атмосферу, но не дала сколько-нибудь ощутимых результатов в плане увеличения организационной эффективности.

Лозунг этого направления заключается в том, что индивид в организации - лучший менеджер сам себе, а потому должен быть по мере возможного освобожден от непосредственного контроля и руководства, не оправдал себя.

Как отмечает Е. Шейн, менеджеры, которые стали апологетами школы «человеческих отношений» в организациях, слишком скоро обнаружили, что:

1) хороший организационный климат вовсе не обязательно обеспечивает высокую

производительность;

2) авторитарные организации могут быть более эффективными, чем демократические;

3) высокая эффективность сама может создавать высокую трудовую мораль, даже если первая достигнута авторитарными методами;

4) участие работников в принятии решений обходится организации слишком дорого.

В этом отношении интересна и эволюция взглядов Д. Макгрегора, который первоначально выступал непримиримым противником классических взглядов на организацию. «Я полагал, что руководитель может успешно выполнять свои функции в качестве своего рода советчика по отношению к своей организации. Я думал, что смогу удержаться, чтобы не стать «боссом»... Я надеялся увернуться от неприятной необходимости принятия трудных решений, принятия ответственности за один курс действий среди многих неопределенных альтернатив, совершения ошибок и вытекающих отсюда последствий. Я думал, что, может быть, я смогу действовать так, что все будут меня любить, что «хорошие человеческие отношения» устроят все раздоры и несогласия. Я не мог бы допустить более серьезной ошибки. Потребовалось почти два года, пока, наконец, я начал осознавать, что руководитель не может избежать осуществления власти...».

Таким образом, концепция «человеческих отношений» вовсе не отбросила тейлористских методов рационализации производства, а фактически стала лишь путем их «гуманизации». Но это не означает, что искренние усилия сторонников этой школы были напрасными. Их работы изменили лицо современной организации, придав ему человеческий облик, ряд положений (например, касающихся мотивации сотрудников, их удовлетворенности трудом и т. д.) сохраняют принципиальное значение для современной организации. В любом случае попытка примирения и поиски возможностей синтеза концепций классической и гуманистической школ определили все дальнейшее развитие теорий организации.

### **3. Ситуационные теории организации**

В 1960-х годах прошлого столетия кроме двух главных школ, классической и «человеческих отношений», продолжали возникать и оформляться некоторые новые направления, претендующие на относительную самостоятельность и в основном акцентирующие эмпирический, ситуационный взгляд на организационные проблемы.

Сторонники такого подхода приходили к обобщениям исключительно на основании практического опыта работы в организациях. Во многих случаях они сами

являлись крупными менеджерами или известными консультантами по управлению. Так, один из признанных авторитетов в современном научном менеджменте П. Дракер долгие годы являлся консультантом крупнейших американских корпораций. Вместе с другими исследователями Дракер пытался внести большую системность в научную разработку проблем организации и управления. Последователи этого направления начали заниматься моделированием организационных процессов, изучением их сочетания, выясняя, какие из возможных их комбинаций оказываются наиболее эффективными для достижения целей, стоящих перед организацией в целом.

Следует отметить, что интеграция знаний в области организации и выработка общепринятых основ теории — процесс чрезвычайно трудный и медленный. Он еще более затрудняется интенсивной дифференциацией, сопровождающей развитие новых исследовательских направлений. Как отмечал Г. Ливитт, «то, чем мы располагаем — это серия взаимосвязанных идей, развиваемых в различных областях, многие из которых далеки от промышленности. Психология и социология внесли идеи о сложности человеческих мотивов, о процессах воздействия и о групповом поведении. Математики и инженеры недавно выступили с некоторыми волнующими представлениями об информации и системах управления. Экономисты, и не только они, изучают, как люди принимают решения...». Заглядывая в будущее, Ливитт выражал надежду, что организационные исследования будущего будут «отличны от сегодняшних в двух внешне противоречивых, но в действительности связанных отношениях. Они будут больше связаны с людьми и с цифрами. Они будут более психологическими и в то же время более аналитическими».

По мнению Р. Моклера, «объединяющей нитью, лежащей сегодня в основе организационной теории, является ситуационная теория управления». Появление ситуационного подхода в решении проблем анализа и проектирования организаций объясняется не только стремлением создать единую организационную теорию, но и необходимостью большей ориентации теорий и исследований в целом на решение практических задач управления.

Разнообразие конкретных ситуаций и условий не вписывается в рамки уже рассмотренных теорий организации и поэтому не всегда может служить опорой для менеджеров в решении практических вопросов. «Собственный опыт научил меня, что раз и навсегда установленных «принципов» управления, рассчитанных на всеобщее применение, мало (если они вообще имеются). Именно вследствие этого многие исследования и публикации прошлого по вопросам управления, которые часто пытались разработать такие принципы, не сумели обеспечить менеджеров действенными

рекомендациями».

Вывод Моклера однозначен и довольно категоричен: «В самом лучшем случае можно разработать условные или ситуационные принципы, которые являются полезными в определенных конкретных деловых ситуациях».

Новый подход в исследованиях, в консультативной практике и в системе подготовки управленческих кадров выразился в перенесении акцента с теоретических построений на изучение действительных условий, конкретной ситуации, в которой находится та или иная фирма, и разработку на этой основе специфической, а если необходимо — уникальной организационной структуры, отвечающей конкретным условиям и требованиям.

Таким образом, ситуационный подход помогает выявить взаимосвязи между организационными подсистемами, а также между организационной системой в целом и средой. Он подчеркивает динамическую природу организаций и пытается объяснить, как они действуют в различных условиях и ситуациях. Использование подхода позволяет оказать менеджерам помощь, предлагая стратегии организационного дизайна, обеспечивающие наибольшую вероятность успеха в конкретной ситуации.

Ситуационный подход Дж. Вудворд. Британский индустриальный социолог Дж. Вудворд, пожалуй, была одной из первых, кто начал исследовать влияние технологии на различные организационные характеристики и процессы. Вместе со своими сотрудниками она обследовала более ста британских компаний с персоналом свыше ста сотрудников, проводя интервью, опросы, наблюдения и анализ документации в соответствии со следующим планом:

- 1) миссия организации, история и наиболее важные события ее жизни;
- 2) особенности производственных и трудовых процессов;
- 3) организационная структура;
- 4) эффективность организационной деятельности, включая объем продаж, изменения стоимости акций, долю рынка, а также общее состояние отрасли;

5) понимание членами организации ее структуры. Предполагалось выяснить те различия в структурах и процессах, которые существуют между организациями. Исследователи выяснили, что количество уровней управления в обследованных организациях колебалось от 2 до 12 (медиана = 4), охват контролем высшим руководством варьировал от 2 до 18 менеджеров (медиана = 6). Охват контролем низовыми менеджерами на исполнительском уровне колебался от 20 до 90 работников (медиана = 38). Соотношение линейного исполнительского персонала к управленческому составляло от 1:1 до 10:1.

Анализ показал, что, во-первых, структура и распределение функций не зависели, как предполагалось ранее, от размера организации и ее отраслевой принадлежности. Например, разделение труда в небольших организациях было примерно на том же уровне, как и в крупных.

Во-вторых, 20 организаций, которые безусловно были наиболее эффективными, имели очень мало общих характеристик. То же самое можно было сказать и о 20 организациях-аутсайдерах. Это свидетельствовало о том, что классические организационные принципы вовсе не гарантировали успеха. Столкнувшись с проблемой интерпретации полученных данных, исследователь разделил организации на группы, исходя из технологии, а точнее — из особенностей производственного процесса. Вудворд выделила три группы организаций:

- 1) производящие единичную специализированную продукцию или продукцию малыми партиями;
- 2) производящие широкомасштабную и массовую продукцию (прежде всего, использующие конвейерное производство);
- 3) с непрерывным производственным процессом (например, в химической, металлургической или нефтяной промышленности).

На рис. 6. 15 показана взаимосвязь между типом производства (или технологии, по Вудворд), используемым организацией и охватом контролем. Для организаций, занятых штучным производством, медиана охвата контролем составила 21—30 человек, для организаций массового производства — 41 —50, а для организаций с непрерывным технологическим процессом — 11—20 работников.

Количество работников	Штучное производство	Массовое производство	Непрерывное производство
81—90		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
71—80		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> - обследованная организация
61—70		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	* - медиана
51—60	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
41—50	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
31—40	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
21—30	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
11—20	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
10 и менее	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Рис. 6. 15. Охват контролем низового уровня менеджмента в трех типах организаций, обследованных Дж.Вудворд и ее коллегами

При массовом производстве все действия исполнителей, как правило, стандартизированы и каждый последующий производственный цикл строго определен, что во многом снижает необходимость постоянного управленческого контроля. Кроме того, увеличение охвата контролем при массовом производстве также можно объяснить относительно невысокой ценой ошибки исполнителя.

Так как цена ошибки в непрерывном производстве значительно выше, то нагрузка на низовой уровень управления в плане контроля за действиями подчиненных и работой технологических систем значительно возрастает. Это требует усиления управленческого контроля и соответственно большего количества низовых менеджеров, в подчинении которых находится меньшее количество исполнителей.

При штучном производстве, ориентированном на конкретных потребителей, каждый исполнитель несет значительную ответственность за свой труд, что во многом облегчает работу менеджмента. В то же время повышенные требования к качеству единичной продукции требуют постоянного контроля со стороны менеджеров. Поэтому охват контролем в таких организациях оказывается на среднем уровне, обеспечивающем и достаточную свободу исполнителям, и необходимый управленческий контроль.

В таблице 6. 2 обобщены характеристики эффективных организаций различных типов. Среднее количество уровней управления во всех трех типах организаций было различным с наибольшей цепью команд в организациях, связанных с массовым производством. Чем более сложные технологические процессы использовали организации, тем более многочисленным был их административно-управленческий персонал.

Вудворд также обнаружила значительные различия в оперативной деятельности организаций в зависимости от используемых ими технологий. Так, для штучного и непрерывного производств были характерны: отсутствие жестких правил и ограничений в рабочих заданиях, большая гибкость межличностных отношений и более широкое делегирование власти и ответственности на низовые уровни организации. При этом те организации двух указанных типов, которые не демонстрировали таких тенденций, как правило, не входили в число эффективных.

Среди организаций, занятых массовым производством, несомненными лидерами были те, кто придерживался четкой специализации, жесткого контроля, высокой формализации и строго определенных линий власти. Иными словами, это были

организации, следовавшие классическим принципам построения. Важно отметить, что отклонение от этой модели немедленно сказывалось на организационной эффективности, т. е. в сфере массового производства более гибкие и органические компании всегда оказывались менее эффективными, чем жесткие, механистические организации.

Таблица 6.2

Характеристики эффективных организаций в зависимости от особенностей производственного процесса

Характеристики или элементы организации	Штучное производство	Массовое производство	Непрерывное производство
Формализация деятельности исполнительского уровня	Минимальна	Формализованы задачи и структурные характеристики организации	Формализованы задачи и характеристики технологических процессов
Формализация деятельности управленческого аппарата	Минимальна, четкие различия между линейными и штабными менеджерами отсутствуют	Организационная иерархия с четкими различиями между линейными и штабными менеджерами	Минимальна, четкие различия между линейными и штабными менеджерами отсутствуют
Общие характеристики	Незначительное количество уровней управления, средний диапазон охвата контролем, отсутствие четкой иерархии	Четкие разграничения между структурными подразделениями, широкий диапазон охвата контролем, четкая специализация, четкие линии власти	Множество иерархических уровней, узкий диапазон охвата контролем, нечеткие границы между структурными подразделениями
Наиболее эффективная структура	Органическая	Механистическая	Органическая

Исследование Вудворд и ее коллег продемонстрировало взаимозависимость организационных процессов и структуры от производственно-технологических процессов, которые используются организацией. Целый ряд последующих исследований был

направлен на проверку выводов Вудворд и дальнейшее изучение сложных взаимосвязей между организационными переменными.

Одним из важных выводов исследования было то, что крупная организация может включать подразделения, не только использующие различные технологии, но и фактически функционирующие на совершенно иных организационных принципах, чем, например, вся организация в целом. Эти выводы послужили основой возросшего интереса к так называемым гибридным организационным структурам.

### 1.5 Лекция №5( 2 часа).

**Тема: «Методы стимулирования эффективной деятельности работников»**

#### 1.5.1 Вопросы лекции:

- 1.Программа материального стимулирования
2. Управление по целям

#### 1.5.2 Краткое содержание вопросов:

##### 1. Программа материального стимулирования

Рассмотренные теории демонстрируют широкий диапазон организационных переменных, от которых зависит мотивация работников. Многие из этих переменных прямо или косвенно учитываются при разработке реальных организационных программ по усилению мотивации работников к более эффективному и качественному труду.

К наиболее распространенным методам мотивации относятся: 1) программы материального стимулирования;

Таблица 7. 2

Сопоставление эффективности различных методов мотивации в современной организации

Метод	Повышение эффективности (медиана)	Добились 1 0% повышения, %
Денежный (10)	+ 30	90
Целевой (17)	+ 16	94
Обогащение труда ( 10)	+8.75	50
Партисипативность (16)	+0,5	25

- 2) целевой менеджмент (management by objectives);
- 3) обогащение труда (т.е. перепроектирование организационной структуры, а также заданий и функций работников с целью повышения их мотивации и удовлетворенности трудом);
- 4) партисипативность.

Исследование, проведенное Э. Локе и его коллегами, позволяет оценить относительную действенность этих четырех групп методов, показатели которой представлены в табл. 7. 2.

На первый взгляд, более высокая эффективность денежного стимулирования по сравнению с другими, методами вступает в противоречие с некоторыми из рассмотренных теорий (например, Ф. Херцберга). Однако это не совсем так. Во-первых, как всеобщий эквивалент общественного труда деньги способны прямо или косвенно удовлетворять широкий диапазон человеческих потребностей и от организации во многом зависит, к каким потребностям она адресует денежное стимулирование. Во-вторых, денежная переменная очень удобна для исследователей, так как легко поддается количественному измерению в отличие от многих других детерминант мотивации, которые трудно квантифицировать и напрямую связать с результативностью. В-третьих, программы материального стимулирования в последние годы превратились в сложные системы, учитывающие множество закономерностей, переменных и фактов. Познакомимся с ними более подробно.

Программы материального стимулирования. В основе этих программ лежит уже рассмотренная нами теория подкрепления, утверждающая, что поведение можно изменить путем подкрепления его желательных проявлений и игнорирования нежелательных. Пионером в разработке теории был Скиннер; его исследования имели широкий научный резонанс, но в организационной практике до конца 60-х годов они использовались сравнительно мало. В начале 70-х годов на основе скиннеровских работ был разработан и начал применяться во многих организациях подход, именуемый модификацией поведения. Он основан на использовании денег в качестве основного материального стимула.

Разумеется, использование денег в качестве стимула не является новшеством и восходит, по-видимому, к моменту их возникновения. Мы проанализируем в этом разделе не всю систему оплаты труда, а лишь ту ее часть, которая непосредственно связана с качественно-результативной стороной трудовой деятельности. Компонентами таких программ являются:

\_\_\_ надбавки (за усердие, квалификацию, стаж работы и т. д.);

- индивидуальный бонус (премия) за выполненную работу;
- индивидуальная сдельная оплата труда;
- групповой бонус за работу, выполненную группой в целом; Надбавка в любой ее форме — это дополнительная выплата как поощрение за старательную работу, квалификацию или стаж.

Индивидуальный бонус (премия) за выполненную работу представляет собой денежную выплату как поощрение за эффективную деятельность в определенный период времени. Обычно мотивационные программы, использующие систему бонусов, способны увязывать качество текущей деятельности работника с материальным поощрением более прочно, чем это происходит при применении надбавок. Надбавки обычно устанавливаются на последующий период, исходя из качества труда работника в прошедшем периоде. В таких случаях фактическое получение надбавки часто не только не совпадает с улучшением деятельности, а происходит даже при ее ухудшении. При системе бонусов, выплачиваемых по результатам прошедшего периода, ухудшение деятельности отражается на поощрении немедленно.

Индивидуальная сдельная оплата труда или оплата по сдельным расценкам представляет собой (вместе с надбавками и индивидуальными бонусами) систему индивидуального поощрения. Она основывается на непосредственном результате труда: работник обычно получает определенную сумму за каждое наименование изготавливаемой им продукции и оказанную услугу, превышающие установленный стандарт или норму. К этой же форме стимулирования труда относится так называемый процент с продажи, который используется в оплате труда торгового персонала. Нередко использование данной системы также предусматривает предварительное выполнение работником установленной нормы продаж.

Существует много разновидностей сдельной оплаты, но наиболее распространенной из них является система норм времени. Главное достоинство последней заключается в том, что норматив выражен не в деньгах, а в единицах времени. Поэтому, когда изменяют расценки оплаты, нормы времени не должны автоматически пересматриваться.

Применение данной системы должно быть индивидуальным для каждого работника. Премия рассчитывается на основе нормы времени в расчете на 100 единиц продукции. Эта норма определяется с помощью традиционных методов нормирования труда. Результативность труда работника можно измерить путем исчисления заработанных нормо-часов, т. е. по следующей формуле:

$$P = П/100 \times НВ,$$

где  $P$  — результативность (заработанные нормо-часы),

$\Pi$  — число произведенных единиц продукции/услуг,  $ИВ$  — норма времени на 100 единиц продукции. \ Иными словами, результативность равна произведению количества (сделанных работником единиц продукции (деленного на 100) на норму времени для 100 единиц.

В рамках систем индивидуального поощрения работники в основном побуждаются лишь к удовлетворению своих индивидуальных интересов и потребностей (например, получению более высокого заработка даже в ущерб интересам группы или организации). На интересы и нужды организации в большей мере ориентированы групповые системы стимулирования эффективности.

Улучшение индивидуальной деятельности сотрудников, разумеется, благотворно отражается на работе организации в целом. Однако эта связь имеет лишь опосредованный характер: улучшение деятельности организации зависит не только от внутриорганизационных факторов, но и от состояния экономики и рынка в целом.

Групповые бонусы. Как в сознании и поведении работников связать индивидуальную деятельность с организационной? Этого можно добиться, например, внедрением системы групповых бонусов. При этой системе поощрение привязано не к деятельности отдельного работника, а к результатам работы всей группы. Члены группы имеют возможность делить этот бонус или поровну, или в соответствии с какими-либо критериями, принятыми в группе. Наиболее целесообразно использование такой системы поощрения в случаях, когда группа работает как одна команда, выполняя взаимосвязанные задачи. В этих ситуациях измерить индивидуальный вклад каждого члена довольно сложно. Кроме того, индивидуальное стимулирование в групповых задачах может приводить к соревновательности, затрудняющей достижение общей цели. Интересным примером может служить исследования Н. Бобчука и В. Гуде. При индивидуальной сдельной оплате (проценте с продаж) работники универсального магазина старались «украсть» потенциальных покупателей друг у друга, игнорируя другие обязанности, которые не подкреплялись поощрением. Переход к системе групповых бонусов кардинально устранил указанную проблему, одновременно повысив удовлетворенность продавцов своим трудом.

В дополнение к рассмотренным формам стимулирования эффективного труда организация может также использовать поощрение, основанное на качестве работы всей организации в целом. Примерами такого поощрения служат вознаграждение за сокращение затрат и участие в прибыли. Однако если в рамках рабочей группы оценить усилия и вклад индивида в общем результате довольно просто, то сделать это в рамках

всей организации и таким образом, чтобы работники получили стимул к более эффективной работе, отнюдь нелегко. Как «увязать» индивида и организацию? На основании каких критериев? Или дать всем поровну? Кто и как может оценить работу разных подразделений, которые порой расположены в разных городах?.. Разумеется, на эти и множество других вопросы можно и не отвечать, а... принять единоличное решение руководства, отражающее его точку зрения на вклад подразделений и отдельных работников в общую деятельность организации. Однако в таком случае сама идея организационного стимулирования оказывается потерянной: не отражая реального вклада групп и того, как работники его субъективно оценивают, система даст антистимулирующий эффект.

Значительный прогресс в разработке групповых методов стимулирования результативности на основе поведенческих и психологических закономерностей был достигнут в последние 20 лет. В настоящее время в качестве групповых методов стимулирования результативности и распределения прибыли наибольшую известность приобрели системы Скэнлона, Раккера и «Импрошейр». В этих системах большое значение имеют определенные вычислительные процедуры, однако ключевым моментом этих систем является то, что они базируются на принципах и теории мотивации.

Применение таких систем — это одновременно наука и искусство. Системы Скэнлона и Раккера подробно в литературе не описаны, так как являются «know-how» консультантов по менеджменту, тщательно охраняющих свои профессиональные секреты. Права на систему «Импрошейр» принадлежат эксперту в области управления М. Фаину, она описана значительно лучше, так как Фаин считает необходимым пропагандировать свою систему в более полном объеме. Но в целом внедрение и успешное применение систем типа Скэнлона, Раккера и «Импрошейр» практически невозможно без квалифицированного содействия.

Наиболее важным при разработке системы стимулирования является, пожалуй, определение результативности изучаемой системы. Стремление к результативности без четкого представления о ее измеряемых параметрах заведомо обречено на неудачу. Если менеджер стремится к результативности, и она определена и адекватно вознаграждается, то можно рассчитывать на повышение эффективности организации.

Как правило, в организации измеряется и оценивается в той или иной форме эффективность большинства работ. Процесс оценки зависит как и от профиля организации, так и от уровня управления внутри самой организации и существенно различается. Тем не менее главные цели одинаковы — измерить, дать оценку и вознаградить результативность индивида, группы или организации в целом.

К сожалению, оценку результативности используют в процессах и стратегиях управления недостаточно, а часто и неправильно. Обоснованные измерение и оценка результативности сами по себе представляют сильный источник мотивации и профессионального роста в организации. Объективная и субъективная обоснованность оценки результативности позволяет связать ее с продукцией, поощрением и стимулами, и четко обозначить логику того, что организация ждет от работников и что она склонна вознаграждать.

Системы группового стимулирования производительности проектируют так, чтобы, не повышая постоянных расходов, связанных с увеличением трудозатрат, снизить удельные затраты путем стимулирования более высокой результативности труда. Иными словами, менеджмент при неизменных затратах пытается добиться большего объема продукции и сделать это так, чтобы было выгодно и для самого менеджмента, и для работников. Разумеется, хорошие системы организационного стимулирования не приносят качество в жертву количеству. Чтобы такая система была эффективной, ее следует проектировать, разрабатывать и внедрять как интегрированную систему, в которой обеспечение высокого уровня производительности сочетается с другими организационными системами и процессами.

В целом существует тенденция перехода от систем индивидуального, непосредственно финансового стимулирования к системам коллективного распределения выгод от роста производительности, за исключением случаев, когда индивидуальное поощрение является наиболее адекватным.

Необходимо отметить, что рассматриваемые системы стимулирования пригодны не для всех организаций, а только для тех, которые уже достигли определенной степени развития, и уровень их результативности вполне приемлем для конкретной отрасли или ситуации. Они не нужны для обеспечения технической нормы результативности. К сожалению, многим организациям сейчас еще далеко до приемлемых уровней результативности. Чтобы повысить результативность таких организаций, им, прежде всего, необходимо вернуться к первоосновам организационного проектирования, в которых мотивация занимает довольно скромное место. Систему стимулирования или распределения прибыли следует внедрять лишь после того, как в организации овладели первоосновами, достигнуты ПУР, значительное время и усилия уделены процессу планирования. Лишь только после этого организации предстоит сделать выбор между системами стимулирования и распределения прибыли. Охарактеризуем некоторые из них.

Система Скэнлона. Как уже отмечалось, права на систему Скэнлона принадлежат частным лицам, поэтому обсудим лишь общие характеристики системы. Базовый

мотивационный фактор в системе — распределение прибыли организации среди работников. Для этой цели используется ряд формул и процедур, одну из которых рассмотрим подробно.

Введение системы начинается с расчета общего коэффициента, определяющего долю совокупных расходов на рабочую силу в объеме реализованной продукции. Для исчисления допустимых расходов на заработную плату для каждого периода используют следующий коэффициент:

$$\text{Базисный коэффициент} = \frac{\text{расходы на рабочую силу}}{\text{стоимость реализованной продукции}}$$

Используя базисный коэффициент с учетом реализованной продукции за конкретный период, находят допустимые расходы на рабочую силу. Эти расходы затем сравнивают с фактической заработной платой.

Если фактическая заработная плата ниже допустимой, выплачивают премию. Эту премию делят между компанией и работниками, обычно в соотношении 25 : 75 соответственно. Часть доли работников выплачивается, а из другой создается резервный фонд на случай недостатка средств в последующие месяцы. Его используют также в качестве дополнительного поощрения за долговременный рост результативности. В конце года оставшийся резерв, если он имеется, распределяется полностью.

В табл. 7. 3 приведен пример расчета премии на основе формулы общего коэффициента. Строки 1—4 позволяют рассчитать стоимости реализованной продукции (строка 5). Стоимость продукции может и не отражать фактического уровня производства при данной продажной цене из-за возврата товаров и скидок, которые также принимаются в расчет. Изменение запаса учитывают с целью компенсации колебаний или циклических изменений в объеме продаж. В предлагаемом примере произошло чистое снижение запаса, а следовательно, товаров было продано больше, чем произведено. Используя базисный коэффициент 0,283, находим допустимые расходы на рабочую силу, которые отражаются в строке 6. Вычтя из них фактическую заработную плату, получаем общий премиальный фонд.

Таблица 7. 3

Пример расчета по системе Скэнлона

Показатель	Усл. ед.
1 . Объем продаж	2 300 000

2. Возвраты, скидки, надбавки	- 74 000
3. Чистые продажи	2 226 000
4. Изменение запасов (по стоимости /в продажных ценах)	-441 000
5. Реализованная продукция	1 785 000
6. Допустимые расходы на рабочую силу = базисный коэффициент x строка 5 = 0,283 x строка 5	505 155
7. Фактическая заработная плата	- 470 000
8. Премияльный фонд	35 155
9. Доля компании = 25%	- 8 788,75
10. Доля работников	26 366,25
11. Резерв премий = 20%	-5273,25
12. Подлежит немедленному распределению	2 1093,00
13. Итого партисипативная заработная плата	350 000
14. Процент премий = строка 12 : строка 13	6%

Если бы он был отрицательным, премия бы не выплачивалась, а дефицит был бы покрыт за счет премиального резерва. Таким путем работников побуждают создавать премиальный фонд ежемесячно. Доля компании в премиальном фонде равна 25%, работники получают 75%. Из доли работников 20% перечисляют в резервный фонд (строка 11), а остальную сумму немедленно распределяют (строка 12).

Процент премии (строка 14) — это доля заработной платы, выплаченная каждому работнику. Партисипативная заработная плата не равна фактической заработной плате, которая включает дополнительные выплаты. Как правило, работник, недавно принятый в организацию, проходит испытательный срок, во время которого в распределении прибыли не участвует.

Система Раккера. Эта система представляет собой зарегистрированный торговый знак, право на который принадлежит компании «Эдди-Раккер-Никкелс» из г. Кембридж (США, штат Массачусетс).

Первый шаг в ходе применения системы Раккера заключается в бухгалтерском анализе, необходимом для определения индекса стоимостистой продукции фирмы.

Чистая продукция, или добавленная стоимость — это разность между рыночной стоимостью произведенной продукции и стоимостью сырья, материалов и услуг, потребленных при ее производстве. Добавленная к продукту стоимость (обычно рассчитываемая за предшествующие 3—7 лет) принимается в качестве меры производительности и позволяет вычислить «норму Раккера» — долю чистой продукции, выплачиваемой работникам в виде заработной платы. Фактически эта норма представляет собой чистую продукцию на каждый доллар заработной платы. Используемая норма должна быть средней за ряд лет. Ее стабильность оправдывает такое ее использование.

Расчет премии сходен с ее исчислением в рамках системы Скэнлона, но он несколько более сложен из-за использования показателя чистой продукции. Пример расчета приведен в табл. 7. 4.

Стоимость продукции рассчитана аналогичным образом, т. е. с учетом поправки на возвраты, надбавки и скидки, а также на изменение запасов. Для получения чистой продукции из стоимости продукции вычитают издержки, связанные с материалами и другими, не относящимися к рабочей силе, затратами, включая услуги со стороны. Для получения допустимых расходов на рабочую силу норму Раккера соотносят с чистой продукцией. Начиная с этого момента расчеты опять такие же, как в системе Скэнлона, за исключением доли компании, — как правило, в системе Раккера она равна 50%.

Таблица 7. 4

Пример использования системы Раккера

Показатель	Долл.
1 . Объем продаж	1 800 000
2. Возвраты, скидки, надбавки	- 60 000
3. Чистые продажи	1 740 000
4. Изменение запасов	+ 360 000
5. Реализованная продукция	2 100000
6. а) материалы, сырье — 950 000 долл., б) другие услуги со стороны и не относящиеся к рабочей силе расходы — 400 000 долл. <i>Итого:</i>	-1 350000
7 . Чистая продукция	750 000

8. Допустимые расходы на рабочую силу (норма Раккера = 50,2%)	-376500
9. Фактические расходы на рабочую силу	- 340 000
10. Премияльный фонд	36500
1 1 . Доля компании	-18250
1 2. Доля работников	18250
13. Резерв премий = 20%	-3650
14. Подлежит немедленному распределению	14600
15.Партисипативная заработная плата	220 000
16. Процент премий	6,6 %

## 2. Управление по целям

Управление по целям представляет собой основной метод или подход, используемый менеджерами для операционализации процесса постановки целей в организации. Первым важность определения взаимных целей для руководителя и подчиненного, по-видимому, отметил П. Дракер. Он считал, что задача руководства заключается в том, чтобы уравновесить разнообразные потребности и цели.

Практическое применение этого метода прошло несколько этапов. На первом этапе его возможности использовались очень ограниченно — преимущественно в качестве метода оценки результативности. Упор делался на совместную разработку объективных критериев и нормативов выполнения работником своей работы, и часто управление по целям сводилось к одноразовой годовой оценке.

На втором этапе внимание концентрировалось на использовании метода при планировании и контроле, в частности, для увязывания целей с планами и, в свою очередь, служило основой для сметного контроля. Оценку результативности рассматривали в качестве важного элемента. Только на этом этапе метод стал вызывать интерес высшего руководства.

Третий этап, который, по сути дела, продолжается до сих пор, знаменует собой использование управления по целям в качестве процесса, интегрирующего основные управленческие процессы и операции более партисипативным, децентрализованным образом. Значительный акцент делается на групповой работе. Больше внимания уделяется

планированию и изучению работ, а также изучению и оценке результативности и ее динамики. Предпочтение отдается более гибкой системе, которая сосредоточивает усилия на росте и развитии индивида и группы (рис. 7. 6). Примерно 40—50% всех крупных западных фирм использовали или применяют в настоящее время ту или иную форму управления по целям. Вероятно, существует столько же форм управления по целям, сколько и фирм, которые прибегают к указанному методу. И хотя характеристики основного процесса достаточно постоянны, конкретное его содержание, естественно, имеет различия. Как правило, они касаются следующих элементов процесса:



Рис.7. 6. Процессуправленияпоцелям

- 1) кто вовлечен в процесс;
- 2) приверженность методу и какой уровень руководства ему привержен;
- 3) степень участия руководства;
- 4) частота оценки;
- 5) характер обсуждаемых целей и задач;
- 6) временные рамки процессов постановки целей;
- 7) увязка с системой вознаграждения;
- 8) индивидуализированный процесс постановки целей;
- 9) используемый механизм обратной связи;
- 10) использование результатов;
- 11) снятие противоречий между целями разных вертикальных и горизонтальных уровней и подразделениях организаций;
- 12) разрешение общих противоречий между целями;

13) изменение структуры человеческих потребностей.

Если эти элементы применять правильно, в управлении по целям и в процессе оценки результативности заложены большие возможности повышения результативности индивидуального труда. При этом, как отмечают Френч и Холлмен, коллективное управление по целям, партисипативный, ориентированный на рабочую группу подход позволяет свести к минимуму некоторые недостатки, присущие более традиционному индивидуальному варианту управления по целям.

### **1. 6 Лекция №6( 2 часа).**

**Тема: «Организационная культура»**

#### **1.6.1 Вопросы лекции:**

1. Понятие и структура организационной культуры
2. Содержание организационной культуры
3. Формирование организационной культуры

#### **1.6.2 Краткое содержание вопросов:**

##### **1. Понятие и структура организационной культуры**

В организациях, обладающих давней историей и традициями, почти каждый сотрудник может припомнить историю, легенду или миф, которые связаны с возникновением организации, ее основателями или выдающимися членами. Так, в одной организации непременно расскажут историю о новом сотруднике, которому шеф неожиданно поручил разработать концепцию нового направления организационной деятельности. Через неделю, когда срок задания истек, молодой работник передал плод своих размышлений в секретариат шефа. Через час он получил свой проект обратно с пометкой: «Отвратительно! Сделайте все заново!». Расстроенный работник стал снова и снова перечитывать свой труд, не понимая, что так не понравилось шефу. Однако, поразмыслив, он пришел к выводу, что предложенную им концепцию действительно можно значительно улучшить. К его полному замешательству новый вариант концепции постигла та же участь: «Этот вариант еще хуже! Вы что, не можете работать лучше!?» Через неделю молодой человек, волнуясь, попросил секретаря передать шефу третий вариант своей концепции, снабдив его запиской: «Может быть, подготовленная мной концепция и в этот раз никуда не годится и я напрасно трачу ваше время, но это максимум, на что я способен». Через минуту секретарша вернулась от шефа: «Он сказал, что вот теперь он готов ознакомиться с вашей концепцией».

Эта история, по-видимому, на долгие годы отпечаталась в памяти сотрудника, научив его железному правилу: никогда не представлять шефу результаты своего труда, пока они не являются пределом его возможностей и способностей.

Подобные истории, как правило, связанные с поведением высшего руководства, нередко становятся «притчей во языцех», так как они в очень наглядной форме показывают, каким должно быть поведение членов организации, как работнику следует или, наоборот, не следует выполнять свою работу.

Подчеркивая важность командной работы или трудолюбия, предпринимательского духа или лояльности к своей организации, дисциплинированности или агрессивной нацеленности на конкурентную борьбу, рассказчики таких историй нередко способны очень точно и в концентрированной форме выразить ту доминирующую атмосферу, царящую в организации, которую именуют организационной культурой.

Рассмотрение организаций как сообществ, имеющих общее понимание своих целей, значения и места, своих ценностей и поведения, вызвало к жизни понятие организационной культуры. Организационная культура— это "философские и идеологические представления, ценности, убеждения, верования, ожидания, аттитюды и нормы, которые связывают организацию в единое целое и разделяются её членами" .

Культура придает смысл многим нашим поступкам. Поэтому менять что-либо в жизни людей можно, лишь учитывая это значительное явление. Культура формируется годами и десятилетиями, поэтому она инерционна и консервативна. И многие нововведения не приживаются только потому, что противоречат освоенным людьми культурным нормам и ценностям.

Организационная культура представляет собой приобретенные смысловые системы, передаваемые посредством естественного языка и других символических средств, которые выполняют репрезентативные, директивные и аффективные функции и способны создавать культуральное пространство и особое ощущение реальности.

Приобретая индивидуальный и личный опыт, работники формируют, сохраняют и изменяют свои смысловые системы, в которых отражены их отношения к различным явлениям — миссии организации, планированию, мотивационной политике, производительности, качеству труда и т. д. Такие системы координат не очевидны и редко полностью совпадают с декларируемыми целями, однако очень часто они детерминируют поведение в большей мере, чем формальные требования и правила. То, что делает менеджер или любой член организации, в значительной мере является функцией совокупности его представлений об окружающем его мире. В экстремальных случаях эти системы координат работают против организационных целей и, расширяя или

ограничивая диапазон поведенческих и когнитивных возможностей работников, снижают эффективность коллективной деятельности.

Таким образом, организационная культура задает некоторую систему координат, которая объясняет, почему организация функционирует именно таким, а не иным образом. Организационная культура позволяет в значительной мере сгладить проблему согласования индивидуальных целей с общей целью организации, формируя общее культурное пространство, включающее ценности, нормы и поведенческие модели, разделяемые всеми работниками.

В широком смысле культура является механизмом воспроизведения социального опыта, помогающим людям жить и развиваться в определенной климатогеографической или социальной среде, сохраняя единство и целостность своего сообщества. Разумеется, потребность в воспроизведении приобретенного и заимствованного социального опыта актуальна и для организации. Однако, вплоть до недавнего времени процессы формирования организационной культуры шли стихийно, не привлекая внимания ни субъекта организационной власти, ни исследователей.

Как уже отмечалось, под организационной культурой понимается совокупность норм, правил, обычаев и традиций, разделяемых и принимаемых работниками организации. Вполне очевидно, что если культура организации согласуется с ее общей целью, она может стать важным фактором организационной эффективности. Поэтому современные организации рассматривают культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и обеспечить продуктивное взаимодействие. Иными словами, об организационной культуре можно говорить только в случае, когда высшее руководство демонстрирует и утверждает определенную систему взглядов, норм и ценностей, прямо или косвенно способствующих выполнению стратегических задач организации. Чаще всего в компаниях формируется культура, в которой воплощаются ценности и стиль поведения их лидеров. В этом контексте *организационная культура* может быть определена как совокупность норм, правил, обычаев и традиций, которые поддерживаются субъектом организационной власти и задают общие рамки поведения работников, согласующиеся со стратегией организации.

Организационная культура включает не только глобальные нормы и правила, но и текущий регламент деятельности. Она может иметь свои особенности, в зависимости от рода деятельности, формы собственности, занимаемого положения на рынке или в обществе. В этом контексте можно говорить о существовании бюрократической, предпринимательской, органической и других организационных культур, а также об

организационной культуре в определенных сферах деятельности, например, при работе с клиентами, персоналом и прочее.

Например, организационная культура корпорации IBM в работе с персоналом нагляднее всего проявляется в следующих принципах:

- передача специалистам максимально необходимого набора полномочий (власти) для выполнения возложенных на них функций. Они несут всю полноту ответственности за свои действия по их осуществлению;

- привлечение к работе специалистов высокого класса с достаточно независимым и самостоятельным складом мышления;

- создание со стороны администрации приоритета доверия и поддержки специалистов над контролем их деятельности;

- разделение на ячейки, функционирование каждой из которых может автономно обеспечиваться одним человеком;

- проведение постоянных структурных изменений;

- регулярное проведение опросов;

- материальное стимулирование, основанное как на показателях индивидуальной деятельности, так и на результатах работы организации в целом;

- проведение политики гарантированной занятости, при которой даже в условиях экономических спадов организация предпринимает все усилия для сохранения численности персонала;

- стимулирование личной инициативы работников при решении общих задач и постоянство правил поведения в фирме;

- доверие к отдельному работнику компании со стороны менеджеров;

- развитие коллективных методов решения проблем;

- планирование карьеры, при котором подбор менеджеров на новые или освободившиеся должности происходит из числа работников компании;

- предоставление работникам широкого спектра социальных услуг.

Носителями организационной культуры являются люди. Однако в организациях с устоявшейся организационной культурой она как бы отделяется от людей и становится атрибутом организации, ее частью, оказывающей активное воздействие на работников, модифицирующей их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют ее основу. Так как культура играет очень важную роль в жизни организации, то она должна являться предметом пристального внимания со стороны руководства. У менеджмента крупных организаций есть достаточно ресурсов и средств для того, чтобы оказывать влияние на формирование и развитие организационной культуры, однако им не

всегда хватает знания, как ее анализировать и изменять в желательном направлении.

Анализируя структуру организационной культуры, Е. Шейн выделяет три ее уровня: поверхностный, внутренний и глубинный. Знакомство с организационной культурой начинается с поверхностного уровня, включающего такие внешние организационные характеристики, как продукция или услуги, оказываемые организацией, используемая технология, архитектура производственных помещений и офисов, наблюдаемое поведение работников, формальное языковое общение, лозунги и т.п. На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать в терминах организационной культуры.

Те, кто пытаются познать организационную культуру глубже, затрагивают ее второй, внутренний уровень. На этом уровне изучению подвергаются 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. Исследователи часто ограничиваются этим уровнем, так как на следующем уровне возникают почти непреодолимые сложности.

Третий, глубинный уровень включает базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие организационную культуру.

Некоторые исследователи предлагают более дробную структуру организационной культуры, выделяя ее следующие компоненты:

1. Мировоззрение — представления об окружающем мире, природе человека и общества, направляющие поведение членов организации и определяющие характер их отношений с другими сотрудниками, клиентами, конкурентами и т.д. Мировоззрение тесно связано с особенностями социализации индивида, его этнической культурой и религиозными представлениями.

Значительные различия в мировоззрениях работников серьезно затрудняют их сотрудничество. В этом случае имеется почва для значительных внутриорганизационных противоречий и конфликтов. При этом очень важно понимать, что кардинально изменить мировосприятие людей очень сложно, и требуются значительные усилия, чтобы достичь некоторого взаимопонимания и принятия позиций лиц с иными мировоззрениями. Мировоззрение индивида трудно выразить в четких словесных формулировках, и далеко не каждый в состоянии объяснить основные принципы, лежащие в основе его поведения. И для Понимания чьего-либо мировоззрения подчас требуется много усилий и времени, чтобы помочь человеку эксплицировать базовые координаты его видения мира.

2. Организационные ценности, т.е. предметы и явления организационной жизни, существенно важные, значимые для духовной жизни работников. Ценности выступают связующим звеном между культурой организации и духовным миром личности, между организационным и индивидуальным бытием. Личностные ценности отражаются в сознании в виде ценностных ориентации, которые включают в себя также широкий круг социальных ценностей, признаваемых личностью, но не всегда принимаемых ею в качестве собственных целей и принципов. Поэтому возможно как неполное, неадекватное отражение личностных ценностей в сознании, так и ориентация в плане сознания на ценности, не являющиеся реальными мотивами поведения. Ценности могут сохраняться, даже если в организации произошли значительные кадровые изменения. В то же время может быть осуществлена определенная смена ценностей, которые скажутся и на поведении членов организации. Организационные ценности тесно связаны с организационной мифологией, выражающейся в системе историй, мифов и даже анекдотов, в которых заключена некоторая достойная уважения характеристика какого-либо члена организации, выгодно отличающая его от многих других.

3. Стили поведения, характеризующие работников конкретной организации. Сюда также относятся специфические ритуалы и церемонии, язык, используемый при общении, а также символы, которые обладают особым смыслом именно для членов данной организации. Важным элементом может стать какой-либо персонаж, обладающий характеристиками, в высшей степени ценными для данной культуры и служащий ролевой моделью поведения для сотрудников. Поведение сотрудников успешно корректируется разнообразными тренингами и мерами контроля, но только в том случае, если новые образцы поведения не вступают в противоречие с вышеописанными компонентами организационной культуры.

4. Нормы— совокупность формальных и неформальных требований, предъявляемых организацией по отношению к своим сотрудникам. Они могут быть универсальными и частными, императивными и ориентировочными и направлены на сохранение и развитие структуры и функций организации. К нормам относятся так называемые правила игры, которые новичок должен освоить в процессе становления членом организации.

5. Психологический климат организации, с которым сталкивается человек со при взаимодействии с ее сотрудниками. Психологический климат представляет собой преобладающую и относительно устойчивую духовную атмосферу, определяющую отношения членов коллектива друг к другу и к труду.

Ни один из этих компонентов в отдельности не может быть отождествлен с

культурой организации. Однако в совокупности они могут дать довольно полное представление об организационной культуре.

Многие компоненты культуры трудно обнаружить постороннему человеку. Можно несколько недель провести в организации, но так и не понять основных положений культуры, управляющих поступками людей. Каждый сотрудник, приходя в организацию, проходит через определенную процедуру организационной социализации, в ходе которой он месяц за месяцем постигает все те мельчайшие нюансы, которые в совокупности и образуют организационную культуру.

## **2. Содержание организационной культуры**

Существует много подходов к анализу содержательной стороны той или иной организационной культуры. Ф. Харрис и Р. Моран предложили выделить десять содержательных характеристик, свойственных любой организационной культуре:

1. Осознание себя и своего места в организации (в одних культурах ценится сдержанность и сокрытие работником своих внутренних настроений и проблем, в других — поощряется открытость, эмоциональная поддержка и внешнее проявление своих переживаний; в одних случаях творчество проявляется через сотрудничество, а в других — через индивидуализм).

2. Коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, "телефонного права" и открытости коммуникации варьируется от организации к организации; профессиональный жаргон, аббревиатуры, язык жестов специфичен для организаций различной отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций).

3. Внешний вид, одежда и представление себя на работе (разнообразие униформ, деловых стилей, нормы использования косметики, духов, дезодорантов и т.п., свидетельствующие о существовании множества микрокультур).

4. Привычки и традиции, связанные с приемом и ассортиментом пищи (как организовано питание работников в организации, включая наличие или отсутствие столовых и буфетов; участие организации в оплате расходов на питания; периодичность и продолжительность питания; совместно или раздельное питание работников с разным организационным статусом и т.п.).

5. Осознание времени, отношение к нему и его использование (восприятие времени как важнейшего ресурса или пустая трата времени, соблюдение или постоянное нарушение временных параметров организационной деятельности).

6. Взаимоотношения между людьми (влияние на межличностные отношения таких характеристик как возраст, пол, национальность, статус, объем власти, образованность,

опыт, знания и т.д.; соблюдение формальных требований этикета или протокола; степень формализации отношений, получаемой поддержки, принятые формы разрешения конфликтов).

7. Ценности и нормы (первые представляют собой совокупности представлений о том, что хорошо, а что — плохо; вторые — набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения).

8. Мироззрение (вера/отсутствие веры в: справедливость, успех, свои силы, руководство; отношение к взаимопомощи, к этичному или недостойному поведению, убежденность в наказуемости зла и торжестве добра и т.п).

9. Развитие и самореализация работника (бездумное или осознанное выполнение работы; опора на интеллект или силу; свободная или ограниченная циркуляция информации в организации; признание или отказ от рациональности сознания и поведения людей; творческая обстановка или жесткая рутина; признание ограниченности человека или акцент на его потенции к росту).

10. Трудовая этика и мотивирование (отношение к работе как ценности или повинности; ответственность или безразличие к результатам своего труда; отношение к своему рабочему месту; качественные характеристики трудовой деятельности (qualityofworkinglife); достойные и вредные привычки на работе; справедливая связь между вкладом работника и его вознаграждением; планирование профессиональной карьеры работника в организации).

Указанные характеристики культуры организации в совокупности отражают и придают смысл концепции организационной культуры. Содержание организационной культуры определяется не простой суммой ожиданий и реального положения вещей по каждой характеристике, а тем, как они связаны между собой и как они формируют профили определенных культур. Отличительной чертой той или иной культуры является приоритетность формирующих ее базовых характеристик, указывающая на то, какие принципы должны превалировать в случае возникновения конфликта между ее разными составляющими. В этом контексте говорить об организационной культуре как однородном феномене не приходится. В любой организации потенциально заложено множество субкультур. Фактически любая из этих субкультур может стать доминирующей, т.е. собственно организационной культурой, если она целенаправленно поддерживается и используется организационной властью как инструмент консолидации индивидуальных целей в направлении общей организационной цели.

В организации может существовать и такой тип субкультур, которые достаточно упорно отвергают то, чего организация в целом хочет достигнуть. Среди этих

организационных контркультур могут быть выделены следующие виды:

- (1) прямая оппозиция ценностям доминирующей организационной культуры;
- (2) оппозиция структуре власти в рамках доминирующей культуры организации;
- (3) оппозиция к образцам отношений и взаимодействия, поддерживаемых доминирующей культурой.

Контркультуры в организации появляются обычно тогда, когда индивиды или группы находятся в условиях, которые, как они чувствуют, не могут обеспечить им привычного или желаемого удовлетворения потребностей. В определенном смысле, организационные контркультуры являются выражением недовольства тем, как организационная власть распределяет организационные ресурсы. Особенно часто подобная ситуация возникает в период организационных кризисов или реорганизации. В этих условиях некоторые "контркультурные" группы могут стать достаточно влиятельными или даже доминирующими.

### **3. Формирование организационной культуры**

Внешняя среда оказывает значительное влияние на организацию, что, естественно, сказывается на ее культуре. Однако, как свидетельствует практика, две организации, функционирующие в одном и том же окружении, могут иметь очень разные культуры. Это происходит потому, что через свой совместный опыт члены организации по-разному решают две очень важные проблемы. Первая — это внешняя адаптация: что должно быть сделано организацией для того, чтобы выжить в условиях жесткой внешней конкуренции. Вторая — это внутренняя интеграция: как внутриорганизационные процессы и отношения способствуют ее внешней адаптации.

Процесс внешней адаптации и выживания связан с поиском и нахождением организацией своей ниши на рынке и ее приспособлением к постоянно меняющемуся внешнему окружению. Это процесс достижения организацией своих целей и взаимодействия с представителями внешней среды. К проблемам внешней адаптации и выживания относятся следующие:

1. Миссия и стратегия (определение миссии организации и ее главных задач; выбор стратегии исполнения этой миссии).
2. Цели (установление специфических целей и внутреннее принятие их работниками).
3. Средства (ресурсы, используемые для достижения целей; консолидация усилий в достижении выбранной цели; адаптация организационной структуры, оптимизация систем стимулирования и отчетности).
4. Контроль (установление индивидуальных и групповых критериев эффективной

деятельности; создание информационной инфраструктуры).

5. Корректировка поведения (создание системы поощрения и наказания, увязанной с выполнением или невыполнением поставленных задач).

Члены организации должны знать реальную миссию своей организации, а не то, что нередко декларируется с высоких трибун для акционеров и общественности. Это поможет им сформировать понимание собственного вклада в выполнение организацией своей миссии.

Следующая группа вопросов относится к установлению целей и выбору средств их достижения. В одних организациях работники участвуют в установлении целей и, таким образом, принимают на себя ответственность за их достижение. В других — работники участвуют только в выборе методов и средств достижения целей, а в третьих — может не быть ни того, ни другого или быть и то, и другое.

В любой организации работники должны участвовать в следующих процессах: 1) выделять из внешнего окружения важное и неважное для организации; 2) разрабатывать пути и способы измерения достигнутых результатов; 3) находить объяснения успеху и неудаче в достижении целей.

Процесс внешней адаптации неразрывно связан с внутренней интеграцией, т.е. установлением и поддержанием эффективных отношений по работе между членами организации. Это процесс поиска наиболее эффективных способов совместной работы в организации. Среди проблем внутренней интеграции отметим следующие:

1. Общий язык и концептуальные категории (выбор методов коммуникации; определение значения используемого языка и концепций).

2. Границы организации и критерии вхождения и выхода из нее (установление критериев членства в организации и ее группах).

3. Власть и статус (установление правил по приобретению, поддержанию и потере власти; определение и распределение статусов в организации).

4. Личностные отношения (установление формальных и неформальных правил о характере организационных отношений между работниками, учитывая их возраст, пол, образование, опыт и т.п.; определение допустимого уровня открытости на работе).

5. Награждения и наказания (определение базовых критериев желательного и нежелательного поведения и соответствующих им последствий).

6. Идеология и религия (определение значения и роли указанных феноменов в организационной жизни).

На формирование организационной культуры, ее содержания и отдельных параметров влияет ряд факторов внешнего и внутреннего окружения, но на всех стадиях

развития организации личная культура ее руководителя (его личная вера, ценности и стиль поведения) во многом определяют культуру организации. Особенно сильным такое влияние бывает в том случае, если организация находится в стадии становления, а ее руководитель обладает выдающимися личностными и профессиональными способностями.

Формирование в организации определенной культуры связано со спецификой отрасли, в которой она действует, со скоростью технологических и других изменений, с особенностями рынка, потребителей и т.п. Известно, что компаниям отраслей "высокой технологии" присуще наличие культуры, содержащей "инновационные" ценности и веру "в изменения". Однако эта черта может по-разному проявляться в компаниях одной и той же отрасли в зависимости от национальной культуры, в рамках которой организация функционирует.

Организация растет за счет привлечения новых членов, приходящих из организаций с другой культурой. Новые члены организации, хотя бы они этого или нет, приносят с собой груз прошлого опыта, в котором нередко таятся "вирусы" других культур. Иммунитет организации от подобных "инфекций" зависит от силы ее культуры, которая определяется тремя моментами:

- 1) "глубиной";
- 2) той степенью, в какой ее разделяют члены организации;
- 3) ясностью приоритетов.

"Глубина" организационной культуры определяется количеством и устойчивостью важнейших убеждений, разделяемых работниками. Культуры со многими уровнями убеждений и ценностей имеют сильное влияние на поведение в организации. В некоторых культурах разделяемые убеждения, верования и ценности четко ранжированы. Их относительная важность и взаимосвязь не уменьшают роли каждой из них. В других культурах относительные приоритеты и связи между разделяемыми ценностями носят размытый характер. Четкая приоритетность убеждений оказывает больший эффект на поведение людей, так как они твердо знают, какая ценность должна преобладать в случае ценностного конфликта.

Таким образом, сильная культура имеет более глубокие корни в сознании людей, она разделяется большим числом работников и в ней более четко определены приоритеты. Соответственно, такая культура имеет более глубокое влияние на поведение работников в организации.

Сильная культура не только создает преимущества для организации, но может также выступать серьезным препятствием на пути проведения организационных

изменений. "Новое" в культуре вначале всегда слабее. Поэтому оптимальной для реорганизации, по-видимому является умеренно сильная организационная культура.

Среди методов поддержания организационной культуры следует отметить следующие:

1. Декларируемые менеджментом лозунги, включающие миссию, цели, правила и принципы организации, определяющие ее отношение к своим членам и обществу.

2. Ролевое моделирование, выражающееся в ежедневном поведении менеджеров, их отношении и общении с подчиненными. Лично демонстрируя подчиненным поведенческие нормы и концентрируя их внимание на этом поведении, например, на определенном отношении к клиентам или умении слушать других, менеджер помогает формировать определенные аспекты организационной культуры.

3. Внешние символы, включающие систему поощрения, статусные символы, критерии, лежащие в основе кадровых решений. Культура в организации может проявляться через систему наград и привилегий. Последние обычно привязаны к определенным образцам поведения и, таким образом, расставляют для работников приоритеты и указывают на ценности, имеющие большее значение для отдельных менеджеров и организации в целом. В этом же направлении работает система статусных позиций в организации. Так, распределение привилегий (хороший кабинет, секретарь, автомобиль и т.п.) указывает на роли и поведение, более ценимые организацией.

4. Истории, легенды, мифы и обряды, связанные с возникновением организации, ее основателями или выдающимися членами. Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются не только через легенды и мифы, становящиеся частью организационного фольклора, но и через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии. К обрядам относятся стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения. Ритуалы представляют собой систему обрядов; даже определенные управленческие решения могут становиться организационными обрядами, которые работники интерпретируют как часть организационной культуры. Такие обряды выступают как организованные и спланированные действия, имеющие важное "культурное" значение, их соблюдение влияет на самоопределение и лояльность работников своей организации.

5. Что (какие задачи, функции, показатели и т.д.) является предметом постоянного внимания менеджмента. То, на что руководитель обращает внимание и что он комментирует, очень важно для формирования организационной культуры. Это один из

наиболее сильных методов поддержания культуры в организации, так как своими повторяющимися действиями менеджер дает знать работникам, что является важным и что ожидается от них. Мера участия руководителей в тех или иных церемониях позволяет подчиненным субъективно ранжировать эти мероприятия по степени важности. Этот инструмент (мера участия) легко может быть использован как для поддержания, так и для изменения традиций в организации.

6. Поведение высшего руководства в кризисных ситуациях. В данных ситуациях менеджеры и их подчиненные раскрывают для себя организационную культуру в такой степени, в которой они себе ее и не представляли. Глубина и размах кризиса могут потребовать от организации либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих ее в определенной мере. Например, в случае резкого сокращения спроса на производимую продукцию у организации есть две альтернативы: уволить часть работников или частично сократить рабочее время при том же числе занятых. В организациях, где человек заявлен как ценность "номер один", видимо, примут второй вариант. Такой поступок руководства превратится со временем в организационный фольклор, что несомненно усилит данный аспект культуры в компании.

7. Кадровая политика организации. Кадровая политика, включающая принятие на работу, продвижение и увольнение работников является одним из основных способов поддержания культуры в организации. На основе каких принципов руководство регулирует весь кадровый процесс, сразу становится видно по движению сотрудников внутри организации. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению существующей в организации культуры. Так, присущая конвейерному производству текучка кадров на сборочных линиях побудила многие компании перейти либо к групповому подходу в работе, либо к переходу к методам групповой работы, свойственным японскому менеджменту. Важную роль играют критерии для поощрений и должностного роста. Постоянная демонстрация того, что организация неизменно связывает поощрения и должностной рост работников с их усердием и эффективностью, может иметь огромное значение для формирования поведения сотрудников. Некоторые исследователи считают именно систему поощрений и наказаний самой важной в формировании организационной культуры.

Разумеется, это не полный перечень факторов, формирующих организационную культуру, однако он дает общее представление о роли менеджмента в ее создании, а также о том, что культура организации — функция целенаправленных управленческих действий высшего руководства.

Определяющее влияние на организационную культуру оказывают действия

высших руководителей. Их поведение, провозглашенные ими лозунги и нормы, а главное — организационные ресурсы, направленные на их реализацию и утверждение в сознании членов организации, становятся важнейшими ориентирами поведения работников, которые нередко служат более важным фактором организации поведения, чем формализованные правила и требования.

При всей важности организационной культуры для эффективного функционирования предприятия, её изучение, измерение и оценка представляют значительную сложность. Как правило, изучение и обобщение конкретных проявлений организационной культуры является долгим и трудоёмким процессом, который включает анализ всех семи указанных выше факторов.

Нередко организационную культуру отождествляют с ценностями, предполагая, что те ценности, которые преобладают в индивидуальном сознании, в совокупности создают общую ценностную атмосферу в организации. Это подход позволяет получить количественную характеристику представлений, доминирующих в организации. Действительно, ценности имеют непосредственное отношение к организационной культуре, однако растворять их в последней вряд ли правомерно, так как ценностные ориентации прежде всего являются важнейшими элементами внутренней структуры личности. Поэтому рассмотрение ценностей в большей степени относится к индивидуальному уровню.

Существует и ряд других методов изучения организационной культуры. Так, автором этой книги был предложен подход, основанный на теории личностных конструктов и позволяющий определять её некоторые количественные характеристики. Используя этот подход для анализа основных координат организационных культур в японских и российских организациях, удалось выявить скрытые "измерения" успешности японского менеджмента и дать некоторые объяснения проблемам организационных преобразований в России.

## **1. 7 Лекция №7 ( 2 часа).**

**Тема: «Организационное развитие»**

### **1.7.1 Вопросы лекции:**

1. Типы организационного развития
2. Планирование организационного развития
3. Методы организационного развития

## **1.7.2 Краткое содержание вопросов:**

### **1. Типы организационного развития**

Какие бы подсистемы ни затрагивало развитие и каким бы методом оно ни проводилось, существует ряд типичных особенностей, которые характеризуют любую программу организационного развития.

1. Спланированное и спонтанное развитие. Процесс организационных изменений может быть спланирован заранее или осуществляться реактивно, т. е. каждый раз, как только возникает потребность или проблема. Некоторые исследователи к организационному развитию относят только спланированные действия руководства.

2. Структурированное или неструктурированное развитие. При структурированном развитии заранее формируется последовательность и временной график различных мероприятий и действий. Спланированное развитие может быть неструктурированным в том случае, если в общей программе не конкретизируются отдельные моменты, обусловленные ситуационными или индивидуальными факторами. Так, например, программа общей переподготовки менеджеров может быть конкретизирована (структурирована) только с учетом индивидуальных особенностей менеджеров, их подготовки и потребностей в обучении.

3. Директивное или совместное развитие. В основе этой характеристики лежит вопрос о том, кто принимает решение о развитии и на какой основе. Директивное развитие основывается на использовании должностной власти высшим руководством. При совместном развитии право таких решений делегируется на более низкие уровни управления.

Высшее руководство должно четко взвесить способности и навыки своих подчиненных прежде, чем делегировать им часть своей власти. Поручение выполнения столь важной задачи людям, не имеющим соответствующих личностных качеств, профессиональных знаний и опыта, создает очень опасный прецедент в жизни организации. Дав таким людям право на незначительные конструктивные изменения в организации, руководство может затем оказаться в ситуации, когда ему придется самому отстаивать свое собственное право на власть в организации.

4. Индивидуализированное (личностное) или внеличностное развитие. Программа организационного развития может быть нацелена на совершенствование каких-либо организационных процессов или функций безотносительно лиц., их выполняющих, или же, напротив, акцентировать личностный рост и развитие самих работников. Так, например, программа развития управленческих навыков может концентрироваться на совокупности знаний и технических приемов, которыми должен владеть эффективный

менеджер. В то же время совершенствование управленческих навыков может осуществляться на основе выявления личностных особенностей менеджера, свойственного ему лидерского стиля, черт характера и т. д.

5. Революционное или эволюционное развитие. Для реализации программ организационного развития в зависимости от их содержания, объема и глубины изменений требуется различное время. Однако, как известно, временной параметр относится к числу наиболее дефицитных, и организациям нередко в самый короткий срок приходится претворять в жизнь очень серьезные, поистине революционные преобразования. Эволюционное развитие, напротив, предполагает постепенные изменения на микроуровне, которые со временем включают все более широкие и глубокие преобразования. Например, изменения технологического процесса могут вызвать необходимость кадровых перестановок, которые, в свою очередь, обуславливают изменения организационной структуры в целом.

Выбор набора характеристик той или иной программы развития будет зависеть от ее целей, характера решаемых проблем, ресурсов, а также кадровых, средовых и временных ограничений.

## **2. Планирование организационного развития**

Реорганизация и развитие организации — сложный процесс, затрагивающий интересы не только всей организации, но и отдельных групп и индивидов. Поэтому последствия внедрения таких программ нередко оказываются неожиданными для их инициаторов и разработчиков. Слишком часто менеджмент привлекают красиво «упакованные» программы развития, например, программы управления по целям (managementbyobjectives), разрекламированность этих программ во многом отодвигает на задний план обоснованность их немалой стоимости и адекватность конкретной организационной ситуации.

Планируя организационное развитие, менеджмент должен иметь концептуальную модель этого процесса. Реорганизация и развитие включают набор последовательных этапов, каждый из которых создает условия для перехода к следующему. Неоправданное перескакивание с одного этапа на другой может поставить под угрозу успешность выполнения всей программы в целом. Наиболее частыми причинами неудачных усилий в этом направлении является излишняя торопливость и нежелание принимать во внимание явное или скрытое неприятие и сопротивление программе со стороны работников организации.

К. Левин выделял три этапа изменения: «размораживание», собственно изменение и «замораживание».

Первый этап предполагает объяснение и убеждение членов организации в необходимости изменений. Руководство должно всячески мотивировать работников к поиску причин и путей решения таких проблем, как низкая эффективность и качество труда, неоправданное отсутствие сотрудников на рабочих местах, состояние апатии и т. д.

На втором этапе осуществляется внедрение программ реорганизации и развития, направленных на структурные, технологические, кадровые или комплексные организационные изменения.

И, наконец, третий этап включает усилия руководства по закреплению внедренных изменений и приданию новым отношениям, навыкам, знаниям и поведению постоянный характер.

Развитие организации на микроуровне. Модель К.Левина успешно используется в организационных ситуациях на микроуровне, т. е. на уровне групп и индивидов, когда работникам необходимо отказаться от старых образцов поведения и обрести новые, более эффективные. Такое развитие может осуществляться как в контексте формального образования, так и в повседневной организационной работе под руководством менеджера. В табл. 8.3, обобщающей результаты пяти исследований успешных программ организационного развития, выделены основные процессы изменения и последующего развития на микроуровне организации.

Таблица 8.3

Модель организационного изменения Г. Дальтона:

Процесс изменения	Напряжение, ощущаемое системой	Влияние (интервенция) значимого источника	Индивидуальная попытка следовать предложенным изменениям	Новое поведение и отношения, основанные на реальных результатах, новых социальных связях и ценностях с одновременным ослаблением влияния значимого источника
Постановка целей		Постановка общих целей	Уточнение целей и задач	Достижение и корректировка специфических задач

Изменение организационных связей	Напряжение, вызванное наличием организационными связями	Наличные организационные связи нарушаются или ослабляются	Формирование новых коалиций и связей, обусловленных новым поведением	Новые организационные связи и укрепляют и закрепляют измененные поведение и аттитюды
Формирование самооценки	Низкая самооценка	Начинается формирование новой самооценки на основе нового источника влияния	Формирование самооценки на основе результатов выполнения конкретных задач	Новая, высокая самооценка
Внутренние мотивы изменений		Формируется новый внешний мотив к изменению	Импровизация и соотнесение с действительностью	Формирование внутренних мотивов к развитию

В этой модели особо подчеркиваются два условия, обеспечивающие успешное внедрение программ развития. Во-первых, индивид или группа, инициирующие изменение, должны ощущать напряжение в изменяемой системе. Психологи, проводившие полевые исследования в различных отраслях промышленности, сообщают, что успешным программам развития, которые смогли вывести отстающие предприятия в передовые, всегда предшествовала атмосфера растущего напряжения среди менеджмента и рядовых работников.

Чувство растущей неудовлетворенности собой необходимо и для индивидуального развития. Известно, что организация «Анонимные алкоголики», основной целью которой является значительное изменение поведения своих членов, отказывает в членстве тем лицам, которые спокойно или равнодушно относятся к своему пристрастию к алкоголю. Потенциальный член организации должен чувствовать острый дискомфорт от своей неспособности контролировать это пагубное пристрастие и осознать необходимость помощи со стороны других людей. Не случайно многие психотерапевты связывают успешность терапевтических воздействий с предшествующим эмоциональным

дистрессом пациентов.

Подобное напряжение необязательно должно испытываться каждым членом организации. Оно может концентрироваться и в высшем руководстве, и в средних уровнях управления, и на исполнительском уровне. Менеджменту необходимо мобилизовать и направить в конструктивное русло те организационные силы, в которых уже накопились напряжение и неудовлетворенность текущей ситуацией. Для того, чтобы изменение было конструктивным и эффективным, оно должно ассоциироваться с источником влияния, пользующимся большим авторитетом в организации. Изменение будет рассматриваться как оправданное и успешное, если оно ассоциируется с индивидом, который уже обладает доверием, опытом, знаниями и властью. В большинстве исследованных случаев успешные попытки реорганизации и развития предпринимались либо высшим руководством организации, либо авторитетными лицом или группой, которые получали от руководства необходимую для такой реорганизации власть. Нередко изменения поручаются менеджерам, уже завоевавшим репутацию успешных (ре)организаторов.

Помимо атмосферы напряжения и неудовлетворенности и авторитетной фигуры инициатора, следует выделить четыре условия, соблюдение которых может обеспечить успех организационного развития:

- 1) четкая постановка целей и задач;
- 2) изменение прежних организационных связей;
- 3) формирование новых самооценок у работников;
- 4) интериоризация мотивов организационного развития. Постановка целей предполагает постепенное движение от общих,

стратегических целей к целям оперативным, специфическим. По мере реализации программ развития цели приобретают все большую конкретность и прикладной характер.

Второй важный момент успешных преобразований состоит в ослаблении старых организационных связей и формировании новых, направленных на поддержку и подкрепление изменений. Как правило, устоявшиеся формы поведения и взаимодействия имеют свою многолетнюю историю, и если нововведения никак их не затрагивают, то очень скоро работники вновь возвращаются к прежним формам поведения. Разумеется, не все прежние формы отношений и поведения должны быть отвергнуты в процессе реорганизации, и не все новые формы могут оказать действительно эффективными. Однако в любом случае серьезные изменения в организационной структуре, технологиях или кадрах требуют некоторых новых форм поведения и взаимоотношений.

Мысль о том, что изменение организационных или социальных отношений ведет к изменению поведения индивидов и групп, вовсе не нова. Определенные государственные

и общественные институты (тюрьмы, клиники для душевнобольных, реабилитационные центры и т. д.), ориентированные на изменение поведения отдельных индивидов и групп, целенаправленно изолируют их от привычных социальных связей и контактов.

Нарушение или ослабление прежних социальных связей позволяет «разморозить» индивида или группу для дальнейших изменений. Однако этого явно недостаточно, так как нет гарантии, что последующее изменение произойдет в позитивном направлении. Необходимо формирование новых взаимосвязей, которые поощряли бы и закрепляли новые формы поведения и аттитюды. В противном случае будет постоянное искушение вернуть прежние формы активности и прежние социальные связи.

Так, менеджеры низового уровня, принявшие участие в программах развития управленческих навыков, очень быстро возвращаются к прежним методам руководства, если их непосредственные начальники не участвуют в аналогичных программах.

Изменения в самооценках работников являются важной частью процесса изменения. Отказ от прежних неэффективных форм поведения значительно упрощается, если работники ощущают личностный рост и большую уверенность в своих силах, знаниях и мастерстве.

Одним из наиболее ярких примеров роли самооценки в индивидуальном и организационном развитии могут служить уже упоминавшиеся нами Хоуторнские эксперименты на заводе Вестерн Электрик. Первоначально ставя перед собой задачу определить оптимальные эргономико-гигиенические характеристики труда, исследователи стали изучать влияние освещенности на производительность труда в одном из подразделений. Результаты оказались парадоксальными: производительность труда возрастала и при повышении освещенности, и при ее понижении (вплоть до уровня лунного света). Анализируя условия эксперимента и все переменные, исследователи пришли к выводу, что причиной парадоксального роста производительности труда был новый особый статус экспериментальной группы, которая на несколько лет стала объектом исследования ученых. Внимание исследователей и менеджмента, обсуждение с ними различных аспектов производственного и трудового процессов, ощущение важности своей работы и т. д. — все это привело к формированию новой самооценки и самоуважения у работников и, соответственно, к новому поведению и большей результативности.

Как правило, первоначально идеи реорганизации и развития для большинства членов организации являются «чужими», так как они высказаны или предложены кем-то другим, например, руководством. Иными словами, на первых этапах реорганизации мотивы к изменению и развитию для многих работников являются внешними, заданными.

Для того, чтобы новое, измененное поведение приобрело устойчивую форму, индивид должен увидеть и осознать его полезность и важность для себя лично, т. е. должна произойти интериоризация, присвоение внешних мотивов, которые должны стать внутренними мотивами поведения работника.

Интериоризация включает три элемента:

1. Новую когнитивную структуру, которая выступает как система координат для восприятия и систематизации информации, поступающей индивиду от организации и внешней среды;

2. Применение этой структуры, в ходе которого индивид не только использует новый подход, но и модифицирует его в соответствии со своими индивидуальными и ситуационными характеристиками;

3. Верификацию, или проверку годности, изменения для индивида в контексте реальной организационной жизни.

### **3. Методы организационного развития**

Методы организационного развития на микроуровне условно можно разделить на структурные и процессуальные.

К структурным относятся методы, направленные на изменение содержания труда и взаимоотношений между работниками, т. е. различные формы перепроектирования (редизайна) рабочих заданий: ротация кадров, обогащение и «расширение» трудового процесса, создание автономных рабочих групп и кружков качества, гибкий график работы и т. д.

К этой же группе методов можно отнести программы развития человеческих ресурсов (humanresourceprograms), направленные на обучение и планирование карьеры работников в организации, а также методы, направленные на изменение организационной культуры (создание новых ритуалов, пропаганда новых ценностей, редизайн процессов социализации и мотивации).

Процессуальные методы организационного развития направлены на изменение аттитюдов и поведения работников путем изменения ряда процессов, и, прежде всего, процессов общения (коммуникации), обсуждения проблем и принятия решений. Среди наиболее популярных методов этой группы — тренинги сензитивности, опросы работников, процесс-консультирование (консультирование по вопросам оптимизации организационных процессов), формирование команд и развитие межгрупповых связей.

Тренинги сензитивности. Этот метод может иметь различные названия — лабораторный тренинг, тренинг сензитивности, групп встреч или Т-групп (traininggroups). Однако суть этих методических вариаций одна и та же: изменить поведение посредством

неструктурированного группового взаимодействия. Участники тренингов сензитивности под руководством профессионального ведущего вовлекаются в свободное, открытое общение, в ходе которого они обсуждают себя и свои взаимоотношения с другими членами группы. При этом ведущий полностью отказывается от роли лидера группы, помогая ее членам открыто выразить и высказывать свои чувства, идеи, убеждения и отношения. Такие группы ориентированы именно на процесс общения и взаимодействия, т. е. обучение новым элементам поведения идет не через указания и команды ведущего, а при его наблюдении и участии.

T-группы призваны придать большую осознанность индивидуальному поведению, помочь человеку увидеть, как его действительно воспринимают другие, сформировать большую чувствительность к пониманию групповых процессов и причин поведения других людей. Среди целей участия работников в тренингах сензитивности также называют: развитие эмпатии и умения слушать собеседника, большую открытость и терпимость к индивидуальным различиям, формирование навыков решения конфликтов. Исследования показывают, что тренинги сензитивности действительно могут значительно изменять индивидуальное поведение, однако не всегда такие изменения оказываются позитивными для деятельности организации. Иногда результатом таких изменений может стать даже ухудшение адаптации индивида к привычным организационным условиям. Именно поэтому некоторые исследователи рекомендуют если не отказаться от тренингов сензитивности, то, по крайней мере, очень тщательно отбирать потенциальных участников таких программ.

Опросы работников. Одним из методов получения информации о том, что действительно происходит в организации, как воспринимаются работниками те или иные управленческие решения, каков организационный климат и так далее, является опрос работников. В принципе, подобный опрос может охватывать всех членов организации, однако наибольший интерес, несомненно, представляет целостная организационная ячейка, т. е. менеджер конкретного подразделения и его непосредственные подчиненные. Опросник, как правило, нацелен на выявление отношения работников к широкому спектру организационных проблем: процедурам принятия решений, процессам обмена информацией, координации деятельности между подразделениями, удовлетворенности работников организацией, условиями труда и управлением.

Результаты опроса позволяют идентифицировать организационные проблемы и прояснить вопросы, затрудняющие деятельность. На их основании менеджмент может принять соответствующие решения или пригласить консультантов. Кроме того, результаты опроса могут быть использованы для обсуждения и поиска решений в

групповых дискуссиях.

Как показали исследования, обсуждение данных опросов может оказывать значительное влияние на аттитюды работников, повышая их удовлетворенность трудом, улучшая их отношения со своими непосредственными руководителями, формируя чувство идентификации с организацией. Однако нередко сами менеджеры могут противиться таким обсуждениям, воспринимая их как возможную угрозу своему авторитету. В таких случаях целесообразно провести предварительное обсуждение среди руководящего состава и лишь затем принимать решение о проведении дискуссии среди подчиненных. Следует отметить, что изменение аттитюдов может стать устойчивым только в том случае, если опрос и дискуссии, основанные на его результатах, являются прелюдией дальнейшего организационного развития.

Процесс-консультирование (консультирование по вопросам оптимизации организационных процессов). Все подразделения организации и организационные процессы не могут действовать с одинаковой эффективностью. Поэтому в деятельности даже самых эффективных организаций имеются как сильные стороны, так и слабые места. Менеджеры, как правило, знают или чувствуют, что работа их подразделений может быть значительно улучшена, но, находясь «внутри» системы организационных связей и зависимостей, они не всегда представляют или не могут себе позволить высказаться о назревшей необходимости в изменениях. Цель консультирования состоит в помощи клиенту-менеджеру выявить, понять и оптимизировать организационные процессы, с которыми ему приходится иметь дело. Это может касаться и трудового процесса, и каналов общения, и неформальных взаимоотношений между работниками.

Как и в тренинге сензитивности, в основе процесс-консультирования лежит посылка о том, что эффективность организации может быть повышена за счет решения межличностных проблем и большей вовлеченности персонала в организационные процессы, однако в основном консультирование ориентировано на трудовые процессы.

Консультант должен «помочь клиенту по-новому взглянуть на то, что происходит вокруг него, в нем самом, а также между ним и другими людьми». При этом в его компетенцию не входит принятие каких-либо организационных решений. Его задача помочь менеджеру в поиске путей (процессов) самостоятельного решения стоящих перед ним проблем.

Совместно с менеджером консультант диагностирует организационные процессы, требующие оптимизации. Такая совместная работа позволяет менеджеру сформировать навык анализа организационных процессов, который он сможет впоследствии использовать самостоятельно. Кроме того, совместный поиск и анализ альтернативных

решений не только позволяет менеджеру более глубоко и полно понять оптимизируемые процессы, но и значительно ослабляет внутреннее сопротивление изменениям. Важно отметить, что консультант вовсе не должен быть экспертом в каждой из обнаруженных проблем. Его компетенция лежит в диагностировании и формировании позитивных для решения проблемы взаимоотношений.

Обзоры использования процесс-консультирования в организационном развитии достаточно противоречивы, однако в целом свидетельствуют о широких возможностях его использования в этих целях.

Формирование команд. Организации состоят из людей, работающих вместе для достижения общей цели. При этом большинство организационных целей требует групповой работы, что делает задачу формирования сплоченных групп-команд чрезвычайно актуальной.

Формирование команд возможно не только внутри группы, но и на межгрупповом уровне в том случае, если деятельность групп взаимозависима. Однако, несомненно, наибольшее применение этот процесс находит в таких организационных формах, как командные и целевые группы, а также проектные команды, в которых взаимозависимость работников очень велика. Как правило, формирование команд предполагает постановку целей и задач, развитие межличностных отношений среди членов команды, ролевой анализ, позволяющий прояснить роль и ответственность каждого, а также анализ групповых процессов.

На организационном уровне к ним относятся изменения в формальной структуре организации, например, степени ее сложности, формализации и централизации. Так, могут быть изменены границы подразделений, устранены или добавлены уровни управления, изменен охват контролем, сокращено или увеличено количество формальных правил и процедур, по-новому распределена власть и ответственность между подразделениями и уровнями управления.

## **1. 8 Лекция №8( 2 часа).**

**Тема: «Общение в организации»**

### **1.8.1 Вопросы лекции:**

1. Коммуникативная функция общения.
2. Регулятивная функция общения
3. Перцептивная функция общения

## 1.8.2 Краткое содержание вопросов:

### 1. Коммуникативная функция общения

Общение выполняет многообразные функции. Существует несколько подходов к их классификации. Можно выделить следующие самые общие функции общения в организационном поведении: коммуникативную, регулятивную и перцептивную.

Коммуникативная функция общения состоит в обмене информацией между индивидами.

Регулятивная функция выражается в том, что в процессе общения индивид регулирует (изменяет) как свое собственное поведение, так и поведение партнера по общению.

Перцептивная функция реализуется в том, что общение включает в себя взаимное восприятие партнерами друг друга, которое во многом обеспечивает или затрудняет понимание общающихся.

Существуют и другие подходы к классификации и обозначению функции общения. Например, информационно-коммуникативная, регуляционно-коммуникативная, аффективно-коммуникативная функции.

Перед тем, как дать анализ коммуникативной функции общения, необходимо уточнить различия между понятиями «общение» и «коммуникация». *Коммуникация* — связь, в ходе которой осуществляется обмен информацией. Коммуникацию также определяют как «использование слов, букв, символов или аналогичных средств для получения общей или разделенной информации об объекте или событии». На первый взгляд, общение и коммуникация выглядят почти синонимами. Однако это оправданно только в том случае, если общение рассматривать исключительно в контексте коммуникативной функции. Но даже в этом смысле эти понятия хотя и близки по смыслу, но не тождественны.

Широкую популярность понятие «коммуникация» приобрело сравнительно недавно — с развитием техники связи и исследованиями информационных процессов. Созданные учеными и инженерами схемы анализа информационных процессов первоначально относились лишь к общению, опосредствованному техническими устройствами. Позднее ими стали пользоваться и при изучении непосредственного общения людей. Однако оценка информационных характеристик технических устройств важна не сама по себе, а лишь постольку, поскольку они являются средствами общения между людьми. Ведь в конце концов определение потоков информации, передаваемых по техническим каналам связи, их скорость, точность и т. д. нужны для того, чтобы обеспечить своевременную и точную передачу информации от человека к человеку.

Разумеется, в деятельности люди обмениваются между собой различными представлениями, идеями, интересами, настроениями, чувствами, установками и пр. Все это можно рассматривать как информацию, и тогда сам процесс общения может быть представлен как процесс передачи-приема сообщений, процесс обмена информацией. Отсюда у многих исследователей появляется искушение интерпретировать весь процесс человеческой коммуникации в терминах теории информации, что и делается в ряде психологических и поведенческих подходов.

Подобное отождествление общения и коммуникации, думается, вряд ли правомерно. В то же время описание коммуникативной функции в информационно-технических терминах является вполне оправданным и полезным. Однако необходимо помнить, что и эта функция общения может быть лишь частично раскрыта в свете теории информации, поскольку при ее использовании неизбежно опускаются некоторые важнейшие характеристики именно человеческой коммуникации, которая не может быть сведена к чисто техническому процессу передачи информации.

При всяком рассмотрении человеческой коммуникации с точки зрения теории информации фиксируется лишь формальная сторона дела — факт передачи информации и ее формальные характеристики. В условиях человеческого общения информация не только передается, но и формируется, уточняется, развивается.

В процессе общения происходит не просто «движение информации» между двумя приемо-передающими устройствами, а возникает отношение двух индивидов, каждый из которых, являясь активным субъектом, ориентируется на партнера, т.е. исходит не только из своих собственных целей, мотивов, установок, но и анализирует мотивы, цели, установки собеседника, ожидая от него определенной реакции. Поэтому в общении важен не просто обмен информацией, а выработка общего смысла, что возможно только в том случае, если информация не просто принята, но и понята, осмыслена. Поэтому в каждом процессе общения в единстве представлены и деятельность, и общение, и познание.

«Для того чтобы общаться, надо иметь то, чем можно общаться, т.е. прежде всего свои собственные переживания, чувства, мысли». По меткому замечанию И. Канта, в общении человек «публично пользуется своим разумом».

Таким образом, особенности человеческой коммуникации не позволяют рассматривать ее только в терминах теории информации, а некоторые понятия, заимствованные из этой теории и употребляемые для описания общения, требуют известного переосмысления, или, как минимум, тех поправок, о которых речь шла выше. Однако все это не исключает возможности заимствовать ряд понятий из теории информации для описания процесса человеческого общения.

Реализация коммуникативной функции общения включает несколько уровней. На первом из них осуществляется выравнивание различий в исходной информированности, имеющейся у индивидов, которые вступают в контакт. Второй связан с передачей и принятием значений. В этом случае общение выступает как информирование, обучение, инструктаж и т. д. Наконец, третий уровень связан со стремлением индивидов понять взгляды и установки друг друга. Общение здесь направлено на получение обратной связи о результатах собственных действий (согласие, несогласие, сопоставление взглядов и т. д.).

Структура коммуникативного акта. В каждом акте общения можно идентифицировать несколько его элементов:

1. Адресант— лицо, посылающее сообщение (субъект общения).
2. Адресат — лицо, которому направлено сообщение. В организациях источниками и адресатами общения выступают сотрудники организации с их целями, мотивами, знаниями, идеями и т. д.
3. Сообщение — содержание коммуникативного акта.
4. Код — форма, в которой идеи и цели могут быть выражены как «сообщение». Код может включать вербальные средства (т.е. средства естественного языка), математические символы, диаграммы, жесты и т. д.
5. Цель — зачем, ради чего послано сообщение.
6. Канал связи — среда, обеспечивающая связь адресанта с его адресатом. Каналом связи может быть голос, текст, проводная связь, связь через эфир, информационные табло и др.
7. Результат — то достигнуто в итоге общения.

Схема коммуникативного процесса представлена на рис. 10.1.

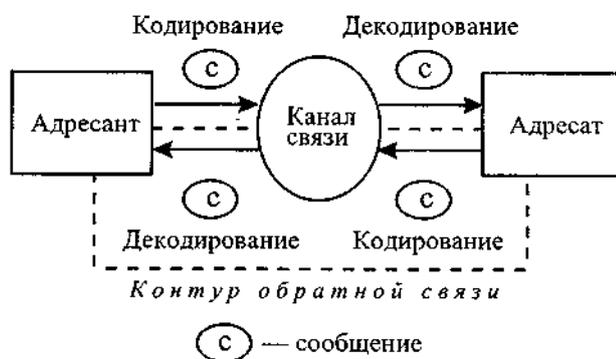


Рис. 10.1. Схема коммуникативного акта

С точки зрения передачи и восприятия смысла сообщения схема «адресант—сообщение—адресат» асимметрична. Для адресанта смысл информации предшествует процессу кодирования (высказыванию), так как он сначала имеет определенный замысел,

а затем воплощает его в систему знаков. Для адресата смысл принимаемого сообщения раскрывается одновременно с декодированием. В этом последнем случае особенно отчетливо проявляется значение ситуации совместной деятельности: ее осознание включено в сам процесс декодирования, раскрытие смысла сообщения немислимо вне этой ситуации.

Точность понимания адресатом смысла высказывания может стать очевидной для адресанта лишь тогда, когда произойдет смена коммуникативных ролей, т.е. когда адресат превратится в адресанта и своим высказыванием сообщит о том, как он раскрыл смысл принятой информации. Диалог, или диалогическая речь, как специфический вид «разговора» представляет собой последовательную смену коммуникативных ролей, в ходе которой выявляется смысл речевого сообщения и происходит обогащение, развитие информации. Мера известной согласованности действий адресанта и адресата в ситуации попеременного принятия ими этих ролей в большей степени зависит от их включенности в общий организационный контекст.

Таким образом, коммуникативный процесс можно разбить на пять этапов:

I этап — начало обмена информацией, когда адресант должен ясно представить, что именно (какую идею и в какой форме), с какой целью он хочет передать и какую ответную реакцию получить.

II этап — кодирование или перевод идей адресанта в систематический набор символов. Кодирование обеспечивает форму, в которой идеи и цели могут быть переданы адресату.

III этап — выбор и передача информации через определенный канал связи: голос, жесты, мимика, текст, электронные средства связи: (компьютерные сети, электронная почта) и т. д. Теперь цель адресанта выражена в форме сигнала, которая зависит от используемого канала.

IV этап — декодирование-прием. Адресат «переводит» вербальные (словесные) и невербальные сигналы и символы в свои мысли. Он интерпретирует (декодирует) сигнал на основе своего предыдущего опыта. Чем полнее достигнута цель адресанта, тем более эффективно общение.

V этап — этап обратной связи или оценки реакции адресата на полученную информацию. На всех этапах процесса общения могут возникать помехи, искажающие смысл передаваемой информации. Контур обратной связи обеспечивает канал для реакции адресата, позволяющий адресанту определить, был ли получен сигнал, как он был понят и достигнута ли цель общения.

Особое внимание следует обратить на цели общения. Каждый акт общения обязательно имеет некоторую цель. Она может состоять в том, чтобы что-то сообщить адресату, воздействовать на его отношение к чему- или кому-либо, заручиться его поддержкой или повлиять на его поведение (например, выполнить указание, предоставить нужную информацию). Как правило, реальное содержит одновременной комбинацию сразу нескольких целей.

Эффективность сообщения, посланного адресантом, может быть оценена по тому, в какой мере были достигнуты цели общения. Первое условие успешного общения — это внимание со стороны адресата. Если сообщение передано, но адресат пропустил его мимо ушей, ценность такого общения невелика. Эффективность общения также зависит от понимания содержания сообщения. Если адресат не понял сообщения, то какой бы ни была цель общения, она вряд ли будет достигнута. И, наконец, еще одно условие состоит в принятии сообщения адресатом. Даже если сообщение привлекло внимание адресата и было им понято, он может не принять его, считая ложным, несправедливым или неинтересным для себя.

Только в том случае, если обеспечено внимание, понимание и принятие сообщения адресатом, вероятность достижения целей общения будет достаточно большой.

Общение почти всегда имеет двусторонний характер, и у адресанта есть возможность получить информацию о результатах своего сообщения. Таким образом, источник общения может оценить, обратил ли адресат внимание на его сообщение, понятно ли ему его содержание и принимает ли он его. Самым сложным для источника общения является определение степени принятия его сообщения: адресат не всегда заинтересован в том, чтобы демонстрировать свое действительное отношение к сообщению.

Средства коммуникации. Передача любой информации возможна лишь посредством знаков, точнее, знаковых систем. Существует несколько знаковых систем, которые используются в процессе общения.

Различают вербальную коммуникацию, при которой в качестве знаковой системы используется речь, и невербальную коммуникацию, для осуществления которой используются различные формы неречевых знаковых систем.

Вербальное общение. Вербальное общение использует в качестве знаковой системы человеческую речь, естественный язык. Речь является самым универсальным средством коммуникации, поскольку при передаче информации при помощи речи менее всего теряется смысл сообщения. При помощи речи осуществляются кодирование и декодирование информации: коммуникатор в процессе говорения кодирует, а реципиент в

процессе слушания декодирует эту информацию.

Когда двое людей общаются друг с другом, происходит обмен не только информацией об идеях, но и обмен чувствами и эмоциями. Эта эмоциональная информация передается и тем, что человек говорит, т.е. языковыми, вербальными средствами, и тем, как он говорит, т.е. невербальными средствами. Значение слов источника сообщения может изменяться в зависимости от интонации, пауз, громкости, темпа или манеры речи. Чувства также передаются разнообразным набором невербальных средств. В непосредственной беседе человек сообщает чувства и настроения через жесты, выражения лица, движения тела, позы, прикосновения и зрительный контакт.

Среди невербальных средств коммуникации можно выделить следующие знаковые системы: оптико-кинестетическую, паралингвистическую, экстралингвистическую, проксемическую, визуальное общение.

Оптико-кинестетическая система знаков — это использование общей моторики различных частей тела для выражения эмоциональных реакций. Она включает в себя движения рук (жестикуляцию), движения головы и мышц лица (мимику) и использование различных поз и движений тела (пантомимику), что придает общению дополнительные нюансы, которые нередко имеют различный смысл в различных сообществах. В настоящее время сформировалась специальная область знания — кинесика, исследующая этот вид общения.

Паралингвистическая и экстралингвистическая системы знаков также представляют собой дополнения к вербальной коммуникации. Паралингвистические знаки охватывают собой систему вокализации, т.е. качество голоса, его диапазон, тональность. Экстралингвистические знаки — паузы, покашливание, плач, смех, вариации речевого темпа и т.п.

В процессе общения смысловую нагрузку нередко несут пространственные и временные характеристики коммуникативного процесса. Так, например, размещение боком к партнеру по общению не способствует возникновению контакта, символизируя невнимание или желание поскорее закончить разговор. Экспериментально доказано преимущество некоторых пространственных форм и временных характеристик в организации общения.

Своевременный приход на встречу с партнером косвенно выражает уважение и вежливость, даже обоснованное опоздание выглядит как проявление неуважения.

Нормами пространственной и временной организации общения занимается проксемика, которую ее основатель Э. Холл рассматривал в качестве «пространственной психологии». Им была предложена методика оценки интимности общения на основе

анализа ее пространственных характеристик.

Специфические наборы пространственных и временных констант в ситуациях общения получили название «хронотопов». Так, например, выделены хронотопы «больничной палаты», «вагонного попутчика» и др. Специфика ситуации общения создает здесь иногда неожиданные эффекты: например, неоправданную откровенность по отношению к первому встречному.

Необходимым «сопровождением» непосредственного вербального общения выступает визуальное взаимодействие или «контакт глаз». «Контакт глаз» — атрибут прежде всего интимного общения. Достаточно вспомнить идиомы: «масляный взгляд» или «ест глазами». В психологии была даже предпринята попытка разработать «формулу интимности», исходя из различий в дистанции общения, в разной мере позволяющей использовать «контакт глаз». В этом контексте представляет интерес визуальное общение ребенка. Едва появившись на свет, младенец способен фиксировать внимание прежде всего на человеческом лице. Как и все невербальные средства, «контакт глаз» имеет значение дополнения к вербальной коммуникации.

В процессе невербальной коммуникации человек использует некоторый код. Но если в случае с речью система кодирования-декодирования в достаточной мере формализована и однозначна, то при невербальной коммуникации такая ясность отсутствует. Что можно здесь считать кодом и как обеспечить адекватное понимание элементов этого кода партнером по общению?

Несмотря на трудность выделения единиц внутри систем невербальных знаков по аналогии с единицами в системе речи, ученые попытались решить эту проблему. Так, была предпринята попытка создания своеобразного алфавита телодвижений, из «букв» которого затем составлялись более сложные «фразы». Наиболее мелкой семантической единицей предложено считать кип или кинему (по аналогии с фонемой в лингвистике). Из кинем образуются кинеморфы (нечто подобное фразам), которые и используются в общении. Были даже созданы «словари» телодвижений и подсчитано «количество» кино в разных национальных культурах. Однако даже в более систематичном и формализованном виде язык телодвижений не может достичь того совершенства в передаче информации, которой обладает естественный язык.

Анализ систем невербальной коммуникации показывает, что они, несомненно, играют большую, но в основном вспомогательную роль в процессе общения. Обладая способностью не только усиливать или ослаблять вербальное воздействие, системы невербальной коммуникации помогают выявить такой существенный параметр коммуникативного процесса, как намерение его участников.

Невербальные сигналы человеком не осознаются или почти не осознаются, поэтому часто оказываются более правдивым источником информации о собеседнике или аудитории. Например, когда работник избегает зрительного контакта с менеджером и старательно делает вид, что полностью поглощен работой, он, сам того не желая, может сообщить своему шефу о своих недоработках или просчетах. Человек очень часто чувствителен к таким неуловимым моментам невербального общения, как продолжительность зрительного контакта («Ты на меня даже не посмотришь!»), дистанция, сохраняемая во время разговора («Что ты от меня шарахаешься!? Я ведь не кусаюсь!»), энергичность рукопожатия, присутствие или отсутствие улыбки.

Частота и выразительность невербальных сигналов зависит от возраста человека (у детей, например, они читаются легче), пола, национальности (сравните жестикуляцию южных и северных народов), типа темперамента, социального статуса, уровня профессионализма (чем выше статус и профессионализм человека, тем сдержаннее его мимика и жестикуляция, скупер телодвижения).

Чтобы не ошибиться в трактовке невербальных сигналов, можно руководствоваться некоторыми правилами:

1) Судить следует не по отдельным жестам (они, как и некоторые слова, могут иметь несколько значений), а по их совокупности.

2) Жесты нельзя трактовать в отрыве от контекста их проявления. Один и тот же жест (к примеру, скрещенные на груди руки) на переговорах может означать скованность, нежелание участвовать в обсуждении проблемы, возможно, недоверие, а человек, стоящий со скрещенными руками зимой на автобусной остановке, наверняка попросту замерз.

3) Следует учитывать национальные и региональные особенности невербальной коммуникации. Один и тот же жест у разных народов может иметь совершенно разные значения. Известно, например, что болгары свое согласие выражают «отрицательным» (с нашей точки зрения) покачиванием головы. И, наоборот, не соглашаясь, они кивают головой (в нашей культуре это знак согласия).

4) Трактуя жесты, старайтесь не приписывать свой опыт или эмоциональное состояние собеседнику.

5) Помните о «маске», которую в той или иной степени носит каждый человек. Иногда с ее помощью индивид пытается скрыть свое истинное лицо, маскирует недостатки или негативные качества. Так, высокомерный взгляд и презрительная улыбка на деле может скрывать неуверенность или даже боязнь человека. Важно отличать эту «маску» от истинного лица.

6) Важно принимайте во внимание и другие факторы, способные исказить

интерпретацию жестов. К примеру, у близоруких зрачки всегда расширены, а у дальновзорких — сужены. Больные полиартритом предпочитают избегать рукопожатия, опасаясь боли в суставах. Кроме того, на ширину зрачка также влияет яркость света, а на стремление избежать рукопожатия — профессия. Последнее касается художников, музыкантов, хирургов и людей других профессий, где требуются чуткие пальцы.

Вместе с вербальной системой коммуникации невербальное общение обеспечивает обмен той полнотой информации, которая необходима для организации совместной деятельности.

Явный и скрытый смысл. Обычно человек использует свои наблюдения о манере речи и других невербальных аспектах общения для того, чтобы правильно интерпретировать то, что ему хотят сказать. Эта экстралингвистическая информация дополняет вербальное сообщение и обеспечивает лучшее понимание его действительного значения. Однако «скрытый смысл», переданный такими средствами, не всегда совпадает с явным, формальным смыслом сообщения. Иногда человек говорит одно, но тон его голоса, выражение лица или жесты «говорят» совсем об ином. Например, одобрительное по своему прямому смыслу восклицание: «Прекрасно!» — при определенной интонации и выражении лица вполне может выражать подчеркнутое неодобрение. Проблем в общении будет меньше, если источник сообщения хорошо владеет как вербальными, так и невербальными способами коммуникации и тщательно следит за их соответствием. Однако, если адресант не осознает противоречивости явного и скрытого смыслов своего сообщения, то может неосторожно выдать те чувства, которые он хотел бы скрыть от адресата. Так, человека, старающегося изо всех сил выглядеть спокойным и уверенным, может «выдать» напряженная поза, скованность в движениях или срывающийся голос. Иногда скрытый смысл невербальных сигналов может отражать те чувства, которые говорящий пытается скрыть даже от самого себя, стыдясь и отвергая их в себе.

## **2. Регулятивная функция общения**

Посредством регулятивной функции общение различными способами «контролирует» поведение членов организации. В организациях существует иерархия, формальная соподчиненность, которой работники должны придерживаться. Благодаря общению индивид получает возможность регулировать не только свое собственное поведение, но и поведение других людей, а вместе с тем испытывать регуляционные воздействия с их стороны, т.е. происходит взаимная «подстройка» поведения.

Таким образом, одна из сторон регулятивной функции общения раскрывается понятием «взаимодействие», в котором происходит не только обмен знаками для изменения поведения партнера, но и процесс организации совместной деятельности. В

этом смысле регулятивная функция включает в себя и функцию взаимодействия или интерактивную функцию. Подобные взаимодействия нередко влияют не только на текущее организационное поведение, но и на личность сотрудников в целом.

В многочисленных классификациях взаимодействий наиболее распространенной является их дихотомическое деление на два противоположных вида: кооперация и конкуренция. Разные авторы обозначают эти два основных вида взаимодействия различными терминами. Наряду с кооперацией и конкуренцией говорят о согласии и конфликте, приспособлении и оппозиции, ассоциации и диссоциации и т. д. За всеми этими понятиями ясно виден принцип выделения противоположных видов взаимодействия. С одной стороны, это виды взаимодействия, которые способствуют организации совместной деятельности и с этой точки зрения являются «позитивными». С другой стороны, существуют негативные проявления взаимодействия, расшатывающие совместную деятельность и препятствующие ее эффективному выполнению.

Однако только дихотомическое рассмотрение видов взаимодействия оказывается недостаточным для практики организационного поведения. Поэтому были предприняты попытки выделить более «дробные» типы взаимодействий. Например, фиксировались некоторые конкретные компоненты взаимодействия: люди, их связь, воздействие друг на друга и, как следствие этого, их изменения. Была предложена схема, позволяющая по единому плану регистрировать различные виды взаимодействий в группе. Все множество наблюдаемых взаимодействий описывается при помощи четырех категорий: взаимодействие, связанное с позитивными эмоциями (солидарность, снятие напряжения, согласие); взаимодействие, связанное с негативными эмоциями (несогласие, создание напряженности, демонстрация антагонизма), взаимодействие в сфере постановки проблемы (просьба об информации, просьба высказать мнение, просьба об указании) и, наконец, взаимодействие в решении проблемы (предложение, указание, мнение, ориентация других). Эта схема, несмотря на ряд ограничений, может быть полезным инструментом при анализе взаимодействий.

Однако даже самая удачная классификация реальных взаимодействий не в состоянии вскрыть их структурной и содержательной сложности. Для того чтобы упростить процедуры анализа, исследователи обращаются к исследованию взаимодействий в диаде, т.е. рассматривают взаимодействие только двух людей. Подобный подход позволяет выявить интересные процессы и микроэлементы взаимодействий в диаде, но полученные экспериментальные данные очень трудно перенести в реальную организационную среду, где во взаимодействие прямо или косвенно включены десятки или даже сотни людей.

Регулятивная роль общения и характер взаимодействий партнеров во многом зависят от форм организации совместной деятельности, среди которых можно выделить следующие:

1) когда каждый участник делает свою часть общей работы независимо друг от друга — «совместно-индивидуальная деятельность» (пример — некоторые рабочие группы, где у каждого свое задание);

2) когда общая задача выполняется последовательно каждым участником — «совместно-последовательная деятельность» (пример — конвейер);

3) когда осуществляется одновременное взаимодействие каждого участника со всеми остальными — «совместно-взаимодействующая деятельность» (пример — спортивные команды, часто — конструкторские бюро).

В процессе взаимной регуляции формируются и проявляются феномены, характерные для совместной деятельности: совместимость людей, подражание, внушение, убеждение, формируется дух единой команды, и т. д. Взаимная регуляция поведения людей в группе является существенным фактором превращения ее в совокупного субъекта деятельности.

Общение почти всегда предполагает и оказывает воздействие на психическое состояние и/или поведение партнера. Эффективность общения измеряется именно тем, насколько удалось это воздействие. В ходе общения в определенном смысле изменяется сам тип отношений, который сложился между участниками общения.

В этом контексте информация, исходящая от адресата, может быть двух типов: побудительная и констатирующая. Побудительная информация выражается в приказе, совете, просьбе. Она рассчитана на то, чтобы стимулировать какое-то действие. Стимуляция, в свою очередь, может быть различной. Прежде всего это может быть активизация, т. е. побуждение к действию в заданном направлении. Это может быть интердикция, т.е. побуждение, не допускающее определенных действий, запрет нежелательных видов деятельности. Наконец, это может быть дестабилизация — рассогласование или нарушение некоторых автономных форм поведения или деятельности.

Хотя констатирующая информация выступает в форме нейтрального сообщения и не предполагает непосредственного изменения поведения, она тем не менее воздействует на поведение.

В психологии проведено множество исследований, выясняющих условия и способы повышения эффекта речевого воздействия. Совокупность определенных мер, направленных на это, получила название «убеждающей коммуникации», на основе

которой разрабатывается так называемая экспериментальная риторика — искусство убеждения посредством речи.

Среди характеристик адресанта, способствующих повышению эффективности его речи, например, выявлены типы его позиции во время общения:

— открытая, когда адресант открыто объявляет себя сторонником излагаемой точки зрения, оценивает различные факты в ее подтверждение;

— отстраненная, когда говорящий держится подчеркнуто нейтрально, не поддерживая ни одну из возможных точек зрения, но в тоже время не исключая ориентации на одну из них;

— закрытая, когда адресант умалчивает о своей точке зрения, даже прибегает иногда к специальным мерам, чтобы скрыть ее.

Содержание каждой из них задается целью, которая преследуется в общении, при этом каждая из названных позиций обладает определенными возможностями для повышения эффекта воздействия.

Регулятивная функция общения реализуется и самом тексте сообщения. Именно в этой области применяется методика контент-анализа, позволяющая анализировать некоторые количественные характеристики текста и устанавливающая определенные пропорции в соотношении его различных частей.

Важное значение для понимания регуляционных механизмов общения имеют работы по изучению характеристик адресата и аудитории. Так, широко распространенное представление о наибольшем воздействии логически обоснованной и подтвержденной фактами информации экспериментального подтверждения не получило. Выяснилось, что более важным фактором влияния на поведение аудитории является взаимодействие предлагаемой информации и установок аудитории.

Реальный механизм взаиморегуляции поведения в процессе общения может быть понят лишь на основе анализа того, каким образом возникает взаимопонимание между его участниками. Только на основе взаимопонимания могут быть разработаны стратегия и тактика взаимодействия и совместного организационного поведения. Для раскрытия регуляционного механизма общения необходимо выяснить, как намерения, мотивы, установки одного индивида накладываются на представление о партнере. Иными словами, дальнейший анализ проблемы общения требует более детального рассмотрения вопроса о том, как формируется образ партнера по общению, от точности которого зависит успех совместной деятельности.

### **3. Перцептивная функция общения**

Реакцию людей на те или иные события нередко определяют не объективные

условия, а то, как люди их воспринимают и хотят ли воспринимать вообще. В каждый момент времени человек может воспринимать лишь незначительную часть доступных ему сенсорных стимулов, интерпретируя их в соответствии со своими представлениями, ценностями и ожиданиями. Процесс восприятия друг друга партнерами по общению выступает как обязательная составная часть общения и условно может быть назван перцептивной стороной общения.

Перцептивная функция - это межличностное восприятие. Необходимо отметить, что восприятие социальных объектов обладает такими многочисленными специфическими чертами, что само употребление слова «восприятие» в традиционном общепсихологическом смысле является не совсем точным. К таким чертам относится восприятие не только внешних характеристик объекта, но и его поведенческих и психологических характеристик: целей, мотивов, мыслей, способностей, эмоций и т. д. Кажется, вполне оправданным в качестве синонима «восприятие другого человека» использовать выражение «познание другого человека».

Специфика межличностного восприятия при коммуникации включает следующие моменты:

- сообщения воспринимаются и оцениваются в свете актуальных потребностей адресата;
- всегда неизбежно искажение смысла сообщения в силу различий в опыте адресанта и адресата;
- информация, не находящаяся в области опыта адресата, воспринимается медленнее, чем информация, ему знакомая;
- в незнакомой ситуации работники склонны ориентироваться на те решения, которые уже были ими опробованы в похожих ситуациях;
- решить проблему точности интерпретации сообщения с помощью одних лишь языковых средств невозможно.

Учет всех этих обстоятельств представляется особенно важным, когда познание другого человека рассматривается как составная часть процесса общения, как основание не только для понимания партнера, но для установления с ним согласованных действий, а также отношений близости, привязанности или дружбы. Таким образом, можно сказать, что восприятие адресата означает восприятие его внешних признаков, соотнесение их с личностными характеристиками и интерпретацию его поступков на этой основе. На основе внешней стороны поведения мы, по словам С.Рубинштейна, как бы «читаем» другого человека, расшифровываем значение его внешних данных.

Впечатления, которые возникают при этом, играют важную регулятивную роль в

процессе общения: познавая партнера, изменяется сам адресант, и успех согласованных действий зависит от меры точности «прочтения» другого человека.

В ходе познания другого человека одновременно осуществляется несколько действий: и эмоциональная оценка этого человека, и попытка понять смысл его поступков, и основанное на этом формирование стратегии изменения его поведения, и, наконец, построение стратегии собственного поведения.

Однако в процесс коммуникации включены как минимум два человека, и каждый из них является активным субъектом. Следовательно, сопоставление себя с другим осуществляется как бы с двух сторон: каждый из партнеров уподобляет себя другому. Поэтому при построении стратегии взаимодействия каждому приходится принимать в расчет не только свои потребности, мотивы, установки другого, но и то, как адресат понимает потребности, мотивы, установки адресанта. Следовательно, осознание себя через партнера по коммуникации имеет две стороны: идентификацию и рефлексю.

Идентификация — это способ понимания другого человека через осознанное или бессознательное уподобление себя его характеристикам. Например, предположение о внутреннем состоянии партнера по общению строится на основе попытки представить его жизненную ситуацию и связанные с ней переживания. Идентификация — один из самых простых способов понимания другого человека.

Данное понятие тесно связано с другим — эмпатией, т. е. эмоциональным откликом на проблему собеседника, сопереживанием его жизненным обстоятельствам и внутреннему состоянию. Эмпатия является не столько рациональным осмыслением проблем другого человека (как в случае идентификации), сколько стремлением эмоционально откликнуться на его проблемы, «прочувствовать» их.

Взаимодействие также зависит и от такого сложного явления как рефлексия. Рефлексия — это осознание адресантом того, как он воспринимается партнером по общению. (Следует отличать психологический термин «рефлексия» от философского; в философии под рефлексией понимается познание субъектом самого себя). Это уже не только знание или понимание другого человека, но и глубокое, последовательное взаимоотражение и воспроизведение внутреннего мира партнеров по взаимодействию.

Содержание межличностного восприятия зависит от характеристик как субъекта, так и объекта восприятия. В общении партнеры оценивают друг друга, пытаются построить определенную систему интерпретации поведения другого, объяснить причины его поступков.

Интерпретация поведения другого человека может основываться на знании причин этого поведения, и тогда это задача научной психологии. Но в обыденной жизни люди

сплошь и рядом не знают действительных причин поведения другого человека или знают их недостаточно. Тогда, в условиях дефицита информации, они начинают приписывать (атрибутировать) друг другу как причины поведения, так и сами образцы поведения или какие-то более общие характеристики. Приписывание осуществляется либо на основе сходства поведения воспринимаемого лица с каким-то другим образцом, имевшимся в прошлом опыте субъекта восприятия, либо на основе анализа собственных мотивов, предполагаемых в аналогичной ситуации (в этом случае может действовать и механизм идентификации). Так или иначе возникает целая система способов такого приписывания (*атрибуции*).

При этом одни люди склонны в процессе межличностного общения и восприятия в большей мере фиксировать физические черты, и тогда «сфера» приписывания значительно сокращается, другие — воспринимают преимущественно психологические характеристики других людей, и в этом случае открывается особый «простор» для атрибуции.

Людям свойственно считать, что плохой человек обладает плохими чертами, а хороший — хорошими. Поэтому и приписывание причин поведения и характеристик осуществляется по этой же модели: «плохим» людям всегда приписываются «плохие» поступки, а «хорошим» — хорошие. При этом нередко приписывая «плохому» человеку отрицательные черты, сам адресант по контрасту явно или имплицитно представляет себя носителем самых положительных черт. Это демонстрирует крайнюю субъективность процесса атрибуции.

Любопытно, что при оценке причин успеха и неуспеха важную роль играет позиция участника общения — является ли он субъектом оцениваемой деятельности или ее наблюдателем. Субъект неудачной деятельности приписывает свою неудачу, как правило, объективным обстоятельствам, в то время как наблюдатель ответственность за неудачу относит на счет самого исполнителя.

Все эти наблюдения свидетельствуют о важной роли *установки* в процессе восприятия человека человеком. Особенно значительна эта роль при *формировании* первого впечатления о незнакомом человеке, которое нередко надолго определяет отношение к его личности и поведению. В одном из исследований двум группам студентов была показана фотография одного и того же человека. Но одной группе было сказано, что это фотография закоренелого преступника, а второй — известного ученого. После этого каждой группе было предложено составить словесный портрет. Портреты, составленные обеими группами, разительно отличались друг от друга. В одном случае глубоко посаженные глаза и выдающийся подбородок свидетельствовали о затаенной

зlobe и решимости идти в своих преступных намерениях до конца, в другом — о глубине мысли и силе воли в преодолении трудностей.

Не менее важную роль в процессе межличностного восприятия играют характеристики объекта восприятия, во многом определяя успех или неудачу межличностной перцепции. Индивидуальные особенности людей различны, в том числе и в плане большей или меньшей «раскрытости» для восприятия другими людьми. На уровне житейского опыта эти различия нашли отражение в расхожих поговорках типа: «он — себе на уме» и т. д.).

### **1. 9 Лекция №9( 2 часа).**

**Тема: «Индивид и организация»**

#### **1.9.1 Вопросы лекции:**

1. Менеджмент и индивид
2. Индивидуальные различия
3. Индивидуальный стиль деятельности

#### **1.9.2 Краткое содержание вопросов:**

##### **1. Менеджмент и индивид**

Интерес к индивидуальному своеобразию и личности человека сегодня, несомненно, стал неотъемлемой частью духовной культуры общества. И руководитель любого уровня вряд ли будет чувствовать себя уверенно, не имея представлений о теориях личности, не ориентируясь в основных направлениях современной науки о человеке, не обладая достаточными знаниями об индивидуальных различиях.

Однако интерес менеджмента к индивиду и его личности все же носит не столько познавательный, сколько сугубо прагматический характер. Знание индивидуальных и личностных особенностей сотрудников представляет для организации ценность прежде всего в той степени, в какой оно позволяет менеджерам организовать поведение подчиненных и коллег в различных трудовых ситуациях. Непохожесть людей и бесконечное многообразие индивидуальных особенностей являются постоянной головной болью менеджера: как можно понимать, управлять и прогнозировать действия столь разных и непохожих друг на друга людей? Действительно, разнообразие индивидуальных характеристик поразительно, а заводы-автоматы «без этих несносных людей», к счастью, пока остаются лишь голубой мечтой менеджеров, уставших от попыток уладить межличностные конфликты и противоречия в своих подразделениях.

## 2. Индивидуальные различия

Индивидуальными свойствами могут выступать как отдельные, частные особенности (например, время реакции, особенности восприятия, внимания, эмоционального реагирования и т. п.), так и целостные личностные образования (например, интересы, способности, характер). Различия между людьми могут быть разной степени устойчивости, подвержены возрастным и даже сезонным изменениям, могут являться функцией наследственности или же воспитания, обучения, тренировки и т. п.

Сознавая условность и неправомерность сравнения человека с животными, можно сказать, что индивидуальные различия присущи всему живому миру. Исследования поведения животных, начиная с одноклеточных и кончая человекоподобными обезьянами, показали существование индивидуальных особенностей в характере научения, эмоциональных реакциях, «мотивации» и различных аспектах поведения. Внутривидовые различия бывают настолько велики, что иногда превосходят межвидовые различия. Например, в одной и той же ситуации научения самая умная крыса может действовать эффективнее, чем глупая обезьяна.

Природа и источники индивидуальных различий человека являются предметом изучения отдельной области психологической науки — *дифференциальной психологии*. Большой теоретический и эмпирический материал об индивидуальных особенностях накоплен и в других областях психологии.

В организационной психологии особенно интенсивно исследовались индивидуальные характеристики, позволяющие прогнозировать трудовые усилия, качество деятельности и продуктивность работников, их отношение к работе, абсентеизм, склонность к вредным привычкам и т. д. Однако попытки найти однозначные, надежные взаимосвязи между, например, чертой личности и вредной привычкой редко оказывались успешными: факторы, детерминирующие индивидуальное поведение человека, слишком многочисленны и разнообразны. Они не позволяют надежно предсказывать поведение лишь по одной или нескольким индивидуальным особенностям.

Неповторимость и непохожесть людей привели к формированию в психологии идеографического подхода, ориентированного на описание личности как особой уникальной целостности. При всей правомерности такого подхода в клинической или консультативной практике (например, в психотерапии), он, в строгом смысле, не является научным и используется в организационной психологии очень ограниченно. Даже глубокое и всестороннее знание уникальности своих подчиненных вряд ли сильно облегчит менеджеру выполнение практических задач управления: как объединить и эффективно организовать в единую команду безграничное человеческое многообразие?

К счастью для менеджера, неповторимое своеобразие каждого человека, не исключает наличия у него типических черт, которые и представляют наибольший интерес для науки в целом и организационной психологии в частности. В этом смысле данная дисциплина придерживается номотетического подхода, т. е. подхода, ориентированного на выявление общих закономерностей и универсальных механизмов развития, формирования и жизнедеятельности личности.

В психологии предлагались различные варианты типологических схем и классификаций индивидуальных характеристик, которые могут быть полезны для объяснения и прогнозирования поведения людей в организациях.

Темперамент. По-видимому, одной из первых попыток объяснить различия в поведении людей было учение знаменитого греческого врача Гиппократ о различных темпераментах (от лат. *temperamentum* — надлежащее соотношение частей). Еще в VI веке до н.э. он предложил выделять четыре типа темперамента: сангвинический, холерический, меланхолический и флегматический, исходя из преобладающих в теле человека «соков»: крови, желчи, черной желчи и слизи (лимфы, флегмы). Преобладание этих соков в организме человека и дало название основным типам темперамента: сангвиник, холерик, флегматик и меланхолик. В конце XVIII века психологическая характеристика этих типов темперамента была систематизирована И. Кантом, который выделил темпераменты чувства и темпераменты деятельности.

Теоретическое и экспериментальное обоснование зависимости темперамента и динамических особенностей поведения от типа нервной системы впервые было выполнено великим русским физиологом И.П. Павловым. В современной науке под темпераментом понимается закономерное соотношение устойчивых индивидуальных особенностей личности, характеризующих различные стороны динамики психической деятельности. Свойства темперамента — это наиболее устойчивые индивидуальные особенности, часто сохраняющиеся всю жизнь. Различные сочетания закономерных связанных между собой свойств темперамента называют типами темперамента. Несмотря на огромный прогресс в изучении темперамента и его физиологических основ, Гиппократова классификация не потеряла своей актуальности до сих пор. Сангвиник (от лат. *sanguis* — кровь) — человек живой, подвижный, работоспособный, быстро реагирующий на окружающие события, сравнительно легко переживающий неудачи и неприятности. Он оптимистичен, добродушен, общителен, способен оказать помощь другим и увлечься новым, но не отличается усидчивостью и высоким чувством ответственности. Ему свойственны живость движений, быстрый темп речи, разнообразие и богатство мимики. Он стремится к частой смене впечатлений, искренне обещает, но

редко держит свое слово. Любую, даже самую трудную задачу или работу сангвиник начинает с надежды на успех, но плохо переносит монотонный, требующий усилий труд и очень быстро утомляется.

Флегматик (от греч. *phlegma*— лимфа) характеризуется низким уровнем психической активности, медлительностью, невыразительностью мимики. Он невозмутим, его стремления и настроения довольно устойчивы и постоянны. Флегматик с трудом переключается с одного вида деятельности на другой и медленно приспособляется к новой обстановке. Он долго «раскачивается», но, если включается в работу, то надолго и серьезно. Он редко выходит из себя и склонен в большей мере следовать принципам, чем чувствам. Своими деловыми качествами он часто превосходит людей с другим темпераментом, не вызывая их зависти и недоброжелательности.

Холерик (от греч. *cholui*— желчь) — человек быстрый, порывистый, резкий, способный отдаваться делу с исключительным воодушевлением и страстностью. Ему свойствен высокий уровень психической активности, энергичность действий, быстрый темп и сила движений, нетерпеливость. Однако он неуравновешен, склонен к бурным эмоциональным вспышкам, резким сменам настроения. Он горяч и вспыльчив, но отходчив и незлопамятен при проявлении уступчивости со стороны партнера. Деятелен, но длительные усилия и напряжение его не вдохновляют. Любит что-либо делать и решать с наскока. Неумное честолюбие и гордость лежат в основе его стремления к руководству другими. Самолюбив и падок на лесть. Демонстративен и артистичен, однако, встретив отпор, становится растерянным и злопамятным. Конфликтен и своим поведением часто провоцирует раздражение со стороны других. Порой бывает агрессивным.

Меланхолик (от греч. *melas/melanos* — черный, *cholui* — желчь) отличают низкий уровень психической активности, замедленность движений, сдержанность моторики и речи, быстрая утомляемость. Он легко раним, склонен глубоко переживать даже незначительные неудачи, но внешне вяло реагирует на окружающее. Он придает большое значение всему, что его касается, и всегда находит поводы для опасений, прежде всего обращая внимание на трудности. Он постоянно наполнен глубокими переживаниями и часто выглядит озабоченным, недоверчивым, полным сомнений и не расположенным к радости. Обещания дает неохотно, ибо считает своим долгом их выполнить, но сомневается в своих способностях. Сомнения и неуверенность одолевают его, вызывая постоянные отрицательные эмоции.

И.Кант предложил выделять темпераменты чувств и темпераменты деятельности. К первым он отнес сангвинический темперамент человека веселого нрава

(desLeichtblutigen — нем. дословно «человек легкой крови») и меланхолический темперамент человека мрачного нрава (desSchwerblutigen — нем. дословно «человек тяжелой крови»). Холерический темперамент человека вспыльчивого (desWarmblutigen — нем. доел, «человек теплой крови») и флегматический темперамент хладнокровного человека (desKaltblutigen — нем. досл. «человек холодной крови») Кант относил к темпераментам деятельности.

Тип темперамента зависит от врожденных анатомо-физиологических особенностей и прежде всего от типа нервной системы. И. П. Павлов считал, что у сангвиников возбуждательный и тормозной процессы достаточно сильны, уравновешенны, подвижны; у меланхоликов же при слабости возбуждения и торможения преобладает тормозной процесс. Холериков великий физиолог относил к сильному неуравновешенному типу, а у флегматиков выделял сильный, уравновешенный, инертный тип нервной системы.

Однако чтобы охарактеризовать человека, недостаточно знать его темперамент и тип нервной системы. Несмотря на свою устойчивость, тип темперамента может несколько изменяться в зависимости от условий жизни и воспитания. Так, при неблагоприятных условиях и неадекватном воспитании подвижность сангвиника может вылиться в отсутствие сосредоточенности, суетливую поспешность, поверхностность, а у меланхолика может развиваться повышенная эмоциональная ранимость, замкнутость, отчужденность.

У людей одного и того же типа темперамента степень выраженности отдельных его свойств может быть различной. Поэтому, хотя каждого человека можно отнести к определенному типу, индивидуальные различия между людьми по свойствам темперамента чрезвычайно разнообразны.

Интересный пример роли темперамента в поведении людей приводит известный русский юрист А.Кони, описывая различные реакции на одно и то же событие людей с разным темпераментом.

Произошло дорожно-транспортное происшествие: трамвай сбил переходившую трамвайные пути женщину, причинив ей тяжкие, возможно, смертельные повреждения. Причинами несчастного случая могли быть или невнимательность самой жертвы, не услышавшей предупредительного звонка трамвая, или оплошность водителя, ехавшего слишком быстро и несвоевременно давшего звонок. Выяснить причины несчастья, по-видимому, должны правдивые и точные показания очевидцев. Однако на деле все оказывается непросто. Опираясь на свой солидный профессиональный опыт, А.Кони так описывает типичную интерпретацию этого трагического события свидетелями, обладающими разными темпераментами.

Сангвиник, волнуясь, скажет: «Это была ужасная картина. Раздался раздирающий крик, хлынула кровь, я даже услышал треск ломаемых костей. Эта картина до сих пор стоит у меня перед глазами и я никак не могу забыть ее».

Меланхолик будет менее эмоционален: «При мне трамвай раздавил несчастную женщину. Вот она человеческая судьба! Может быть, она спешила к любящему мужу, к любимым детям, к семейному очагу — и вдруг все разбито, уничтожено... Остались слезы, скорбь и невозвратимость потери. Я с содроганием представляю себе осиротелую семью, которая еще утром была счастливой и безмятежной».

Холерик будет громогласно негодовать: «Женщину раздавили! Я давно говорил, что городские власти вовсе не выполняют своих обязанностей! Можно ли содержать трамвайные пути в таком состоянии? А водители? Летят, как угорелые! Нет бы — ездить как следует и звонить погромче. Нет, это так оставлять нельзя! За такие дела снимать с работы и судить надо!»

А флегматик расскажет: «Ехал я на извозчике и вижу: стоит трамвай, а рядом народ столпился. Привстал я — женщина какая-то лежит поперек рельсов. Наверное, трамвай сбил. Я сел на место и сказал извозчику: «Пошел скорее!».

Темперамент не предопределяет черт характера, но между темпераментом и свойствами характера существует тесная взаимосвязь. От темперамента зависят особенности характера, определяющие динамику его проявления. Например, общительность у сангвиника проявляется в легком и быстром завязывании знакомства, у флегматика — в длительности и устойчивости его привязанности к товарищам и знакомым, в стремлении к привычному для него кругу людей и т. д.

Темперамент влияет на развитие отдельных черт характера. Одни свойства темперамента способствуют формированию определенных черт характера, другие противодействуют. Поэтому в зависимости от типа темперамента необходимо использовать индивидуальные приемы воздействия на человека, чтобы культивировать в нем нужные организационные свойства характера. Так, чтобы воспитать исполнительность и старательность у меланхолика, в нем надо поддерживать уверенность в своих силах одобрением. Желая добиться этих же качеств от сангвиника, менеджеру следует чаще проявлять строгость и систематически контролировать его работу.

Характер. Другой важной особенностью членов организации является характер. Характер (от греч. *gharakter* — черта, признак, примета, особенность) — индивидуальное сочетание устойчивых психических особенностей человека, обуславливающих типичный для данного субъекта способ поведения в определенных жизненных условиях и обстоятельствах.

Характер тесно связан с другими сторонами личности человека, в частности, с темпераментом, который определяет внешнюю форму выражения характера, накладывая своеобразный отпечаток на те или иные его проявления.

В характере человека находят отражение как индивидуальные, так и типические стороны его развития. С одной стороны, индивидуальное своеобразие жизненного пути, условий жизни и деятельности каждого человека формирует разнообразие индивидуальных черт и проявлений характера. С другой стороны, общие, типические обстоятельства жизни людей, живущих в одинаковых общественных условиях, формируют общие стороны и черты характера.

Характер в целом различают по его определенности и цельности. Определенный характер — это характер с наличием выраженных доминирующих черт. Такие характеры издавна привлекают внимание литературы и искусства. Они предлагают нам немало образов, ставших олицетворением лишь одной, но всепоглощающей черты или страсти. У людей с неопределенным характером подобные черты отсутствуют или выражены не столь ярко.

Выделяют также цельные и противоречивые характеры. Цельные характеры отличаются отсутствием противоречий между осознанием целей и самой деятельностью, единством мыслей и чувств. Противоречивому характеру свойствен разлад убеждений и деятельности, наличие несовместимых друг с другом мыслей и чувств, целей и мотивов, противоречивых стремлений, желаний и побуждений.

В структуре характера обычно выделяют две группы черт. К первой группе черт характера относят те, в которых выражается отношение человека к действительности, к другим людям, к своей жизни и деятельности, к самому себе. К чертам характера, выражающим отношение к другим людям, относятся, например, такие черты, как чуткость, гуманность, искренность, правдивость. Ко второй группе черт характера относятся волевые черты, определяющие умение и желание управлять своим поведением в соответствии с определенными принципами. К волевым чертам характера относят такие черты, как целеустремленность, настойчивость, решительность, самообладание, выдержка, мужество, смелость и т. д. Неспособность управлять своим поведением проявляется в таких чертах, как упрямство, нерешительность, трусость. В зависимости от развития волевых черт характера выделяют сильные и слабые характеры.

Решающее влияние на формирование характера оказывает воспитание. Формированию черт характера в процессе воспитания способствует создание соответствующих ситуативных психических состояний. Если определенное психическое состояние возникает достаточно часто, то оно может постепенно закрепиться и стать

чертой характера.

### **3. Индивидуальный стиль деятельности**

Темперамент не определяет уровня общих или специальных (например, профессиональных) способностей. Люди одного и того же темперамента могут быть высоко- и малоодаренными, и наоборот: люди различного темперамента могут успешно работать в одной области. Те или иные свойства темперамента в одних обстоятельствах профессиональной деятельности могут способствовать достижению успеха, в другой при той же деятельности мешать ему.

Когда требования деятельности противоречат какому-либо свойству темперамента, то человек выбирает такие приемы и способы ее выполнения, которые наиболее соответствуют его темпераменту и помогают преодолеть влияние отрицательных в данных условиях проявлений темперамента. Совокупность успешных индивидуальных приемов и способов, выработанных человеком в процессе деятельности, характеризует его индивидуальный стиль деятельности. Приобретение определенного индивидуального стиля не изменяет самого темперамента, так как индивидуальный стиль — это совокупность вариантов деятельности, наиболее удобных для человека при имеющемся у него темпераменте.

Формальными признаками индивидуального стиля деятельности являются устойчивая система приемов и способов деятельности. Индивидуальный стиль обусловлен определенными личными качествами и выстывает средством эффективного приспособления к объективным требованиям.

В узком смысле слова индивидуальный стиль есть индивидуально-своеобразная система поведенческих средств, к которым сознательно или стихийно прибегает человек в целях наилучшего уравнивания своей типологически обусловленной индивидуальности с внешними условиями жизнедеятельности.

Наиболее общая структура индивидуального стиля деятельности разработана в работах Е.Климова, по мнению которого, у каждого человека существуют такие особенности, способы деятельности, которые непроизвольно или без заметных субъективных усилий (как бы стихийно) провоцируются данной объективной обстановкой, активизируя имеющийся у человека комплекс типологических свойств нервной системы.

Эти особенности Е.Климов обозначил как ядро индивидуального стиля. Они обуславливают первый приспособительный эффект, который существенно определяет направленность дальнейшего приспособления к среде. Но они не обеспечивают всего необходимого приспособительного эффекта. Поэтому возникает другая группа

особенностей, которые вырабатываются в течение некоторых более или менее продолжительных поисков (сознательных или стихийных). Эта группа составляет своеобразную пристройку к ядру индивидуального стиля.

Например, на основе инертности нервной системы, характерной для флегматиков, сама собой возникает склонность не отрываться от начатой работы, а значит, и такая особенность деятельности, которая может быть осмыслена как своеобразный способ эффективного уравнивания со средой: доведение действий до конца. На основе инертности легко осуществляются медленные и плавные движения, возникает предпочтение стереотипных способов действия, пунктуальное соблюдение однажды принятого порядка. Аналогичным образом и на основе подвижности, характерной для холерического темперамента, стихийно складываются противоположные черты деятельности.

Среди особенностей, составляющих ядро индивидуального стиля деятельности, всегда имеются две группы:

- (а) особенности, благоприятствующие успеху в данной обстановке;
- (б) особенности, противодействующие успеху.

Это деление носит чисто функциональный характер, т. е. одна и та же особенность деятельности может оказаться в одном случае в группе «а», в другом — в группе «б» в зависимости от характера объективных требований. Например, если человек с инертным типом нервной системы будет выполнять монотонную ручную работу, то особенности его индивидуального стиля деятельности окажутся в группе «а», способствуя его успешной работе. Однако, если в силу каких-либо причин ему придется выполнять задачи, требующие частого и неожиданного изменения действий, его индивидуальные особенности окажутся во второй группе.

Если индивидуальные особенности сотрудника противодействуют успешному осуществлению деятельности, то рано или поздно, стихийно или сознательно его деятельность обрастает компенсаторными механизмами. Так, обусловленная инертностью недостаточная расторопность компенсируется предусмотрительностью, осторожностью и повышенной внимательностью. Сниженная сопротивляемость монотонии, обусловленная индивидуальной подвижностью, компенсируется стремлением искусственно разнообразить свою деятельность.

Степень выраженности у человека типологически обусловленных особенностей деятельности, благоприятствующих ее выполнению, определяет возникновение и других элементов пристройки к ядру стиля, а именно поиски и максимальное использование всех возможностей, которые доступны для успешного выполнения этой деятельности. Так,

служащие инертного типа доводят до совершенства стереотипную упорядоченность рабочего места и систематичность в работе. Инертные спортсмены-фигуристы предпочитают элементы, включающие статические позы, медленные плавные движения и добиваются здесь наибольшего эффекта. Подвижные максимально используют свои скоростные ресурсы и способность быстро переключаться с одной ситуации на другую и находят себя в тех видах деятельности, которые требуют этих качеств.

Среди особенностей, составляющих пристройку к ядру индивидуального стиля, также можно выделить две группы:

(в) особенности, имеющие компенсаторное значение и

(г) особенности, связанные с максимальным использованием имеющихся особенностей.

Индивидуальный стиль деятельности. Чем больше особенностей относится к категориям (а), (б), (г) и чем меньше остается некомпенсированных особенностей группы (б), тем в большей степени сформирован и выражен индивидуальный стиль деятельности.

В трудовой деятельности так или иначе проявляется все многообразие человеческой психики. Однако эти проявления носят своеобразный характер, обусловленный специфическими для каждой профессии предметами и орудиями труда, а также организационными задачами. Это позволяет говорить о профессионально-важных качествах индивида, среди которых выделяют психологические особенности:

- сенсорной деятельности,
- мыслительной деятельности,
- моторной деятельности,
- внимания,
- памяти,
- эмоционально-волевой сферы,
- особенности личности.

Неповторимость каждой личности все больше требует от организации обоснованной программы развивающих и формирующих воздействий для каждого конкретного работника.

Однако есть профессии, предъявляющие к определенным свойствам индивида очень высокие требования (например, требования к выдержке и самообладанию или скорости реакций). Тогда необходимым условием успеха становится отбор людей с индивидуальными и личностными особенностями, пригодными для данной профессии.

## **2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ**

### **2.1 Семинарское занятие №1( 2 часа).**

**Тема:** «Методы организационной психологии»

#### **2.1.1 Вопросы к занятию:**

1. Организационная психология и научный метод.
  2. Исследование в организационной психологии.
  3. Этапы научного исследования.
  4. Эмпирические методы
  5. Эксперимент
  6. Анализ и обобщение результатов научного исследования.
- .....

#### **2.1.2 Краткое описание проводимого занятия:**

**Цель:** ознакомление с организационной психологией как с наукой

**Задачи:** расширение знаний студентов по организационной психологии; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

**Функция:** познавательная

**Форма:** развернутая беседа на основании плана; устный опрос студентов по вопросам плана семинара

**Структура:**

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

### **2.2 Семинарское занятие №2( 2 часа).**

**Тема:** «Лидерство»

### **2.2.1 Вопросы к занятию:**

1. Феномен лидерства
2. Лидерство и руководство
3. Лидерство и организационная власть
4. Теории лидерства
5. Нормативная модель лидерства Врума-Йеттона-Яго

.....

### **2.2.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе освоения проблемы лидерства в современной психологии

Задачи: расширение знаний студентов по организационной психологии; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: развивающая; воспитательная

Форма: прослушивание и обсуждение докладов (рефератов) студентов; обсуждение письменных рефератов, заранее подготовленных отдельными студентами и затем до семинара прочитанных всей группой;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

### **2.3 Семинарское занятие №3 ( 2 часа).**

**Тема:** «Организация как предмет психологии»

#### **2.3.1 Вопросы к занятию:**

1. Природа организации.
2. Основные характеристики организации.
3. Организация как открытая система
4. Организационные цели
5. Влияние среды

6. Жизненный цикл организации

7. Формализация организационного поведения

### **2.3.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе изучения особенностей организации

Задачи: расширение знаний студентов по организационной психологии; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: развивающая; воспитательная

Форма: комментированное чтение и анализ документов (литературы); решение задач на самостоятельность мышления;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

### **2.4 Семинарское занятие №4 ( 2 часа).**

**Тема:** «Мотивация»

#### **2.4.1 Вопросы к занятию:**

1. Мотивы и потребности людей в организациях
2. Взаимосвязь между потребностями
3. Содержательные теории мотивации
4. Процессуальные теории мотивации

#### **2.4.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе изучения особенностей мотивации

Задачи: расширение знаний студентов по организационной психологии; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а

также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: развивающая; воспитательная

Форма: комментированное чтение и анализ документов (литературы); решение задач на самостоятельность мышления;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

### **2.5 Семинарское занятие №5 ( 2 часа).**

**Тема:** «Методы стимулирования эффективной деятельности работников»

#### **2.5.1 Вопросы к занятию:**

1. Система Скэнлона.
2. Система Раккера.
3. Перепроектирование заданий и функций работников.
4. Партиципативность

#### **2.5.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе изучения методов стимулирования эффективной деятельности работников

Задачи: расширение знаний студентов по организационной психологии; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: развивающая; воспитательная

Форма: семинар по материалам исследования, проведенного студентами под руководством преподавателя;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,

- заключительное слово преподавателя.

## **2.6 Семинарское занятие №6 ( 2 часа).**

**Тема:** «Организационное развитие»

### **2.6.1 Вопросы к занятию:**

1. Типы организационного развития
2. Планирование организационного развития
3. Методы организационного развития
4. Основные этапы разработки и внедрения программы организационного развития

### **2.6.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе изучения особенностей организационного развития

Задачи: расширение знаний студентов по организационной психологии; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: развивающая; воспитательная

Форма: семинар - "мозговой штурм";

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

## **2.7 Семинарское занятие №7 ( 2 часа).**

**Тема:** «Основы группового поведения»

### **2.7.1 Вопросы к занятию:**

1. Индивид в группе
2. Природа групп в организации
3. Классификация групп в организации
4. Стадии развития группы

5. Структура группы
6. Статус
7. Роли в группе
8. Нормы в организации
9. Размер группы

### **2.7.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе изучения особенностей группового поведения

Задачи: расширение знаний студентов по организационной психологии; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: развивающая; воспитательная

Форма: семинар-дискуссия;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

### **2.8 Семинарское занятие №8 ( 2 часа).**

**Тема:** «Общение в организации»

#### **2.8.1 Вопросы к занятию:**

1. Особенности межличностного общения
2. Общение и понимание
3. Система организационного общения
4. Типы коммуникационных сетей
5. Неформальное общение в организации
6. Общение и стиль управления
7. Пути повышения эффективности общения в организации

#### **2.8.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе изучения особенностей общения в организации

Задачи: расширение знаний студентов по организационной психологии; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: развивающая; воспитательная

Форма: семинар-дискуссия;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

## **2.9 Семинарское занятие №9 ( 2 часа).**

**Тема:** «Индивид и организация»

### **2.9.1 Вопросы к занятию:**

1. Способности и их соответствие требованиям организации
2. Индивидуальные характеристики, влияющие на организационное поведение индивида
3. Личность и организация
4. Теории личности
5. Личностные характеристики, влияющие на организационное поведение индивида
6. Проблема нормы и патологии в организационном поведении

### **2.9.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе изучения особенностей организационного поведения индивида

Задачи: расширение знаний студентов по организационной психологии; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация

студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: развивающая; воспитательная; контрольная

Форма: семинар-коллоквиум;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.