

Министерство образования и науки Российской Федерации  
КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Д.В. ЖАВОРОНКОВ

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Учебное пособие

Краснодар

1

УДК 338.24(075.8)

ББК 65.291.21я7

Ж 535

Рецензенты:

Доктор социологических наук, профессор

*В.Н. Петров*

Кандидат психологических наук, профессор

*С.А. Ольшанская*

**Жаворонков, Д.В.**

Ж 535 Организационное поведение: учебное пособие

/ Д.В. Жаворонков. Краснодар, Кубанский гос. ун-т,

110 с.: ил. 100 экз.

ISBN 978-5-8209-1008-1

Предлагаемое учебное пособие посвящено изучению поведения человека в организации. В нем рассматриваются проблемы мотивации, организационных коммуникаций, развития групп и лидерства. Акцент сделан на анализе специфики поведения работника организаций индустрии туризма и гостеприимства. Издание содержит большое количество кейсов по конкретным проблемам организационного поведения.

Адресуется студентам, обучающимся по направлениям «Менеджмент», «Гостиничное дело» и другим сервисным специальностям, аспирантам, а также всем, кто интересуется данной проблематикой.

УДК 338.24(075.8)

ББК 65.291.21я7

ISBN 978-5-8209-1008-1

© Кубанский государственный  
университет,

© Жаворонков Д.В.

## ВВЕДЕНИЕ

Данное учебное пособие посвящено анализу поведения человека в организации, причин и сил, движущих его поведением. Прочтение этой книги позволит студенту не только изучить учебную дисциплину под названием «Организационное поведение», но и лучше понять причины конкретных поступков работников организации, сущность их взаимоотношений и взаимодействия. Данная книга представляет собой материал лекций по курсу «Организационное поведение», читаемый автором в Кубанском государственном университете в течение 15 лет. Поскольку книга предназначена прежде всего для студентов – будущих менеджеров в сфере туризма и гостеприимства, в ней сделан уклон в проблематику туристских и гостиничных организаций, но также широко привлекается опыт организаций из других сфер.

Как работать с этой книгой?

Между теорией и практикой – «дистанция огромного размера». Это обусловлено характером материала – жизнь сталкивает нас с конкретными проблемами, а в учебниках изложены абстрактные теории. Изучение теории дает будущему специалисту знания. А навыки управления приобретаются только в ходе решения конкретных управленческих проблем. Поэтому в пособие включено большое количество «кейсов» – конкретных проблемных ситуаций, анализ которых и размышление над способами решения которых и вырабатывают соответствующие навыки. В конце каждой главы также дан список рекомендуемой литературы, в которой подробно рассматривается проблематика данного раздела. Специальные термины и наиболее важные утверждения выделены курсивом, чтобы читатель обратил на них особое внимание. Определения основных терминов приведены в конце учебного пособия (см. глоссарий).

Но наиболее полного понимания рассматриваемых проблем можно достичь, если не ограничиваться чтением этого и других учебных изданий, а обратиться к интереснейшим мемуарам крупных менеджеров и даже к художественным произведениям, описывающим деятельность людей в различных организациях: Харви Маккея, Артура Хейли, Ли Якокки, Дж. Райта.

Специалист хорошо разбирается в том, что ему интересно, поэтому усилия преподавателя не смогут дать студенту знания, если они ему не интересны. Как говорили древние, «студент – не сосуд, который надо наполнить, а факел, который надо зажечь».

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

## 1.1. ПРЕДМЕТ, ОБЪЕКТ, МЕТОДЫ И ЗАДАЧИ НАУКИ «ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»

Объект науки – это та часть окружающего нас мира, на которую направлено внимание этой науки. *Объектом* науки «организационное поведение» является *организация* и составляющие её работники.

Предмет науки – это значимая часть объекта либо какой-то важный процесс, которые собственно и изучает данная наука. *Предметом* изучения науки «организационное поведение», как и следует из её названия, является поведение человека и группы людей в организации.

Организационное поведение, будучи частью более широкой науки менеджмента как и сам менеджмент, относится к гуманитарным (социальным) наукам. Особенность гуманитарных наук, в отличие от естественных и технических, заключается в отсутствии одной, единственно правильной, объективно установленной, истинной точки зрения. Например, в географии есть такое истинное утверждение: «Земля имеет форму шара» (точнее, геоида). Все остальные представления о форме нашей планеты ошибочны, и за высказывание таких альтернатив на соответствующем экзамене вы получите двойку.

В организационном поведении, как и в других гуманитарных науках, из-за невозможности установить объективную истину существует полный плюрализм мнений. С одной стороны, это хорошо, поскольку можно иметь и высказывать свою точку зрения, не совпадающую с мнением преподавателя, с другой – это тяжело: свою точку зрения надо отстаивать, используя достоверные и репрезентативные данные и опираясь на знание обширного материала учебников. (Вся информация, содержащаяся в этой книге, также не является истиной в последней инстанции, а отражает точку зрения автора, сформировавшуюся в результате многолетнего опыта наблюдения и изучения различных организаций а также анализа большого количества научных трудов.)

Как гуманитарная наука, организационное поведение пользуется общегуманитарными методами исследований, которые можно разделить на три группы: методы сбора информации, методы её обработки и методы анализа. К методам сбора информации о поведении человека в организациях относятся: наблюдение, эксперимент, различные опросные методики, анализ статистической информации, анализ публикаций в СМИ, анализ внутренней документации организаций. Методы обработки информации организационное поведение позаимствовало у статистики: корреляция, факторный и кластерный анализы, сводка, группировка и т.д.

Методы анализа: системный подход, при котором организация представляется в виде системы; метод абстрагирования, который позволяет отбросить все несущественное, частное и вычленить важное, общее; метод историзма, который предполагает анализ организаций и их проблем в их историческом окружении, с учётом тех конкретных условий, в которых они создавались и функционировали.

*Задачи* науки организационного поведения:

1) методологические – разработка системы категорий и понятий для описания поведения человека и группы в организациях;

2) конкретно-исследовательские – анализ типов поведения человека в организации, взаимодействия социально-психологических и административных факторов, процессов принятия и осуществления управленческих решений;

3) управленческие – обработка информации об организационных процессах, консультирование руководителей, разработка стиля и методов управления, обоснование нововведений в организациях, разработка предложений по решению социально-психологических проблем в организациях;

4) проектно-прогностические – анализ проблем реакции работников и коллектива на будущие нововведения, выработка нормативов и целей преобразования организаций, определение социальных и психологических последствий экономических и правовых мероприятий.

## 1.2. ВЛАСТЬ И КОНТРОЛЬ

Поведение человека в организации отличается от его поведения в других ситуациях тем, что работник организации не является абсолютно самостоятельным субъектом. Он – объект управленческого воздействия со стороны менеджеров или собственников организации. Таким образом, его поведение постоянно диктуется не его свободной волей, а другими людьми. Почему эти другие могут навязывать свою волю члену организации и диктовать ему формы поведения? Потому что в организации существуют такие механизмы социального воздействия, как власть и контроль.

Вот как определял понятие власти М. Вебер: «Власть – это возможность одного из действующих лиц в системе социальных отношений навязывать свою волю другому лицу несмотря на его сопротивление». Власть имеет три основных характеристики:

- 1) вес (количество, размер) – это сила воздействия на поведение подчиняющегося объекта;
- 2) охват – область поведения, на которую распространяется властное воздействие;
- 3) сфера подчинения – число индивидов или групп, чье поведение контролируется.

Откуда берется и на чем основывается власть? Понятие «базис власти» ученые объясняют по-разному. Многие полагают, что власть тесно связана с зависимостью. Р. Эмерсон убежден, что власть коренится в отношениях зависимости одного человека от другого: власть индивида А над индивидом Б означает зависимость Б от А. Можно, например, ограничить доступ к знаниям, в которых кто-либо остро нуждается, доступ к ресурсам, которые необходимы организации (финансы, рабочая сила, сырье). А поскольку в организациях контроль за ресурсами распределен между различными подразделениями и отдельными работниками, то эти субъекты и обладают властью, которую получают вместе с ресурсами, необходимыми им для выполнения своей работы.

В организациях то и дело возникают ситуации, когда субъектом власти оказывается не выше-, а нижестоящее лицо. Директор отпраляется на поклон к рабочему-умельцу, единственному, кто способен выполнить сложный заказ, а тот, в свою очередь, диктует выгодные ему условия; талантливый ученый или одаренный инженер, обладающий знаниями или навыками, которых нет у остальных членов организации, оказавшись в роли эксперта, навязывает руководству требования, при которых готов взяться за выполнение ответственной работы. Чем большее количество факторов контролируют нижестоящие лица в организации, тем большим объемом власти они обладают.

Однако власть как форма межличностной зависимости асимметрична. Власть вышестоящих над нижестоящими узаконена и подкреплена формальными механизмами (санкциями, приказами, дисциплинарными мерами). Напротив, власть нижестоящих над вышестоящими не имеет столь мощной институциональной поддержки, не легитимизирована. Тем не менее часто она более действенна и эффективна.

В организации среднего и крупного размера с развитой иерархией формируется длинная «цепь» власти, где все менеджеры одновременно являются и подчиненными. Даже руководитель организации не является вполне самостоятельной фигурой, поскольку зависит и обязан отчитываться за принятые решения перед собственниками организации. Поэтому менеджеры в организации не могут самостоятельно действовать и принимают решения с учетом того, что эти решения будут оцениваться вышестоящими руководителями. Как указывалось в английском морском уставе XVII века: «поэтому наилучшее решение должно быть наилучшим не только для данной ситуации в море, но и признано таковым должностными лицами, перед которыми капитан обязан отчитываться». То есть ни один руководитель в организации не обладает полнотой власти.

Властью над другими в организации обладают не только отдельные работники, но и целые подразделения. Власть одного подразделения над другим или другими пропорциональна его возможностям закрывать и ограничивать доступ к редким ресурсам (в том числе информации) либо к стратегическим факторам, которые служат удовлетворению каких-то важных потребностей. Поэтому понятно, почему в большинстве организаций наибольший вес и значение имеют такие подразделения, как бухгалтерия (не зарабатывающая, но контролирующая финансовые ресурсы), отдел кадров (контролирующий карьеру работников) и даже служба охраны (контролирующая доступ на территорию организации).

Если контроль за ресурсами дает власть, то, безусловно, владеющий ресурсами будет использовать свою власть, чтобы увеличить объем и разнообразие контролируемых ресурсов, что даст ему еще большую власть. Это подметил еще Т. Парсонс, который определил власть как способность мобилизовывать ресурсы.

Но тогда понятие ключевых ресурсов порождает замкнутый круг или парадокс в определении власти и контроля. Поскольку контроль над ресурсами служит основой обладания властью, постольку само обладание властью выступает базисом другого типа контроля — над индивидами и подразделениями (персональный контроль). В результате формируется такая последовательность: контроль над ресурсами → власть → персональный контроль.

Что же такое контроль? Контроль — это направление, влияние или определение поведения других людей. Общим элементом в определениях власти и контроля выступает влияние. Однако власть и контроль различаются способом реализации влияния. Власть понимается как потенциальное влияние, а контроль — как реальное влияние. Отсюда следует: власть — это способность (возможность), а контроль — это процесс.

Ученые выделяют различные виды власти. Дж. Френч и Б. Равен предлагают такую классификацию:

- 1) вознаграждающая власть — способность влиять посредством возможного вознаграждения;
- 2) принудительная власть — способность влиять при помощи возможного наказания;
- 3) легитимная власть — способность влиять через признанные и узаконенные права;
- 4) референтная власть — способность влиять благодаря идентификации одного индивида с другим;
- 5) экспертная власть — способность влиять благодаря своим знаниям.

Известный теоретик организации А. Этциони дал свою типологию, в которой выделил три вида власти:

- 1) принудительная власть — возможность применять физическую силу при исполнении контроля;
- 2) утилитарная власть — возможность использовать материальные средства при контроле;
- 3) идентивная власть — возможность употреблять организационные и межличностные символы для целей контроля.

### *Ситуация для анализа № 1*

#### **Воровство**

Ваш папа — хозяин крупной турфирмы. Предполагая после окончания университета взять Вас к себе на фирму менеджером, он пока вводит Вас в курс дела, охотно рассказывает о работе и проблемах своего предприятия.

Недавно он поделился с Вами новой проблемой — к конкурентам ушел со своими клиентами агент по сбыту. То есть фактически этот агент украл у предприятия, только не скрепки, а существеннее — клиентов. В общем-то, это не большая беда — папа не так давно переманил к себе двух агентов, которые обеспечили рост объемов продаж на 13,7%. Проблема более глобальна — папа чувствует, что воруют у него на фирме все (или практически все). Офис-менеджер что-то слишком часто и дороговато закупает канцелярские товары и тонер для принтера, агенты по закупкам выплачивают партнерам слишком большие комиссионные. Реклама не приносит ожидаемого эффекта, хотя обходится предприятию слишком дорого. Заместитель заключил договор с маркетинговым агентством о проведении исследования за 1000 дол., результаты которого оказались довольно скромными. Одного из менеджеров поймал во время работы за печатанием курсовой по менеджменту.

Все это приносит такие финансовые потери, что папа отказался от запланированной покупки для фирмы нового «вольво». Придется ему и дальше ездить на «десятке». А в чем дело — не понятно. Вроде бы работникам невыгодно воровать, а ведь они получают процент от прибыли, т. е. воруют сами у себя. Да еще всякие конкурсы, призы, премии, пикники и автоматы с питьевой водой для них на фирме.

Обладая значительными знаниями в российской организационной культуре, Вы предложили папе проанализировать ситуацию и разработать комплекс мер по предотвращению воровства.

### **Контрольные вопросы и задания**

1. Что изучает организационное поведение?
2. Какова роль организационного поведения в науке менеджмента?
3. Определите сущность власти.
4. Чем отличается контроль от власти?
5. Приведите примеры различных видов власти.
6. Какая из типологий власти, на ваш взгляд, наиболее адекватно описывает виды власти?

### **Рекомендуемая литература**

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М., 2010.

Геберт Д., Розентиль Л. фон. Организационная психология. Человек и организация. Харьков, 2006.

Дизель П.М., Мак-Кинли Р.У. Поведение человека в организации. М., 1993

Красовский Ю.Д. Организационное поведение: учеб. пособие для студентов вузов. М., 2011.

Ньюстром Дж. Организационное поведение: поведение человека на рабочем месте. СПб., 2000.

## **2. МОТИВАЦИЯ**

### **2.1. ТЕОРИЯ МОТИВАЦИИ Ф. ГЕРЦБЕРГА**

В группе содержательных теорий мотивации, имеющих много общего, резко выделяется своеобразным подходом теория Фредерика Герцберга. Свой анализ Герцберг начал с изучения глубинных оснований трудовой деятельности человека. Ученый справедливо указывал, что есть два различных вида трудовой деятельности человека, которые отличаются даже названиями. Он писал, что каждый европейский язык содержит два этимологически не связанных между собой слова, которыми мы обозначаем одну и ту же деятельность. В латинском «laborare», с одной стороны, и «facere» или «fabricare» – с другой, в немецком «arbeiten» и «werken». У французов это «travailler» и «ouvrier», а англичане пользуются словами «labour» и «work».

В русском языке этому соответствуют, с одной стороны, глаголы «трудиться», «работать», жаргонное «вкалывать» и, с другой стороны, «производить», «изготавливать», «делать», «вырабатывать». Существительные, образованные от глаголов второй группы, связаны по смыслу и ассоциативно с конкретным ремеслом, мастеровитостью, продуктивностью и даже с искусством или творчеством, в то же время слова, производные от глаголов первой группы, подразумевают большую обезличенность затрат труда работника.

Исходя из этой предпосылки, Герцберг утверждал, что необходимо различать *побуждение к труду* и *производственную мотивацию* как внешние и внутренние стимулы человеческой деятельности.

**Побуждение к труду.** Менеджеры неожиданно обнаружили, что однажды полученный бонус рассматривается работником как предоставленная привилегия получать их и в дальнейшем. Скажем, если ему дать 200 дол. в один месяц, а на следующий 100, работник будет считать это наказанием, а не сто долларовой прибавкой к зарплате, даже если уровень его производительности снизился. Из-за малого размера бонуса он скорее всего будет настроен враждебно и выразит свое недовольство открыто или пассивно через дальнейшее снижение выработки.

Как показано на рис. 1, работники и ручного труда, уходящего в прошлое, и современных технологий, те, кто работает за компьютерами, должны постоянно нуждаются в новых стимулах. Однако и при этом рост производительности имеет тенденцию к снижению, во всяком случае, никогда не достигает наивысшего уровня, отмеченного после первого применения данного стимула. Тем не менее многие годы большинство управленческих стратегий основывалось именно на

использовании таких стимуляторов кратковременного действия.

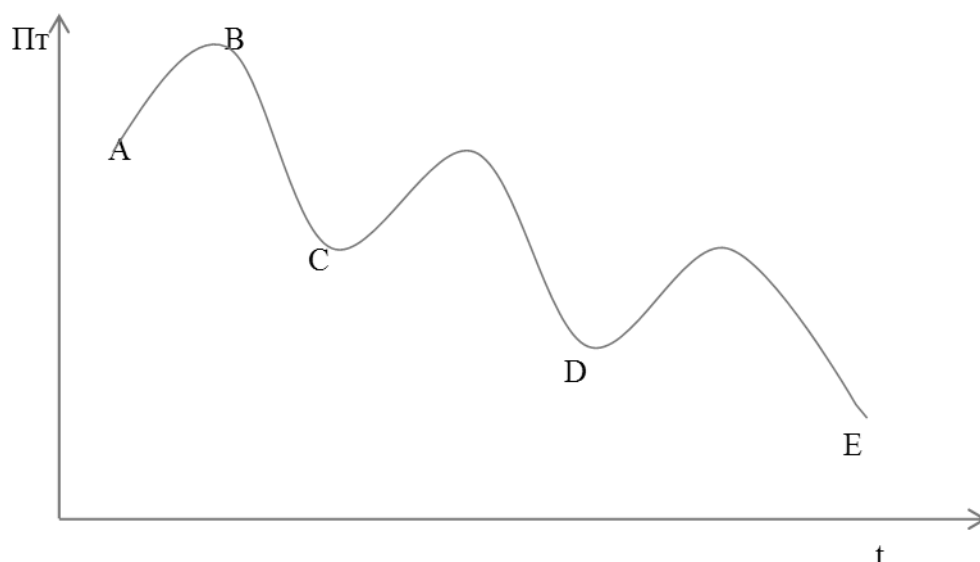


Рис. 1. Влияние внешних стимулов на рост производительности труда (Пт) при прочих равных условиях: А – уровень достигнутой средней производительности труда на момент применения стимула; В – наивысший уровень производительности, достигнутый после первого применения стимула; С – производительность труда в момент повторного применения стимула; D – новый (сокращенный) уровень средней производительности труда на момент третьего применения стимула; Е – низкий уровень производительности, не удовлетворяющий условию рентабельного производства

Как и все системы побуждения к труду, эта также приводит к насыщению определенным стимулом или привыканию к стимулированию вообще. Работники при этом не имеют внутренней мотивации на интенсивный и качественный труд. Упрощая, можно сказать, что в данном случае труд есть функция боязни не получить стимул со стороны работодателя или коллег, например: бонус, гарантию занятости или общественное признание: труд – F (внешний стимул → страх).

**Производственная мотивация.** Если труд скучный, монотонный или неприятный, человек станет работать только ради того, чтобы избежать материальных лишений и неодобрения. Побудительные стимулы в этом случае должны часто меняться, что справедливо для всех времен и народов. И напротив, для людей любой культуры и в любом регионе всегда самым лучшим мотиватором труда служит собственное умение делать конкретную, соответствующую их способностям, мобилизующую все силы и навыки работу, конечно, при условии, что такая работа им предоставлена.

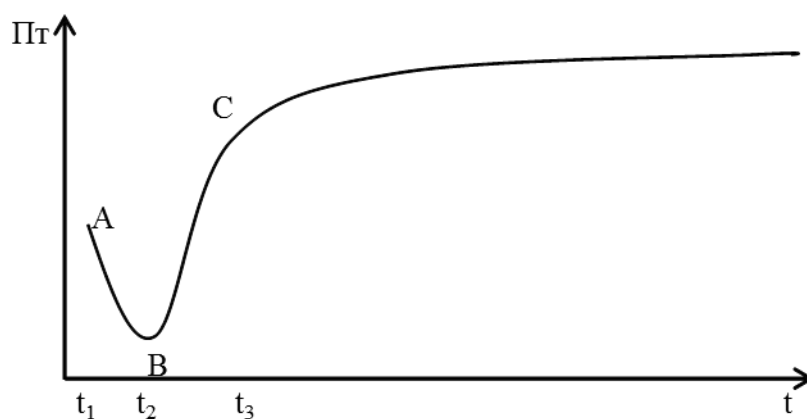




Рис. 2. Влияние «работы, бросающей вызов» на производительность труда (Пт): А – уровень средней производительности в момент времени  $t_1$ , когда человеку предоставлена мобилизующая работа; В – пониженный уровень производительности труда на момент времени  $t_2$ ; С – высокий уровень производительности, достигнутый на момент  $t_3$ , ABC — кривая обучения

Большинство исследований по мотивации, производительности и удовлетворенности трудом не смогли выявить различия между внешними стимулами, побуждающими к труду, и внутренними мотивами выполнения конкретной работы. Однако кросс-культурные исследования реальных ситуаций, заставлявших работников чувствовать себя на работе или «очень хорошо», или «очень плохо», показали, что только собственные достижения человека при выполнении мобилизующей его способности и навыки работы повышают субъективную удовлетворенность трудом. Внешние же побуждения лишь уменьшают неудовлетворенность. Поэтому удовлетворенность и неудовлетворенность трудом не должны оцениваться в едином измерительном континууме (т. е. по одной шкале), как это было во всех предшествующих исследованиях.

Другими словами, поскольку мы имеем две разные группы факторов, одна из которых влияет на удовлетворенность, другая – на неудовлетворенность трудом, то соответственно необходимы и разные методы измерения и воздействия на них. Мотивационно-гигиеническая теория схематично представлена на рис. 3.



Рис. 3. Мотивационно-гигиеническая теория

К гигиеническим факторам, влияющим на уровень неудовлетворенности трудом, относятся: политика компании и стиль управления, методы контроля за персоналом, отношения с коллегами по работе, уровень оплаты, статус работника в организации, условия и безопасность труда. К факторам, мотивирующим работника, относятся: достижение успеха и его признание, интерес к работе, ответственность, профессиональное совершенствование и должностной рост. Именно от этого зависит уровень его удовлетворенности трудом.

По данным советских исследователей, наиболее весомый фактор среди установок на эффективный труд – удовлетворенность конкретным видом выполняемой работы. Результаты показали, что у рабочих неквалифицированного ручного труда, помимо самой низкой производительности, еще и наименьшая удовлетворенность конкретной работой и ее социальным статусом. Напротив, самые высокие удовлетворенность и производительность зафиксированы у работников наивысшей квалификации как механизированного, так и ручного труда. Отметим, что в группе рабочих неквалифицированного ручного труда была в то же время едва ли не самая высокая заработная плата.

Таким образом, можно считать многократно доказанным тот факт, что гигиенические потребности работника (хорошая оплата, удобная производственная среда и нормальные условия труда) должны удовлетворяться как можно полнее, иначе возникает неудовлетворенность и ухудшаются результаты труда. Однако только работа, будучи интересной, разнообразной и творческой, может мотивировать человека на постоянно эффективный труд.

## **Ситуация для анализа № 2**

### **О том, как чтение не вызывало никакого почтения**

Руководители негритянского гетто, расположенного вблизи университета в одном из городов США, считали основной проблемой во вверенном им районе неграмотность. Поэтому они открыли начальную школу и пригласили специалистов по методике обучения чтению. Однако программы, разработанные этими специалистами, не дали существенных результатов. Тогда специалисты сделали вывод, что дети не поддаются обучению. После этого руководителям не оставалось ничего другого, как обратиться за помощью к менеджеру.

Менеджер начал с того, что сделал предположение, согласно которому дети ведут себя разумно, а следовательно, неразумно поступают сами специалисты. Исходя из такого предположения, он стал искать причины, по которым юные негры не хотели учиться читать, и нашел их довольно легко.

Прежде всего он обнаружил, что в большинстве домов гетто не было никаких книг, кроме телефонных. Поэтому дети не видели своих родителей читающими либо видели, но крайне редко. Поскольку родители, как правило, являются кумирами своих детей, естественно, что и негритянские дети стремились следовать примеру своих родителей и так же, как они, не придавали никакого значения чтению. Более того, молодой негр, открыто несущий книги по улицам гетто, подвергался оскорблениям, а нередко и физической расправе со стороны своих сверстников: на него смотрели не только как на пижона, но и как на перенявшего образ жизни белых.

Когда же ребенок, воспитанный в такой обстановке, приходил в школу, его встречал незнакомый, обычно белый человек (учитель), который вел себя так, будто чтение – самая важная вещь на свете. Стоит ли удивляться тому, что ребенок отказывался учиться читать?

## **Ситуация для анализа № 3**

### **Проблемы третьей смены**



Вы – новый менеджер в отделе размещения отеля «Карасун». В отделе работа организована в три смены по скользящему графику. До Вашего прихода на эту должность отдел был загружен работой всего на треть, так как клиентов было немного. Это понятно – гостиница находится на окраине, реклама ее услуг была организована плохо. Служащие работали спустя рукава, во вторую и третью смены они могли поспать.

С приходом нового руководства была проведена эффективная рекламная кампания и количество клиентов гостиницы резко возросло. Служащие оказались заняты полностью, спать на работе они уже не могли. В коллективе возникло недовольство.

Гостиница находится на окраине города, посреди неосвещенного пустыря. Вчера поздно вечером к работнице Вашего отдела Ивановой, выходящей после второй смены из гостиницы, пристал какой-то пьяный. Ничего страшного не произошло, однако сегодня утром у Вас на столе появилось заявление Ивановой на имя генерального директора, в котором она просит перевести ее на односменную работу.

Вы понимаете, что это предлог, а на самом деле работники отдела недовольны увеличившейся нагрузкой во вторую и третью смены. Между собой служащие поговаривают о том, что если положение не изменится, они начнут продавать акции гостиницы, которыми владеют, банку «Суперкредит». Этот банк активно скупает и уже скупил 24,5% акций «Карасуна».

Ваша задача – до передачи заявления генеральному директору наложить содержательную резолюцию на заявление и отдельно подготовить список мероприятий, позволяющих решить проблемы отдела.

## 2.2. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ ТЕОРИИ ГЕРЦБЕРГА

На основании своей теории мотивации Ф. Герцберг предложил ряд методов для мотивации персонала.

**Обогащение индивидуального труда.** Основным прикладным следствием мотивационно-гигиенической теории стала концепция индивидуального обогащения труда, которая во-первых, расширяет содержание труда конкретного работника, а во-вторых, способствует улучшению обслуживания клиентов и потребителей. В обогащение труда обычно включают следующие семь элементов.

1. *Прямые отношения с клиентом.* Менеджеры могут все виды работ сделать интереснее, делегируя работникам ответственность за обслуживание определенных клиентов внутри и вне пределов организации, при этом каждый работник должен досконально знать конечный продукт фирмы, его устройство, свойства, режим эксплуатации и т. п. Клиентами могут быть, например, водители грузовиков, которые ремонтирует рабочий, или сборщики изделий, для которых он изготавливает детали.

2. *Персональная ответственность товаропроизводителя и отчетность.* Рабочие должны ставить свое клеймо на продукцию или подписывать документы и квитанции при оказании услуг, а также вести записи, связанные с проблемами качества и предложениями о технических или организационных улучшениях. Эта мера показала свою высокую эффективность, будучи применена на различных предприятиях в разных странах. Например, в Советском Союзе высококвалифицированные рабочие, изготавливавшие ответственные высокоточные детали ракет или самолетов, ставили свое личное клеймо. Или на заводе компании «Дженерал моторс» в г. Виксем, штат Мичиган, рабочие ставят клеймо со своим именем на лично собранные двигатели для автомобиля «корвет».

3. *Обратная связь.* Менеджерам необходимо разрабатывать такие системы обратной связи с клиентами, при которых рабочие могли бы услышать мнение о качестве выполненной работы непосредственно от клиентов. Благодаря этому они смогут быстро исправлять ошибки, не дожидаясь, пока соответствующая информация дойдет до них по обычным бюрократическим каналам.

4. *Право непосредственного обращения (прямой связи).* Управленцы должны предоставить рабочим право непосредственно обращаться к клиентам и любому обеспечивающему их труд персоналу за информацией, требуемой для выполнения работы. Для этого в случае необходимости надо использовать короткие письменные формы-запросы или телекоммуникационную связь.

5. *Свободный график.* Следует по возможности разрешать рабочим трудиться по удобному для них графику, чтобы лучше удовлетворять запросы клиентов. От менеджеров в этом случае требуется более творческое и эффективное общее планирование производственного процесса.

6. *Контроль за ресурсами.* Полезно передавать персоналу станки и оборудование под личную ответственность за их сохранность и работоспособность. Этот шаг, безусловно, требует определенного обучения и предоставления работникам некоторой финансовой свободы.

7. *Повышение квалификации и приобретение уникального опыта.* По мере того как работник повышает квалификацию и приобретает уникальный опыт в обслуживании определенных клиентов или производстве определенной продукции, его труд можно обогатить путем делегирования ему ответственности за обучение новых работников и передачу им опыта.

Хотя редко удается сразу применить все перечисленные способы обогащения труда, их следует постоянно держать в поле зрения в качестве цели, проектируя такую организацию труда, которая обеспечила бы внутреннюю мотивацию персонала.

Приведем примеры успешных проектов обогащения труда. Первый из них, взятый из опыта моторостроительной компании «Каммингз энджин», показывает: обогащение труда помогает так

организовать работу, чтобы способности и возможности их проявить росли у рабочих быстрыми темпами. Работники этой компании, включая управленческий персонал, последовательно обучаются всем видам работ. Начиная с главного – сборки и испытаний, каждый выбирает себе специализацию по душе и способностям. Все занятые в компании получают базовую бухгалтерскую подготовку, учатся подсчитывать издержки производства, что дает им возможность в дальнейшем вести собственный бюджет.

Ключевая идея состоит в том, чтобы максимизировать квалификацию, повысить автономию работников и одновременно ослабить значение ложных статусных символов для большего сплочения персонала. Большинство компаний концентрируют внимание на 10% работников, у которой нет установок на эффективный труд, пытаясь заставить их трудиться интенсивнее. «Каммингз энджин» направляет свои усилия на мотивацию 90% работников, у которых такие установки есть, помогая им получить опыт, необходимый для успешного выполнения производственных задач.

Другой пример взят из опыта Управления материально-технического обеспечения Военно-воздушных сил США. Там внедрен своеобразный «внутрифирменный хозрасчет», построенный на прямых отношениях между производителем работ и клиентом сверху донизу. Основным внешним клиентом отделения ремонта техники – это летчик-испытатель, принимающий работу у авиамеханика – основного внутреннего клиента всех служб отделения, т.е. генерального подрядчика.

Опыт УМТО ВВС США показывает, что тесные обратные связи типа «клиент – производитель (поставщик)» помогают добиться как минимум трех вещей: создания основы для улучшения производства в каждом звене технологической цепи, устранения разделения работ на главные и неглавные, ускорения институционализации в результате межгрупповой кооперации, требуемой при проведении *сложных* работ.

**Социальные (групповые) проекты организации труда.** К ним следует в первую очередь отнести три концепции, ставшие популярными в последние годы в США, Европе и Японии.

«*Менеджмент участия*» позволяет работникам обсуждать с администрацией некоторые управленческие решения, фокусирует внимание менеджеров на обучении навыкам межличностного общения.

*Социотехнические системы*, такие как бригадная организация труда сборщиков в компании «Вольво» (Швеция), предоставляют группе полномочия по определению режима и графика работ, а также дают возможность ротации рабочих мест внутри группы.

*Кружки качества*, пришедшие в 1960-е гг. из США в Японию и вернувшиеся в Америку снова в 1970–1980-е, наделяют работников ответственностью за статистический учет качества продукции и выработку предложений по улучшению производства.

Хотя каждый из этих проектов организации труда использует свои специфические мотиваторы, все они стремятся манипулировать работником посредством социального одобрения (неодобрения), т.е. подчинения групповому давлению, что неизбежно ведет к усреднению личностных потенциалов в группе. Практика показывает, что групповая организация труда более эффективна для выполнения краткосрочных задач, чем для длительной мотивации на производительный труд.

#### ***Ситуация для анализа № 4*** **Учим информатику**

Вы – уже заместитель генерального директора отеля «Карасун». Удачно разрешенный конфликт с Ивановой дал Вам веру в собственную гениальность, и Вы захотели еще больше повысить качество и производительность труда персонала отеля. Для этого решено компьютеризировать работу отеля и внедрить информационные технологии. (Так как отель находится на окраине, клиентов и прибыли раньше было мало, работали по старинке и из оргтехники были только счеты и чайники «Tefal».) Были куплены и установлены 9 мощных современных компьютеров и приглашен высококлассный консультант для обучения персонала.

Вы подробно на общем собрании объяснили подчиненным, сколько плюсов принесет внедрение в работу отеля информационных технологий и насколько более интересной и творческой

станет работа каждого из них. В предвкушении отличных результатов Вы уже потираете руки, однако дела почему-то пошли немного не так, как предполагалось. Производительность труда резко упала. В отделе размещения стали тратить гораздо больше времени на работу с каждым клиентом, совершается много ошибок, образуются очереди, клиентам и Вам начали хамить. Бухгалтерия стала задерживать составление баланса, отчетов, начисление и выплату заработной платы, в расчетах с клиентами и партнерами допускаются ошибки. Из-за падения темпов работы существенно снизились заработки каждого работника.

Вспомнив IV курс, Вы опять собрали общее собрание, на котором похвалили подчиненных за «минимизацию потерь» и произнесли яркую речь об обогащении труда и партисипативном управлении. Однако в ответ работники дружно обвинили Вас в неоправданном усложнении работы, фантазерстве и вредительстве. Вы понимаете, что на самом деле они просто не хотят учиться и работать по-новому. Освоение компьютерной техники и программ – дело сложное, требует времени, а нормативы времени на работу с одним клиентом, на составление баланса остались прежними. Поэтому, чтобы освоить компьютер, работникам пришлось бы работать гораздо интенсивнее и оставаться после работы на час-полтора, чего им, естественно, делать не хочется. По словам консультанта, единственное, что успешно освоил каждый работник – это карточные игры на компьютере.

Задача – разработать комплекс мероприятий по успешному решению возникших проблем и внедрению информационных технологий. (Кстати, директор косо на Вас смотрит и намекает на увольнение по несоответствию должностным обязанностям.)

### ***Ситуация для анализа № 5*** **Проблемы от хорошей жизни**

Вы – владелец и директор средней по размерам турфирмы «Карасун-Элит-тур», которая работает на рынке шоп-туризма. Работа идет очень хорошо, объем получаемой прибыли значителен, персонал доволен высокой зарплатой, регулярными премиями и призами. Вы создали благоприятные условия для общения сотрудников на работе и регулярно организуете встречи в нерабочее время и поездки на природу, понимая, как важно удовлетворять потребности связи.

Однако в последнее время сотрудники стали относиться к своим обязанностям спустя рукава: в рабочее время вяжут, сидят в социальных сетях, играют в компьютерные игры. И запретить вроде бы нельзя, так как они выполняют все обязанности и планы. Стали меньше болтать на работе, каждый занят своим делом. Постепенно прекратились встречи после работы, пикники. Работники жалуются Вам на скуку, говорят: «Хочется чего-то новенького».

Размышляя о случившемся, Вы вспомнили теории мотивации и поняли, что, удовлетворив свои физиологические потребности и потребности связи, работники захотели развиваться и самовыражаться, а рутинная работа с шоп-турами таких возможностей не дает. Поэтому Вы разработали новый стратегический план и диверсифицировали работу фирмы. Теперь основным направлением стал самый сложный вид туризма – эксклюзивный. Естественно, сначала у персонала мало что получалось, поэтому Вы наняли четырех консультантов – специалистов в области эксклюзивного туризма – студентов IV курса географического факультета КубГУ.

Однако дела не пошли. На общем собрании подчиненные высказали Вам свой взгляд на причины проблем: «1. Директор ничего не делает, а он должен постоянно руководить, вникать во все мелочи. («Это они не правы» – думаете Вы...) 2. Эти “консультанты” сами ничего не умеют, только книжек умных поначитались и лезут теперь во все дыры, работать мешают, указывают, а сами, между прочим, никакой ответственности не несут».

Итак, причины, как Вам кажется, найдены и теперь остается только разработать мероприятия по выходу из кризиса.

## **2.3. ТЕОРИЯ ПОСТАНОВКИ ЦЕЛЕЙ**

К современным и эффективно применяемым процессуальным теориям мотивации относится теория постановки целей (goal-setting theory), разработанная американским ученым Эдвином Локи.

Эта теория была основана на концепции менеджмента целей Питера Дракера, сторонника того, чтобы для каждого сотрудника компании (равно как для каждого подразделения) была поставлена конкретная цель.

Исходя из этой концепции, Э. Локи предположил, что наиболее важным фактором в объяснении мотивации является наличие в голове человека сознательной определённой цели, которой индивид пытается достичь. То есть основной мотивационный фактор – желание достичь поставленной цели. Работник, перед которым стоит сложная цель, испытывает желание повысить свои способности для того, чтобы иметь дело с более сложными ситуациями и заданиями, ставшими для него своеобразным вызовом.

Эта теория была подкреплена масштабным исследованием, объектом которого стали профессиональные группы водителей и шахтёров. При исследовании труда шахтёров оказалось, что когда их просто просили «делать всё, что они могут», они работали лишь на 60% своих истинных возможностей. Когда же их просили «работать на 94% своих возможностей», необходимый результат достигался в течение всего нескольких недель (а ведь это более чем пятидесятипроцентное улучшение производительности!) и держался на таком уровне ещё семь лет. Схожие результаты ученые получили при исследовании труда водителей грузовиков. Частью производственного цикла по обработке древесины была транспортировка брёвен на грузовиках. Выяснилось, что водители грузовиков загружают их в среднем на 58–63% (видимо, 60% возможностей – тот естественный уровень отдачи работника, который он показывает в обычных, не «отягощённых» повышенной мотивацией обстоятельствах). Перед водителями была поставлена цель загружать свои машины на 94%. В то же время никаких наказаний за недостижение цели и поощрений за её достижение не предполагалось. После первого месяца уровень загрузки возрос до 80%, но потом упал до 70%. Водители объяснили это тем, что они проверяли, насколько были честны с ними менеджеры, когда обещали не наказывать за менее эффективное исполнение своих обязанностей. Через три месяца после начала эксперимента уровень загрузки превысил 90% и оставался таким же ещё семь лет.

Кроме общего утверждения об эффективности goal-setting, Э. Локи указал несколько характеристик целей, которые должны соблюдаться при использовании этой методики. Все они послужили весьма плодотворным полем для работы исследователей и менеджеров. Важную роль Локи отводил обратной связи. По его мнению, она оказывает двоякое позитивное влияние на достижение цели: во-первых, позволяет индивиду узнавать, насколько он приближается к намеченной цели; во-вторых, даёт дополнительную мотивацию к дальнейшему прогрессу.

Сами по себе цели или сама по себе обратная связь не обеспечивают повышения эффективности деятельности группы каким-то внешним лицом (в организации таким лицом является менеджер). В ходе проведенных исследований было экспериментально доказано, что обратная связь влияет на постановку целей, причём правдивая обратная связь ведёт к лучшим результатам, чем неверная обратная связь или вообще её отсутствие.

Очень интересные результаты были получены в исследованиях М. Мэсча: выяснилось, что группы, которым даётся негативная обратная связь, менее удовлетворены (что естественно), но в то же время ставят более высокие цели, разрабатывают лучшие стратегии и добиваются больших результатов. Отсюда следует практический вывод: менеджерам необходимо сочетать использование позитивной и негативной обратной связи (но, конечно же, не злоупотреблять последней, ведь как бы позитивно она ни влияла на результаты, в реальной жизни человек, который постоянно будет получать сообщения такого рода, очень скоро перестанет прикладывать вообще какие-либо усилия к выполнению заданий, при этом негативная обратная связь должна служить только «точечным» мотиватором).

Кроме того, Э. Локи считал, что цели, которые ставятся перед работниками, должны, во-первых, быть конкретными и чётко определёнными (а не выражаться в виде «попытайтесь как можно сильнее»). Это объясняется тем, что цели контролируют внимание, и поэтому более конкретные и определённые цели заставляют сотрудника концентрироваться на их достижении. Из этого, однако, не следует, что сотрудники не должны иметь представление о долгосрочных перспективах. Просто очень отдалённые цели (например, карьерные) не влияют на поведение так, как это делают краткосрочные цели. Они лишь служат ориентиром для работника, помогая ему

оценивать результаты, полученные на конкретном временном отрезке. Когда перед индивидом ставится какая-либо отдалённая цель, он обязательно должен формулировать более частные, сиюминутные цели, поскольку они в большей степени влияют на работу. Кроме того, цели должны быть сопоставимы с измеряемыми действиями и результатами, не должны содержать абстрактных и принципиально неизмеримых понятий типа «агрессивность», «детерминация» и т.д., так как в этом случае весьма проблематичным становится обязательный момент оценки достигнутых результатов.

Цели, помимо всего прочего, должны быть достаточно сложными. Дело в том, что сложные цели становятся для сотрудника своего рода вызовом, проверкой его способностей. В то же время именно поэтому работник обязательно должен иметь необходимые способности для достижения поставленной цели. Очень важно и то, насколько сотрудник принимает цель, насколько он видит возможности для её достижения. Так, например, исследование, проведенное в компании «United Fund», показало, что более сложные цели действительно приводили к более высоким результатам. Однако это было верно исключительно в тех случаях, когда цели работники считали достижимыми.

При использовании goal-setting в практическом менеджменте одним из ключевых остается вопрос о степени участия сотрудников в постановке целей. Этот вопрос до сих пор вызывает дискуссии, и точного ответа на него в практических условиях пока не найдено. Разные мнения по этому поводу высказывались с самого начала применения goal-setting. С одной стороны, многие исследователи признают, наиболее эффективным тот вид группового goal-setting, при котором сотрудники самостоятельно участвуют в постановке целей, а не просто принимают цели, которые ставятся перед ними. Интересные выводы можно сделать из исследования У. Хауса: независимо от локуса контроля человека наиболее эффективна самостоятельная постановка целей, так как в этом случае все люди винят исключительно себя. Были предложены три причины, почему совместная постановка целей может быть более эффективной: это социальный фактор групповой дискуссии, мотивационный фактор включённости в процесс goal-setting и когнитивный фактор разделения информации. С другой стороны, при стабильном уровне сложности целей участие в их формулировке не имеет такого уж решающего значения. Чтобы разрешить эти противоречия, ведущими исследователями с участием самого Э. Локи был проведён обобщающий эксперимент, который действительно показал отсутствие этого влияния. Но так как эксперимент, к сожалению, был исключительно лабораторным, то распространять его результаты на реальный менеджмент довольно опасно.

Гораздо проще всё со следующей позицией. Практически все исследователи признают, что перед сотрудником должна стоять не только его индивидуальная цель, но и цель его группы. В ходе экспериментального исследования было установлено, что методика работает эффективнее в том случае, когда перед работником стоит не одна цель, а сразу несколько. Наиболее эффективно сочетание индивидуальных и групповых целей. Поскольку причину успеха индивид обычно приписывает себе, а неудачи – своему окружению, то и цели, которые ставятся перед человеком, должны акцентировать те факторы, которые человек в состоянии контролировать, так как в этом случае он будет ориентирован на успех.

Сравнение индивидом себя с другими уменьшает интерес к поставленной цели, поэтому при использовании goal-setting необходимо ставить не цели конкуренции с другими индивидами или группами, а цели по достижению чего-либо. В исследовании, посвящённом спорту, этот тезис был подтвержден тем, что цели, направленные на достижение чего-либо конкретного (например, пробежать 100 м за 10 секунд), более эффективны, чем те, в которых требуется занять какое-либо место.

На практике также было показано влияние на goal-setting индивидуальных различий. Разные группы акцентируют внимание на разных свойствах. Так, например, при исследовании техников выяснилось, что сложность цели имела важное значение только для тех сотрудников, у которых за плечами 12 и более лет образования. Для менее образованных работников на первый план выходили ясность цели и обратная связь. При проведении другого исследования выяснилось, что участие в постановке целей оказало значимое влияние только на работу менее образованных лесорубов. Некоторые специалисты даже нашли расовые переменные: белые работники важнейшим компонентом считают сложность задания, а чёрные – ясность цели и обратную связь.

Методика goal-setting практически сразу и очень широко стала использоваться в менеджменте в качестве одного из самых результативных методов мотивации персонала (да и просто повышения эффективности труда, например, одно из исследований показало, что, хотя постановка целей слабо влияет на удовлетворённость работников, этот метод улучшает производительность). Примеров использования goal-setting крупными, средними и небольшими компаниями очень много.

Показательно, на наш взгляд, применение goal-setting в компании «Tenneco Inc.». Правление компании решило внедрить в систему менеджмента компании эту технологию, причём, в отличие от большинства компаний, использующих goal-setting, акцент было решено сделать не только на целях, связанных с достижением определённого делового результата, но и на целях персонального развития сотрудников. Была организована рабочая группа из представителей всех отделений компании, которая разработала соответствующую программу и рекомендации по тому, как именно нужно ставить цели и измерять результаты. Всё это сочеталось с обширной программой тренинга по использованию goal-setting.

Менеджеры систематически проводили необходимые при широком применении метода мероприятия по подготовке, оценке и диагностике. В итоге после внедрения программы мотивация сотрудников повысилась, а напряжение на рабочем месте понизилось. Наиболее успешной программа оказалась в тех подразделениях «Теннесо», где менеджеры активно участвовали и поддерживали goal-setting. Однако многие сотрудники испытывали большие проблемы с целями, ориентированными на саморазвитие, возможно, это следствие многолетней установки на эффективность труда.

Далеко не сразу появились и результаты – чтобы оценить эффект действия программы, понадобилось более года. Многочисленные позитивные сдвиги в работе компании всё же сочетались с некоторыми негативными результатами (раздражение по поводу необходимости бумажной работы, чувство недостаточной тренированности для применения метода). Главный вывод, который следует из этих разработок, таков: применять goal-setting в масштабе целой компании далеко не так просто. Это требует больших усилий и разработки целой системы соответствующих мероприятий.

С большой пользой для себя, правда, несколько по-иному, применяет этот метод компания «NutriSystem», имеющая большое количество центров по снижению веса. Человек, который обращается в компанию, беседует с консультантом, заполняет психологические опросники, фотографируется, оплачивает своё участие в программе, после чего вместе с консультантом определяет целевой вес, которого хотел бы достичь за определённое время. В случае успеха клиенту возвращается половина его оплаты. Одни клиенты «NutriSystem» остаются весьма удовлетворены – они теряют вес за умеренную плату, другие совсем не удовлетворены – они не могут достичь поставленной цели, да ещё и теряют круглую сумму сбережений, а компания тем временем с помощью такого подхода процветает.

Однако теория и практика мотивации персонала на основе применения метода goal-setting не даёт ответа на все возникающие вопросы. Первый из них – соотношение количественных и качественных компонентов производительности труда. В самом деле, возможно, в количественном отношении достигаются впечатляющие результаты, но что при этом происходит с качеством труда?

Вторая проблема – наличие у некоторых видов работ взаимопротиворечащих или даже взаимоисключающих целей. Например, менеджер может загонять своих подчинённых и достичь поставленных, к примеру, объёмов продаж, но сохранит ли он при этом лояльность с их стороны или приобретёт репутацию изверга, которая нарушит сложившееся в коллективе равновесие? По результатам, полученным в некоторых исследованиях, метод goal-setting эффективен только тогда, когда задание, выполняемое человеком, кажется ему скучным и неинтересным. Если же задание само по себе интересно, постановка целей, наоборот, снижает уровень субъективной удовлетворённости и результаты.

Есть и другие основания для критики теории постановки целей. Так, в некоторых случаях этот метод становится довольно сложным. Действительно, реализация программ goal-setting в масштабах целой компании требует больших временных затрат и усилий (хотя результаты в общем оправдывают вклад). Кроме того, приходится признать, что чем проще и однообразнее выполняемая работа, тем эффективнее действует этот метод. К сожалению, многие менеджеры используют его для



дополнительного контроля своих подчинённых, да и сами подчинённые иногда так увлекаются поставленными целями, что забывают об остальных своих служебных обязанностях. Плюс ко всему использование goal-setting провоцирует возникновение маленьких хитростей, связанных с этим (к примеру, некоторые сотрудники сознательно ставят себе низкие цели для того, чтобы легко их достичь и похвастаться перед начальством).

И всё же, несмотря на эти весьма существенные недостатки, мотивационная методика, предложенная Эдвином Локи, остается одной из самых внедрённых (и при том успешно) в практику. Безусловно, очевидна её способность ощутимо и за короткий срок повышать эффективность труда, равно как и то, что она гораздо лучше действует в условиях физической, неинтеллектуальной работы. Несомненно и то, что для внедрения этой методики в систему менеджмента большой компании совершенно необходимы тщательно продуманные, постепенные действия, которые могли бы создать фундамент для использования теории постановки целей. И бесспорно то, что ни одна теория мотивации не повлекла за собой такого количества практических исследований и такого широкого использования своих идей в бизнесе, как goal-setting.

### ***Ситуация для анализа № 6*** **Проблемы справедливости**

Вы – все еще заместитель генерального директора отеля «Карасун». Злой рок продолжает преследовать Вас и на Вашу голову опять свалилась крупная проблема.

После внедрения Ваших предложений в отделе размещения резко повысилась производительность. А так как уровень зарплаты Вы установили в зависимости от производительности, получилось, что работники этого отдела зарабатывают в среднем на 93,7% больше, чем в среднем остальные работники отеля. А если учесть еще и регулярные премии, путевки и поощрения за отличную работу, неудивительно, что остальной персонал отеля очень недоволен этим. Вас открыто обвиняют в потворстве своим «любимчикам», в «несправедливом распределении прибыли». Особенно сильно накалилась атмосфера в прачечной, ресторане и службе горничных: «Обслуживаем клиентов мы, они платят за наш труд, мы выполняем всю тяжелую и грязную работу, а они там в ресепшене вообще ничего не делают и получают больше всех. Еще и компьютер им поставили». С работниками отдела размещения остальной персонал даже здороваться перестал.

Вполне закономерно, что директор поручил разобраться с проблемой именно Вам. После недолгих раздумий Вы решили уволить треть горничных, официантов и прачек. Оставшиеся будут вынуждены работать на 50% интенсивнее и зарплата их, естественно, повысится на 50%. А если платить им не на 50% больше, а на 45%, то экономия на фонде оплаты труда составит 120 740 р. в месяц. Из этой суммы 20 740 р. можно пустить на премии и призы работникам, а оставшееся разделить в виде повышения оклада между директором и его заместителем.

Директор, конечно же, одобрил Ваши предложения, и на общем собрании Вы огласили их, добавив, что увольнять будете не просто так, а наименее производительных. Был установлен двухнедельный срок, в течение которого не действовали все нормы производительности. Каждый работник в свою смену мог выполнить такой объем работы, какой мог и хотел. В конце срока были подведены итоги и уволены наименее производительные работники – 33% от первоначальной численности коллектива.

Однако сразу после этого резко упало качество работы. На Вас обрушился шквал жалоб клиентов на плохую уборку, невыглаженные простыни, долгое ожидание заказа в ресторане. Количество клиентов отеля катастрофически упало. Теперь уже резко снизилась зарплата работников отдела размещения. Самое интересное, что психологический климат в коллективе отеля кардинально изменился – опять воцарился мир и прежняя крепкая дружба. Все работники довольны Вами: «Пусть мы получаем немного меньше, чем прежде, зато все одинаково и справедливо».

Недовольны только работники отдела размещения и директор. Он предложил Вам: «В течение 40 минут разработать комплекс мер для изменения ситуации. Вы должны сделать так, чтобы клиенты опять хлынули в отель; чтобы качество обслуживания поднялось на прежний высокий уровень, но чтобы работники остались спокойными и довольными».

## Ситуация для анализа № 7

### Три звезды

Вы – пока еще заместитель директора отеля «Карасун». Директор решил, что «Карасун» должен соответствовать уровню «три звезды», а высокие, как вам кажется, эффективность и качество работы персонала позволяют совершить такой резкий скачок вверх. На взятый в банке крупный кредит в отеле был сделан евроремонт, во всех номерах установлены кондиционеры и телевизоры, постелено ковровое покрытие. Изменился и состав клиентов.

Однако перемены не радуют работников. В прачечной жалуются: «Раньше белье стирали в нормальных советских машинах, простых, а теперь приходится мучиться с этими ”Индезитами”». Горничные им вторят: «Раньше было проще – помахала тряпкой в номере и через минуту все чисто. А теперь таскаемся с этими пылесосами, мучаемся». В отделе размещения тоже недовольны: «Клиент пошел «крутой», совершенно невоспитанные, капризные, думают, раз они платят, так мы их на руках носить должны. Чуть что не так в номере или в ресторане, сразу нам претензии предъявляют». Довольны только носильщики – большие чаевые пошли.

В результате того, что персонал отеля не справляется с новыми требованиями к работе и качество обслуживания не соответствует прорекламированному, резко уменьшилось количество клиентов и сократились объемы получаемой прибыли. Директор предложил Вам разработать комплекс мероприятий по выходу из кризиса.

### 2.4. ОПЫТ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА И ГОСТЕПРИИМСТВА

Известны самые разные формы мотивации, но в первую очередь важны материальные вознаграждения и нематериальные поощрения. Обе эти формы мотивации активно используются в отелях и ресторанах всего мира.

Рассмотрим основные виды *материального стимулирования*.

*Зарплата.* Если работник хорошо выполняет свою работу, отвечает всем требованиям (внешний вид, исполнительность, честность), знает и выполняет все процедуры и инструкции, то ему поднимается почасовая ставка. Например, в ресторане такое повышение заработной платы происходит дважды в течение сезона на основании отчетов супервайзеров.

*Сверхурочная оплата.* Учитывая специфику работы в ресторане (например, неожиданный наплыв посетителей в обычный день), не всегда можно заранее просчитать необходимость сверхурочной работы, а работники не очень рады менять свои планы и оставаться на работе дополнительные 2–3 часа. Чтобы сделать эту процедуру менее болезненной, руководители предприятий увеличивают величину часовой ставки за сверхурочную работу (приблизительно в 1,5 раза).

*Повышение квалификации.* Все время, потраченное на прохождение обязательных тренингов, считается рабочим и соответственно оплачивается.

Например, всем работникам цепи «7–Eleven» оплачивают 24 часа, необходимые для прохождения компьютерной программы, обучающей основам работы на предприятиях этой сети.

Если работник желает самостоятельно получить дополнительные знания, то ему предоставляется специальная литература. После того как он пройдет тест на знание этой информации, ему оплатят затраченное на обучение время (для каждой брошюры рассчитано, какое время потребуется на ее изучение). Если сотрудник посещает образовательные семинары, ему поднимают почасовую ставку. Такие методы практикуются, например, в сетях фаст-фуда «McDonald's», «Pizza Hut», в различных ресторанах «Great America», «Boardwalk» и др.

*Проживание.* Многие организации предоставляют своим работникам дешевое жилье (примерно в два раза дешевле, чем аналогичное жилье в данной местности). Такой вид стимулирования характерен для многих крупных ресторанов («Boardwalk», «Six Flags»).

Также существует система разнообразных скидок и льгот, которая призвана в равной мере как вызывать материальную заинтересованность, так и усиливать чувство причастности к общему делу,

принадлежности к данной организации. Например, в ресторане «Boardwalk» работникам предоставляется:

- 50-процентная скидка на все напитки и еду;
- 20-процентная скидка на покупки во всех магазинах, находящихся на территории парка (одежду, сувениры, спортивные товары);
- скидки на определенные виды игр и аттракционов;
- бесплатная игра в мини-гольф;
- скидки на игры в боулинг-клубе;
- 20-процентная скидка на проведение торжеств (дни рождения, свадьбы и т.д.);
- бесплатное посещение кинотеатра на территории парка;
- различные экскурсии (бесплатно либо за символическую плату: поездка в Сан-Франциско, морская прогулка, поездка в национальный парк Йосемити);
- предоставление билетов, по которым работник «Boardwalk» получает скидки в других ресторанах;
- бесплатные билеты на проезд в городском транспорте;
- скидки на посещение многих развлекательных заведений города;
- ценный приз либо турпутевка лучшему работнику месяца (в каждом отделе).

В ресторане «Postorio», Сан-Франциско, лучшие сотрудники премируются, раз в полгода или раз в году лучшие официанты получают призы: 100 долл. наличными и роскошный обед в своем ресторане или недельный отдых в гостинице «Prescot» на Гавайях.

Для работников «Happy Dolphin» владелец магазина за свой счет устраивает экскурсии по штату.

Все эти мероприятия, системы льгот и скидок подчеркивают заботу предприятий о своих сотрудниках, выражают благодарность руководства работникам, помогают осознать персоналу важность их работы для компании, в которой они работают, осознать, что они – «члены одной семьи».

Корпоративный дух фирмы служит цементирующей силой элементов менеджмента. Понятие «корпоративный дух» – это показатель единства, преданности идеалам организации и чувства приверженности ей. Корпоративный дух фирмы воспитывается через систему приобщения работника к делам фирмы, ее атмосфере, задачам, миссии. Каждая фирма имеет свою форму, девизы, нередко гимны, практикует всевозможные конференции. Все это дает большой идеологический эффект. Например, когда новичок надевает форму, он начинает ощущать себя другим человеком. Форма сама по себе дисциплинирует человека. Форма же конкретной фирмы обостряет чувство принадлежности к фирме.

Немалый вклад в культивирование корпоративного духа фирмы вносит организация досуга работников. Большинство передовых фирм практикуют различные развлекательные мероприятия, групповые выезды, всякого рода вечера, участвуют в организации семейных торжеств – свадеб, юбилеев, совместных прогулок. За счет фирмы часто проводятся различные спортивные соревнования, посещение театров, массовые встречи. Все это создает у работников ощущение причастности к фирме.

Все фирмы считают своей первейшей обязанностью нести определенные расходы с целью создания у работников определенного настроения. По их мнению, без этого корпоративный дух не поднимешь.

Руководство многих фирм твердо убеждено, что потраченные на работников средства и внимание к ним с лихвой компенсируются той отдачей и корпоративным духом, которые фирма получает от них. Кроме того, совместные мероприятия не только поднимают корпоративный дух, но и служат одним из способов нематериального стимулирования персонала, так как удовлетворяют потребности принадлежности и причастности.

Вообще арсенал мер морально-психологического стимулирования достаточно обширен. Например, корпоративный пикник для сотрудников ресторана «Boardwalk», на котором высшее руководство объявляет благодарность всему персоналу и особенно выделяет лучших работников. Или обед в одном из лучших рыбных ресторанов г. Санта-Круз, Калифорния, организованный

владельцем сети магазинов «Sun Shops» для своих служащих. На этом празднике он объявил особенную благодарность студентам из России, Болгарии и Словакии, которые, по его словам, «оказались его лучшими работниками, безукоризненно выполняли свои обязанности, значительно повлияли на создание положительного имиджа "Sun Shops" у посетителей. Никогда еще с момента открытия первого магазина в 1971 году, в офис не приходило такое количество покупателей, просящих объявить благодарность сотрудникам магазинов. Все эти клиенты были удивлены высоким уровнем образования восточноевропейцев, их вежливостью, искренним желанием помочь и подчеркивали безупречное качество работы студентов из Восточной Европы».

Широко используются и виды *нематериального мотивирования персонала*.

Подведение итогов работы предприятия, его подразделений за определенные периоды времени; оценка работы персонала и присвоение звания «Лучший сотрудник» наиболее отличившимся служащим. Например, в ресторане «Ред Робин» постоянно проводятся конкурсы «Лучший бармен месяца», «Лучший повар месяца», «Лучший официант месяца». Для победного результата работник должен набрать определенное количество баллов, которое выставляется в конце каждого рабочего дня.

А корпорация «Hilton» летом 2002 г. проводила программу по определению лучшего работника всей корпорации под названием «Catch me at my best». В каждом номере отеля были оставлены специальные карточки с вписанными в них именами работников. В этих карточках посетители отмечали имена лучших, на их взгляд, работников. По истечении трех месяцев определялся лучший сотрудник в каждом отделе и во всей корпорации.

Аналогичные программы проводят «Sheraton» и «Marriott».

Благожелательная оценка, похвала руководителя при личном общении с сотрудником. Примером такой оценки является письменное приветствие, содержащееся в предисловии к инструкциям о правилах работы в организации. Вот, например, какими словами приветствует своих новых служащих руководство сети магазинов «Sun Shops»:

«Добро пожаловать в "Sun Shops". Эта брошюра была выдана Вам, чтобы ознакомить Вас со всеми правилами и процедурами, существующими в нашей компании.

Мы гордимся тем, что в течение многих лет предлагали своим гостям безупречное качество обслуживания. Мы выбрали вас для работы в нашей компании, так как верим, что Вы будете полезным для нашего дела.

Мы верим, что Вы обладаете всеми способностями и знаниями, чтобы профессионально выполнять свои обязанности и обеспечить компании процветание».

Помещение фотографий лучших работников на Доске почета, как в их отделах, так и в офисе службы «Человеческих ресурсов»; статьи в газетах о наиболее успешных и ценных сотрудниках; проведение специальных программ. Например, программа «Ride» («Ответственность в каждодневных действиях») в ресторане «Boardwalk». Суть этой программы заключается в следующем: работники, выполняющие свою работу безукоризненно в течение определенного времени, получают звание «Ответственный работник» и с этого момента могут носить значок «Ride». Работники, прошедшие эту процедуру дважды, получают футболку «Ride», которую могут носить вместо униформы, чтобы и их коллеги, и посетители ресторана видели, что это лучшие сотрудники организации.

Данная группа методов стимулирования удовлетворяет потребности персонала в признании и самоутверждении, т.е. желание людей быть компетентными, сильными, способными, уверенными в себе, а также быть признанными и уважаемыми за это окружающими.

Многие предприятия применяют и концепцию партисипативного управления. Этим они, во-первых, открывают работнику доступ к принятию решений по вопросам, связанным с его функционированием в организации, и тем самым мотивируют человека к лучшему выполнению своей работы. Во-вторых, партисипативное управление не только способствует тому, что работник лучше справляется со своей работой, но и приводит к большей отдаче, большему вкладу отдельного работника в жизнь организации, т.е. происходит более полное задействование потенциала человеческих ресурсов организации.

Например, в ресторане «Ред Робин» раз в месяц проходят собрания персонала, на которые приезжают топ-менеджеры и работники других ресторанов. На них проводятся промоушн-акции, обсуждаются проблемы ресторана. Каждый работник обязан выступить с речью, с новым предложением или замечанием.

В ресторане «Boardwalk» любой сотрудник может прийти в офис своего отдела или в главный офис и высказать свои замечания, предложения, новые идеи и его мнение будет рассмотрено. Также организуются творческие конкурсы, мозговые атаки. Работники подразделений пишут отчет, в котором высказывают все свои предложения по усовершенствованию своего рабочего места, улучшению работы подразделения.

Основные принципы управления персоналом направлены в первую очередь на реализацию политики мотивации, которая приобрела решающее значение в современных условиях. Привлечение работников к управлению организацией нацелено на расширение сотрудничества персонала с администрацией для достижения общих целей. Это способствует реализации политики мотивации, непосредственно побуждает персонал к развитию потенциальных способностей, более интенсивному и продуктивному труду, творческому отношению к труду.

Обо всех достижениях, заслугах, званиях работника делаются соответствующие записи в его личном деле. В дальнейшем это приносит ему значительную пользу. Например, в ресторане «Boardwalk» лучшие из сезонных работников на следующий год имеют право выбора, в каком отделе и подразделении этого отдела работать.

Философия управления в современных фирмах строится на том, что цели работника совпадают с целями фирмы. Такой подход обусловил принцип «управляющий должен знать каждого работника в лицо», а это в свою очередь выдвинуло задачу постоянного изучения и выдвижения кадров по профессиональным навыкам и инициативности.

Одним из наиболее действенных мотивов качественного труда является реальная возможность продвижения по службе.

В некоторой части отечественных ресторанов тоже применяются определенные методы мотивирования персонала. Многие компании пытались перенести зарубежный опыт на российскую почву. Однако не все методы мотивирования подходят для управления российскими служащими. Для наших соотечественников материальное вознаграждение – одно из наиболее действенных и эффективных методов мотивирования. Но печальный опыт внедрения американских методов материального стимулирования показал их почти полную неприемлемость в российских условиях. Так, в 1994 г. в Сочи была открыта новая гостиница сети «Radisson». Сначала команда менеджеров отеля «Редиссон САС Лазурная» применяла такие характерные для американского стиля управления методы материального стимулирования, как почасовая ставка, сверхурочная оплата и оплата обучения и повышения квалификации. Однако ни один из этих методов не прижился.

Во-первых, введение почасовой ставки работникам оказалось очень невыгодным для предприятия в российских условиях, организация не могла себе позволить таких трат. К тому же служащие пытались как можно дольше задержаться на работе и не реально выполняли свои обязанности, а создавали только видимость работы. Поэтому руководство отеля было вынуждено заменить почасовую ставку зарплатой и к тому же не очень высокой. Следовательно, стало невозможным повышение этой ставки для стимулирования лучших работников.

Во-вторых, сверхурочная оплата. Как и в ситуации с почасовой ставкой, служащие в течение всего рабочего дня создавали только видимость работы, чтобы остаться на дополнительное время, оплачиваемое выше, чем обычные рабочие часы.

В-третьих, сначала руководство отеля оплачивало своим служащим время, потраченное на повышение квалификации и обучение. Однако очень часто работники, получив сертификат (а еще и деньги), уходили в другие организации. «Редиссон САС Лазурная» несла убытки. Поэтому теперь сотрудники сами оплачивают свое обучение, иногда еще до того, как поступят на работу, поскольку без сертификата их кандидатуры даже не принимаются к рассмотрению.

Нематериальные методы стимулирования персонала нашли в России более широкое применение. Проведение конкурсов на звание «Лучший сотрудник», помещение фотографий лучших служащих на Доске почета, совместные праздники – все это имеет место как в организациях –

филиалах международных цепей («Реддисон», «Кемпински», «McDonalds»), так и на российских предприятиях (например, отель «Надежда», пос. Кабардинка). Однако, как уже отмечалось, эти методы оказывают меньшее влияние на россиян, чем материальные. Кроме того, не все организации индустрии туризма и гостеприимства в России (за исключением достаточно крупных) применяют какие-либо методы стимулирования персонала.

Далеко не все в нашей стране отдают себе отчет в том, что экономические цели могут достигаться не только и не столько путем наращивания капиталовложений в производство. Гораздо быстрее это обеспечивается за счет вложений в социальную инфраструктуру, в создание в коллективах благоприятной духовной атмосферы, способствующей высокопроизводительному труду. Согласно результатам одного из социологических исследований, 65% экспертов сочли, что российским руководителям недостает умения использовать в своей деятельности социально-психологические подходы.

Не случайно в период общего дефицита самым дорогостоящим в России стал дефицит личности. Человек с его нуждами оказался обделенным вниманием большинства руководителей трудовых коллективов. Сложилась ситуация, при которой упорно пренебрегают интересами конкретного человека. Все очевиднее становится его психологическое отчуждение и самоустраненность от коллективных целей, ослабление чувства личной причастности к тому, что делается в коллективе, где он работает.

В настоящее время возможности человека реализуются у нас по множеству причин далеко не полностью: по некоторым данным, не более чем на 30–40%. Этот потенциал будет задействован полнее, если люди увидят личную заинтересованность в эффективной деятельности своей организации. Только осознанная потребность в применении собственных способностей, стремление к общественному признанию и благу побуждают человека к пополнению своих знаний и умений, накоплению положительного опыта, что дает ему возможность работать с большей отдачей, наращивать свой вклад в общее дело. Люди призваны научиться говорить друг с другом на одном языке, хорошо понимать друг друга, тесно сотрудничать.

Хотя труд в России, в отличие от высокоразвитых стран, сегодня рассматривается в основном лишь как средство заработка, можно предположить, что потребность в деньгах будет расти до определенного предела, зависящего от уровня жизни, после которого деньги станут условием нормального психологического состояния, сохранения человеческого достоинства. В этом случае в качестве доминирующих могут выступить другие группы потребностей, связанные с творчеством, достижением успехов и др. Для руководителя очень важно умение распознавать потребности работников. Потребность более низкого уровня должна удовлетворяться прежде, чем потребность следующего уровня станет более значительным фактором, определяющим поведение человека.

Для российской ментальности характерно стремление к коллективному труду, признанию и уважению коллег и т.д. Сегодня, когда из-за сложной экономической ситуации трудно установить высокую оплату труда, особое внимание следует уделять нематериальному стимулированию. Кроме перечисленных методов стимулирования, стоит обратить внимание на создание гибкой системы льгот для работников, в том числе:

- признавать ценность работника для организации, предоставлять ему творческую свободу;
- применять программы обогащения труда и ротации кадров;
- использовать скользящий график;
- устанавливать работникам скидки на продукцию, выпускаемую компанией, в которой они работают;
- предоставлять средства для проведения отдыха и досуга, обеспечивать бесплатными путевками и т.д.

Однако, несмотря на тяжелую экономическую ситуацию в стране, в последние годы возникла тенденция к индивидуализации заработной платы. Все шире ныне распространяются формы оплаты, увязанные не с текущей выработкой, а с общей компетенцией работника, его потенциальными возможностями. Повышается роль разовых выплат, большей частью связанных с результатами деятельности компании. Участие в прибылях уже используется в предпринимательской практике для повышения заинтересованности работников в экономических успехах предприятия.

### ***Ситуация для анализа № 8*** **Как можно распорядиться временем**

В одной фирме по изготовлению небольших прецизионных (мелких и особо точных) деталей в качестве контролеров готовой продукции работали, как правило, женщины. Им всем независимо от выработки была установлена одинаковая дневная ставка. Вскоре их производительность резко снизилась и одновременно увеличилось число ошибочно принятых и неправильно забракованных деталей. Стремясь повысить производительность и уменьшить число ошибок, руководитель предприятия предложил систему сдельной заработной платы. Это позволило бы работницам получать значительно больше при условии, что их производительность достигнет прежнего уровня. Работницы дружно отклонили это предложение, так как при сохранении производительности на существующем уровне они зарабатывали бы меньше.

Такая реакция удивила руководителя, но, поскольку у него не было других идей, он обратился за помощью к группе исследователей, которая в это время работала на его предприятии.

Исследователи обнаружили, что большинство работниц – замужние женщины, и что их мужья зарабатывают достаточно, чтобы обеспечить семью всем необходимым. Женщины же работали только для того, чтобы иметь деньги, которые можно было бы потратить на приобретение товаров отнюдь не первой необходимости. Более того, они не хотели зарабатывать наравне с собственными мужьями, так как считали, что это может разрушить представления их мужей о себе как о кормильцах семьи. (Дело происходило до начала борьбы женщин за свою независимость.) Именно поэтому они не стремились получать больше, чем получали. Кроме того, работая без спешки и особого напряжения, они имели возможность общаться друг с другом в процессе работы, что давало им зарядку при выполнении однообразных и повторяющихся операций.

Еще более существенным фактором исследователи считали то, что большинство работниц имели детей школьного возраста, фактически предоставленных самим себе. Это вызывало беспокойство их матерей, которые именно на фирму возлагали ответственность за подобные неудобства и волнения.

Директор предприятия предложил разработать такую систему мотивирования работниц фирмы, применение которой позволило бы резко повысить производительность и качество их труда.

### ***Ситуация для анализа № 9*** **Критические дни**

В отеле «Карасун\*\*\*», заместителем директора которого Вы являетесь, принята суммировано-выездная система расчетов с гостями. У гостя за время проживания в отеле и пользование всеми услугами (ресторан, бар, парикмахерская, сауна, массажный салон, фитнес-центр, бизнес-центр и т.д.) не взимают плату наличными, а составляют счета и передают их в бухгалтерию, где при выезде из отеля гость и расплачивается суммировано за все. Такая форма расчета выгодна с многих позиций: во-первых, гостю не надо всюду ходить с наличными, с карточкой, хранить их в номере, рискуя потерять и т.п., не надо давать чаевые; во-вторых, в различных службах отеля нет проблем с кассой, расчетом, хранением, передачей наличных, возможными ошибками и воровством; в-третьих, гость, не рассчитываясь на месте, психологически готов не ограничивать себя в пользовании услугами и тратит гораздо больше денег.

Обработкой и суммированием (т. е. набивкой в компьютер) всех счетов (которые пишутся от руки на бланках одного образца) в бухгалтерии занимается расчетный отдел из 3 операторов. Эти молодые девушки и женщины – рабочие по своему социальному положению, системе оплаты и характеру труда и самосознанию.

Хотя скопились груды необработанных счетов, это не мешает девушкам опаздывать на работу и уходить раньше времени домой. В обеденный перерыв они играют в карты, отдыхая от монотонной работы, обедают, понятно, в другое время и не хотят понимать, что из-за их прохладного отношения к работе зачастую гость вынужден ожидать расчета с отелем при выезде несколько часов, с постоянными скандалами на ресепшене.

Начальство ничего не может с ними поделать: отель находится за городом, зарплата невысокая, работа однообразная, монотонная и утомительная (трудно разбирать плохой почерк и непонятные цифры в счетах). Кроме того, им задолжали 25 человеко-дней отгулов. Практика сложилась такая, что об отгуле работницы нередко сообщали задним числом, то есть никогда не было известно, сколько человек завтра выйдет на работу. И наконец, устаревшие компьютеры находятся в столь скверном техническом состоянии, что когда все девушки выходят на работу, то им на всех не хватает исправной техники. Поскольку работа односменная, начальство часто просит их выйти во вторую смену за отгул. Быстро решить проблему с оборудованием не представляется возможным из-за сложного финансового положения отеля и невозможности получения банковского кредита.

Ваша задача – решить проблемы расчетного отдела быстро и с минимальными затратами финансовых средств.

### ***Контрольные вопросы и задания***

1. Каково концептуальное отличие теории мотивации Ф. Герцберга от остальных содержательных теорий мотивации?
2. В чем заключаются недостатки теории Герцберга?
3. Приведите пример применения рекомендованных Герцбергом методов мотивации.
4. Укажите преимущества и недостатки теории постановки целей.
5. Приведите пример мотивации персонала, с которым познакомились во время прохождения практики на предприятии сферы туризма и гостеприимства.

### ***Самостоятельная работа № 1***

Рассчитать мотивационную силу на выполнение определенной работы по теории ожидания.

Определить предполагаемую деятельность и рассчитать мотивационную силу на её выполнение. Вариантов затраченных усилий должно быть не менее 3; результатов 1-го уровня – не менее 3; результатов 2-го уровня – не менее 5.

### ***Самостоятельная работа № 2***

Описать и проанализировать наиболее эффективную теорию мотивации:

- а) сущность выбранной теории;
- б) достоинства теории;
- в) возможные недостатки теории;
- г) комплекс мероприятий практического мотивирования персонала на основе данной теории.

### ***Рекомендуемая литература***

*Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент. М., 2008.

*Волосский А.А.* Мотивация и стимуляция труда. М., 2007.

*Егоришин А.П.* Мотивация трудовой деятельности. М., 2006.

*Иванова С.В.* Мотивация на 100%: а где же у него кнопка? М., 2008.

*Ильин Е.П.* Мотивация и мотивы. СПб., 2003.

*Кирхлер Э.* Мотивация в организациях. Харьков, 2008.

*Макклелланд Д.* Мотивация человека. СПб., 2007.

*Маслоу А.* Маслоу о менеджменте. СПб., 2003.

*Маслоу А.* Мотивация и личность. СПб., 2010.

*Пономарев И.П.* Мотивация работой в организации. М., 2004.

*Соломанидина Т.О.* Мотивация трудовой деятельности персонала. М., 2005.

*Фрэнкин Р.Е.* Мотивация поведения: биологические, когнитивные и социальные аспекты. СПб., 2003.

*Яковлева Т.Г.* Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда. СПб., 2009.



### 3. КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ

#### 3.1. КОММУНИКАЦИОННЫЕ СТИЛИ И РОЛИ

**Коммуникационный стиль** – это способ, с помощью которого индивид предпочитает строить коммуникационное взаимодействие с другими. Существует много различных стилей, используемых людьми в межличностной коммуникации. Знание стилей помогает определить то, как себя вести и чего можно ожидать от поведения, связанного с определенным стилем.

За основу можно взять такие переменные, как *открытость в коммуникации* и *адекватность обратной связи*. Первое измерение включает степень открытия себя в коммуникации для других в целях получения ответной реакции, показывающей то, как они воспринимают нас и наши действия. Второе измерение показывает степень, с которой люди делятся с другими своими мыслями и чувствами о них. Построив на этой основе матрицу, где по вертикали будет отложено первое измерение, а по горизонтали – второе, выделим пять стилей межличностной коммуникации (рис. 4).



Рис. 4. Коммуникационные стили

Коммуникационный стиль индивидов в первом квадранте может быть определен как *открытие себя*. Этот стиль характеризуется высокой степенью открытости себя другим, но низким уровнем обратной связи со стороны индивида, использующего этот стиль. Открытие себя в этом случае измеряется в диапазоне от среднего до максимального. Индивид идет на это, концентрируя тем самым внимание на себе, чтобы вызвать реакцию других на свое поведение. К сожалению, данный стиль страдает тем, что реакция других нередко остается без адекватного ответа или обратной связи со стороны вызывающего его индивида. Принимая реакцию других на свое поведение близко к сердцу, использующий данный стиль индивид может проявлять необузданные эмоции, мало способствующие установлению эффективных отношений между коммуницирующими сторонами.

Коммуникационный стиль индивида во втором квадранте определяется как *реализация себя* и ему свойственны как максимальная открытость, так и максимальная обратная связь. В идеальных условиях этот стиль является желательным, но ситуационные факторы (политика организации, разница в статусе и т.п.) могут побудить индивида, владеющего этим стилем, отказаться от него.

Коммуникационный стиль в третьем квадранте характеризуется *замыканием в себе*, т.е. одновременно низким уровнем открытости и низким уровнем обратной связи. Индивид в этом случае как бы изолирует себя, не давая другим познать его. Этот стиль часто используют интроверты – люди с тенденцией больше обращать свой разум вовнутрь себя. Крайность в проявлении этого стиля связана со скрыванием своих идей, мнений, расположений и чувств к другим.

Коммуникационный стиль в четвертом квадранте связан с *защитой себя* и, как видно из матрицы, характеризуется низким уровнем открытости, но высоким уровнем обратной связи. Он

широко используется для того, чтобы лучше узнать других или более правильно оценить их. Обычно индивиды, использующие данный стиль, мало открыты для других, но любят обсуждать других. Они предпочитают слушать о себе, но не любят обсуждать свои качества, особенно плохие, с другими.

В середине матрицы располагаются индивиды, «продающие» себя, если другие делают то же самое. Такой стиль называется «*торговля за себя*», ему свойственны умеренная открытость и обратная связь, реализуемые в процессе межличностной коммуникации.

Было бы неверно думать, что какой-то один из названных коммуникационных стилей является наиболее желательным. Однако практика эффективной коммуникации свидетельствует, что стиль, при котором индивид реализует себя, более желателен и используется в большем количестве ситуаций. Владение таким стилем является настоящим достоинством. В отношении использования других стилей важно понять проблемы эффективной обратной связи, умение раскрыть себя и умение слушать других.

**Коммуникативные роли.** Приводимые в различных источниках модели коммуникативных сетей выглядят довольно упрощенно. Это именно модели, демонстрирующие на высоком уровне абстракции основные принципы организации коммуникационных связей и построения коммуникационных сетей на предприятиях. Реальная коммуникация гораздо сложнее, и исследователи попытались дать более адекватное ее описание. Это удалось сделать путем гипотетического конструирования четырех *коммуникативных ролей*, моделирующих, по мнению специалистов, основные виды коммуникативного поведения в организации.

Таким образом, работник, занимающий определенную позицию в коммуникационной сети, не ограничивает свое коммуникативное поведение узкими рамками, предписываемыми характеристиками сети, а осуществляет специфическое поведение (играет соответствующую роль, реализуя коммуникационную функцию) в интересах организации. Эффективное исполнение коммуникативных ролей способствует повышению эффективности взаимодействия работников и, следовательно, повышению результативности организации. Роли получили следующие названия: 1) «сторож», 2) «лидер мнений», 3) «связной», 4) «пограничник».

Каждая из этих ролей представляет собой модель определенного типа внутриорганизационных коммуникаций.

«*Сторож*» – человек в коммуникативной сети, контролирующий течение коммуникации к другому человеку в этой же сети. Часто его действия зависят от организационных предписаний или конкретных условий. Эту роль обычно играют секретари, операторы телефонных станций, диспетчеры и т. п.

«*Лидер мнений*» – член коммуникативной сети, часто способный оказывать влияние на установки и поведение некоторых других людей в этой же сети. Влияние обычно носит неформальный характер и не подкрепляется позицией того же человека в формальной организации. Для исполнения этой роли работник должен иметь среди своих коллег статус эксперта, обладать незаурядными личными, лидерскими качествами.

«*Связной*» – человек, который служит связующим звеном между двумя или более группировками в коммуникативной сети. Подлинный «связной» выполняет эту функцию, не примыкая к какой-либо из группировок. Подобная роль может иметь место как в системе формальных, так и неформальных отношений.

«*Пограничник*» – участник коммуникативной сети, имеющий высокую степень связи с организационным окружением – маркетолог, сотрудник call-центра, менеджер по связям с общественностью.

Совершенно очевидно, что умелое использование руководителем указанных коммуникативных ролей (подбор исполнителей, оптимальное распределение функций и т. д.) ведет к оптимизации внутриколлективных коммуникаций (усиливает связи между сотрудниками, обеспечивает их большей информацией, интенсифицирует контакты с другими коллективами и т. д.) и, следовательно, работает в конечном счете на сплочение коллектива.

### 3.2. ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ КОММУНИКАЦИЙ

Различные виды коммуникаций имеют разную степень эффективности. Под эффективностью коммуникаций понимается степень точности передачи смысла сообщения. Эта степень может быть измерена количественно. Неоднократные её измерения в различных организациях, показывает следующие средние значения: эффективность горизонтальных коммуникаций составляет 90%, а эффективность вертикальных – от 10 до 20%.

Рассмотрим причины высокой эффективности горизонтальных коммуникаций.

Во-первых, участники этих коммуникаций, находясь на одном уровне организации, сталкиваются с теми же или похожими проблемами, что позволяет быстро понимать проблемы коллег.

Во-вторых, работники, обладающие одинаковым статусом, вероятнее всего, имеют одинаковый уровень образования, близкий культурный уровень, а значит, и близкий словарный запас и используемый жаргон, т. е. говорят на одном языке.

В-третьих, работники с одинаковым статусом просто работают рядом и частое общение друг с другом способствует выработке взаимопонимания. Как правило, работающие в одном подразделении дружат, следовательно, общаются и вне работы. Обычно таким работникам достаточно жестов и взглядов для эффективного общения, тем более если шум на рабочем месте мешает говорить.

Причины низкой эффективности вертикальных коммуникаций прямо противоположны:

– работники с разным статусом сталкиваются с проблемами разного характера: рядовой работник – с конкретными проблемами, а руководитель – с общими; следовательно, они оперируют информацией разного характера: рядовой работник – конкретной, а руководитель – абстрактной;

– работники с разным статусом, как правило, имеют разный уровень образования, разный культурный уровень, разный словарный запас, т. е. буквально говорят на разных языках;

– менеджеры часто стараются ограничить общение с подчиненными, руководствуясь ложными представлениями об уважении и субординации.

В целом, исследователи приводят следующие общие причины низкой эффективности коммуникаций в организациях.

Во-первых, *недостаточное понимание руководителями важности коммуникаций*. Это касается прежде всего представителей высшего управленческого звена, нередко считающих излишним информировать персонал организации (включая управляющих нижнего и среднего уровня) о положении дел в ней. Впрочем, встречается немало и менее ранжированных руководителей, полагающих, что главное для подчиненных – беспрекословно выполнять порученное им задание и не терять времени на излишние вопросы. Интересно, что руководители, по данным исследований, ранжируя 10 важнейших моральных факторов успешной работы, относят осведомленность о состоянии дел в организации на последнее место, а подчиненные приписывают этому фактору второй–третий по значимости ранг.

Во-вторых, *неблагоприятный психологический климат в коллективе*. Неприязненные, недоброжелательные отношения между работниками часто порождают излишнюю подозрительность, неверное восприятие информации, а порой умышленное ее искажение.

В-третьих, *личностные моменты*. Имеются в виду некоторые личностные особенности работников, негативно отражающиеся на информационном обмене. Например, предвзятость в отношении к мнениям окружающих (в том числе подчиненных) может привести к недоразумениям в восприятии и оценке поступающей информации: она будет интерпретироваться не адекватно ее истинному значению.

Другой пример влияния личностного момента – всевозможные стереотипы (т. е. упрощенные представления о чем-либо), закрепившиеся в нашем сознании и нередко чрезмерно искажающие наши оценки событий и людей. Помешать продуктивному коммуникативному обмену способно и отсутствие у работника интереса к сообщаемой информации вследствие ее, скажем, монотонности, тривиальности, однообразия и т. п.

В-четвертых, *неполнота воспринимаемой информации*. На наш взгляд, это довольно существенная причина плохих коммуникаций. Именно в силу обрывочности поступающей к нам

информации мы приходим порой к совершенно нелепым выводам, весьма своеобразно домысливая недостающие факты. Следует сказать, что в неполноте сообщаемой информации чаще всего повинен отправитель. Иногда он опускает часть фактического материала, поскольку считает его достаточно известным участникам коммуникативного процесса, иногда делает пропуски по недосмотру, но бывает (тактика поведения иных руководителей), что прибегает к придерживанию части информации умышленно, в манипулятивных целях.

В-пятых, *плохая структура сообщений*. Речь идет о необходимости определенным образом организовывать сообщение (устное и письменное), обращая внимание на подбор слов, структурирование текста, достоверность и конкретность информации, особенности ее получателя.

В-шестых, *слабая память*. Несовершенство нашей памяти ведет к значительному снижению эффекта внутриорганизационных коммуникаций. Исследования показывают, что на предприятиях рядовые работники сохраняют в памяти всего лишь 50% переданной им информации, а руководители – 60%. Таким образом, необходимость повторения сообщений, совершенно очевидна. Кроме того, при получении важной информации не стоит полагаться исключительно на собственную память, информация может быть занесена в блокнот или введена в память компьютера.

В-седьмых, *отсутствие обратной связи*. Фактор обратной связи ввиду особой его значимости для обеспечения бесперебойности коммуникативных потоков и эффективности управленческого процесса в целом требует, конечно, отдельного о себе разговора.

Дело в том, что, не имея достаточной информации о происходящем в организации (или более локальном подразделении), о действиях отдельных ее членов, руководитель вряд ли сможет успешно решать стоящие перед ним задачи. Но такая информация стекается к руководителю разными путями, в частности, и от исполнителей. Последние сообщают ему о том, как выполняются те или иные задания, о возникающих трудностях в работе, о необходимости помощи и т. п. В свою очередь руководитель вносит коррективы в ход текущей работы, оценивает действия исполнителей, использует сообразно сделанной оценке те или иные стимулы и т. д. Все это и составляет проявление обратной связи.

### ***Ситуация для анализа № 10***

#### **Деловое письмо**

Находясь в Москве, директор Вашей фирмы заключил с менеджером одного из отделов туристической компании «Спутник» господином Паниковским устное соглашение о совместной разработке тура в Северную Атлантику с посещением затонувшего «Титаника» на подводной лодке и другими экскурсиями и развлекательными мероприятиями. Общая стоимость работ по созданию данного тура составляет, по приблизительным оценкам, 80 млн р.

Ваша фирма выполнила предварительный объем работ по этому проекту на общую сумму 873 296 р. 21 к. Находясь проездом из Швеции в Москве, Вы случайно узнали, что господин Паниковский уволился из «Спутника», и сообщили об этом своему директору.

Поскольку именно тот отдел турфирмы, руководителем которого Вы являетесь, занимается работами по данному соглашению, директор поручил Вам подготовить письмо в «Спутник» с тем, чтобы прояснить ситуацию: желает ли руководство «Спутника» продолжать совместный проект; по возможности склонить их к продолжению совместных работ; и добиться оплаты уже произведенных вашей фирмой работ.

### **3.3. СПОСОБЫ АКТИВИЗАЦИИ КОММУНИКАЦИЙ**

Поскольку основу организации составляет взаимодействие ее работников, то эффективность организации прямо зависит от эффективности этого взаимодействия. Взаимодействие же может быть осуществлено только на основе эффективных коммуникаций между работниками. Рассмотрим несколько способов активизации коммуникаций и повышения их эффективности.

Одним из важных способов является повышение уровня неформальности коммуникации. Первостепенную роль неформальных коммуникаций в современных организациях подчеркивают Т.

Питерс и Р. Уотермен: «Образцовые компании представляют собой обширные сети неформальных открытых информационных каналов. Стереотипы поведения и интенсивность общения способствуют тому, чтобы нужные люди регулярно вступали в контакты друг с другом, и хаотическо-анархические свойства системы держатся под контролем просто благодаря регулярности контактов и их существованию (например, коллега общается с коллегой в искусственно созданной конкурентной ситуации)».

В приведенной характеристике важнейшим элементом жизни «образцовой компании» выступает интенсивность общения в виде многообразных форм информационного обмена. Совершенно очевидно, однако, что подобную интенсивность общения нельзя обеспечить сколь угодно жесткой регламентацией отношений, приведением их в соответствие с формальными предписаниями организации. Практика «образцовых компаний» (а она есть отражение соответствующей политики руководства этих компаний) подсказывает иной выход – обращение к *неформальности*.

Так, в американской компании «Уолт Дисней продакшнз» каждый работник, начиная от президента и ниже, носит именную табличку с указанием только своего имени. Повсеместное, независимо от должности, обращение сотрудников друг к другу по имени можно наблюдать и в стенах другой американской корпорации – «Хьюлетт Паккард». В финских компаниях практикуется обращение работников друг к другу на «ты» вне зависимости от занимаемой должности.

Т. Питерс и Р. Уотермен выделяют некоторые условия, способствующие развитию неформального общения. Одно из них – так называемая *политика открытых дверей*. Она означает, что руководство компании открыто для рядовых работников, готово их выслушать, ответить на их жалобы и иные обращения.

Другое условие неформальности общения – *выведение управления за пределы кабинетов*. Управление такого рода в одних компаниях получило название видимого управления, в других – управления путем обхода рабочих мест, в третьих – управления путем хождения повсюду. В любом случае, однако, речь идет о выходе руководителей разных рангов на рядовых работников. Психологически это чрезвычайно важно, поскольку тем самым как бы подчеркивается значимость любого работника для социальной организации, он признается в качестве лица, от действий которого во многом зависит успех предприятия.

Замечено, что подчиненные вообще любят, когда к ним по какому-то вопросу обращается руководитель. Причем это относится к любым подчиненным – и к рядовым служащим, и к управленческому персоналу. И выдающиеся менеджеры великолепно улавливают душевные порывы своих подчиненных. «Я всегда считал, – говорит президент «Сони корпорейшн» А. Морита, – очень важным знать наших работников, посещать все предприятия нашей компании, стараться познакомиться и узнать каждого работника. По мере нашего роста делать это становилось все труднее и просто невозможно действительно знать лично более сорока тысяч человек, работающих для нас. Но я стараюсь. Я призываю всех наших управляющих знакомиться со всеми подчиненными, а не сидеть весь день в кабинете».

Ему вторит Д. Огилви, основатель «Огилви энд мазер»: «Не вызывайте людей к себе в кабинет – это их пугает. Вместо этого отправляйтесь на их рабочие места. Это сделает заметным ваше присутствие во всем учреждении. Председатель правления, который никуда не ходит, становится отшельником, утратившим контакт со своими подчиненными».

Генеральный директор петербургского отеля «Невский Шератон Палас» Л. Ларкин отмечает: «Сам по себе отельный бизнес – не сверхсложное производство. Управление отелем – это прежде всего процесс общения, умение контактировать с людьми и объяснять доступно. Я все свое время провожу в гостинице, захожу в разные отделы, во все помещения и наблюдаю за тем, как трудятся мои сотрудники. Если я замечаю какие-то ошибки, то просто объясняю, как следует правильно поступать».

Важный стимулятор неформального общения – *пространственная организация*. Последняя достигается путем строительства или переоборудования рабочих помещений таким образом, чтобы увеличить непосредственные контакты между людьми. Вот только несколько примеров из практики американских компаний: «Фирма "Коринг гласс" установила эскалаторы (вместо лифтов) в своем

новом инженерном корпусе, чтобы увеличить возможность контактов лицом к лицу... Сотрудник "Сити-бэнк" отметил, что в одном отделе многолетний раскол между сотрудниками, занятыми учетными операциями и выдачей ссуд, был разрешен, когда вся группа разместилась на одном этаже и их столы перемешались. Новые здания "Интел" в Силикон-Вэлли были спроектированы так, чтобы обеспечить избыток небольших конференц-залов. Руководство хочет, чтобы люди там обедали, решали проблемы. В этих комнатах полно грифельных досок»<sup>1</sup>.

В административном центре корпорации «ИБМ» в Армонке (Нью-Йорк) вы не найдете табличек с указанием должности ни на дверях комнат, ни на столах сотрудников. Здесь нет душевых, предназначенных только для управленческого персонала; то же самое касается стоянок для автомашин и столовых. На многих японских предприятиях все служащие (от управляющего до рядового рабочего) носят единую униформу, обедают в одной столовой, пользуются одним туалетом и т. п.

Поскольку до 80% информации мы передаем и получаем посредством невербальной коммуникации, то в организации можно значительно повысить эффективность общения, создав условия для свободной невербальной коммуникации. Один из эффективных методов – установка прозрачных перегородок вместо межофисных стен.

Подобные пространственные реконструкции – не случайность, не прихоть администраторов. Они имеют под собой научно обоснованную базу. Так, согласно данным многолетнего изучения этого вопроса, проводившегося Т. Алленом, если люди работают на расстоянии 10 м друг от друга, вероятность их общения между собой хотя бы раз в неделю равна лишь 8–9%, в то время как при расстоянии в 5 м она составляет уже 25%.

В предыдущем параграфе было отмечено, что важную роль в эффективности коммуникации играет *обратная связь*. Исследователи представили ряд характеристик эффективной обратной связи в организационном взаимодействии:

- 1) эффективная обратная связь направлена на улучшение действий членов организации;
- 2) эффективная обратная связь конструктивна и благодаря ей получателю сообщаются полезные для него идеи;
- 3) эффективная обратная связь обнаруживает тенденцию к специфичности, довольно точно устанавливая, в чем неполадки и что конкретно должно быть сделано для их устранения;
- 4) эффективная обратная связь носит незамедлительный характер;
- 5) эффективная обратная связь основывается не столько на оценке сделанного (хорошо или плохо), сколько на изложении того, что должно (или не должно) быть сделано;
- 6) эффективная обратная связь полезна члену организации в той мере, в какой она предоставляет ему способы улучшения работы;
- 7) эффективная обратная связь характеризуется своевременностью поступления к работнику, давая ему возможность внести улучшения в свои действия;
- 8) для того чтобы обратная связь была эффективной, члены организации должны проявлять желание и готовность принять ее;
- 9) эффективная обратная связь должна быть четко выражена таким образом, чтобы стать понятной получателю;
- 10) эффективная обратная связь должна быть надежной.

Но добиться эффективной обратной связи можно лишь в случае роста доверия и открытости в отношениях между членами организации и одновременного снижения организационной дистанции (статусных различий) и несовместимости работников.

Речь, по сути дела, идет о важном условии продуктивности обратной связи, которое называется *вниманием к людям*. У обратной связи есть одна существенная особенность функционирования. Ее сигналы часто поступают в слабо выраженной, едва различимой форме. Психологи советуют: постоянно и внимательно наблюдать за поведением тех, с кем вы контактируете, научиться замечать и понимать выражение глаз, интонации голоса и изменения

---

<sup>1</sup> Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. М., 1986. С. 65.

положения тела, внимательно прислушиваться ко всему, что сказано, и думать о том, что осталось невысказанным.

Установление благоприятных отношений с подчиненными помогает руководителю реализовывать и другое условие поддержания эффективной обратной связи, а именно подбирать конкретные способы ее применения. Наиболее подходящими для них считаются личная беседа и общее собрание персонала. Причем в разговоре с людьми руководителю рекомендуется не ограничиваться дежурным вопросом: «Вы меня поняли?» На него, как правило, отвечают утвердительно, даже если это не соответствует истине.

Людям часто кажется, что отрицательный ответ может характеризовать их в глазах руководителя далеко не лучшим образом подумает еще, что подчиненный туго соображает или недостаточно компетентен. Поэтому целесообразнее задать исполнителям дополнительные вопросы по существу дела или попросить их рассказать, как ими понята соответствующая информация. И вот здесь-то как раз и важен характер отношений, установившихся между руководителем и подчиненным. Теплота отношений, доверие к руководителю способны снять с подчиненного естественное в таких случаях чувство настороженности, тревоги, побудить его к более открытому и правдивому разговору о текущих производственных проблемах.

### ***Ситуация для анализа № 11***

#### **Новый офис**

Вы – директор турфирмы «Карасун VIP Travel». Она состоит из четырех отделов – лечебного туризма, морских круизов, шоп-туризма и отдела по работе с клиентами. Дела у фирмы идут успешно и Вы решили нанять в каждый отдел по одному дополнительному работнику и переехать из старого тесного помещения на окраине в центр города.

Новый офис Вам очень понравился – просторный, светлый, модный современный дизайн отделки, прозрачные перегородки между комнатами. Коллектив фирмы тоже вначале был рад новому офису и хорошо принял новых коллег. Производительность труда заметно выросла, Вы на 30% повысили подчиненным зарплату.

Вскоре, однако, эффективность работы резко упала, работники стали нервными, хамят клиентам, часто отпрашиваются с работы под различными предлогами. Почти непрерывно в коллективе возникают конфликты по поводу и без повода. Все перегородки оказались завешены календарями и занавесками. Вы долго терпели и всё уговаривали подчиненных проявить сознательность, опять стать вежливыми и усердными, рассказывали им про эдохократические организации и партисипативное управление, надеялись, что они поймут Вас.

Однако всё тщетно. Наконец, вчера утром, после конфликта с одним из новых работников, разгоревшегося из-за пустяка, Ваше терпение лопнуло. Вы прошлись по офису, сорвали всё со стен и грозным тоном потребовали немедленно «выбросить дурь из головы» и начать работать нормально. В противном случае пообещали снизить зарплату на 50%, а если не подействует – всех уволить.

Весь день удивленные работники тихо усердно работали и ушли ровно в 6.00. Вы обрадовались – «подействовало».

Однако сегодня на работу пришли только четверо новых работников. Больше не явился никто...

Ваша задача – проанализировать ситуацию, выявить причины конфликта и разработать мероприятия по преодолению кризиса.

#### ***Контрольные вопросы и задания***

1. Приведите пример невербальной коммуникации в организации.
2. Какова роль неформальных коммуникаций в организации?
3. Почему в организациях важна обратная связь?
4. Приведите примеры методов осуществления неформальной коммуникации, с которыми познакомились в ходе прохождения практики в организациях.
5. Будет ли эффективным в российских организациях обращение к начальникам по имени и на «ты»?

6. Какие методы повышения эффективности организационных коммуникаций, на ваш взгляд, не будут эффективными на российских предприятиях?

7. Какие методы повышения эффективности коммуникаций в организациях, кроме перечисленных, можете предложить вы?

### **Рекомендуемая литература**

*Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент. М., 2008.

*Геберт Д., Розенитиль Л. фон.* Организационная психология. Человек и организация. Харьков, 2006.

*Кричевский Р. Л.* Если Вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. М., 1993.

*Крюканская Ю. С., Третьяков В. П.* Грамматика общения. Л., 1990.

*Маккей Х.* Как уцелеть среди акул. М., 1993.

*Питерс Т., Уотермен Р.* В поисках эффективного управления. М., 1986.

*Уотермен Р.* Фактор обновления. М., 1989.

## **4. СОЦИАЛЬНЫЕ ГРУППЫ В ОРГАНИЗАЦИИ**

### **4.1. СОЦИАЛЬНЫЕ ГРУППЫ**

Члены организаций действуют в них не только и не столько как самостоятельные индивиды, но и образуют различные группы. Эти группы также становятся в организациях самостоятельными активными субъектами, со своей идентификацией, своими интересами и целями. И каждый руководитель в своей управленческой деятельности должен учитывать, что он управляет и отдельными работниками, и группами.

Социальные психологи выделяют различные виды социальных групп по разным основаниям.

По *способу существования* группы делятся на условные, существующие только на бумаге и на реальные.

По *способу создания* бывают лабораторные и естественные группы.

По степени упорядоченности и *организованности* – организованные и неорганизованные.

По наличию *формальных параметров* – формальные и неформальные.

По *доступности и открытости* – открытые и закрытые группы.

По *позиции человека* – группы членства (в которых индивид состоит) и референтные группы (чаще всего внешние группы, на нормы которых человек ориентируется или в которые стремится войти).

По *уровню развития* – группы низкого и высокого уровня развития (коллектив).

По *воздействию на личность* – первичные и вторичные группы. Первичная группа непосредственно формирует систему ценностей и целей человека, его потребности, интересы и взгляды. Воздействие вторичных групп значительно слабее и опосредованно.

По *размеру* группы подразделяют на малые (до 30 чел.) и большие (численностью более 30 чел.). Такая граница связана с особенностью малой группы – в ней все имеют возможность общаться со всеми. А возможности человеческого сознания таковы, что человек может одновременно поддерживать контакты не более чем с тридцатью партнерами. Как зависит интенсивность коммуникационной нагрузки на члена группы в зависимости от ее размера, показано в табл. 1:



Рост числа связей в группе в зависимости  
от роста числа членов группы

Число людей в группе	Число взаимосвязей между ними
2	1
3	3
4	6
5	10
6	15
7	21
8	28
9	36
10	45
15	105
20	190
50	1225

Если в группе более 30 чел., она автоматически разбивается на несколько меньших групп, между которыми интенсивность общения и взаимодействия гораздо ниже, чем внутри них. Таким образом, большой коллектив крупного предприятия фактически представляет собой совокупность малых групп. Поэтому менеджмент изучает и управляет в основном малыми группами. Малая группа – это двое или более лиц, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо влияет и подвергается влиянию каждого другого лица. Малая группа имеет следующие важные характеристики:

- продолжительность существования;
- наличие общей цели или целей;
- развитие хотя бы рудиментарной групповой структуры;
- отличительное свойство группы, как осознание входящими в нее индивидами себя как Мы или своего членства в группе;
- осознание ее существования (именно как целого) другими лицами, находящимися вне группы.

Малые и большие группы сильно отличаются друг от друга по происходящим внутри них социальным процессам и своим психологическим характеристикам.

#### 4.2. Сообщества и организации

Все социальные группы условно можно разделить на два противоположных по своим характеристикам типа – сообщества и организации.

Сообщество – это тотальное объединение *личностей*. Оно носит естественный характер и является первым в истории типом социальной группы. Ручное производство, преимущественно деревенское существование и аграрный труд, родоплеменные отношения предопределяли слитность образа жизни, поведения (и его мотивов) и представлений человека. Люди жили тогда в условиях единения своего труда и быта, семьи и трудового коллектива, деятельности и ее осознания, наконец, частной и публичной жизни. Не только родичи и свойственники, но соседи, коллеги привлекались к решению личных проблем или сами вмешивались в их решение. Все это придавало жизни устойчивость, но связывало личность. Соблюдение надлежащего образа действий, канона, традиций, верности порядкам, принятым в известном кругу, и групповой солидарности было естественной, сущностной чертой менталитета того времени.

Другой его чертой является четкое представление каждого человека о своем месте в обществе, связанное с иерархичностью общественного устройства. Эта иерархия, или вертикаль общественных позиций, во-первых, всеобща и включает каждого человека. Во-вторых, она закреплена системой сословных, внутри- и межсословных структур, слоев и группировок. В-третьих, она политико-

юридически оформлена, закреплена в виде комплекса этико-правовых норм, правообязанностей и привилегий.

Сообщество представляется как естественное единство людей, в его пределах все разделяют общие убеждения и отношения, а поведение его членов полностью, во всех сферах направляется и регулируется системой этих единых убеждений. Согласие считается основной, естественной характеристикой членов сообщества. Сообщество – это группа, в которой факторы, объединяющие людей, гораздо сильнее и важнее того, что может их разъединять; различия между его членами второстепенны по сравнению с их сущностным сходством. Для поддержания духовного единства в сообществе создается религия, осуществляется пропаганда и ритуалы, заявляется расовое, национальное и историческое единство.

В крайних своих проявлениях сообщества стремятся заполнить всё время своих членов, удовлетворить все их потребности (или отрицать правомерность и этичность этих потребностей, если они не могут их удовлетворить), изолировать их от всех неподнадзорных контактов с внешним миром. Для эффективной изоляции способы и средства существования внешнего мира подвергаются осуждению. Он порицается за бездуховность или греховность, за господство эгоизма или корысти, за подмену духовных ценностей материальными, за разрушение близости и сочувствия людей друг другу, за неравенство между людьми и несправедливость, за поощрение конкуренции и т.п.

В качестве примера сообществ можно привести первобытное племя, сельскую общину, коммуну, религиозную секту. Различные типы сообществ различаются по строгости и тому объему требований, которые они предъявляют своим членам, но тем не менее в главных, типичных своих чертах сообщества очень похожи. Высшей формой сообщества, широко распространенной, общественно важной, была большую часть человеческой истории корпорация. Происходя от латинского слова *corporatio*, то есть сообщество, корпорация может быть определена как общество, союз, группа лиц, объединяемых общностью профессиональных, сословных или духовных интересов; от других типов общностей корпорация отличается замкнутом характером и формализацией, чаще всего - в виде правового оформления (устава или правил, зафиксированных в иной форме), обязательного для членов объединения.

Соответственно, корпоративный - это принадлежащий, свойственный, присущий какой-либо корпорации. Под корпоративностью понимаются обычно узкогрупповые, обособленные, присущие определенной корпорации интересы. Не случайно подавляющее число корпораций именовало себя братствами, а сочлены их называли друг друга братьями. Именно замкнутость корпорации наиболее точно отражает стремление людей не только совмещаться, соединяться в группы, но замыкаться в них и придавать своей общности институционально-правовое оформление, то есть законно вписываться в горизонтали и вертикали общества своего времени и своей страны.

От сообществ резко отличаются организации. Члены организаций собираются вместе исключительно для достижения единственной, но четко обозначенной цели. То есть организация – это *целевая группа*. В большинстве организаций общая цель ясно формулируется не сразу. Чаще всего общая цель появляется как один из результатов совместной деятельности. Люди собираются вместе, преследуя разные личные интересы, но, поскольку они работают вместе, в процессе их взаимодействия друг с другом появляются и развиваются новые, общие цели. Большинство групп точно формулируют свои цели после многочисленных проб и ошибок. Они возникают в процессе поисков и внутриорганизационной борьбы и лишь постепенно в организации достигается определенная ясность в общих целях.

Стремление к достижению ясно осознаваемой цели позволяет членам организации сосредоточить свои мысли и действия на выборе и исполнении наиболее эффективных и экономичных способов реализации поставленной цели. Это делает деятельность организации и каждого её члена рациональной. Таким образом, организация – это механизм координации ролей для рационального достижения выбранной цели.

Поскольку цели таких групп ограничены, то ограничены и их претензии на время, внимание и дисциплину своих членов. Только с точки зрения целей или задач перед членами организации выдвигаются требования дисциплины. Определяющей отличительной чертой организаций является добровольное и открыто провозглашаемое ими самоограничение во вмешательство в мысли и

действия своих членов. В большинстве организаций есть писанные законы, уточняющие те сферы, в которых их члены должны следовать правилам организации (подразумевается, что другие, не названные сферы жизни их членов свободны от организационного вмешательства).

Частичная включенность членов организации в ее деятельность означает, что они не представляют собой в организации «цельных личностей», а просто исполняют *роли*. Члены организаций специализируются на конкретных ролях в зависимости от требуемого от них вклада в деятельность организации. Как театральные актёры не исчерпывают себя полностью в предписанных им ролях, так и в организациях их члены заняты лишь частью своей личности. Как актёры входят в роль только на время представления, так и члены организаций исполняют свои организационные роли только в рамках организации.

Таким образом, организации состоят не из людей, а из ролей. Традиционный взгляд науки предполагает, что члены организации принимают свои роли, т. е. полностью посвящают себя выполнению своей задачи и полностью отождествляют себя с ролью, которую они исполняют во время нахождения в организации. И в то же время они дистанцируются от своих ролей, т. е. постоянно помнят, что это всего-навсего роль, и не путают разные свои роли.

Фактически, специфическое согласование ролей является единственной характеристикой организации, определяющей ее сущность. Исполнители ролей могут меняться, но роли остаются. Люди взаимозаменяемы и преходящи; значение имеют не их личностные характеристики, а навыки, необходимые для исполнения конкретной работы и мотивация к ее исполнению.

Естественно, что оба рассмотренных типа социальных объединений лишь поверхностно описывают принципы и механизмы социального взаимодействия. «Сообщество» и «организация» – это лишь идеальные типы, крайние точки континуума, между которыми расположено всё многообразие действительных взаимодействий людей.

### **Как люди вживаются в роли<sup>1</sup>**

В 1971 г. в Стенфордском университете был проведен эксперимент, в котором двадцать средних нормальных добровольцев 25–30 лет были помещены в искусственно созданные тюремные условия. У них не было никаких связей с полицией, им ничего не рассказывали о жизни заключенных и о методах работы надсмотрщиков, чтобы устранить всякую предрасположенность. Подкидыванием монетки были распределены роли – кому быть заключенным, а кому – надсмотрщиком.

Под «тюрьму» был переоборудован коридор университета. Задачей являлось не создание точной копии тюрьмы, но создание условий, достоверно передающих атмосферу этого учреждения. В камерах не было окон, ничего, кроме матрасов и подушек. Иметь личные вещи запрещалось. У «охраны» была униформа, темные очки, исключая зрительный контакт с заключенными, и дубинка. Все эти атрибуты имели психологический характер – подчеркнуть власть и дистанцировать охранников от заключенных. Применение физической силы запрещалось.

Участники эксперимента должны были себя чувствовать именно заключенными, а не просто участниками эксперимента. Среди наиболее важных моментов были воссозданы следующие: деиндивидуализация, обезличивание. Тот, кто ещё вчера был уникальной личностью, попадая в тюрьму, теряет свою индивидуальность, становится просто «заключенный номер такой-то». Быть жестоким с человеком, которого ты воспринимаешь как человека – очень тяжело, быть жестоким с «номером таким-то» психологически намного проще. Подавление, угнетение. На щиколотке заключенных была цепь с замком, которая никогда не снималась. Слабая боль и неудобство от цепи постоянно напоминали заключенному, что он находится во враждебной атмосфере тюрьмы. Унижение. Каждый заключенный систематически обыскивался, и их заставляли раздеваться, чтобы опрыскать антибактериальным спреем.

---

<sup>1</sup> Зимбардо Ф. Стэнфордский тюремный эксперимент // Социс. 1990. № 3.

В первую ночь поверка прошла за 10 минут, заключенные не восприняли её серьезно, шутили. Охранники тоже не вошли в роль и не знали, как проявлять свою власть. По сути эти поверки давали возможность охране поупражняться в контроле над заключенными. Со временем их продолжительность достигла 3 часов. За малейшее неуважение к охране, непослушание или просто так заключенных заставляли отжиматься. Охрана обращалась к заключенным по номеру, либо «эй, ты», либо используя унижительную кличку, и в основном для того, чтобы показать свою власть.

Поскольку первый день прошел спокойно, охрана была совершенно не готова к тому, что на следующее утро заключенные взбунтовались. Они сорвали с головы чулки, спорили номера с одежды и завалили двери камер и стали высказывать свое мнение про охранников. Охрана была в бешенстве, но и в растерянности, не зная, что делать. Наконец, струей из огнетушителя охранники оттеснили заключенных от двери, сорвали с них одежду и посадили руководителя восстания – «№ 8612» в одиночную камеру.

Затем были использованы более тонкие методы контроля ситуации. Охранники сделали одну из камер «привилегированной». Трех заключенных, принимавших наименее активное участие в восстании, перевели в эту камеру. Им вернули одежду, матрасы и дали умыться, хорошо накормили. Остальных – нет. Через полдня такой жизни, охранники поместили «хороших» заключенных обратно в «плохие» камеры, а вместо них наугад выбрали троих «плохих» и поместили их в «хорошую» камеру. Если причину первого поступка заключенные могли понять, то предположить, что второй раз охранники сделали это «просто так», они не смогли и решили, что «второму набору» выпали привилегии потому, что они «информаторы», и таким образом между заключенными возникла взаимная подозрительность. Коллектив был расколот.

В реальной тюрьме наибольшую угрозу для заключенного представляет именно сосед по нарам. Другим следствием восстания явилась, наоборот, возросшая солидарность между охранниками. Изменился и их взгляд на заключенных, это больше не были «ребята из эксперимента», это были ненавистные враги, которых во что бы то ни стало надо «сломать», за что охрана и принялась со всем ожесточением.

«№ 8612» был заядлым курильщиком, и охрана контролировала его с помощью сигарет. Охрана сконцентрировала на нем особое внимание, не упуская случая, чтобы обозвать и унижить его. Через сутки у него начались патологические реакции – нарушение мышления, неконтролируемые вспышки ярости, крики и слезы. «Начальник тюрьмы» – Ф. Зимбардо, «вошел в роль» и на рыдания «№ 8612» ответил, что «такой сопляк, как ты, и дня не протянет в настоящей тюрьме», и предложил ему сделку – охрана перестанет уделять ему «особое внимание», а в обмен он будет сообщать «начальнику» сведения о разговорах среди заключенных. Бывший руководитель восстания был так плох, что вместо отказа согласился подумать над этим предложением. Вернувшись к остальным заключенным, он истерично прошептал: «Это не эксперимент, а настоящая тюрьма для психологических экспериментов над людьми, и нам отсюда не выбраться». Этот шепот волной ужаса и отчаянья прошел по заключенным, после чего четверо из них прекратили всякое сопротивление издевательствам охраны и стали 100%-но послушными зомби, лишенными всякой самостоятельности.

В понедельник был день «свиданий» с родными. Мы опасались, что близкие увидят состояние заключенных и заберут своих сыновей. С целью этого не допустить мы решили оказать воздействие и на ситуацию, и на родителей. Заключенным было велено помыться, побриться, причесаться, привести в порядок камеры. Когда пришли посетители, полные юмора, мы заставили их зарегистрироваться, прождать полчаса, затем объявили, что время визита ограничено 10 минутами и пройдет под наблюдением охранника. А прежде чем встретиться с сыном, родители должны обсудить его «дело» с начальником тюрьмы. Конечно, поначалу родители стали возмущаться этими неразумными правилами, но затем все им подчинились и, следовательно, приняли участие в нашей инсценировке.

Когда родители увидели, как измотаны и затравлены их сыновья, многие – даже отцы – разрыдались. Когда одна мать сказала, что никогда не видела сына таким изможденным, я быстро перекинул вину с ситуации на её сына. «Сам виноват – нечего не спать по ночам!», и обратился к

отцу: «Вы что, сомневаетесь в своем сыне?». «Нет, нет, конечно не сомневаюсь, он крепкий парень. Пойдем дорогая, мы и так потеряли много времени. До встречи в следующий понедельник!».

Во вторник священник, бывший тюремный капеллан, зашел и оценил, насколько наша «тюрьма» соответствует действительности. Половина из заключенных представлялась не своими именами, а называла себя по своему тюремному номеру. Капеллан предложил им, чтобы выбраться из тюрьмы, подать прошение о помиловании. Он также предложил нанять юриста и половина заключенных попросили его об этом. Визит священника совсем размыл грани реальности, и после него все окончательно забыли про эксперимент и стали мыслить исключительно в тюремных понятиях.

Вечером у «№ 819» случилась истерика. Видя, что дело серьезно, я снял с его головы чулок, отстегнул от ноги цепь и велел отдохнуть в моей комнате. В это время охранник выстроил заключенных и заставил их хором, раз за разом, громко петь: «№ 819 – плохой заключенный, он во всем виноват!». В кабинете я застал его рыдающего и предложил ему выйти на улицу. Он сказал, что не может, потому что другие заклеили его «плохим» и стал просить вернуться в камеру, чтобы доказать остальным, что он не «плохой» и «плохого не делал». Тут я понял, что его пора выпускать: «Ты не плохой заключенный, ты не заключенный вообще. Ты – Клей Гебхард, а я – не начальник тюрьмы, я доктор Зимбардо, и это – Стенфордский университет, а не тюрьма! Иди домой!». Он перестал рыдать и смотрел взглядом ребенка, очнувшегося от кошмарного сна.

На предложение отказаться от денег в обмен на досрочное освобождение почти все заключенные ответили согласием. А в ответ на приказ вернуться в камеру и ждать решения суда, каждый заключенный послушно встал и пошел в свою камеру. Хотя, если им больше не нужны были деньги – зачем продолжать участие в эксперименте? Они могли просто встать и уйти. Эти люди уже неспособны ни к какому сопротивлению, и для них восприятие «экспериментальной» тюрьмы было совершенно реальным.

Изменения произошли и с охранниками. Они полностью «адаптировались» к своей работе. Работа, позволяющая контролировать и управлять другими людьми, доставляла им немалое удовольствие. Охранники часто прогуливались вдоль камер с самодовольным видом, покачивая на руке дубинку. За всё время эксперимента не было ни одного опоздания на работу, ни одного «больничного» или «отгула», ни разу никто не отказался от сверхурочной работы.

Спустя буквально несколько часов после окончания эксперимента эмоциональный уровень участников пришел в норму, и в дальнейшем ни один не сообщил о каких-либо негативных последствиях эксперимента.

#### **4.3. СПЛОЧЕННОСТЬ И КОНФОРМИЗМ**

Участвуя в коллективных действиях, каждый человек должен постоянно приспосабливаться к требованиям окружающих. Он вынужден подавлять некоторые свои импульсы или направлять их по другим каналам. Эти каналы обычно predeterminedены не биологической или физической необходимостью, а обязанностями перед другими участниками коллективных действий. Социальный контроль осуществляется посредством определенных регламентаций поведения членов группы, или групповых норм. В простейшем истолковании норма есть поведенческое правило. И устанавливаемые в коллективе (официально либо неофициально) поведенческие стандарты являются одним из важных условий эффективности его функционирования.

В чем же конкретно обнаруживает себя позитивная сторона нормативной регуляции поведения человека в группе (коллективе)? Прежде всего, нормы информируют о том, как вести себя в той или иной группе, какого поведения следует ожидать от ее членов, занимающих разные позиции в групповой иерархии, на что ориентироваться в первую очередь, что не входит в систему важнейших групповых ценностей и т. п. Иными словами, знание норм уменьшает энтропию и упорядочивает наши представления об особенностях внутригрупповой жизни. Вспомним в связи с этим всевозможные кодексы организационного поведения и правила делового общения,

разрабатываемые эффективными компаниями. Они устанавливают четкие поведенческие ориентиры для служащих этих организаций.

Другая существенная функция норм – стандартизация моделей индивидуального и группового поведения. То есть мы стандартно, не задумываясь, ведем себя соответствующим образом в различных ситуациях групповой жизни, не рискуя при этом попасть в затруднительное положение или создать его для других. Наиболее ярким примером в этом отношении могут служить образцы армейского поведения.

Кроме того, наличие достаточно четких норм обеспечивает членам группы необходимую психологическую комфортность. Человек избавляется от неопределенности в выборе поведенческих моделей, у него снижается чувство тревоги в связи с ожидаемым поведением партнеров, возрастает уверенность в своих действиях. Понятно, что в такой ситуации лучше чувствуют себя не только опытные работники, но и новички, быстрее адаптирующиеся к коллективу.

Однако, как показывают наблюдения и экспериментальные данные, эффекты социального контроля обнаруживают и обратную сторону медали. Дело в том, что влияние норм, вырабатываемых в коллективе, на отдельных его членов может быть столь сильным, что побудит человека принять их, т. е. вести себя в соответствии с ними вне зависимости от подлинного к ним отношения. По сути дела, подобное влияние нередко носит характер принуждения.

Классические эксперименты американского психолога С. Аша, посвященные изучению влияния группового большинства, привели около полувека назад к открытию феномена конформного поведения (конформности). *Конформность* – это степень, в которой поведение индивида соотносится с нормами его группы. В ситуациях повседневной жизни конформность выступает в виде согласия отдельного члена группы (или нескольких из них) с мнением группового большинства.

Каковы причины согласия с мнением большинства? Во-первых, нередко люди соглашаются абсолютно бездумно, даже не пытаясь сколько-нибудь рационально объяснить свое поведение (как правило, этот тип согласия объясняется большой внушаемостью личности); во-вторых, согласие может носить продуманный чисто внешний характер при внутреннем полном несогласии с группой; в-третьих, согласие основывается на доброжелательном отношении к членам группы (и хотя внутренне человек, вполне вероятно, расходится с ними во взглядах, чувство симпатии берет в данном случае верх); в-четвертых, причину согласия следует искать еще и в совпадении системы жизненных ценностей данного члена группы с мнением ее большинства.

Как же конформность влияет на эффективность функционирования коллектива? Другими словами, она необходима в коллективе или нет? Безусловно, в ряде ситуаций, особенно экстремального плана, следование людей единым поведенческим стандартам способно не только обеспечить выживание группы в социальной (и иной) среде, но и привести ее к успешному достижению поставленных ранее целей. Более того, следование некоторым из этих стандартов и в повседневной жизни любой промышленной или торговой организации также можно считать позитивным моментом. Носят ведь служащие ряда американских и японских компаний единый деловой костюм, следуют единому поведенческому кодексу и т. д. И ничего, кроме пользы организации, это не приносит.

Что же касается единообразия мнений, взглядов по тем или иным вопросам организационной жизни, принимаемым решениям, то его следует всячески избегать. «Руководство любой компании нуждается в том, чтобы его критиковали изнутри, и в каждой компании должны быть свои критики, не дающие руководству обрасти жирком, потерять форму и скатиться к потаканию собственным желаниям»<sup>1</sup>.

Такая критика является выраженным феноменом влияния группового меньшинства. Групповое меньшинство способно оказывать влияние на мнения остальных членов группы (т. е. большинства), вызывая у некоторой их части согласие с предлагаемой им точкой зрения. Причем

---

<sup>1</sup> Роджерс Ф. Дж. ИБМ Взгляд изнутри: Человек – фирма – маркетинг. М., 1990. С. 256.

влияние меньшинства по сравнению с влиянием большинства характеризуется рядом любопытных особенностей. Во-первых, при воздействии меньшинства практически не возникает стрессовой ситуации, типичной для давления группового большинства, когда человек сталкивается со своеобразным бинарным выбором: или собственная позиция, или мнение остальных членов группы. И часто из чувства страха перед неодобрением большинства он склоняется к последней альтернативе.

Во-вторых, если на ранней стадии рассмотрения проблемы мнение меньшинства нередко с ходу отвергается группой, в случае дальнейшего уверенного и последовательного отстаивания им своей позиции, последняя начинает постепенно приниматься во внимание большинством и включается им в число обсуждаемых альтернатив. В-третьих, влияние меньшинства, хотя и значительно уступает в силе проявления давлению большинства, стимулирует гораздо более разнообразные стратегии мышления членов группы, способствует росту оригинальности и разнообразия предлагаемых решений и, что очень важно, их эффективности. В-четвертых, влияние меньшинства оказывается полезным (в плане выдвижения оригинальных решений) даже в том случае, если лежащая в его основе идея ошибочна. Все равно она стимулирует поиск членами группы правильного решения.

С феноменами социального контроля, в частности конформностью, тесно соседствует другой феномен групповой жизни – *сплоченность*.

Что обуславливает сплочение коллектива? Сплоченность детерминирована четырьмя факторами личностного и группового характера:

1) мотивационной основой тяготения человека к группе, включающей в себя совокупность его потребностей и ценностей, под влиянием которых он стремится войти в ту или иную социальную группу;

2) побудительными свойствами группы, отраженными в ее целях, программах, характеристиках ее членов, способе действия, престиже и других признаках, важных для мотивационной основы человека, т. е. созвучных его потребностям, ценностям;

3) ожиданиями личности или субъективной вероятностью того, что членство в группе будет иметь для нее благоприятные или отрицательные последствия;

4) индивидуальным уровнем сравнения – некоей средней субъективной оценкой последствий пребывания человека в разных социальных группах, с которой он сопоставляет возможные свои достижения в данной конкретной группе.

Чем полезна сплоченность для коллектива и личности, каковы конкретно ее последствия, в чем они выражаются? Во-первых, по мере роста сплоченности члены коллектива активнее включаются в его жизнь, в различные виды совместной деятельности, словом, более решительно и уверенно демонстрируют свою сопричастность к происходящему в коллективе. Во-вторых, следствием усиления сплоченности являются рост индивидуальной адаптации к группе и переживание человеком чувства личной безопасности. В значительной мере это обусловлено так называемым квазитерапевтическим эффектом, вызванным сплочением, единением людей и выражающимся в повышении их самооценки и снижении уровня тревожности.

В-третьих, возрастание сплоченности усиливает влияние, оказываемое группой на своих членов. В высокосплоченных группах нередки проявления конформного поведения, вызванного не подлинным согласием личности с мнением большинства, а исключительно стремлением (по чисто прагматическим соображениям) к внешней его демонстрации. Но, как известно, в таких случаях личность порой испытывает большой психологический дискомфорт. Да и кроме всего прочего, сильное стремление к единообразию, столь характерное для высокосплоченных групп, подавляет личную свободу человека, заглушает в нем творческое начало.

Наконец, в-четвертых, члены сплоченных групп, как правило, не спешат их покидать, что означает малую текучесть рабочей силы. Все-таки сплоченность, если только она не чрезмерна, способствует складыванию благоприятной для личности психологической атмосферы.

Кажущееся вполне естественным по логике здравого смысла предположение о линейной зависимости между сплоченностью и продуктивностью в действительности опровергается результатами специальных исследований, согласно которым рост сплоченности сам по себе не

обязательно увеличивает (или даже понижает) ее продуктивность. Как минимум два фактора способны существенно повлиять на взаимосвязь этих переменных: 1) принятые в группе нормы (это значит, что если групповые нормы предусматривают низкие уровни продуктивности, члены высокосплоченных групп будут в большей мере препятствовать ее росту, нежели члены низкосплоченных групп); 2) мотивация к групповой деятельности (оказывается, что продуктивность и сплоченность имеют тенденцию к позитивной связи в случае высокой мотивации членов группы и обнаруживают тенденцию к негативной связи в случае низкой мотивации).

Явление сознательного ограничения группой индивидуальной выработки впервые в науке было обнаружено группой Э. Мэйо в ходе Хотторнских экспериментов и получило название рестрикционизма. Тогда исследователи, наблюдая за группой из 14 рабочих, собирающих телефонные аппараты на заводе «Вестерн электрик», обнаружили, что группа оказывает давление на отдельных своих членов, желающих зарабатывать больше и с этой целью стремящихся повысить дневную выработку. Как потом выяснилось из неформальных интервью с работниками, это делалось с тем, чтобы менеджеры не увидели, что средний рабочий за смену может делать больше установленной нормы, и не повысили бы дневную норму выработки. Тогда всей группе пришлось бы работать больше за те же деньги или получать меньше, чего, естественно, большинству не хотелось. А отдельные рабочие, входящие в сплоченную группу, движимые чувством коллективизма и ценящие принадлежность к группе, жертвовали своим желанием работать и зарабатывать больше.

### ***Ситуация для анализа № 12*** **Конфликт с заместителем**

Вы – владелец и директор средней по размерам турфирмы «Карасун World tour». Раньше фирма занималась только шоп-туризмом и её дела шли очень успешно. Вы считаете себя и своих работников отличными профессионалами. В начале прошлого года Вы решили диверсифицировать свой бизнес и в дополнение к шоп-туризму занялись созданием детских образовательных туров. На новое направление Вы перебросили троих своих старых работников и наняли еще троих, которые раньше занимались образовательным туризмом в других фирмах.

Прошлый сезон оказался для фирмы менее прибыльным, чем прежние. Вы с интересом занялись образовательными турами и не смогли уделять достаточно времени руководству шоп-турами. Из-за этого снизилось качество предлагаемых фирмой шоп-туров, их стали меньше покупать.

С начала этого сезона Вы наняли нового менеджера – профессионала в области образовательного туризма и поручили ему помогать Вам в управлении образовательными турами. Однако дела пошли плохо. Почему-то Ваши указания в отделе образовательных туров выполняли не совсем точно. Вы начали конфликтовать с помощником и работниками этого отдела. Однажды по поводу разработки образовательного тура в Америку между Вами и Вашим помощником произошел серьезный конфликт. Вы считали, что этот тур не будет прибыльным, но коллектив отдела поддержал Вашего помощника и Вы уступили.

Этот проект, на разработку которого фирма потратила много времени и денег, действительно не пользуется спросом. Вы решили уволить помощника, однако коллектив отдела образовательных туров грозит уйти в полном составе вслед за Вашим помощником. Вы не хотите терять этих работников, поскольку считаете их квалифицированными специалистами и хорошими людьми.

Ваша задача – разрешить конфликт и перестроить деятельность фирмы таким образом, чтобы она опять стала получать прибыль.

#### **4.4. ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ КОЛЛЕКТИВА**

Коллектив – это группа объединенных общими целями и задачами людей, достигшая в процессе социально-ценной совместной деятельности высокого уровня развития.

Впервые идею коллектива как особого вида малой группы начал разрабатывать К. Маркс. В своих трудах он утверждал, что коллектив станет основой будущего социалистического общества, где не будет места частной собственности и частным эгоистичным интересам. Поэтому в советские



времена отечественная социология и социальная психология много внимания уделяли анализу проблем и построению теории коллектива. В рыночную капиталистическую эпоху идеи коллектива оказались вне основного внимания социальной психологии и менеджмента. В западном менеджменте вообще вместо понятия «коллектив» используются понятия «группа» и «команда». Однако при анализе западных подходов к проблемам групп в организациях становится очевидным, что за разными понятиями скрывается интерес к одной проблематике – групповому единству, сплоченности, эффективному взаимодействию, разрешению внутригрупповых конфликтов.

Коллектив является малой группой, достигшей в своем развитии высокого уровня развития. Уровень развития группы определяют следующие параметры:

– время существования: группа к моменту превращения в коллектив должна непрерывно существовать длительное время, социально-психологические процессы, приводящие к образованию коллектива, начинаются через полгода существования коллектива;

– наличие сложившихся отношений власти-подчинения;

– число внутригрупповых коммуникаций; коллектив отличается интенсивным общением своих членов между собой;

– количество взаимных социометрических выборов;

– степень опосредованности межличностных отношений содержанием (целями, ценностями, организацией) совместной деятельности и социальный характер этих целей и ценностей, т. е. члены коллектива общаются между собой не на посторонние темы, а в основном по поводу работы и проблем, возникающих на работе, даже если это общение происходит во вне рабочее время.

Психологическая теория коллектива, разработанная А.В. Петровским, представляет группу как состоящую из трех страт (слоев), каждый из которых характеризуется определенным принципом, по которому в нем строятся отношения между членами группы. Центральное звено групповой структуры образует сама предметная деятельность группы. Она задана той более широкой социальной структурой, в которую данная группа включена. Эта предметная деятельность в данном случае есть обязательно социально-позитивная деятельность (если анализируется именно коллектив). Доказать достаточную степень ее развития помогут три выделенных критерия:

1) оценка выполнения группой основной общественной функции (успешность участия в общественном разделении труда);

2) оценка соответствия группы социальным нормам;

3) оценка способности группы обеспечить каждому ее члену возможности для полноценного развития личности.

Диагностика уровня развития группы предполагает качественно-количественную оценку каждого из этих параметров. В ряде экспериментальных исследований прослежена зависимость всех процессов, протекающих в группе, от ядерного слоя ее деятельности. Этот слой представляет собой непсихологическое образование, но позволяет связать с психологическими процессами, проявляющимися на следующих стратах, совокупность тех общественных отношений, в которых данная группа существует.

Второй слой групповой структуры представляет собой фиксацию отношений каждого члена группы к групповой деятельности, ее целям и задачам. Называемый ценностно-ориентационным единством (ЦОЕ), этот слой описывается не только как совпадение ценностей, касающихся совместной деятельности, но и как развитие определенной мотивации членов группы, эмоциональной идентификации с группой и пр. Таким образом, принципиально важно рассечение всей системы групповых отношений этого уровня на два слоя: на только что охарактеризованный слой, где фиксированы отношения к деятельности, и третий слой, фиксирующий собственно межличностные отношения, опосредованные деятельностью. Именно этот слой описан наиболее подробно: в экспериментальных исследованиях вскрыт целый ряд специфических феноменов, которые отсутствуют в тех группах, где это деятельностное опосредование не развито.

Наконец, выделяется четвертый слой групповой структуры, где фиксируются поверхностные связи между членами группы. Это те же межличностные отношения, однако та их часть, которая построена на непосредственных эмоциональных контактах, где ни цели совместной деятельности, ни общезначимые для группы ценностные ориентации не выступают в качестве основного фактора,

опосредующего личные контакты членов группы. Хотя полного отсутствия какого бы то ни было опосредования не удалось установить, преобладающий здесь способ отношений в наименьшей степени связан с общей деятельностью группы.

Образование коллектива сопровождается рядом социально-психологических феноменов: повышением сплоченности и единства в группе; формированием коллективистских норм поведения и взаимоотношений; появлением коллективистской идентификации и одновременно коллективистского самоопределения: входящий в коллектив индивид определяет себя не столько как свободную индивидуальность, а прежде всего как члена данного коллектива – отождествляет себя с коллективом и представляет его в своем лице. В противовес этому в группах низкого уровня развития средством объединения и самоидентификации членов группы служат конформизм или нонконформизм.

Совокупность данных социально-психологических явлений получила название коллективизма. Коллективизм как свойство личности выражает уровень социального развития человека, проявляемый в личной ответственности за коллектив, в постоянных действиях на благо организации. При этом каждый член коллектива отчетливо понимает, что его личные интересы тесно связаны с целями организации и результаты организации непосредственно удовлетворяют его интересы.

В структуре коллективизма большую роль играют общественные интересы личности, ее стремление к общению с людьми и совместной работе с ними, умение сочетать общественное с личным и при необходимости предпочесть интересам личным интересы коллектива и общества. Коллективизм – принцип организации взаимоотношений и совместной деятельности людей, проявляемый в осознанном подчинении личных интересов общественным интересам, в товарищеском сотрудничестве, в готовности к взаимодействию и взаимопомощи, во взаимопонимании, доброжелательности и тактичности, интересе к проблемам и нуждам друг друга.

Однако последствия, которые приносит появление и проявление коллективизма в деятельности организации, не всегда однозначно позитивны. Основным результатом действия коллективизма в организации – возникновение психологического феномена *социальной фасилитации*. Социальная фасилитация означает повышение скорости или продуктивности деятельности индивида вследствие актуализации в его сознании образа другого человека или группы людей, выступающих в качестве соперника или наблюдателя за действиями данного индивида. Присутствие наблюдателя положительно влияет на количественные характеристики деятельности и отрицательно – на качественные. Соответственно социальная фасилитация повышает результативность относительно простых видов деятельности и затрудняет выполнение сложных действий и решение трудных задач.

### ***Ситуация для анализа № 13***

#### **Укрощение строптивых**

Вы – владелец крупной краснодарской турфирмы «Карасун Элит Тур», которая основную прибыль получает от шоп-туров, а также предлагает разнообразные туры от московских туроператоров.

Кроме того, в фирме есть отдел эксклюзивного туризма, в котором трое опытных, высококвалифицированных менеджеров занимаются созданием и сбытом эксклюзивных туров, приносящих Вам большую прибыль. По их требованию Вы выделили отделу отдельный большой кабинет, сделали там дорогой евроремонт, оснастили его современной оргтехникой. Отдел организует дорогие, ответственные туры, не допускает ошибок и оплошностей, от клиентов не было ни одной жалобы. Все трое менеджеров в своей работе ориентированы только на заработок (который складывается из процента от выручки отдела). Они знакомы еще со студенческой скамьи и дружат уже полтора десятка лет, вместе ходят в горы, помогают друг другу в личных проблемах.

Желая развивать прибыльное направление, спрос на которое совершенно не удовлетворяется предложением, Вы стремитесь расширить штат и объем производства отдела эксклюзивного туризма. Однако эти стремления безуспешны. Попытки дать в отдел учеников и стажеров

заканчиваются неудачно – отдел берет учеников, но ничему их не учит. Уговоры и увещевания на менеджеров не действуют. Остальной коллектив негативно относится к работникам отдела эксклюзивного туризма, но тех мало тревожит недружелюбие коллег.

Несмотря на очевидную необходимость распрощаться с этими работниками, Вы не можете этого сделать – фирма сразу лишится 34% прибыли. Вы пытались переломить упрямство отдела эксклюзивного туризма и однажды решили непосредственно руководить отделом. Поставив свой рабочий стол с компьютером и креслом в этот отдел, Вы месяц строго контролировали его работу. Но результат оказался неожиданным: за тот месяц отдел эксклюзивного туризма впервые принес убытки.

Ваша задача – расширить создание и сбыт эксклюзивных туров, переориентировать фирму на это направление.

#### 4.5. ДИНАМИКА РАЗВИТИЯ КОЛЛЕКТИВА

Согласно теории, разработанной советским педагогом и ученым А. Макаренко, коллектив в своем развитии проходит три стадии.

*Первая стадия* – начальная. На ней начинаются процессы формирования коллектива. Люди присматриваются друг к другу и к руководителю. Связи между ними пока еще слабы и неустойчивы, товарищеские контакты меняются. Нередко в группе возникают конфликты вследствие отсутствия взаимопонимания между ее членами. В группе низкий уровень сплоченности и единства, так как еще нет ценностно-ориентационного единства. Не сформированы коллективистские нормы поведения и взаимоотношений. Нет коллективистской идентификации и самоопределения, взаимной требовательности, заинтересованности каждого в успехе организации. Поэтому эффективность работы группы невысока.

Насколько затянется эта стадия – во многом зависит от руководителя группы. Направляющей силой, стержнем развития коллектива сейчас является цель его деятельности. Она мобилизует коллектив. Каждый работник должен осознавать значимость своей работы для достижения общей цели. При этом важную роль играет престижность коллективной цели. Чем она престижнее, тем легче объединить для ее достижения группу.

На этой стадии дисциплина – одно из условий достижения цели. Пока она низка. Поэтому руководителю целесообразно применять директивный стиль управления. Он может не советоваться с рядовыми членами группы при принятии решений и всю ответственность брать на себя.

*Вторая стадия.* На этой стадии завершается взаимное изучение людьми друг друга и определяются личные позиции каждого члена коллектива. На основе взаимных симпатий, возникших общих интересов внутри коллектива формируются неформальные микрогруппы разной направленности. Может сформироваться группа с исполнительской психологией. Может образоваться группа с чрезмерными амбициями и тщеславием влияние которой значительно снизит продуктивность коллективной деятельности и отрицательно скажется на морально-психологическом климате всей организации.

Задача руководителя на этой стадии – сформировать ядро своих единомышленников. Это ядро необходимо для эффективной постановки трудных задач перед работниками и мобилизации коллектива для их достижения. Дело в том, что если требования исходят от руководителя, то они воспринимаются членами коллектива как внешние, чужие, не соответствующие интересам людей и всей группы. А если эти же задачи выдвигают члены коллектива, то они воспринимаются остальными как собственные.

На этой стадии руководителю рекомендуется переходить к демократическому стилю управления.

На *третьей стадии* развития коллектива возникает интеллектуальное, эмоциональное и волевое единство его членов.

Интеллектуальное единство – это осведомленность всех о возможностях коллектива, взаимопонимание в процессе деятельности, стремление находить общий язык, достигать единства мнений.

Эмоциональное единство означает, что в коллективе существует атмосфера сопереживаний всеми его членами событий, происходящих в нем и вне его, забота о товарищах, чуткость. Никто в таком коллективе не чувствует себя обособленным и незащищенным, не остается один в беде.

Единство воли проявляется в способности коллектива преодолевать возникшие трудности, препятствия и доводить дело до конца, а также в способности каждого члена коллектива подчинять личные интересы общим.

На этой стадии в коллективе существуют отношения товарищеского сотрудничества и взаимопомощи. Работники много общаются друг с другом вне работы. Все чувствуют ответственность за деятельность коллектива. Руководитель действует не как стоящий над другими диктатор, а как равный член коллектива, наделенный функциями управления. Если на первой стадии он воспринимается подчиненными как внешняя сила, то на третьей стадии – как авторитетный представитель и выразитель интересов коллектива.

### ***Ситуация для анализа № 14***

#### **Женская дружба**

Вы – директор турфирмы «Карасун Элит Тур». Группа образовательного туризма состоит из четырех женщин и подчиняется непосредственно Вам. Вы старались не вмешиваться во взаимоотношения работниц, которые обычно самостоятельно распределяли работу между собой и координировали свои действия. Оснований для беспокойств не было – группа приносила большую прибыль. Отношения в группе были хорошими, работницы – молодые женщины примерно одного возраста – помогали друг другу. Их заработок складывался из процента от выручки за индивидуальные продажи. В конце каждой недели проходило традиционное совещание группы, на котором Вы обычно отмечали хорошую работу всех работниц и сообщали о предстоящих планах. Сами работницы предлагали новые направления, интересные и перспективные с их точки зрения.

В группе объектом всеобщей опеки была Вика – еще студентка, не имевшая достаточного опыта и квалификации. Эта опека её немного раздражала, но она с благодарностью принимала помощь. Однажды на традиционном совещании Вика предложила ряд маркетинговых мероприятий для тура, сбыт которого в данный момент испытывал затруднения. Вы, убедившись в ценности предложения, велели Вике отдать другим текущую работу и немедленно реализовывать предложенные мероприятия. Она взялась за работу всерьез, не жалея ни времени, ни сил, трудясь по вечерам и выходным. Первые же мероприятия позволили существенно продвинуть буксовавший тур. Вы на совещании несколько раз отмечали полезную инициативу Вики, указывали на высокое качество её работы. В итоге размер заработка Вики оказался значительно выше, чем любой другой работницы.

По прошествии примерно двух месяцев обстановка в группе резко изменилась. Вы часто замечали, что Вика сидит с заплаканными глазами, а в комнате тягостная тишина. По всему стало видно, что коллеги изменили отношение к Вике. Сначала они молча не одобряли её рвение, затем начали в присутствии Вики обмениваться колкими замечаниями по поводу её внешности, потом открыто стали обвинять в желании выделиться из коллектива, понравиться начальнику. Обстановка все ухудшается. Объем работы в группе явно уменьшился. Иссякла и инициатива на совещаниях – все сидят молча и ждут Ваших указаний. Вы попытались устыдить работниц несправедливым отношением к Вике, выразили неудовольствие понизившейся производительностью, но натолкнулись на глухое неодобрительное молчание.

Задача – решить проблемы группы образовательных туров.

#### ***Контрольные вопросы и задания***

1. Перечислите недостатки, присущие группам низкого уровня развития.
2. По каким причинам в коллективе возникает сплоченность?
3. Какие негативные последствия несет для группы конформное поведение ее членов?
4. Охарактеризуйте интеллектуальное, эмоциональное и волевое единство коллектива.
5. Возможно ли на российских предприятиях руководителю быть одним из равных членов коллектива?

6. В каких случаях развитие группы останавливается, не доходя до высшего уровня?

### **Рекомендуемая литература**

- Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент. М., 1998.  
*Геберт Д., Розенитиль Л. фон.* Организационная психология. Человек и организация. Харьков, 2006.  
*Дизель П.М., Мак-Кинли Р.У.* Поведение человека в организации. М., 1993.  
*Кричевский Р. Л.* Если Вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. М., 1993.  
*Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М., 1997.  
*Питерс Т., Уотермен Р.* В поисках эффективного управления. М., 1986.  
*Роджерс Ф. Дж.* ИБМ. Взгляд изнутри: Человек – фирма – маркетинг. М., 1990.

## **5. ЛИДЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИЯХ**

### **5.1. СОВРЕМЕННОЕ ЛИДЕРСТВО**

По данным исследований, современный руководитель лишь на 15–20% должен быть специалистом в своей отрасли, прежде всего он должен быть организатором, психологом, социологом. Современные предприятия в большей степени нуждаются в специалистах по социотехническим системам, где человек стоит в центре внимания.

К менеджеру любого уровня предъявляется целый ряд требований, как организаторских, так и индивидуально-психологических. Перечень качеств, которыми должен обладать человек, занимающий должность менеджера, весьма внушительный, а содержание его подчас противоречиво.

Иными словами, современный эффективный менеджер должен быть лидером. Лидерством как объектом исследования ученые заинтересовались в начале XX столетия, когда впервые стали изучать управление. Ранние исследования ставили своей целью выявить свойства или личностные характеристики эффективных руководителей.

Так, Д. Хэлфриз, обобщая выделенные разными исследователями 50 важных для эффективного руководителя качеств, называет 10 наиболее значимых:

- 1) обеспечение четкого руководства путем установления ясных целей и норм, сообщения групповых задач, вовлечения людей в установление заданий, ясного и тщательного объяснения делегируемых задач;
- 2) поддержание открытого двустороннего общения путем открытости и чистосердечия в общении с людьми, честности, прямоты и деловитости, создания атмосферы открытости и доверия;
- 3) готовность обучать на практике и поддерживать людей, помогать и быть им полезным, допускать только конструктивную критику, поддерживать продвижение кадров вверх по служебной лестнице;
- 4) обеспечение объективного признания одобрением хорошей работы более частым, чем критические замечания, относительным вознаграждением за качество выполненной работы;
- 5) установление регуляторов поведения, чтобы доводить до конца действия и решения важных проблем, предоставлять сотрудникам обратную информацию по выполненной ими работе;
- 6) выбор именно тех людей, которые нужны в штате учреждения;
- 7) понимание финансовых последствий решений;
- 8) поддержка новшеств и новых идей;
- 9) при необходимости объявление ясных кратких директив;
- 10) постоянное доказательство высокого уровня порядочности.

В исследовании М. Вудкока и Д. Фрэнсиса также были названы качества, которыми, по их мнению, должен обладать современный руководитель. Рассмотрим их подробнее.

1. Способность управлять собой. Руководитель, желающий управлять другими, сначала должен научиться управлять собой. Он не должен полностью посвятить себя только работе, отдать

ей всю свою творческую силу и лишиться многих радостей жизни. Поэтому каждый менеджер должен научиться обращаться с самим собой как с уникальным и бесценным ресурсом, постоянно поддерживая свою производительность.

Об этом умении свидетельствуют: поддержание собственного физического здоровья (основной легко контролируемый показатель – стабильный вес); поддержание собственного психического здоровья, для чего необходимо изучать и знать свой внутренний мир, признавать и выражать свои чувства, не подавляя собственных эмоций; добиваться установления корректных отношений с окружающими и одновременно терпеливо переносить нелюбовь к себе со стороны подчиненных; спокойно принимать неудачи, рассматривая их как нечто неизбежное и даже полезное, позволяющее учиться; стремиться к созданию таких условий, которые бы достаточно остро стимулировали активность, но не предъявляли чрезмерных требований, ведущих к стрессам; эффективно планировать и использовать собственное время для труда и отдыха.

2. Наличие разумных личных ценностей. Если руководителю недостаточно ясны его личные ценности, у него не будет твердых оснований для принятия решений, которые в связи с этим могут восприниматься окружающими как необоснованные.

Важное влияние на формирование личных ценностей оказывает жизненная позиция, которая также существенно влияет на поведение. Жизненные ценности и личная жизненная позиция вырабатываются на этапе становления человека и в долгосрочной перспективе могут оказаться непригодными и даже разрушительными. Поэтому необходимо время от времени подвергать сомнению, анализировать и пересматривать свои ценности. Новый опыт и самообразование влияют на людей, однако существенные сдвиги происходят лишь тогда, когда прежние личные ценности становятся неадекватными ситуации либо приводят к нежелательным результатам. Следовательно, менеджер должен серьезно подходить к вопросу о своих ценностях, изменять их с учетом накопления данных.

К основным жизненным ценностям относятся собственная жизнь и здоровье, жизнь и здоровье родных и близких, независимость, богатство, возможность самосовершенствоваться и развиваться, свободное время, безопасность, достаточный социальный статус.

3. Четкие личные цели. Руководитель должен осознавать собственные долгосрочные и краткосрочные цели, знать способы их достижения и стремиться к их достижению. При этом важно, чтобы цели были реально достижимы. Руководитель, имеющий четкие личные цели, кроме всего прочего, способен планировать развитие своей карьеры, изучать свои возможности продвижения по службе, идти на рассчитанный риск, уметь эффективно использовать время и распределять свои силы.

4. Стремление к личному росту. Один из наиболее важных аспектов развития личности состоит в том, что ни одно из предпринимаемых в этом направлении действий не может получить полного завершения. Саморазвитие личности – скорее бесконечный непрерывный процесс, чем цель, которую необходимо достичь. Менеджер должен сам отвечать за свое обучение, управлять своим профессиональным развитием, уметь оценивать свой опыт. Сдерживающими факторами в этом случае часто становятся: влияние семьи, в рамках которой формируется представление человека о собственных возможностях; собственная инерция или капитуляция перед успехом; разочарования, связанные с неудачами; недостаток поддержки и враждебность окружающих; недостаток ресурсов.

5. Умение решать проблемы, которое складывается из умения использовать информацию, эффективно планировать собственную деятельность, устанавливать четкие критерии определения успеха и неудачи, применять известные научные методики решения проблем.

6. Изобретательность и способность к инновациям. Изобретательство во все времена служило двигателем прогресса и всегда было связано с риском, поэтому не всегда завершалось успешно. Отдельная личность может справиться с творческой работой над ограниченной задачей, но когда проблема становится шире и сложнее, возникает необходимость создания творческих коллективов. Поощряя творчество своих сотрудников, руководитель должен стремиться создать сбалансированную группу, участники которой будут обладать всевозможными способностями и склонностями к изобретательству. Это позволит добиться выдающихся результатов, так как члены

группы в наибольшей степени будут готовы полностью посвятить себя выполнению именно тех решений, которые они сами предложили и приняли.

7. Способность влиять на окружающих. Успех руководителя во многом зависит от его способности создавать благоприятный социально-психологический климат в коллективе и от умения убеждать подчиненных в том, что их личный успех зависит от достигнутых целей, стоящих перед организацией.

Чтобы добиться успеха, оказывая влияние на подчиненных, необходимо соблюдать следующие принципы: четко и ясно формулировать задачу; быть открытым, доступным для общения с сотрудниками; быть решительным и ответственным; относиться к людям с уважением, высказывать свое одобрение по поводу их деятельности, оказывать им знаки внимания; проявлять к сотрудникам искренний интерес; не допускать раздражительности, жесточенности и неприязни по отношению к подчиненным; использовать систему поощрений.

На многих людей производит впечатление властность, то, как человек себя держит, а также качество, известное как харизма (исключительная одаренность). Важное значение имеют внешний вид, осанка, поведение и владение искусством невербального общения, а также уверенность в себе.

8. Знание современных управленческих теорий. Понимание теории и практики менеджмента необходимо всем руководителям. Особенно важно это в ситуациях, когда из-за неэффективности организации менеджеру приходится создавать более совершенные подходы к управлению. При этом каждая теория должна быть оценена относительно ее соответствия конкретной организации и конкретному времени. Хотя управление должно оставаться открытым к современным идеям, бессистемное экспериментирование потенциально губительно.

9. Способность руководить. Прежде всего, руководитель должен уметь справляться с множеством личных воздействий на него и подходить к этому творчески. Несмотря на трудности, менеджер должен: уметь осуществлять выбор даже при отсутствии четких указаний, как это делать; привлекать и использовать необходимые ресурсы; разрабатывать механизмы координации своих усилий; планировать и инициировать перемены; развивать способность эффективной работы в течение длительного времени.

10. Умение обучать подчиненных. Возрастающие масштабы изменений требуют освоения новых навыков и подходов к работе с целью предотвращения собственного «устаревания». В обязанности руководителя входит создание благоприятных условий для личного роста сотрудников, а также определение возможностей каждого отдельного работника, поиск приемлемых средств для их раскрытия и проведение постоянных консультаций. Поэтому в определенном смысле каждый менеджер является по совместительству преподавателем. Приобретение опыта в умении высказывать свое мнение и выслушивать мнения подчиненных заметно повышает ценность руководителя как личности, профессионального работника и коллеги.

11. Способность формировать и развивать эффективные рабочие группы. Менеджеры, создавая рабочие группы-команды, руководствуются следующим: команда потенциально может добиться гораздо большего, чем каждый из ее членов в отдельности; коллективное решение проблемы уменьшает стрессовые ситуации, что позволяет вырабатывать больше идей и увеличивает инновационные способности; группа оказывает на своих членов конформистское давление, что помогает избежать трений в коллективе и улучшить взаимопонимание между членами группы.

Менеджеру необходимо придерживаться следующих правил работы с группой: ясно и четко разъяснять цели деятельности фирмы; не допускать непонятных сотрудникам тактических шагов; выделить для себя основные интересы подчиненных; высказывать похвалу открыто, а критику – наедине. Менеджер, формируя группу, стремится добиться сочетания профессиональных и человеческих качеств, позволяющих успешно справиться с работой, так как команда – это не просто совокупность индивидуальных способностей, а сбалансированный коллектив, члены которого могут работать вместе.

На обстановку в коллективе существенно влияют подходы и поведение высших руководителей. Правильная обстановка создается частично поведением самого руководителя. Работники внимательно наблюдают за ним и пытаются определить, что именно он поощряет и ценит,

а что, наоборот, отвергает и за что наказывает. У руководителей есть мнение по большинству вопросов деловой жизни, и подчиненные тщательно учитывают их взгляды.

Взгляды различных менеджеров на развитие окружающих могут существенно различаться. Проще говоря, руководитель может быть сторонником одной из перечисленных далее моделей:

*наказывающий* – придирается к ошибкам, допущенным в процессе обучения;

*формалист* – делает упор на процедурных вопросах;

*с индивидуальным подходом* – помогает каждому учиться на своем опыте;

*отгородившийся* – избегает вникать в личные дела каждого;

*поддерживающий* – поощряет изучение и экспериментирование;

*директивный* – даёт детальные инструкции;

*беспечный* – не обращает внимания на развитие других.

Между отношением руководителя и обстановкой в коллективе существует прямая зависимость. Один из наиболее важных показателей деятельности руководителя – сколько энергии люди готовы вкладывать в свою работу и личное развитие. Некоторые менеджеры создают климат, способствующий энергичным и конструктивным усилиям, тогда как другие воздействуют на подчиненных подобно ливню во время концерта под открытым небом.

Личности сильно разнятся по тем усилиям, которые они направляют на собственное развитие. Некоторые люди посвящают себя расширению своего потенциала, а другие предоставляют жизни течь своим чередом с такой же отрешенностью, с какой смотрели бы третьесортный телеспектакль. Рутинная повседневная жизнь позволяет многим людям обходиться лишь частью своих потенциальных возможностей, однако в чрезвычайных обстоятельствах эти люди могут, сами удивляясь этому, извергать стойкую и продуктивную энергию.

Эффективные менеджеры глубоко воздействуют на высвобождение и направление человеческой энергии. В их обязанности входит также выяснение возможностей каждого работника и поиск подходящих средств для их раскрытия. Одни менеджеры знают, как создать прекрасную стимулирующую среду, другие — окружают себя скучающими и угрюмыми людьми, чьи нужды в личном развитии остаются неизвестными и неудовлетворенными.

### **Ситуация для анализа № 15**

#### **Личные качества**

Ваш муж – директор турфирмы «Карасун Элит Тур», пришел домой в 11 вечера. На Ваш законный вопрос: «Где был?», он ответил стандартно: «Ты же знаешь, задержался на работе, как всегда». Вы возмутились – 20 лет одно и то же: «Ты постоянно задерживаешься на работе, потом приносишь документы домой и работаешь с ними дома. Но дела твоей фирмы никогда не шли успешно».

Муж оправдывается: «Сегодня с 8.00 до 9.30 совещался с менеджерами отделов – какие новые направления должна открыть фирма. Но окончательно стратегию развития выработать не удалось – я вспомнил, что к 10 мне надо быть в налоговой инспекции, собирался туда зайти уже две недели, еле вырвался. Вернулся, начал читать анализ рыночной конъюнктуры, и тут пришел маркетолог, оказывается, мы давно уже собирались разработать новую систему продаж. Но тут ворвалась уборщица тетя Клава, стала скандалить, требовать путевку для внука, которую я якобы обещаю уже два года. Дал ваучер в Хосту, чтобы отвязалась».

Тут пора обедать, но и пообедать не смог – пришел один работник, попросил объяснить толком, как составлять контракт с пароходством. А потом пошел по отделам – проверять, как они там работают. Ну и тут все насели: дай отгул, подкажи, что да как сделать, почему 3 месяца нет зарплаты. Еле вырвался. А так вроде работают неплохо. Вернулся в кабинет, секретарша напомнила, что надо рассмотреть коммерческое предложение от «Интуриста», которое пришло месяц назад. Начал читать – тут Витек приехал, мы с ним 10 дней не виделись, ну и сели, поговорили, выпили.

Пока то да сё – уже 10 вечера. А дел куча недоделанных осталась. Все три моих стола завалены бумагами – секретарша плохо работает, только отвлекает меня постоянно – то подпиши, то напиши. Придется увольнять – уже третью за год. Так ни одно дело сегодня толком и не сделал. Но



взял бумаги важные с собой, – сейчас посижу с ними часика два. Да что-то голова побаливает и сердце резко колет».

Ваша задача – помочь мужу разрешить его проблемы, избегая крайних мер.

## **5.2. ТЕОРИЯ СИТУАЦИОННОГО ЛИДЕРСТВА ХЕРСИ И БЛАНШЕДА**

В современной науке об управлении под эффективным лидерством понимается такое лидерство, которое максимально соответствует текущей ситуации в организации. Лидер в своей деятельности должен учитывать характеристики своих работников и уровень развития группы. Английские ученые П. Херси и К. Бланшед разработали теорию ситуационного лидерства, в которой определили конкретные стадии развития группы в организации и каждой из этих стадий подобрали соответствующий стиль эффективного лидерского поведения.

Уровень развития группы они оценивают по двум факторам: желанию (мотивации) и способности работать (квалификации). Согласно их теории группа в своем развитии проходит четыре стадии, на каждой из которых благодаря деятельности лидера повышаются уровни мотивации и квалификации, как показано на рис. 5.

На каждой стадии развития группы лидер должен применять соответствующий стиль лидерского поведения, который будет наиболее эффективным именно в данной ситуации. Сходные стадии развития можно наблюдать в жизни как отдельной личности, так и группы. Эффективный лидер помогает группе прогрессировать в направлении более высокого уровня ответственности и компетентности.

Для этого понимающему свою работу руководителю понадобятся сведения о том:

- 1) на какой стадии развития группа находится в настоящий момент;
- 2) как, вероятнее всего, будет осуществляться ее развитие;
- 3) чем может помочь лидер.



Рис. 5. Стадии развития группы в теории Херси–Бланшеда

Соответствие стадий развития группы и стилей лидерства показаны в табл. 2:

Таблица 2

Соответствие стадий развития группы и стилей лидерства

Стадия развития группы	Соответствующий стиль лидерства
Полностью способная и желающая работать	Передача полномочий
Восприимчивая и частично способная работать	Участие в управлении
Желающая (восприимчивая), но не способная работать	Популяризация
Не способная и не желающая работать	Указывание

Группа медленно развивается, и ее развитие может приостанавливаться. Однако практически всем группам можно помочь и поощрить их в отношении продвижения к более высоким уровням зрелости. По мере того как сокращаются контроль и инструктирование, необходимо следить за поведением членов группы, чтобы они брали на себя ответственность и хорошо выполняли свою работу.

## У к а з ы в а н и е

*Что это такое.* Лидер тщательно инструктирует и следит за выполнением задачи, оставаясь глубоко вовлеченным во все детали происходящего. Быстро выявляются не соответствующая требованиям работа и неудовлетворительные образцы, и на них указывается тем, кто за это отвечает. Лидер четко разъясняет, чего он ожидает, и настаивает на улучшении, особенно выделяя развитие личного мастерства.

*Когда применять.* Стиль руководства «Указывание» применяется к отдельным лицам и группам, неспособным справиться с задачей и не имеющим желания учиться самим. Этот подход особенно полезен с вновь принятыми на работу или в случаях, когда приходится возглавить подразделение, на которое махнули рукой.

*Что делать:*

- быть четким по поводу образцов;
- часто проводить инструктаж;
- развивать технические умения людей;
- проверять выполнение работы;
- наказывать, когда необходимо;
- отмечать ошибки и хорошую работу;
- развивать чувство гордости за хорошую работу;
- быть тактичным, но жестким;
- делать акцент на результатах;
- демонстрируя заинтересованность в обучении, помогать ему.

## П о п у л я р и з а ц и я

*Что это такое.* Лидер часто выдвигает новые инициативы и очень активен в указаниях, инструктировании и надзоре за работой. Важным приоритетом считается общение, и лидер вкладывает много сил в знакомство с людьми и развитие контакта с ними. Много внимания уделяется образцам в работе, и работники вовлекаются в их установление. Обсуждается соответствие работы образцам, и работа людей связывается со всей организацией.

*Когда применять.* Этот стиль применяется в отношении более или менее сформировавшихся групп и лиц, которые обладают определенными базовыми навыками, но еще многому могут научиться. Данный стиль хорошо подходит к группам, члены которых старательны, но должны больше заботиться о своей работе. Подобный подход также полезен в отношении групп, не способных решить проблемы качества или производительности труда. Упор руководителя на контроль и инструктирование целенаправленно развивает способности работников.

*Что делать:*

- уделять время каждому;
- выявлять общие интересы;
- оценивать индивидуальные характеры;
- интенсивно общаться;
- развивать чувство гордости за результаты;
- приказывать, когда необходимо;
- следить за тем, чтобы работа соответствовала образцам;
- наказывать, если это необходимо для поддержания образцов;
- вознаграждать позитивное поведение.

## У ч а с т и е в у п р а в л е н и и

*Что это такое.* Лидер концентрируется на улучшении морального состояния группы, активен в развитии личных отношений и поощряет чувство причастности. Людей обучают самих братья за свои проблемы и решать их. Доля приказов минимальна, хотя исключительные случаи проясняются и решаются руководителем. Внимание уделяется тому, чтобы важные вопросы были полностью разъяснены, и лидер поощряет стремление членов группы вносить более широкий вклад в работу организации.

*Когда применять.* Стиль руководства «Участие» используется в отношении отдельных работников и групп, имеющих базовые навыки и квалификацию, достаточные для большинства технических аспектов работы. Дальнейшее развитие подобной группы требует, чтобы ее члены в своей ежедневной работе брали на себя больше ответственности и при этом их моральное состояние оставалось хорошим.

*Что делать:*

- ограничивать прямые указания и контроль;
- создавать системы самоконтроля;
- проводить консультации по отдельным проблемам;
- развивать людей, руководя ими при выполнении заданий;
- широко общаться;
- поощрять высказывание замечаний и установление обратной связи;
- ставить цели, не уточняя способ их достижения;
- предоставлять больше ответственности.

### **Передача полномочий**

*Что это такое.* Лидер выступает в качестве последнего резерва, но оставляет большую часть работы отдельным членам группы. Ежедневный надзор и контроль осуществляются членами группы.

*Когда применять.* Стиль руководства «Передача полномочий» используется в отношении отдельных лиц и групп, достигших высокой квалификации и стремящихся посвятить себя хорошей работе. Этот стиль подходит для управления квалифицированными людьми с ответственным и позитивным отношением к своей организации.

*Что делать:*

- прояснять цели и достигать согласия по отношению к ним;
- оказывать поддержку, если вас просят;
- представлять группу другим, если это необходимо;
- избегать вмешательства в дела подчиненных;
- серьезно реагировать на просьбы работников.

### **Ситуация для анализа № 16**

#### **Новый лидер**

Вы – директор турфирмы «Розенкрейцер». Владелец этой фирмы устроил свою молодую внучку Наташу работать к вам. Быстро освоившись, она благодаря своему общительному характеру завоевала симпатии всех сотрудников. Только с Вами она не смогла установить хорошие отношения. Вам не нравятся постоянные отлучки Наташи, ее работа с прохладцей, постоянная болтовня с другими сотрудниками. Поняв, что хорошего отношения ей от Вас не добиться, Наташа резко изменила свое поведение. Если раньше она хоть как-то выполняла Ваши распоряжения, то теперь ограничила свою работу тем минимумом, который был необходим, чтобы не сердить дедушку.

Проявляя недюжинную изобретательность и пользуясь положением любимой внучки владельца фирмы, Наташа увиливает от выполнения всех Ваших поручений. Одним словом, она всем своим поведением провоцирует Вас на конфликты, и Вы идете на них, считая ниже своего достоинства не принять вызов, тем более что другого выхода из сложившегося положения Вы не видите.

Решительность и смелость Наташи снискали ей популярность среди всех молодых сотрудников фирмы. Расстановка сил складывается не в Вашу пользу. Молодые работники начинают повторять поведение Наташи. Вы теряете авторитет, Ваши распоряжения выполняются спустя рукава, Ваши советы игнорируют. Над вами начали посмеиваться даже старые сотрудники, которых Вы считали своими верными помощниками и друзьями. Вы чувствуете, что если ситуация продолжит развиваться в том же направлении, Вас уволят с этой должности, к которой Вы шли 15 лет, с работы, которая Вам очень нравится и приносит хорошие доходы.

Задача – переломить ситуацию в свою пользу, разрешить конфликт и остаться работать в этой должности дальше.

### **Самостоятельная работа № 3**

Стиль лидерства Тома Сойера.

Прочитав главу 2 «Великолепный маляр» из книги М. Твена «Приключения Тома Сойера», опишите стиль лидерства Т. Сойера по следующему плану:

- 1) цель, стоящая перед Томом;
- 2) задачи, стоящие перед Томом;
- 3) ресурсы, имеющиеся в распоряжении лидера;
- 4) характеристики последователей;
- 5) анализ используемого Томом стиля лидерства и способов решения стоящих задач.

#### **Контрольные вопросы и задания**

1. Приведите определение понятия «лидер», которое считаете наиболее верным.
2. Объясните значение лидера для организации.
3. Что означает в организации наличие неформального лидера?
4. Как формальный руководитель может стать лидером?
5. Как лидер может изменить систему взглядов работников?

#### **Рекомендуемая литература**

*Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент. М., 1998.

*Вудкок М., Фрэнсис Д.* Раскрепощенный менеджер. М., 1991.

*Геберт Д., Розенитиль Л. фон.* Организационная психология. Человек и организация. Харьков, 2006.

*Дизель П.М., Мак-Кинли Р.У.* Поведение человека в организации. М., 1993.

*Кричевский Р. Л.* Если Вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. М., 1993.

*Маккей Х.* Как уцелеть среди акул. М., 1993.

*Тичи Н., Деванна М.А.* Лидеры реорганизаций. М., 1990.

*Шейн Э.* Организационная культура и лидерство. СПб., 2002.

## ГЛОССАРИЙ

**Авторитет** – общепризнанное уважение, влияние в системе межличностного общения.

**Агент изменений** – рассматривается в организационном развитии как катализатор для привлечения внимания людей в организации к различным аспектам ее функционирования; фактор перемен.

**Адаптация** – процесс приспособления личности, организации к изменяющимся условиям внешней среды.

**Адаптация культурная** – преодоление ряда коммуникативных препятствий и барьеров, таких как язык, религия, пища, личное пространство, социальное поведение.

**Активизация** – совокупность воздействий на объект, приводящих к его активности.

**Атрибуция** – процесс интерпретации и определения индивидом побудительных причин своего поведения и действий других людей.

**Власть** – возможность и способность оказывать влияние на поведение других людей или групп при помощи какого-либо средства: воли, авторитета, права, владения ресурсами, насилия.

**Влияние** – процесс и результат изменения индивидом поведения другого человека, его установок, намерений, представлений.

**Воспитание** – формирование основ поведения.

**Восприятие** – познавательный процесс, формирующий уникальную картину мира, которая может существенно отличаться от реальности.

**Гомеостаз** – совокупность сложных приспособительных реакций системы, направленных на устранение или максимальное ограничение воздействия факторов внешней и внутренней среды, нарушающего относительное динамическое ее постоянство.

**Границы организации** – пределы существования: во времени (ЖЦО), в пространстве (территориальные границы), по собственности (право владеть, распоряжаться, пользоваться имуществом организации).

**Группа** – ограниченная по численности общность людей, выделяемая из социального целого на основании определенных признаков (совместной деятельности, идентичности обстоятельств и др.).

**Группа формальная** – группа, созданная по решению руководства в структуре организации для выполнения определенных задач.

**Девиация (отклонение)** – 1) нарушение официально установленных или фактически сложившихся в данном обществе (социальной группе) норм и ожиданий; 2) форма дезорганизации поведения индивида в группе или категории лиц в обществе, обнаруживающая несоответствие сложившимся ожиданиям, моральным и правовым требованиям общества.

**Делегирование** – постановка целей перед кем-то и одновременно предоставление ему средств для ее достижения.

**Единомыслие групповое** – давление, оказываемое на сотрудников с целью заставить их приспособиться к нормам группы и склонить к согласию.

**Идентификация** – процесс сознательного или бессознательного отождествления себя с другим человеком, общностью или ролью.

**Изменения** – перемены, связанные с нестабильностью общих характеристик окружающей среды.

**Инстинкт** – неосознанная реакция индивида на изменения собственного состояния или окружающей среды, первично обуславливающая его возможное поведение.

**Инструмент** – универсальная форма осуществления внешнего воздействия на объект.

**Интерес** (от лат. *interes* – имеет значение, важно) – форма проявления познавательной потребности личности, направленная на тот или иной предмет; отношение к предмету как к чему-то для нее ценному, важному, привлекательному, обуславливающее проявление внимания.

**Искусство** – здесь высший уровень развития профессиональных, деловых и личных качеств индивида, характеризующий высшую оценку его достижений, обеспечивающую общественное признание.

**Карьера** – иерархическое отражение пути продвижения работника на протяжении всего трудового периода, представляется временной продолжительностью и последовательностью состава занимаемых им должностей.

**Качества** – здесь присущие индивиду от рождения или приобретенные и развитые характеристики его профессиональных, деловых и личных способностей и возможностей, являются основой построения любой карьеры.

**Когнитивизм** – одно из направлений психологии, которое выделяет решающую роль знаний (познавательных процессов) в организации поведения индивида.

**Команда** – вид группы в организации, находящейся на более высокой ступени развития.

**Команда самоуправляемая** – рабочая группа, которой предоставляется практически полная автономия в процессе принятия решений, осуществления контроля и ответственности за результаты.

**Компания мультинациональная** – многонациональная организация, имеющая предприятия в различных странах, каждое из которых считается сравнительно самостоятельным.

**Компетенция** (от фр. *competence*) – совокупность знаний (результатов образования) личности, навыков (результатов опыта работы и обучения), способов общения (умения общаться с людьми и работать в группе) индивида, определяемых целью, заданностью ситуации и должностью.

**Конкуренция** (от лат. *concurrentia* – соперничество) – жесткое конфликтное соперничество юридических и физических лиц в различных сферах деятельности.

**Конфликт** (от лат. *conflictus* – столкновение) – активные взаимонаправленные действия каждой из сторон для реализации своих целей, окрашенные сильными эмоциональными переживаниями.

**Конфликт межгрупповой** – вид межгруппового взаимодействия, выражающийся в столкновениях между различными группами, подразделениями для достижения своих целей.

**Конформизм** (от лат. *conformis* – подобный, сообразный) – податливость личности реальному или воображаемому давлению группы, которое проявляется в изменении установок поведения в соответствии с ранее неразделяемой позицией большинства.

**Кредо организации** – коренное убеждение, основы мировоззрения.

**Культура** – здесь: исторически сформировавшаяся совокупность достижений развития общества, обеспечивающая адекватную коммуникацию индивида в организации.

**Культура корпоративная** – атмосфера (социальный климат) в организации; общее понимание членами организации ожидаемого поведения.

**Культура национальная** – совокупность ценностей, установок, убеждений и норм, разделяемых большинством жителей страны.

**Лидер** (от англ. *leader* – ведущий) – член группы (социальной организации), за которым признается право принимать ответственные решения в значимых для группы ситуациях; наиболее авторитетная личность, реально играющая центральную роль в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений в группе.

**Лидерство** – отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений. Применительно к организации – тип управленческого взаимодействия (между лидером и последователями), основанный на наиболее рациональном для конкретной ситуации сочетании источников власти для достижения поставленной цели.

**Личность** – устойчивая система социально значимых черт, характеризующих индивида.

**Манипуляция** (от фр. *manipulation* – обращение, действие руками) – способы оказания психологического давления на коллективы, отдельные личности при проведении реорганизации, формировании общественного мнения.

**Маркетинг поведенческий** – изучение рынка поведения производителей и контрагентов, исходя из выработанной в организации стратегии развития и в соответствии с моделями поведения для адаптации организации к внешней среде.

**Менеджер-экспатриант** – менеджер из страны, в которой расположена главная штаб-квартира фирмы, получивший назначение в другую страну.

**Менталитет** (от фр. *mentalite* – мышление) – умонастроение и связанные с ним жизненные позиции, модель поведения; определяется этническими корнями, духовными ценностями, особенностями культуры.

**Мотив** (от лат. *movere* – приводить в движение, толкать) – внутреннее побуждение индивида к деятельности, связанное с удовлетворением определенных потребностей.

**Мотивация** – побуждения, заставляющие индивида действовать определенным образом.

**Мультикультурализация** – формирование мультинациональной культуры в организациях, в которых работники, принадлежащие к двум или более культурам, взаимодействуют друг с другом на постоянной основе.

**Навыки** – осваиваемые и закрепляемые у индивида практические приемы, обеспечивающие его целенаправленные действия на основе знаний и умений, как систематизированная практическая подготовка индивида.

**Нормы групповые** (от лат. *norma* – руководящее начало, точное предписание, образец) – совокупность правил и требований, вырабатываемых каждой группой.

**Нормы поведения** – требования к поведению члена группы, которые могут быть формализованными или неформализованными.

**Организационное поведение** – систематический научный анализ поведения индивидов, групп, организаций с целью понять, предсказать и усовершенствовать индивидуальное исполнение и функционирование организации.

**Организационное развитие** – подход к управлению изменениями и развитию человеческих ресурсов; представляет собой долгосрочные программы по совершенствованию процессов организационного обновления и принятия решений.

**Переговоры** – универсальный метод управления конфликтами; набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон.

**Поведение** – деятельность индивида, имеющая природные предпосылки и социально обусловленная.

**Перегрузка** – превышение физических или психологических возможностей индивида, которое приводит к нарушениям (кратковременным или длительным) нервной системы.

**Поведение притягательное клиентурное** – поведение сотрудников организации, направленное на максимальное привлечение клиентов.

**Поведение виртуальное** – поведение в виртуальной реальности.

**Потребность** – нужда в чем-либо, необходимом для поддержания жизнедеятельности индивида, социальной группы, общества в целом.

**Посредник** – физическое или юридическое лицо, при непосредственном участии или под руководством которого ведутся переговоры.

**Процессы коммуникативные** – процесс обмена, передачи информации при помощи символов.

**Равновесие** – состояние в развитии организации, при котором ее потенциал соответствует уровню воздействия возмущающих факторов внешней среды.

**Результативность** – относительная оценка результата.

**Репутация организации** – созданное устойчивое мнение о качествах, достоинствах и недостатках организации в деловом мире (в определенном сегменте рынка).

**Рестрикционизм** – вид деформации поведения наемного работника, которое проявляется в малой группе, например, как снижение производительности труда.

**Роль** (от фр. *role*) – определенная, модель (стереотип, шаблон) поведения человека, объективно заданная социальной позицией личности в системе общественных или личных отношений.

**Руководитель** – лицо, наделенное полномочиями принимать управленческие решения и осуществлять организацию их выполнения.

**Рычаг** – адаптированный агрегат механизма воздействия.



**Синергия, синергизм** (от греч. *synergia* – сотрудничество, содружество) – совместное действие индивидов, при котором результат намного превосходит совокупную возможность отдельных ее исполнителей.

**Сопротивление изменениям** – поступки работников, направленные на дискредитацию или противодействие осуществлению перемен в процессе труда, проведению организационных изменений.

**Социализация** – процесс адаптации личности к окружающей среде, усвоения тех принципов и норм поведения, которые существуют, изменения индивидуальных установок в случае их несоответствия организационным.

**Социализация организационная** – деятельность, проводимая организацией для объединения организационных и личностных целей.

**Сплоченность групповая** – сила стремлений членов группы оставаться в ней и выполнять свои обязательства перед данной группой.

**Сплоченность коллектива** – ценностно-ориентированное единство, которое определяется по степени совпадения мнений членов группы в отношении наиболее значимых для нее объектов.

**Статус социальный** (от лат. *status* – положение, состояние) – показатель положения индивида или социальной группы в обществе, организации, степень известности, престижа обладателя поста в социальной системе.

**Стиль руководства** – совокупность типичных черт, приемов, способов работы руководителя для оказания воздействия на подчиненных.

**Стресс** (от англ. *stress* – давление, напряжение) – состояние общего напряжения организма человека, возникающее как ответ на разнообразные воздействия внешней и внутренней среды, которые выводят из равновесия физиологические и психологические функции.

**Стимул** – внешнее, непосредственное принуждение индивида к определенному поведению.

**Страх** – отрицательная кратковременная эмоция или устойчивое чувство, порождаемое у человека действительной или мнимой опасностью, угрозой его существованию.

**Стресс организационный** – состояние повышенного напряжения в организации как реакция на воздействие внешней среды, которое может привести к потере управляемости.

**Типы культур** – типология корпоративных культур, построенная на основе двух рыночных факторов: уровень риска и скорость получения информации в процессе обратной связи в организации.

**Удовлетворенность трудом** – комплекс благоприятных чувств и эмоций работника, возникающих у него при оценке результатов своего труда.

**Управление поведением** – система мер по формированию принципов, норм поведения индивидов в организации, которая позволяет достичь поставленных целей в заданные сроки и с допустимыми затратами.

**Управление стрессами** – способы адаптации личности к стрессовой ситуации. На уровне *организации* – изменения в политике, структуре производства, выработке четких требований к сотрудникам, оценке их деятельности. На уровне *отдельной личности* – набор приемов и способов снятия напряжения.

**Управление репутацией организации** – разработка системы мер воздействия по формированию составляющих репутации с учетом корпоративной культуры, переживаемого этапа жизненного цикла организации, поддержанию и защите, которые реализуются как внутри организации, так и за ее пределами.

**Управление межгрупповым конфликтом** – воздействия по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, либо, если это не представляется возможным, коррекция поведения участников конфликта, либо поддержание уровня конфликтности в контролируемых пределах для обеспечения необходимого уровня результативности организации.

**Установка** – постоянная тенденция чувствовать или вести себя определенным образом по отношению к какому-либо предмету или явлению.

**Факторы, вызывающие стресс** – совокупность воздействий внешней и внутренней среды на человека, приводящая его в состояние стресса.

**Фрустрация** (от лат. *frustratio* – обман; тщетное ожидание; расстройство) – психическое состояние, возникшее вследствие реальной или воображаемой помехи.

**Цикл карьерный** – периодически повторяющаяся последовательность устоявшегося состава и содержания основных этапов продвижения работника от должности к должности.

**Цикл компетенции жизненный** – период времени, в течение которого составляющие компетенции находятся в соответствии с требованиями должности и окружающей среды.

**Цикл организации жизненный** – период времени существования организации на рынке, в течение которого она проходит этапы своего функционирования (создания, роста, зрелости, спада).

**Цикл работника жизненный** – последовательность основных этапов трудовой деятельности работника.

**Эгоизм групповой** – ценностная ориентация группы, которая характеризуется преобладанием групповых интересов и потребностей над интересами других групп.

**Этноцентризм** – предрасположенность людей оценивать условия своей культуры как более предпочтительные; убеждение, что культурные ценности и обычаи своей страны превосходят все другие ценности.

**Эффективность деятельности организации** – оптимальное соотношение производительности труда, удовлетворенности работников, конкурентоспособности организации и развития.

**Эффект ореола** – восприятие личности на основе одной из ее черт (внешнего вида, манеры говорить и др.).

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент. М., 2010.
- Геберт Д., Розенитиль Л. фон.* Организационная психология. Человек и организация. Харьков, 2006.
- Дизель П.М., Мак-Кинли Р.У.* Поведение человека в организации. М., 1993.
- Волосский А.А.* Мотивация и стимуляция труда. М., 2007.
- Вудкок М., Фрэнсис Д.* Раскрепощенный менеджер. М., 1991.
- Егоришин А.П.* Мотивация трудовой деятельности. М., 2006.
- Иванова С.В.* Мотивация на 100%: а где же у него кнопка? М., 2008.
- Ильин Е.П.* Мотивация и мотивы. СПб., 2003.
- Кирхлер Э.* Мотивация в организациях. Харьков, 2008.
- Красовский Ю.Д.* Организационное поведение: учеб. пособие для студентов вузов. М., 2011.
- Кричевский Р. Л.* Если Вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. М., 1993.
- Крюканская Ю. С., Третьяков В. П.* Грамматика общения. Л., 1990.
- Маккей Х.* Как уцелеть среди акул. М., 1993.
- Макклелланд Д.* Мотивация человека. СПб., 2007.
- Маслоу А.* Маслоу о менеджменте. СПб., 2003.
- Маслоу А.* Мотивация и личность. СПб., 2010.
- Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М., 1997.
- Ньюстром Дж.* Организационное поведение: поведение человека на рабочем месте. СПб., 2000.
- Питерс Т., Уотермен Р.* В поисках эффективного управления. М., 1986.
- Пономарев И.П.* Мотивация работой в организации. М., 2004.
- Роджерс Ф. Дж.* ИБМ. Взгляд изнутри: Человек – фирма – маркетинг. М., 1990.
- Соломанидина Т.О.* Мотивация трудовой деятельности персонала: учеб.–практ. пособие. М., 2005.
- Тичи Н., Деванна М.А.* Лидеры реорганизаций. М., 1990.
- Уотермен Р.* Фактор обновления. М., 1989.
- Фрэнкин Р.Е.* Мотивация поведения: биологические, когнитивные и социальные аспекты. СПб., 2003.
- Шейн Э.* Организационная культура и лидерство. СПб., 2002.
- Яковлева Т.Г.* Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда. СПб., 2009.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ.....	5
1.1. Предмет, объект, методы и задачи организационного поведения.....	5
1.2. Власть и контроль.....	7
2. МОТИВАЦИЯ.....	12
2.1. Теория мотивации Ф. Герцберга.....	12
2.2. Мотивация персонала на основе теории Герцберга.....	18
2.3. Теория постановки целей.....	24
2.4. Опыт мотивации персонала в индустрии туризма и гостеприимства.....	34
3. КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	49
3.1. Коммуникационные стили и роли.....	49
3.2. Практические проблемы коммуникаций.....	53
3.3. Способы активизации коммуникаций.....	57
4. СОЦИАЛЬНЫЕ ГРУППЫ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	64
4.1. Социальные группы.....	64
4.2. Сообщества и организации.....	66
4.3. Сплоченность и конформизм.....	66
4.4. Характерные черты коллектива.....	73
4.5. Динамика развития коллектива.....	78
5. ЛИДЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИИ.....	83
5.1. Современное лидерство.....	83
5.2. Теория ситуационного лидерства Херси–Бланшеда....	91
ГЛОССАРИЙ.....	99
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	108

*Учебное издание*

**Ж а в о р о н к о в Дмитрий Викторович**

**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ**

**Учебное пособие**

---

Подписано в печать 09. 04. 2014. Печать цифровая

Формат 60 × 84 1/16. Уч.-изд. л. 7,5

Тираж 100 экз. Заказ №

Кубанский государственный университет  
350040, г. Краснодар, ул. Ставропольская, 149.

Издательско-полиграфический центр

Кубанского государственного университета  
350040, г. Краснодар, ул. Ставропольская, 149.