

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

**Кафедра «Управление персоналом и психология»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ  
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.ДВ.05.02 Организационная психология**

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

**Профиль образовательной программы Управление персоналом организации**

**Форма обучения заочная**

## **СОДЕРЖАНИЕ**

<b>1. Конспект лекций .....</b>	<b>3</b>
1.1 Лекция № 1 Предмет и методы организационной психологии	
1.2 Лекция № 2 Организация как предмет психологии	
1.3 Лекция № 3 Методы стимулирования эффективной деятельности работников	
.....	
<b>2. Методические указания по проведению семинарских занятий .....</b>	<b>44</b>
2.1 Семинарское занятие № С-1 Лидерство	
2.2 Семинарское занятие № С-2 Организационное развитие	
2.3 Семинарское занятие № С-3 Общение в организации	
2.4 Семинарское занятие № С-4 Индивид и организация	
.....	

# 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. Достаточно вспомнить 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<sup>1</sup>

Фирма, местонахождение	Отрасль экономики	Оборот, немецких марок	Количество сотрудников
1. Даймлер-Бенц АО, Штутгарт	Автомобилестроение	94660	375 300
2. Фольксваген АО Вольфсбург	Электропромышленность		
3. Сименс АО Мюнхен	Авиац. промышленность	77000	266 000
4. Феба АО Дюссельдорф	А автомобилестроение	73000	402 000
5. РВЭ АО Эсен	Электропромышленность	60000	116500
6. Хёхст АО Франкфурт	Энергетика, химия	49900	102 200
7. БАСФ АО Людвигсхафен	Энергетика, строительство	47200	179 300
8. Байер АО Лeverкузен	Химия, фармацевтика	46600	129400
9. Тиссен АО Дуйсбург	Химия, энергетика	42400	164200
10. Бош ГмбХ Штутгарт	Химия, фармацевтика	36600	148 400
11. БМВ Мюнхен	Сталь, машины	33600	148 600
	Электропромышленность	29800	74200
	Автомобилестроение		

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 поражающим воображение 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

<sup>1</sup> Германия. Факты Frankfurt-am-Main: Sozietats-Verlag, 1993. С.214.

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 основе определенных 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, уже упомянутая 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 соглашались, 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.Контom, 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 аттитюды 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 аттитюды 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. 4 Лекция №2 ( 2 часа).**

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

##### **1.2.1 Вопросы лекции:**

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

.....

##### **1.2.2 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 возрасла 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 расчленить 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).

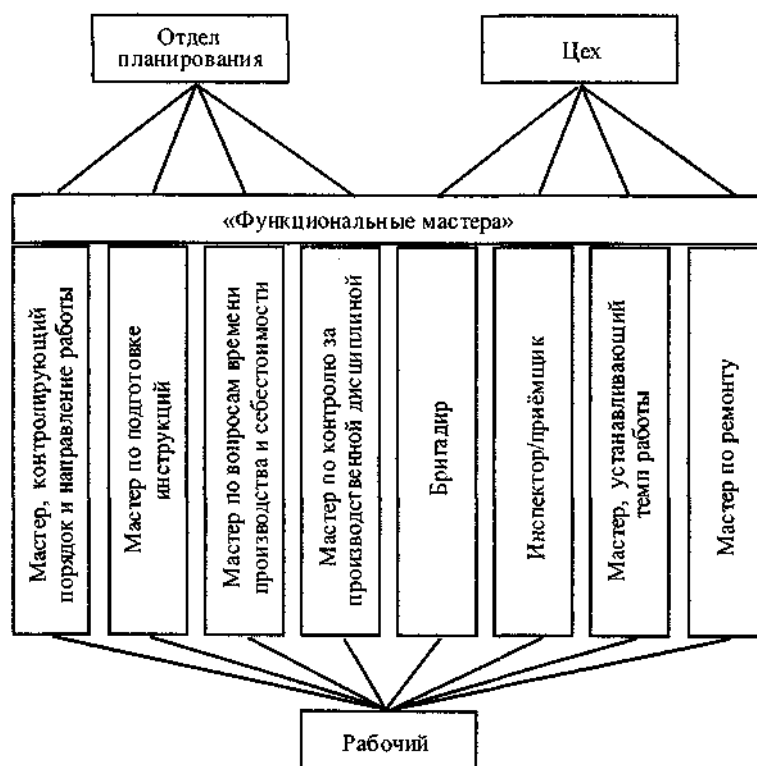


Рис. 6. 13. Функциональное руководство по Ф.Тейлору

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 компаниями.

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» (*la science administrative*).

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;

*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.

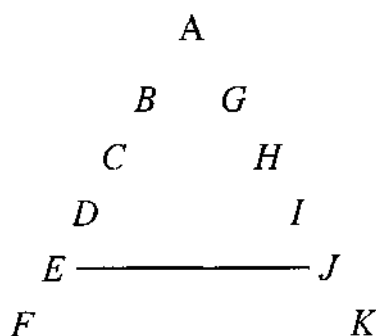


Рис.6.14. «Мостик» Файоля

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 «ненужностью» упразднял 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. По мнению 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. *Кадр о вые 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 внеличностный, 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 файловскую идею департаментализации, Гьюлик разработал критерии, которые должны быть положены в ее основу. Он выделил четыре следующих 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 неизбежность 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, образующиеся 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 Арджирис сформулировал 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.

(Источник: Likert R. The Human Organization. N.Y.: McGraw-Hill, 1967. P. 197-211)

Классическая организация («система 1»)	Ликертовская организация («система 4»)
1. <i>Процесс лидерства.</i> Лишен доверия и ответственности; подчиненные не имеют возможности свободно обсуждать рабочие проблемы со своим руководством, которое не интересуется их идеями и мнениями	1. <i>Процесс лидерства.</i> 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. <i>Мотивационный процесс.</i> Включает только материальные, экономические мотивы, мотивы безопасности и осуществляется посредством санкций; среди работников преобладает неблагоприятное отношение к организации	2. <i>Мотивационный процесс.</i> Охватывает весь спектр мотивов посредством партисипативных методов; отношение к организации и ее целям благоприятное
3. <i>Процесс коммуникации.</i> Имеет нисходящее направление, информация имеет тенденцию к искажению и неточности и воспринимается подчиненными с подозрением	3. <i>Процесс коммуникации.</i> Имеет многонаправленный характер, информация свободно циркулирует по всей организации — вверх, вниз и горизонтально. Информация точная и неискаженная
4. <i>Процесс взаимодействия.</i> Закрытый и ограниченный; подчиненные не имеют серьезного влияния на цели, методы и деятельность подразделений	4. <i>Процесс взаимодействия.</i> Открытый и интенсивный; и руководитель, и подчиненный могут оказывать влияние на цели, методы и деятельность подразделения
5. <i>Процесс принятия решений.</i> Осуществляется только на самом верху организации, он относительно централизован	5. <i>Процесс принятия решений.</i> Осуществляется на всех уровнях посредством группового участия; он относительно децентрализован
6. <i>Процесс постановки целей.</i> Сосредоточен на самом верху организации; не стимулирует групповое участие	6. <i>Процесс постановки целей.</i> Побуждает группу к участию в постановке высоких, объективных целей
7. <i>Процесс контроля.</i> Централизован, упор делается на порицании за ошибки	7. <i>Процесс контроля.</i> Распределен по всей организации, акцент делается на самоконтроле и решении проблем
8. <i>Цели деятельности.</i> Неамбициозны и пассивно ожидаются руководителями, которые без интереса относятся к развитию человеческих ресурсов организации	8. <i>Цели деятельности.</i> 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 не 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» устранят 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 взаимозависимости 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.



Рис. 6. 15. Охват контролем низового уровня менеджмента в трех типах организаций, обследованных Дж.Вудворд и ее коллегами (Источник: Woodward J. Management and Technology. London: Her Majesty's Stationary Office, 1958)

При массовом производстве все действия исполнителей, как правило, стандартизованы 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

<i>Характеристики или элементы организации</i>	<i>Штучное производство</i>	<i>Массовое производство</i>	<i>Непрерывное производство</i>
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 №3 ( 2 часа).

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

#### 1.3.1 Вопросы лекции:

1.Программа материального стимулирования

## 2. Управление по целям

### 1.3.2 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 ( 1 0)	+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:

$$P = \Pi / 100 \times НВ,$$

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

$\Pi$  — число произведенных единиц продукции/услуг,  $НВ$  — 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 общий результат 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. Обоснованное 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 х строка 5 = 0,283 х строка 5	505 155
7. Фактическая заработная плата	- 470 000
8. Премияльный фонд	35 155
9. Доля компании = 25%	- 8 788,75
1 0. Доля работников	26 366,25
1 1 . Резерв премий = 20%	-5273,25
1 2. Подлежит немедленному распределению	2 1093,00
13. Итого партисипативная заработная плата	350 000
1 4. Процент премий = строка 1 2 : строка 1 3	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 стоимости чистой 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	2 100 000
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>	-1 350 000
7 . Чистая продукция	750 000
8. Допустимые расходы на рабочую силу (норма Раккера = 50,2%)	-376 500
9. Фактические расходы на рабочую силу	- 340 000
10. Премияльный фонд	36 500
11 . Доля компании	-18 250

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 важным моментом определения взаимных целей для руководителя и подчиненного, по-видимому, отметил П. Драйкер. 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. Процесс управления по целям  
(источник: *Raia A.P. Goal Setting and Self-Controi //Journal of Management Studies.Vol. 2,1965*)

- 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 подразделении 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.

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

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

**Тема:** «Лидерство»

#### **2.1.1 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
- .....

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

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

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-коллоквиум;

Структура:

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

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

**Тема:** «Организационное развитие»

#### **2.2.1 Вопросы к занятию:**

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

#### **2.2.2 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-дискуссия;

Структура:

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

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

**Тема:** «Общение в организации»

#### **2.3.1 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

#### **2.3.2 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 №4 ( 2 часа).**

**Тема:** «Индивид и организация»

#### **2.4.1 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

#### **2.4.2 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.