

Федеральное агентство по образованию
ГОУ ВПО «Российский государственный профессионально-
педагогический университет»
Уральское отделение Российской академии образования
Академия профессионального образования

М.А. Реньш

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

Учебное пособие

Екатеринбург 2009

УДК 159.9(075.8)

ББК Ю95я73-1

Р39

Авторы:

М.А. Реньш (введ., заключ., гл. 1–7); Д.А. Хабин (гл. 1);
А.Н. Какурина, К.О. Коробицина (гл. 2); А.А. Шаров, В.А. Сухов (гл. 3);
М.Г. Шарафиева, И.С. Половникова (гл. 4); В.В. Крылова,
О.С. Ананьина (гл. 5); М.В. Казачихина, О.И. Коротенкова (гл. 6);
О.П. Царегородцева (гл. 7)

Реньш М.А. Организационная психология [Текст]: учеб. пособие / М.А. Реньш [и др.]; под ред. М.А. Реньш. Екатеринбург: Изд-во ГОУ ВПО «Рос. гос. проф.-пед. ун-т», 2009. 255 с.
ISBN 978-5-8050-0363-0

Представлены основные концептуальные положения по ведущим проблемам организационной психологии, рассмотрены теоретико-методологические подходы, практико-ориентированные направления деятельности психологов по сопровождению организационных психологов.

Предназначено для студентов и учащихся, изучающих проблемы развития организации.

Рецензенты: канд.психол.наук, доц. О.Я. Пономарева (ГОУ ВПО «Урал. гос. техн. ун-т – УПИ»); канд. пед. наук, доц. Д.П. Заводчиков (ГОУ ВПО «Рос. гос. проф.-пед. ун-т»)

ISBN 978-5-8050-0363-0

© ГОУ ВПО «Российский
государственный
профессионально-педагогический
университет, 2009
© Коллектив авторов, 2009

Введение

Традиционно под организацией понимается объединение людей, совместно работающих для достижения определенных целей. Идея о создании организации возникла именно тогда, когда люди стали осознавать ограничение своих физических, биологических, психологических и других возможностей. Именно это побудило их к объединению и взаимодействию в организации. Кроме того, существуют цели, достижение которых требует коллективных усилий. Это означает, что организации возникают тогда, когда достижение каких-либо общих целей осуществляется через достижение индивидуальных целей или же когда достижение индивидуальных целей осуществляется через выдвижение и достижение общих целей.

Людей объединяет единая задача и миссия организации. Миссия – это видение себя как общности людей, обладающих капиталом совместной деятельности. Такая единая цель (миссия), которая должна восприниматься всем персоналом как основная причина самого существования организации, отражается в корпоративной культуре организации и стратегии ее деятельности. Она определяет приоритетные направления работы организации, в рамках которых ее члены должны ежедневно принимать решения.

Мы знаем, что организация призвана производить товары и услуги. Но наряду с этим для людей, которые в ней работают, организация дает возможность:

- заработать на жизнь;
- обрести смысл, цель в жизни;
- привнести порядок и стабильность в свою жизнь;
- получить поддержку, защиту, обезопасить себя;
- повысить свой социальный статус;
- обрести власть, контроль;
- самореализоваться.

Таким образом, в организации соприкасаются, переплетаются, проникают друг в друга интересы конкретных людей и задачи организации.

Цели, которые ставят перед собой определенные люди в организации, могут существенным образом отличаться от общей цели организации в силу индивидуальности человека, его восприятия, поведения. Поэтому важно отметить основную дилемму организации – проблему примирения

потенциально существующего несоответствия между индивидуальными потребностями и интересами и потребностями и интересами организации. Следовательно, одной из основных целей эффективного управления человеческими ресурсами является гармонизация общего и индивидуального в организации, управление непрерывным взаимодействием множества разных, в том числе противодействующих, сил с объединяющим центром, который постоянно пытается управлять ими, согласовать их между собой.

Организационная психология – прикладная отрасль психологии, изучающая все аспекты психической деятельности людей в организациях с целью повышения организационной эффективности и создания благоприятных условий для труда, индивидуального развития и психического здоровья членов организации. Ее *объектом* является *организация* как дифференцированное и взаимоподчиненное объединение индивидов и групп, совместно реализующих некоторую программу (цель) и действующих на основе определенных принципов, процедур, правил. *Предметом* изучения служат психологические особенности, закономерности и механизмы функционирования и развития организаций, а также взаимодействие индивидов и групп между собой и обществом. Таковы исходные положения организационной психологии.

В данном учебном пособии авторы попытались обобщить некоторые наиболее выдающиеся, концептуальные вопросы организационной психологии. Это далеко не полный объем всего, что включено в проблемное поле данной науки. И вместе с тем были систематизированы наиболее важные, на наш взгляд, аспекты.

Глава 1. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ПРЕДМЕТ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ПСИХОЛОГИИ

1.1. Определение понятия организации

Началом становления организационной психологии как науки можно считать 1913 г., когда Г. Мюнстенберг опубликовал свою работу «Психология и эффективность производства», в которой привел данные исследований в области техники безопасности, тестирования специальных способностей и методы отбора рабочих. Эти исследования выявили взаимосвязь внутренней среды организации, ее социальной стороны с особенностями протекания собственно производственных процессов.

В дальнейшем на протяжении почти полувека организационная психология развивалась благодаря трудам Л. Гилберта, В. Мура, Ф. Тейлора и др. В 1973 г. Американская психологическая ассоциация выделила в отдельное 14-е отделение Общество индустриальных психологов, целью которого стало научное, профессиональное, образовательное направление деятельности, позволившее решать проблемы организаций. Так организационная психология получила свое самостоятельное развитие и статус.

Организацию (от позднелат. *organize* – сообщаю стройный вид, устраиваю) определяют как:

1) *разновидность социальных систем*, объединение людей, совместно реализующих некоторую программу (цель) и действующих на основе определенных принципов и правил;

2) *внутреннюю упорядоченность*, согласованность взаимодействия относительно автономных частей системы, обусловленную ее строением;

3) одну из общих *функций управления*, совокупность процессов и (или) действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого (структурными элементами системы).

Организациями традиционно называют институты, объединяющие людей для достижения определенных целей. Организации обладают набором следующих **родовых признаков**:

1) наличие целей существования и развития, внутренней структуры, особой культуры;

- 2) постоянное взаимодействие с внешней средой;
- 3) использование человеческих, натуральных и материальных ресурсов.

Несмотря на большое разнообразие трактовок понятия организации, его *сущность* отражают следующие признаки:

- организация – это объединение людей, выполняющих специфические *функции и роли* в ней;
- организация создается и существует для достижения *общей цели*, объединяющей людей для реализации определенных потребностей и интересов;
- совместная деятельность для достижения общей цели осуществляется в различных *формах взаимодействия* (совместное выполнение работ, их координация, обмен информацией и т.д.). Эти формы в каждой конкретной организации зависят от ее целей, видов деятельности, разделения труда и других факторов. Взаимодействие способствует формированию организации как единого целого, имеющего качественно новые свойства, не сводимые к сумме свойств входящих в него частей (синергетический эффект);
- организация имеет определенные *границы*, позволяющие ей существовать автономно от других организаций. Эти границы определяются видом деятельности, численностью работающих, капиталом, производственной площадью, территорией, материальными ресурсами и т.д. Границы организации закрепляются в документах (устав, учредительный договор, положение).

Комбинация вышеприведенных признаков уникальна для каждой организации и определяет ее специфику. Все эти значения вполне применимы в организационной психологии. Объектом исследований в организационной психологии являются и сама организация в целом, и организационные процессы, и организационные отношения и мн. др. Системообразующим понятием в данном контексте выступает организация как целостное явление.

Организация как разновидность социальных систем основывается на группах людей. Согласно определению М. Мескона, для того чтобы счи-

таться организацией, группа людей должна соответствовать следующим *требованиям*:

- наличие, по крайней мере, двух людей, которые считают себя частью этой группы;
- наличие, как минимум, одной цели, которую принимают как общую все члены данной группы;
- наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели [43].

Организации, согласно обозначенным выше требованиям, можно условно разделить на два типа:

1) *формальные* – специально созданные группы людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей;

2) *неформальные* – группы, возникающие спонтанно, но в которых люди вступают во взаимодействие очень часто. Неформальные организации существуют почти во всех формальных организациях.

Организации можно классифицировать и в зависимости от выполняемых ими функций или целей:

- *производственные* или *экономические* – производят товары, оказывают услуги, обеспечивают материальное существование общества;
- *поддерживающие* – ориентированы на социализацию индивидов для выполнения ими соответствующих ролей в организации или обществе (церковь, школа, здравоохранение, благотворительность);
- *адаптивные* – создают знания, разрабатывают и проверяют теории (обеспечивают информационную интеграцию общества);
- *политические* – осуществляют общую регуляцию, координацию и контроль ресурсов, людей, отдельных подсистем в обществе (государство, общественные организации).

Некоторые организации выполняют смешанные функции.

По количеству достигаемых целей организации так же можно разделить на два типа:

- *простые*, преследующие хотя бы одну общую цель, разделяемую и признаваемую таковой всеми ее членами;
- *сложные*, имеющие набор взаимосвязанных целей.

1.2. Противоречия в развитии организации

В ходе своего развития и существования организация сталкивается с противоречиями между *личным и безличностным, общим и частным*. Существует необходимость контролировать используемые ресурсы с целью повышения качества выпускаемых товаров и производимых услуг. Контроль над использованием ресурсов осуществляется благодаря разработке системы норм и стандартов, безотносительных к личностным особенностям работника. Таким образом, каждый человек оказывается включенным в сложную сеть заданных априорно отношений, представляющих собой официальную структуру статусов, программу деятельности и совокупность норм и правил, предписанных данной организацией, называемой *формальной*.

Именно благодаря формальной организации все функциональные задачи (должности) оказываются распределенными между членами организации. В свою очередь, должностные позиции образуют иерархическую структуру:

- 1) по сходству функциональных задач;
- 2) по принципу руководства – подчинения (каждая должность – ступень вертикальной лестницы, являющаяся одновременно высшей по отношению к предыдущей и низшей по отношению к следующей);
- 3) по принципу права принимать решения по отношению к нижележащей сфере.

Противоречия между личным и безличностным факторами в разное время решались по-разному. Так, например, еще в работах Ф. Тейлора, А. Файоля и их последователей были выделены следующие *типы структуры организации*:

- *линейная*, т.е. система вертикальной зависимости, где каждое организационное подразделение находится между двумя: выше- и нижестоящим. Руководство сосредоточено в одном лице;
- *функциональная*, где руководство распределяется между рядом лиц, специализирующихся на осуществлении определенных функций;
- *штабная*, где есть штаб советников, экспертов, помощников, не включенных в общую систему линейной зависимости.

Для решения проблем были созданы матричные структуры, где совмещалась вертикальная структура с развитием горизонтальных отноше-

ний. В подобных организациях в соответствии с принципами линейного управления (по вертикали) строится взаимодействие руководителя с работником для решения повседневных, текущих задач, а для реализации специфических, целевых программ, решения творческих задач создаются рабочие группы, объединяющие в единую команду специалистов разных профилей (по горизонтали). Так появляется перекрестное руководство, особенность которого – в его горизонтальности, своего рода параллельности. В результате повышается ответственность участников группы за результаты совместного труда, их эмоциональное вовлечение в процесс, мотивация достижения, гибкость и оперативность управления.

Разделение труда на функциональные сферы, что является основным принципом существования организации, приводит к реализации следующего *базового противоречия* – ее департаментализации. Это означает неизбежность расщепления организации на подразделения, что делается через разделение общеорганизационной цели на более частные, для которых и создаются различные департаменты, цеха и т.д. Каждое подразделение работает над своей задачей и существует ради ее выполнения. В глазах работников эта задача выглядит важнее других, что иногда приводит к борьбе за отстаивание ее значимости, т.е. к борьбе за ресурсы, льготы, вознаграждения. Преувеличиваются роль и нужды конкретного подразделения.

1.3. Разработка стратегии организации

Как известно, стратегическое управление – это управление, в котором стратегии отдается предпочтение перед тактикой. Стратегия оказывает определяющее влияние на все характеристики управления: структуру, функции, планирование, контроль, работу с персоналом, информационные технологии и т.д. Это управление, имеющее стратегические ориентиры и стратегические приоритеты в разработке и реализации управленческих решений.

Сегодня каждая организация находится в условиях, когда без четко выстроенной стратегии невозможно достижение целей, ради которых она создавалась. Если ранее считалось, что основной ролью стратегического управления является обеспечение ее выживания, устойчивого развития, то в новых условиях быстро меняющегося мира стало ясно, что, если посто-

янно заниматься самосохранением и полагаться только на избранное собственное восприятие, происходит саморазрушение.

Традиционно любая организация создается для стабильной и длительной деятельности. Но для периода потрясений, в котором мы сейчас живем, перемены – это норма. Считается, что центральная задача менеджмента нового века заключается в том, чтобы превратить как можно больше организаций в такие, которые способны к переменам. Для этого требуется следующее:

- 1) политика, направленная на создание будущего;
- 2) методика поиска и прогнозирования изменений;
- 3) стратегия внедрения изменений как во внутренней, так и во внешней деятельности организации;
- 4) политика, позволяющая уравновесить изменения и обеспечить стабильность.

Необходимо подчеркнуть, что к факторам стабильности любой организации относится система ее ценностей, задающая основные правила и нормы взаимоотношений как внутри организации, так и вовне.

Чем лучше организация приспособлена к политике перемен, тем больше она нуждается в установлении стабильности внутри себя и во внешней среде, тем сильнее ей требуется уравнивать быстрые изменения некоей неизменностью. Можно предсказать, что достижение такого равновесия будет одной из главных задач менеджмента нового века. Прежде всего, стабильными и неизменными должны быть фундаментальные аспекты: миссия организации, ее система ценностей, определение производительности и результатов.

Важно подчеркнуть, что вообще наличие стратегического управления определяется в значительной степени принятыми ценностями, которые не могут быть введены приказом или распоряжением. Они формируются постепенно, под воздействием внешней среды и с участием всех сотрудников организации.

Нельзя не отметить, что предвидение будущего образа организации вдохновляет и стимулирует людей на достижение целей. Это предвидение выражается в миссии, в кратком итоговом документе, где говорится о том, какой организация хочет быть, каковы ее цели, какого ее внутреннее отношение и поведение непосредственно по отношению к внешней среде. В свою очередь, миссия выражается в целях – конкретных, измеримых.

Таким образом, формулировка миссии позволяет ответить на три важных вопроса:

1. Кто мы?
2. Чего мы хотим достичь?
3. Каким нормам и ценностям мы следуем?

Миссия является главным критерием организации, влияющим на стратегию, структуру. Если сфера деятельности, в которой функционирует данная организация, подвергается интенсивному развитию, то требуются фундаментальные изменения стратегии, структуры. Именно миссия обеспечивает общее направление в данном процессе и согласованность изменений. Вот почему важно в современном менеджменте создание объективного и полноценного видения будущего компании.

1.4. Стратегическое управление

Важным, на наш взгляд, является понимание разницы между стратегическим планированием и стратегическим управлением, а также между способами их реализации.

Еще недавно особенность стратегического планирования заключалась в ее тейлористском характере. Оно было основано на идеях единоначалия. В результате все выполняли то, что решало начальство. Стратегическое планирование было по сути концепцией тейлористского типа. В основном стратегическое планирование осуществлялось следующим образом: набирали знающих людей, чтобы разработать наиболее реальный план организации, используя при этом самую лучшую из доступных технологий. Затем инструктировалось среднее звено. Качество плана определяло успех организации, поэтому все усилия были сосредоточены на том, чтобы получить самый лучший по возможности план. Именно поэтому стратегическое планирование сопровождалось появлением большого штабного аппарата. Однако вскоре такая система перестала работать. И проблему решили таким образом: ответственность за составление стратегических планов была перенесена со штабного аппарата на линейное руководство. Планирование предполагалось в большей мере сосредоточить на нормативных аспектах и в меньшей – на деталях. В результате внимание было переключено с планирования как определенной процедуры на планирование как процесс, рассматриваемый под различными углами зрения.

Итак, для стратегического планирования характерно следующее:

1. Стратегическое планирование – процесс связи с высшим руководством, принимающим окончательное решение.
2. Планирование должно осуществляться линейным руководством.
3. Высшее руководство создает предпосылки для вдохновленной работы линейного руководства, но при этом решает ряд собственных задач.
4. Плановикам организации отводится новая роль – регулирования, координирования и передачи информации.

Появилась новая задача – задача коммуникации и передачи информации, организации тесного взаимодействия линейных менеджеров, менеджеров штабного аппарата и высших менеджеров с целью интеграции усилий разных людей, работающих в одном направлении, на конкретные и внешние достижения организации.

Стратегическое управление стали понимать как ориентированный на будущее и конкуренцию стиль управления, а также как процесс, охватывающий информацию, коммуникацию, принятие решения и планирование, в котором высшее руководство, штабной аппарат и линейный вместе устанавливают конкретные бизнес-цели. Все это опирается на внешние и внутренние источники информации и ее оценки, находит отражение в стратегической ориентации всех работников организации и в синхронизированных планах подразделений, которые должны достичь поставленных целей.

Важно выделить два момента:

- 1) стиль управления, предполагающий описание совокупности поведенческих характеристик менеджеров;
- 2) процесс управления – коммуникационный процесс, основанный на информационном обмене.

Стратегическое управление связано с обменом информационными потоками с учетом различных точек зрения участников коммуникации.

Стратегическое управление использует те же методы, которые применялись и в период стратегического планирования. Однако участие большого количества людей в планировании гарантирует создание более широкой информационной базы, более надежного основания для принятия конечных решений и облегчает процесс приобретения нового опыта.

1.5. Подсистемы организации

Выделяют четыре специфические системы поведения:

- технологическую;
- формальную;
- внеформальную;
- неформальную.

Технологическая подсистема поведения определяет индивидуальные действия и задачи персонала в связи с разделением труда в организации. Таким образом, ведущая роль в организации отводится именно технологической подсистеме.

Функцию соединения человека и техники осуществляет *формальная подсистема*, которая объединяет индивидов в единую организацию. Формальная подсистема базируется на правилах, определяющих поведение людей, занимающих в организации тот или иной статус. Эта подсистема опирается на широкие цели организации и необходимые для их достижения нормы поведения. Правила и нормы устанавливаются для каждой должностной позиции; они фиксируют обязанности и ответственность индивида в отношении к организации, закрепляют набор ценностей, следование которым ожидается от ее членов.

Неформальная подсистема поведения охватывает сферу прямых межличностных отношений добровольного характера. Их основа – негласные нормы, которые проявляются в ситуации свободного выбора.

Внеформальная подсистема обеспечивает решение задач формальной подсистемы, но неформальными средствами. Это – своеобразный путь «срезания углов» при реализации задач соответствующих статусов посредством перемещения функций от одной должности к другой, перераспределения основных управленческих функций, в частности функций контроля, принятия решения.

1.6. Функции управления организацией

Организация, будучи системой сверхсложной, требует умелого управления, стремящегося к внутренней гармонии и динамическому равновесию с окружающим миром.

Ключевой функцией является планирование. При ее реализации удастся достичь следующих целей: устранить отрицательный эффект неопределенности и изменений, сосредоточить внимание на главных задачах, добиться экономичного функционирования и облегчить контроль.

Функция планирования состоит в том, чтобы обеспечить ясность ожиданий от конкретных людей и тем самым создать предпосылки для успешности совместных усилий и облегчить достижение поставленных задач и целей. Сложности и внешние ограничения деятельности планирования не исчерпываются регламентацией организационных факторов. Существует проблема неопределенности. Действия руководителя по реализации функций планирования обусловлены необходимостью увязки предполагаемых действий с общеорганизационными факторами и не всегда стабильными условиями деятельности. Так, например, руководителю приходится решать производственные задачи в условиях нехватки сырья, материалов.

Таким образом, в этих условиях программа собственной деятельности должна рационально сочетать глобальные и локальные, долгосрочные и оперативные планы. Особое место в структуре планов должна занимать установка на осуществление опережающего контроля, что позволяет минимизировать неопределенность, столь разрушительную для реализации функций планирования.

Если характеризовать психологические проблемы, связанные с реализацией основной управленческой функции, то нужно обратить внимание на то, что в первую очередь они обусловлены спецификой условий, в которых и по отношению к которым эта функция осуществляется. Степень их проявления будет зависеть от индивидуальных особенностей разрешения противоречий между потребностью реализовать установку на планирование и установками, актуализируемыми на фоне высокой неопределенности или блокады деятельности за счет ограниченности либо «верхом» возможностей для ее осуществления, либо вышестоящим уровнем делегированных по статусу полномочий в реализации данной функции.

Чаще всего наблюдаются:

- 1) снижение мотивации планирования в связи с постоянным давлением сверху;

2) снижение мотивации планирования в связи с деструкцией планов на фоне текущих событий;

3) преобладание краткосрочных оперативных планов. Долгосрочное планирование отождествляется с установками вышестоящих уровней или с производственным планом;

4) формальное существование долгосрочных планов, которые заменяются на оперативные исходя из текущих обстоятельств и конкретных задач.

Психологические сложности, связанные с реализацией функции планирования в организации, возникают как на операциональном уровне, так и на мотивационном. Это является следствием нерациональной ориентировочной основы деятельности и проявляется в несформированности установки в отношении необходимости осуществлять планирование в ситуации неопределенности и изменений. Соответственно оказываются не сформированы и рациональные стратегии осуществления данной функции в этих условиях. В целом это становится причиной изменений как побудительной, так и смыслообразующей функции мотивов осуществления планирования.

Функция организации. Сущность данной функции состоит в создании и поддержании в организации системы ролей, которая, в свою очередь, обусловлена разделением труда и необходимостью кооперации усилий. Посредством организационной деятельности устраняются конфликты между людьми по поводу работы или полномочий и создается внешняя среда, пригодная для их совместной деятельности.

Функция организации реализуется через следующие *методы*:

1) регламентирование – это закрепление функций или работ за определенными исполнителями. С помощью регламентирования устанавливаются статус звеньев управления, их место в системе взаимосвязи с другими, область автономии. Это отражается в уставах, положениях о подразделениях, должностных инструкциях;

2) нормирование – установление нормативов выполнения работ, допустимых границ деятельности. Результат нормирования – норматив, который стандарт;

3) инструктирование – ознакомление с обстоятельствами выполнения работ, разъяснение норм, условий реализации нормативных актов. Инструктирование осуществляется посредством выдачи инструкций.

Функция контроля. Цель контроля – выявить слабые места и ошибки, своевременно их исправить и не допускать повторения. Контролируется все – предметы, люди, действия.

Существуют следующие *виды контроля*, которые отличаются по структуре и целям:

1) текущий контроль – предполагает три этапа: установление нормативов, сопоставление фактической деятельности с нормативами, корректирование отклонений от плана или норматива;

2) опережающий контроль – контроль за вводными переменными и прогноз развития ситуации. Сложность заключается в том, чтобы определить эти переменные, построить модель процесса, отразить в этой модели динамику, организовать процесс отбора данных по вводным переменным. Исследования показывают, что степень представленности и направленность опережающего контроля зависят от опыта, индивидуально-психологических особенностей, характера мотивационных значений, исходящих от разных подсистем организации;

3) результирующий контроль – его итог состоит не только в оценке деятельности конкретных лиц, но и в выводах, в обобщенной форме вскрывающих причины отклонений, если таковые выявлены, а также в определении пути и механизмов устранения причин, их породивших. Как правило, делаются выводы о необходимости применения различных санкций в отношении исполнителей или организаторов исполнения.

Функция регулирования. Это последняя из основных функций, посредством которой достигается поддержание управленческих процессов в рамках, заданных программой, регламентом, планом. Регулирование достигается через руководство и координацию.

Выделяют ряд *принципов*, реализация которых обеспечивает «лучший путь регулирования». К таковым относятся:

1. Минимизация воздействия. В том случае, когда воздействие осуществляется без учета специфики функционирования системы, оно, как правило, должно быть избыточным. Избыточность воздействия порождает как организационные, так и психологические проблемы.

2. Комплексность воздействия. Данный принцип опирается на то, что активность субъекта деятельности и управленческого взаимодействия полимотивирована и регулируется широким кругом факторов. Эффективность воздействия будет тем больше, чем полнее воздействие ориентировано на весь комплекс мотивов. Комплексность воздействия состоит в том, что при регулировании деятельности каждого конкретного исполнителя используются стимулы, максимально полно отражающие структуры мотивации конкретного работника.

3. Системность воздействия. Этот принцип предполагает рассмотрение регулируемого процесса в рамках целостной системы. Максимальный эффект воздействия может быть достигнут только в том случае, если оно ориентировано на взаимозависимый комплекс процессов в целом.

4. Внутренняя непротиворечивость воздействия. Предполагается, что комплексно используемые стимулы не вызывают взаимоисключающих эффектов.

1.7. Методы регулирования

Методы распорядительного воздействия применяются при решении текущих задач, не предусмотренных организационно-стабилизирующим воздействием. Они позволяют компенсировать неучтенные моменты организации, корректировать сложившуюся организацию в соответствии с новыми условиями или задачами. Методы данной группы реализуются через приказы, директивы, указания, распоряжения, резолюции, предписания.

Методы дисциплинарного воздействия направлены на поддержание организационных основ деятельности, четкое и своевременное выполнение установленных задач с целью ликвидации возникающих отклонений в системе организации. Они реализуются в виде санкций и требований.

Экономические методы основаны на материальной заинтересованности коллективов и отдельных работников. Каждый из этих методов специфичен. Систему экономических методов образуют регулирование отношений посредством стоимостных рычагов, дифференцированного налогообложения, материального стимулирования коллективов и работников, оплаты труда в соответствии с его количеством и качеством, материального поощрения за хорошую работу и применения материальных санкций за плохую.

Методы правового регулирования предполагают государственное правовое воздействие на отношения между конкретными субъектами.

Социально-психологические методы предназначены для воздействия на социально-психологические отношения между членами организации. Эти методы оказывают влияние на психологические механизмы, обеспечивающие и реализующие те или иные поведенческие акты, и создают психологические основы требуемых форм поведения. При ослаблении социального контроля могут не воспроизводиться сознательно демонстрируемые формы поведения, которые соответствуют административным и правовым нормам. Особенность таких методов состоит в том, что они могут сочетаться с другими методами в силу своей инерционности.

1.8. Организационное развитие

В современной литературе существует как минимум десять подходов, определяющих предмет организационной психологии: организационное поведение, организационная власть (А.Н. Занковский), организационная среда (Т.Ю. Базаров), организационная коммуникация (А.В. Штроо), организационная культура (М.А. Реньш) и др.

С позиции одних исследователей организация переживает естественные циклы развития, подвергается качественным и возрастным изменениям, имеет собственную логику развития, некие объективные законы развития. Однако недостаточное внимание уделяется вопросам управления организационными процессами, связанными с личностными особенностями и ценностными основами деятельности менеджеров организации.

Другие рассматривают организацию как некий результат рациональной деятельности менеджеров, которые разрабатывают социальные программы. Здесь необходимо отметить ряд особенностей:

- организационное развитие – результат сознательных, радикальных и прогрессивных изменений, меняющих способы и условия функционирования организаций;
- «прогрессивность» изменений принципиально не поддается оценке на основе объективных критериев. Изменение лишь переживается как прогрессивное;

- будущее организационных социальных систем не детерминировано прошлым, а свободно выбирается и проектируется специалистами – «инженерами человеческих душ»;
- развитие не имеет внутренней логики: это дискретный, извне (от субъекта-менеджера) привносимый процесс;
- человек и социальная общность – пластичный материал, обладающий неограниченной способностью адаптации к любым изменениям внешней среды и правилам игры. Изменения внешних условий и правил игры есть главное условие организационных изменений;
- человек и общность обладают способностью быстро и адекватно оценивать изменения внешней среды, реагировать на эти изменения, находить эффективные образцы деятельности и взаимодействия;
- организация – это либо совокупный индивид, либо совокупность индивидов (групп), преследующих свои (рефлексивно осознаваемые) цели, сотрудничающих и противоборствующих в их достижении.

В зарубежной литературе имеется достаточно большое количество исследований, посвященных выявлению общих закономерностей в развитии организаций как целостных систем. Можно выделить порядка десяти моделей развития организаций. Каждая из них предлагает собственную модель жизненных циклов организации, источники, периоды и критические точки развития. Анализ моделей А. Даунса, Г. Липпитта и У. Шмидта, Б. Скотта, Ф. Лидена, Р. Куинна и К. Камерон и др. показывает, что они различаются по процессуальным аспектам организационных процессов, но схожи в определении стадий организационного развития. Также можно выделить ряд затруднений при определении общей модели развития организации:

- время прохождения стадии у организаций различается;
- при исследовании настоящего состояния организации сложно рассмотреть ее прошлое развитие;
- стадии, например, рождения, могут быть кардинально различными, что затрудняет процесс идентификации;
- секретность информации для исследования;
- расхождение во внешней и внутренней информации, ее искажение;
- слияние организаций, их связь с внешней средой.

Однако несмотря на это, в становлении организации можно выделить пять основных стадий (этапов): рождение, развитие, зрелость, расцвет, спад. Каждая из них характеризуется особым состоянием организационных процессов, изменениями в структуре, стратегии и тактике развития, доминирующими внутриорганизационными процессами. Е.Моргунов, анализируя модели развития организаций, пришел к выводу, что переход от одной стадии к другой не происходит естественно и гладко независимо от силы и пожеланий высшего руководства [54].

Для эффективного управления менеджеры должны знать особенности стадий развития организации (табл. 1).

Таблица 1

Стадии развития организации

Фазы развития	Состояние	Организация и структура	Нововведения и стратегия
1	2	3	4
Рождение	Маленькая фирма Власть в руках собственника Однородная, мирная окружающая среда	Неформальная структура Недифференцированная Централизованная власть Непродуманные методы принятия решения и передачи информации	Множество нововведений в производственной линии Стратегия – «занять свою нишу» Готовность к риску
Развитие	Фирма среднего размера Многочисленные акционеры Более разнородная и конкурентная окружающая среда	Некоторая формализация структуры Функциональное разделение Умеренная дифференциация Менее централизованная система Первичное развитие методов передачи информации и принятия решений	Расширение рынка в близлежащих областях Увеличение производства Стремительный рост

Окончание табл. 1

1	2	3	4
Зрелость	Рассеянное правление Конкурентная и разнородная окружающая среда	Формальная бюрократическая структура Умеренная дифференциация Умеренно централизованная система Методы передачи информации и принятия решений такие же, как на предыдущей стадии	Укрепление рынка продаж Консерватизм Снижение темпов роста
Расцвет	Фирма большого размера Разнородная, сложная и динамичная окружающая среда	Высокая дифференциация Методы принятия решений формализованы Умеренная дифференциация и централизация	Выход на смежные рынки Высокий уровень риска Прочные инновации Стремительный рост
Спад	Занимает весь рынок Однородная и конкурентная среда	Формальная, бюрократическая структура	Низкий уровень инноваций Слияние Избежание риска Медленный рост

Итак, каждая организация преодолевает несколько стадий развития и задача управления состоит в том, чтобы подбирать адекватные каждой стадии технологии управления, реорганизации и использовать системы и стили руководства для осуществления естественных, «безболезненных» переходов от одной стадии к другой.

Глава 2. СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ

В организационной психологии исследование проблем влияния психологических факторов на организационную эффективность осуществляется на трех уровнях: индивидуальном, групповом и организационном. Организационный уровень включает анализ преимущественно факторов внутренней среды организации, затрагивающих взаимодействие некоторых отдельных людей, производственных групп и коллективов.

Важнейшей характеристикой внутренней среды организации является организационная структура. Проблематика определения обозначенного понятия состоит в том, что многие авторы раскрывают понятие организационной структуры по-разному. В литературе по проблемам организационной психологии и менеджменту можно встретить точку зрения, согласно которой организационная структура и структура организации являются синонимичными понятиями. Так же существует мнение, что структура организации является по сути структурой управления организации. Некоторые авторы разводят понятия структуры управления, структуры организации и организационной структуры. Как правило, структура организации определяется как набор элементов (подразделений), а структура управления – как система связей, их объединяющих.

2.1. Характеристики организации как открытой системы

Внешняя среда организации

Одной из самых значимых характеристик организации является ее взаимосвязь с внешней средой. Организация как открытая система зависит от поставок ресурсов, энергии, кадров, потребителей, людей и институтов, с которыми организация взаимодействует и которые оказывают на нее влияние. Поэтому организации вынуждены приспосабливаться к среде, чтобы выжить и сохранить эффективность.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания.

Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести к тем или иным негативным для организации последствиям. Важно обеспечить такое взаимодействие организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

Основные ресурсы, используемые организацией, – это люди (человеческие ресурсы), капитал, материалы, технология и информация.

Процесс преобразования ресурсов наиболее явно прослеживается в производственных организациях, но и организации обслуживания и некоммерческие организации также используют все эти виды ресурсов. Так, фирмы «Эппл» и «Ай Би Эм» привлекают финансовые средства акционеров и банков (капитал) для закупки деталей (материалы), строительства сборочных линий (технология) и оплаты заводским рабочим (люди), чтобы производить компьютеры, которые они смогли бы продать с прибылью (результаты). Информационные ресурсы используются непрерывно для связи и координирования каждой фазы процесса преобразования. Исследование рынка помогает руководителям «Эппл» и «Ай Би Эм» определить, какого типа продукция будет пользоваться спросом. Общение с рабочими позволяет получить информацию, необходимую для качественного выполнения этой задачи. Скорость и объем реализации продукции показывают, насколько успешно движется компания по пути достижения желаемых результатов.

Осознание важности информации как вида ресурсов является основной причиной того, что фирмы по выработке информации, такие как «Эппл» и «Ай Би Эм», стали стремительно развиваться.

Выделяют следующие *основные характеристики внешней среды*:

- взаимосвязанность факторов внешней среды – уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Изменение какого-либо фактора окружения может обуславливать изменение других;

- сложность внешней среды – число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора;

- подвижность среды – скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. В высокоподвижной среде организация или подразделение должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения;

- неопределенность внешней среды – соотношение между количеством информации о среде, которой располагает организация, и уверенностью в точности этой информации. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения.

Выделяют так же среды прямого воздействия и косвенного воздействия.

Среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на деятельность организации. К ним относят поставщиков, акционеров, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, профсоюзы, потребителей и конкурентов.

Под **средой косвенного воздействия** понимают факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на организацию, но сказываются на ее функционировании. Речь идет о таких факторах, как состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для организации события в других странах.

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к предприятию факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы. Анализ внешней среды помогает получить важные результаты. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, составления плана на случай возможных угроз и разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности.

С точки зрения оценки этих угроз и возможностей роль анализа внешней среды в процессе стратегического планирования заключается по существу в ответе на три конкретных вопроса:

1. Каково положение предприятия?
2. Каковы, по мнению высшего руководства, его перспективы?
3. Что нужно сделать, чтобы предприятие заняло то положение, в котором его хочет видеть руководство?

Факторы внешней среды чаще всего классифицируют по следующим группам:

1. *Экономические факторы.* Некоторые факторы в экономической окружающей среде должны постоянно диагностироваться и оцениваться, поскольку состояние экономики влияет на цели фирмы. Это темпы инфляции, международный платежный баланс, уровень занятости и т.д. Каждый из них может представлять либо угрозу, либо новую возможность для предприятия.

2. *Политические факторы.* Активное участие предпринимательских фирм в политическом процессе указывает на важность государственной политики для организации; следовательно, государство должно следить за нормативными документами местных органов, властей субъектов государства и федерального правительства.

3. *Рыночные факторы.* Рыночная среда представляет постоянную опасность для фирмы. К факторам, воздействующим на успехи и провалы организации, относятся распределение доходов населения, уровень конкуренции в отрасли, изменяющиеся демографические условия, легкость проникновения на рынок.

4. *Технологические факторы.* Анализ технологической среды может, по меньшей мере, учитывать изменения в технологии производства, применение ЭВМ в проектировании и предоставлении товаров и услуг или успехи в технологии средств связи. Руководитель любой фирмы должен следить за тем, чтобы не подвергнуться «шоку будущего», разрушающего организацию.

5. *Факторы конкуренции.* Любая организация должна исследовать действия своих конкурентов: осуществлять анализ будущих целей и оценку текущей стратегии конкурентов, обзор предпосылок в отношении конкурентов и отрасли, в которой функционируют данные компании, углубленное изучение сильных и слабых сторон конкурентов.

6. *Факторы социального поведения.* Эти факторы включают меняющиеся отношения, ожидания и нравы общества (роль предпринимательства, роль женщин и национальных меньшинств в обществе, движение в защиту интересов потребителей).

7. *Международные факторы.* Руководство фирм, действующих на международном рынке, должно постоянно оценивать и контролировать изменения в этой широкой среде.

Таким образом, анализ внешней среды позволяет организации создать перечень опасностей и возможностей, с которыми она сталкивается в этой среде. Для успешного формирования стратегии руководство должно иметь полное представление о существенных внешних проблемах.

Внутренняя среда организации

Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она заключает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, а следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Но внутренняя среда может также быть и источником проблем и даже гибели организации в том случае, если она не обеспечивает необходимого функционирования организации [3, 22].

Информация о внутренней среде фирмы необходима для определения внутренних возможностей, потенциала, на которые фирма может рассчитывать в конкурентной борьбе для достижения поставленных целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели и задачи организации. Помимо производства продукции, оказания услуг, организация обеспечивает возможность существования своим работникам, создает определенные социальные условия для их жизнедеятельности.

Основными внутренними переменными организации являются:

- *цели* – желаемый результат, который стремится достигнуть человек или организация (в качестве целей на предприятиях торговли могут возникать увеличение объема товарооборота, каналов сбыта продукции, доли на рынке, повышение имиджа предприятия и т.д.);
- *задачи* – предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки;

- *технология* – средство преобразования входов, будь то люди, информация или материалы, в исходящие результаты;

- *структура* – логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации; элементы организации получили названия департаментов, управлений, отделов. Структурные подразделения организации представляют собой группы людей, деятельность которых сознательно направляется и координируется для достижения общей цели;

- *люди* – персонал организации. (По определению Честера Бернарда, одного из классиков менеджмента 1930–40-х гг., организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.)

Анализ внутренней среды проводят по следующим направлениям:

- производство: объем, структура, темпы производства; номенклатура продукции предприятия; обеспеченность сырьем и материалами, уровень запасов, скорость их использования, система контроля запасов; наличный парк оборудования и степень его использования, резервные мощности, техническая эффективность мощностей; местонахождение производства и наличие инфраструктуры; экология производства; контроль качества, издержек и качества технологий; патенты, торговые марки и т.п.;

- персонал: структура, потенциал, квалификация, количественный состав работников, производительность труда, текучесть кадров, стоимость рабочей силы, интересы и потребности работников;

- организация управления: организационная структура, система управления; уровень менеджмента, квалификация, способности и интересы высшего руководства; фирменная культура; престиж и имидж фирмы; организация системы коммуникаций;

- маркетинг: товары, произведенные фирмой, доля на рынке; возможность собирать необходимую информацию о рынках; каналы распределения и сбыта; маркетинговый бюджет и его исполнение; маркетинговые планы и программы; нововведения; имидж, репутация и качество товаров; стимулирование сбыта, реклама, ценообразование;

- финансы и учет: финансовая устойчивость и платежеспособность; прибыльность и рентабельность (по товарам, регионам, каналам сбыта, посредникам); собственные и заемные средства и их соотношение; эффективная система учета, в том числе издержек, формирования бюджета, планирования прибыли.

2.2. Организационная структура и ее составляющие

Структура управления организацией (или *организационная структура*) – одно из ключевых понятий развития управления. Оно тесно связано со стратегическими целями, функциями, процессом управления и распределения полномочий между работающими в организации. В рамках структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации, принятие управленческих решений), в котором участвует весь персонал. Структура необходима, чтобы все протекающие в организации процессы осуществлялись своевременно и качественно.

Ученые, теоретики менеджмента рассматривают структуру как совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами (Н.И. Кабушкин), или как упорядоченный набор образующих ее элементов, тем или иным способом связанных друг с другом (В.Г. Веснин). С точки зрения управления персоналом *структура организации* нам представляется не только как упорядоченная система «устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого, а также форм разделения и кооперации управленческого труда, в рамках которого осуществляется процесс *управления* по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей (З.П. Румянцева), но и система оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.

В структуре управления организацией выделяются следующие *элементы*: звенья (отделы), уровни (ступени) управления и связи – горизонтальные и вертикальные.

К *звеньям управления* относятся структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управ-

ления либо их часть. К звеньям управления следует относить и менеджеров, осуществляющих регулирование и координацию деятельности нескольких структурных подразделений. Устанавливающиеся между отделами связи носят горизонтальный характер.

Под *уровнем управления* понимают совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системах управления организацией. Ступени управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу по иерархии: менеджеры более высокой ступени управления принимают решения, которые конкретизируются и доводятся до нижестоящих звеньев.

Горизонтальные связи носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми; это связи руководства и подчинения.

Вертикальные связи как связи подчинения возникают при наличии нескольких уровней управления; это связи коопераций равноправных элементов. Вертикальные связи могут носить линейный и функциональный характер. Линейные связи означают подчинение линейным руководителям по всем вопросам управления. Функциональные связи имеют место при подчинении по определенной группе проблем функциональному руководителю.

Выделяют так же межфункциональные или кооперационные связи (между подразделениями одного и того же уровня).

Структура управления должна отражать цели и задачи фирмы, быть подчиненной производству и меняться вместе с ним. Она должна отражать функциональное разделение труда и *объем полномочий* работников управления; последние определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями и расширяются, как правило, в направлении более высоких уровней управления. Полномочия руководителей ограничиваются факторами внешней среды, уровнем культуры и ценностными ориентациями, принятыми традициями и нормами. Важное значение имеет реализация принципа соответствия между функциями и полномочиями, с одной стороны, и квалификацией и уровнем культуры – с другой.

Организационные структуры управления отличаются большим разнообразием форм, в основе которых лежат отличительные признаки, в частности размеры производственно-коммерческой деятельности организа-

ции, производственный профиль, степень финансово-экономической самостоятельности, централизация (децентрализация) управления и др.

Поскольку цель организационной структуры состоит в том, чтобы обеспечить достижение стоящих перед организацией задач, проектирование структуры должно базироваться на стратегических планах организации. Некоторые авторы считают, что выбор общей структуры организации – это решение, относящееся к стратегическому планированию организации, поскольку оно определяет то, как организация будет направлять усилия на достижение своих основных целей. С точки зрения М. Альберта, М. Мескона, Ф. Хедоури, организация деятельности – это иная, отличная функция. Она основывается на стратегии организации, но не является самой стратегией. Структура организации должна быть такой, чтобы обеспечить реализацию ее стратегии. Поскольку с течением времени стратегии меняются, то могут понадобиться соответствующие изменения в организационных структурах (прил. 1).

Рассмотрим *принципы создания хорошей организации*, которые были сформулированы А. Файолем.

Единство управления. Независимо от структуры организации, степени децентрализации и делегирования полномочий нести полную и абсолютную ответственность за деятельность всего предприятия должен один человек.

Скалярный метод передачи полномочий. Полная и абсолютная ответственность означает право не только управлять, но и передавать, делегировать часть полномочий другим лицам по линии руководства.

Единство подчинения. У любого служащего (работника) может быть только один руководитель.

Принцип соответствия. Делегированные полномочия должны соответствовать уровню ответственности. Если на лицо возлагаются определенные обязанности, то его необходимо наделить и соответствующими полномочиями, необходимыми для выполнения этих обязанностей.

Масштабы управления. Число лиц, находящихся в эффективном управлении, лимитировано. Это зависит от ряда обстоятельств и характера выполняемой работы.

Коммуникации, система связи. Как формальные, так и неформальные линии связи должны быть установлены и постоянно поддерживаться.

Принцип ориентирования. Организации должны строиться в соответствии с характером возложенных на них задач и не зависеть от субъективных факторов.

Принцип избирательности. Руководство должно получать лишь ту информацию, которая выходит за рамки плана и является исключительной, т.е. либо благоприятной, либо неблагоприятной для ведения бизнеса. Таким образом можно будет отсеять лишнюю, непригодную к использованию информацию.

Дифференциация работы. Различные виды работы имеют разные характеристики, что необходимо предусмотреть при создании организации. Например, высококвалифицированный индивидуальный труд требует иных условий, чем полуквалифицированные повторяющиеся операции.

Разбивка сложного элемента на простые составляющие, специализация и стандартизация. Эти методы должны найти свое применение в организации, так как позволяют снизить затраты.

Контроль за осуществлением операций. Эта функция должна быть поручена четко обозначенному для этой цели аппарату. Определенная часть администрации должна следить за ежедневным ходом выполнения операций.

Творческий подход к делу должен поощряться.

Планирование должно всегда предшествовать выполнению работы.

Гибкость. Структура организации должна позволять вносить в нее коррективы в связи с изменением методов, задач, целей, масштаба коммерческой деятельности, появлением новых технологий и ресурсов. Конечно, внесение значительных изменений требует всестороннего исследования.

Доступность всех уровней организации. Любой сотрудник (работник) организации должен иметь право и возможность подать жалобу, высказать замечания или предъявить рекламации соответствующему руководителю.

Полномочия, централизация и децентрализация. Среди изложенных выше принципов А. Файоля, касающихся построения организации, есть ссылка на необходимость установления соответствующих масштабов управления, что является весьма важным элементом всей концепции. Как и А. Файоль, некоторые специалисты по вопросам менеджмента высказываются в пользу строгого ограничения верхнего предела числа подчиненных

одному руководителю. Также считается, что идеальное число подчиненных для руководителя любого масштаба – четыре. Однако имеется много факторов, таких как сложность, характер осуществляемых операций, которые вызывают необходимость в большем, чем четыре, количестве человек в подчинении (прил. 2).

При формировании структур управления во внимание принимаются следующие аспекты:

- стратификация (сколько может потребоваться уровней управления);
- формализация (насколько формальным должно быть взаимодействие). Чем более бюрократичен стиль управления, тем более формальной и системной должна быть внутренняя структура;
- централизация (иерархия доведения принятых решений, какие именно вопросы должно решать высшее руководство);
- сложность организационной структуры (насколько сложным должно быть управление с организационной точки зрения).

Определение обязанностей и полномочий. Для эффективной работы организации важно четко и ясно определить функциональные обязанности и полномочия, а также их взаимоотношение. Существуют три метода определения обязанностей и полномочий и их передачи в рамках организации. Каждый сотрудник компании должен понимать, что ожидается от него, какими полномочиями он обладает, какими должны быть его взаимоотношения с другими служащими.

Это достигается с помощью схемы организации, дополненной соответствующими справочниками (инструкциями), и распределения обязанностей.

2.3. Виды организационных структур

Традиционно выделяют шесть типов организационной структуры: линейную, функциональную, линейно-функциональную, матричную, дивизиональную и множественную (прил. 3).

Линейная организационная структура управления. Это одна из простейших организационных структур управления. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществ-

ляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

При линейном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному единовременному каналу проходят все команды управления. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых объектов. Речь идет о пообъектном выделении руководителей, каждый из которых выполняет все виды работ, разрабатывает и принимает решения, связанные с управлением данным объектом. Оценка результатов деятельности в линейной структуре имеет вид треугольника.

Поскольку в линейной структуре управления решения передаются по цепочке «сверху вниз», то в ней действует принцип единоначалия, суть которого состоит в том, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя.

Преимущества:

- единство и четкость распорядительства;
- согласованность действий исполнителей;
- простота управления (один канал связи – «сверху вниз»);
- четко выраженная ответственность;
- оперативность принятия решений;
- личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.

Недостатки:

- высокие требования к руководителю, который должен быть подготовлен всесторонне, чтобы обеспечивать эффективное руководство по всем функциям управления;
- отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений;
- перегрузка информацией, множество контактов с подчиненными, вышестоящими и сменными структурами;
- затруднительные связи между инстанциями;
- концентрация власти в управляющей верхушке.

Функциональная организационная структура управления организацией. Функциональную структуру называют также традиционной или классической, поскольку это была первая организационная структура, подвергшаяся изучению и разработке. Функциональная схема организации

деятельности по-прежнему широко используется в компаниях среднего размера [6]. Функциональное управление осуществляется некоторой совокупностью подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления.

Идея состоит в том, что выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов данного профиля. В организации, как правило, специалисты одного профиля объединяются в специализированные структурные подразделения (отделы). Традиционные функциональные блоки компании – это отделы производства, маркетинга и финансов. Однако конкретные названия этих отделов могут варьироваться, и традиционные обозначения не дают точного описания важнейших функций некоторых направлений предпринимательской деятельности, особенно в сфере услуг. В организациях, не связанных с бизнесом, эти названия еще более разнообразны.

Если размер всей организации или данного отдела велик, то основные функциональные отделы можно в свою очередь подразделить на более мелкие функциональные подразделения. Они называются вторичными или производственными. Основная идея здесь состоит в том, чтобы максимально использовать преимущества специализации и не допускать перегрузки руководств. При этом необходимо соблюдать известную осторожность с тем, чтобы такой отдел (или подразделение) не ставили бы свои цели выше общих целей всей организации. Идея вторичных подразделений применима к любой организации.

Преимущества:

- высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций; обеспечение условий для высокой эффективности за счет специализации;
- освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов;
- исключение дублирования в выполнении управленческих функций;
- уменьшение потребности в специалистах широкого профиля.

Недостатки:

- чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач «своих» подразделений;

- трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;
- появление тенденций чрезмерной централизации;
- длительная процедура принятия решений;
- относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения;
- высокий риск возникновения межфункциональных конфликтов.

Линейно-функциональная (штабная) структура управления. Исторически возникла в рамках фабрично-заводского производства и явилась соответствующей реакцией на усложнившееся производство и необходимость взаимодействия при изменившихся условиях с большим количеством институтов внешней среды. При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. Ему при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов, бюро и т.п.).

В данном случае функциональные структуры подразделения находятся в подчинении главного линейного руководителя. Свои решения они проводят в жизнь либо через главного руководителя, либо (в пределах своих полномочий) непосредственно через соответствующих руководителей служб-исполнителей.

Таким образом, линейно-функциональная структура включает в себя специальные подразделения при линейных руководителях, которые помогают им выполнять задачи организации. Организации с ограниченными рынками сбыта продукции и простыми операциями имеют тенденцию к формированию линейно-функциональной структуры, при этом они остаются централизованными в вопросах определения стратегии развития.

В рамках линейно-функциональной схемы предприятия развивались относительно успешно вплоть до 20-х гг. XX в., так как им удавалось осуществлять свое техническое и финансовое развитие и удовлетворять массового потребителя в качестве и стоимости производимой продукции.

Преимущества:

- более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией;

- освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем;
- возможность привлечения консультантов и экспертов.

Недостатки:

- отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями;
- недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решения, как правило, не участвует в его реализации;
- чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, а именно тенденция к чрезмерной централизации;
- вертикальный рост ограничивает развитие эффективных горизонтальных связей.

Матричная организационная структура управления. Начало применению матричной организации было положено средними по размеру аэрокосмическими фирмами в 50–60-е гг. XX в. Эти фирмы были слишком малы, чтобы оказалась эффективной чисто проектная организация. Тем не менее они были достаточно велики, чтобы столкнуться с проблемами, порождаемыми функциональными структурами, в которых интеграция происходит только на самой вершине структуры управления. Для того чтобы использовать преимущества и функциональных, и линейных структур, такие фирмы, как «Дженерал Электрик», «Ти Ар Дабл Ю», «Доу Кемикал» и «Шелл Ойл», провели эксперимент по наложению проектной структуры на постоянную тогда функциональную структуру.

При данной структуре управления руководитель программы работает не со специалистами, которые подчинены непосредственно ему, а с линейными руководителями и в основном определяет, что и когда должно быть сделано по конкретной программе. Линейные же руководители решают, кто и как будет выполнять ту или иную работу. То есть члены проектной группы подчиняются как руководителю проекта, так и руководителю тех функциональных отделов, в которых они работают постоянно, а руководитель проекта обладает так называемыми проектными полномочиями. Эти полномочия могут варьироваться от почти всеобъемлющей линейной власти над всеми деталями проекта до практически чистых штабных полномочий. Выбор конкретного варианта определяется тем, какие права делегирует ему высшее руководство организации. Руководители проектов матричной организации отвечают в целом за интеграцию всех

видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту. Для того чтобы они могли добиться этого, все материальные и финансовые ресурсы по данному проекту передаются в их полное распоряжение.

Матричные структуры управления, дополнившие линейно-функциональную структуру, открыли качественно новое направление в развитии наиболее гибких и активных программно-целевых структур управления. Они нацелены на подъем творческой инициативы руководителей и специалистов и выявление возможностей значительного повышения эффективности производства.

Преимущества:

- возможность быстро реагировать и адаптироваться к изменяющимся внутренним и внешним условиям организации;
- рациональное использование кадров;
- усиление контроля за отдельными задачами проекта;
- сокращение нагрузки на руководителя за счет делегирования определенной части полномочий;
- повышение личной ответственности за выполнение программы в целом и ее составных элементов.

Недостатки:

- сложная структура соподчинения;
- трудность в приобретении навыков, необходимых для работы по новой программе;
- борьба за власть;
- стремление к анархии.

Дивизиональная организационная структура управления. Впервые применена на предприятии «Дженерал Моторс» в конце 20-х гг. XX в. Дивизиональная схема организации возникла из департаментизации, в которой за основу берется какой-то конечный результат: продукт, потребитель или рынок. Поэтому данная схема широко используется в условиях многопродуктового производства или в многонациональных компаниях, где территориальная разобщенность вынуждает автономизировать страновые подразделения. Дивизиональная схема так же широко используется в построении государственного аппарата и общественных организаций. Дивизиональную схему часто определяют как «скоординированную децентрализацию», которая складывается в тех организациях, в которых в силу определенных

обстоятельств выделяются относительно обособленные и наделенные большими правами в осуществлении своей деятельности структурные подразделения-отделения.

Преимущества:

- возможность передачи прав отделениям организации, что способствует увеличению гибкости и адаптивности организации к условиям внешней среды;
- высшее руководство полностью освобождено от решения текущих вопросов и занимается только стратегическими вопросами;
- на более низких уровнях устанавливается зависимость финансового состояния подразделений от результатов их функционирования.

Недостатки:

- возможность возникновения стратегической несовместимости отдельных самостоятельных подразделений организации;
- трудности распределения общеорганизационных ресурсов и издержек между автономными отделениями организации;
- в большой организации цепь команд от руководителя до непосредственного исполнителя становится слишком длинной;
- отделы могут быть заинтересованы в реализации целей и задач своих подразделений больше, чем в общих целях всей организации, а это увеличивает вероятность конфликтов между функциональными областями.

Множественная организационная структура позволяет объединять различные структуры на разных ступенях управления. Например, филиальная структура управления может применяться для всей фирмы, а в филиалах – линейно-функциональная или матричная.

Помимо обозначенных выше структур, выделяют так же **проектную организационную структуру**, создаваемую для решения конкретных задач и проектов. Для осуществления определенного проекта в одну команду собираются работники различных профессий. После завершения проекта работники возвращаются в свои подразделения или уходят из этой организации. Существует несколько типов проектных организаций:

1. *Чистые* или *сводные* проектные структуры: временная группа специалистов в сущности представляет собой уменьшенную по масштабам копию постоянной функциональной структуры данной организации. В этом случае руководителю проекта полностью подчинены и все члены группы, и все выделенные для решения этих задач ресурсы.

2. *Консультативные*: в случаях, когда затраты на дублирование уже существующих служб в организации нерентабельны (менее крупные проекты), в таких относительно небольших проектах руководитель в основном является консультантом высшего руководства фирмы. Кто-нибудь из высшего руководства организации координирует реализацию проекта в рамках обычной функциональной структуры.

Основное *преимущество* проектной организации в том, что она концентрирует все усилия на решении одной-единственной задачи; в то время как руководитель обычного отдела вынужден заниматься несколькими проектами одновременно, руководитель проекта концентрируется исключительно на нем.

В настоящее время в области высоких технологий и в быстро развивающихся отраслях появились организации, у которых имеются признаки «организации будущего». В научной литературе эти организации получили название *эдхократических* (от англ. *adhoccrasy*). Такой тип организации применяют при выполнении нестандартных и сложных работ, при трудноопределяемых и быстро меняющихся структурах. В таких организациях власть основана на знании и компетентности, а не на местоположении в иерархической лестнице.

О.С. Виханский и А.И. Наумов определяют эдхократию как управленческий стиль и организационный дизайн [16]. Ключевым моментом при эдхократической организационной структуре является компетентность, которая ценится наивысшим образом. Контроль в управлении поддерживается установлением целей, обычно напряженных. Средства достижения целей выбираются самими исполнителями. Каждый непосредственно отвечает за свои действия, и вознаграждается тот, кто добивается успеха. Формальности не типичны для эдхократической организации и сводятся в ней до минимума. Это относится к иерархии, рабочим условиям и помещениям, льготам, одежде и т.д.

Идею эдхократической организации обычно приписывают американской компьютерной фирме «Хьюлетт Паккард», начавшей претворять ее в жизнь уже в 40-х гг. XX в. Структура имеет органическую основу и четко не определена, преобладают неформальные и горизонтальные связи. Иерархическое построение постоянно меняется. Многие руководители выполняют обычно несколько функций, а не одну. Части организационной структуры сохраняются, но в небольших размерах. Структура эдхократи-

ческой организации обычно ассоциируется со схемой концентрической формы. Это не организация, которая видится с началом в одной точке, двигаясь от которой вверх и вниз можно прийти к конечной точке. В эдхократической организации есть точка отсчета, от которой структура как бы расходится кругами по радиальным направлениям. Организации могут иметь разную степень эдхократичности, это определяется уровнем технологии, качеством работников и подготовкой руководителей.

Преимущества:

- корпоративность, групповая поддержка всех членов организации;
- свобода творческой самореализации в условиях инновационных разработок и высокотехнологичной деятельности (консультационно-нововведенческое направление, компьютерно-электронное, исследовательское, опытно-конструкторское, производство фильмов и т.д.).

Недостатки:

- сложности обучения нового персонала работе в данной системе; система ориентирована на пожизненный найм;
- требует от работников высокой квалификации и экспертных способностей при высоком уровне развития коммуникационных навыков;
- возникают моменты «предела власти» и анархии;
- эффективная работа зависит от лояльности к организации и степени включенности работников в работу в команде.

В последнее время авторы книг и учебных пособий по менеджменту выделяют **многомерную структуру организации**. Впервые этот термин был использован в 1974 г. У.Гоггином при описании структуры «Доу Корнинг». Если при традиционной модели построения организации применяются такие измерения, как ресурсы и результаты, с ориентацией на которые происходит одновременное объединение работ в форме, например, матричных ячеек, то при многомерной структуре организации к ним присоединяется третье измерение – территория, рынок и потребитель (с ориентацией на которые могут так же объединяться работы в организации).

Основой многомерной организации является автономная рабочая группа, одновременно выполняющая задачи обеспечения производственной деятельности ресурсами, рассчитанными на конкретного потребителя, определенный рынок или территорию, где потребляется этот продукт или услуга, обслуживания конкретного потребителя, развития или проникно-

вения на конкретный рынок, проведения операций в пределах определенной территории. По совокупности выполняемых задач такие автономные группы получают обычно статус центра прибыли, а в отдельных случаях могут являться самостоятельными компаниями.

Р. Акофф в книге «Планирование будущего корпорации» приводит иную схему структуры многомерной организации: каждое подразделение в многомерной организации может быть по своей структуре такой же, как и организация в целом. Многомерная структура применима к любому, вплоть до мельчайшего, подразделению организации. Чем меньше подразделение, тем меньше его штат и больше обязанностей у его руководителя. В организации, хозяйственные единицы которой относительно независимы, отличаются друг от друга и территориально разбросаны, многомерной делается определенная хозяйственная единица, а не организация в целом. Таким образом, многомерная структура организации позволяет создать с максимально возможной степенью приближенности свободный рынок внутри организации, который не исключает возможностей для синергии и экономии на масштабе деятельности.

Преимуществами такой организационной структуры являются:

- отсутствие необходимости проведения каких-либо реорганизаций с целью изменения приоритетности критериев, используемых при проектировании работ. Акценты могут быть изменены путем перераспределения ресурсов руководством организации;
- подразделения можно создавать, ликвидировать или модифицировать без серьезных изменений положения других подразделений. Чем больше частей организации контактируют с «многомерной группой», тем меньше воздействуют на нее изменения в этих частях;
- создается максимально благоприятная ситуация для делегирования полномочий, причем роль руководителя в организации остается ведущей;
- к каждому многомерному образованию применяется унифицированная, четко фиксируемая и легко изменяемая мера эффективности – получаемая прибыль, что предотвращает выполнение ненужной работы и бумажную волокиту как элемент плохой бюрократии;
- преобладающей целью выступает развитие многомерной организации и ее членов.

К недостаткам такого типа относят сложность и «дороговизну», поскольку требуются высококвалифицированные работники и необходимо формировать адекватную организационную культуру, отработанность операций и связей. Кроме того, необходима достаточно обширная внешняя среда: заказчики и поставщики, инфраструктура и т.д.

Партисипативные организации, построенные на участии работников в управлении, в корне отличаются от организаций, где посредством создания органов самоуправления осуществляется некомпетентное вмешательство в работу других членов или частей организации. Степень и формы участия в управлении наполняют партисипативность определенным содержанием. Различают следующие три степени участия: выдвижение предложений, выработка альтернативы, выбор окончательного решения.

Если выдвижение предложений не требует введения структурных и других изменений в традиционную организацию, то разработка альтернатив уже предполагает появление в организации специальных структур, которые могли бы эффективно решать эту задачу. На практике это выражается в создании временных или постоянных комитетов или комиссий, которым поручается выполнять данную работу (хозрасчетные и конфликтные комиссии – на российских предприятиях, комитеты по набору кадров и рабочие группы – на американских, кружки качества – на японских).

Выработка альтернатив так же предполагает, что участие в управлении тоже осуществляется в форме работы специальных советов научно-технического, технико-экономического и управленческого характера. Решения этих советов нередко бывают обязательными для тех советов, при которых они создаются. Советы не принимают решение за подотчетные им подразделения, они принимают решения только относительно процессов, происходящих на их уровне. Некоторым советам поручаются оценка и одобрение деятельности подотчетного им руководителя. Однако право уволить остается за вышестоящим руководством. Таким образом, каждый отдельный руководитель получает поддержку как сверху, так и снизу.

Преимущества:

- описанные условия придают структуре организации демократический характер: контролю подвергается каждое лицо в организации, которое имеет власть. Это предотвращает произвол по отношению к любому члену организации со стороны любого вышестоящего лица;

- при правильно организованной работе участие в управлении повышает качество принимаемых решений; рассмотрение большего количества альтернатив приносит больше опыта в обсуждение, богаче становится оценка внешней среды;
- создаются условия для творческого отношения к работе;
- развитие системы коммуникаций в организации ослабляет давление на руководителя со стороны подчиненных: у работников появляется чувство собственника, повышается мотивация деятельности, они лучше выполняют принимаемые ими же решения.

Недостатки:

- при неправильном проектировании возникает несовместимость иерархии и демократии, заложенная в мышлении человека; в таком случае трудно спроектировать демократическую организацию, в которой сохраняется иерархия. Вследствие этого снижается эффективность советов или несанкционированное вмешательство в дела подотчетных руководителей и подразделений;
- возможен эффект «коллективной эксплуатации», грозящей при определенных условиях стать более жесткой, чем «начальственная эксплуатация»;
- коллективный контроль действий руководителя развивает у него популистские качества, а у «контролеров» – «коллективный эгоизм», имеющий разрушительные последствия для предприятий;
- с приходом нового руководителя, обладающего своим стилем управления, своим видением ситуации, возникает необходимость реформирования партисипативных структур; это может оказаться сверхсложной задачей, так как их трудно перестраивать.

Партисипативные виды структур используются в различного рода организациях независимо от их размера и отраслевой принадлежности. Они, как и многомерные, могут распространяться только на часть или отдельный уровень в организации. Их внедрение может проводиться как сверху, так и снизу путем последовательного и постепенного охвата одного уровня за другим.

Быстрые и динамичные изменения последнего десятилетия, произошедшие во внешнем окружении деловых организаций, способствовали развитию особого типа организаций, получивших название *предпринима-*

тельских. Появление этих организаций было связано с необходимостью создания реальных экономических ценностей на устойчивой и постоянной основе путем поиска и реализации всех имеющихся в этом направлении возможностей. Этому также требовала необходимость мотивации работников к принятию ими на себя ответственности за создание этих экономических ценностей. И наконец, возникновение предпринимательских структур как способа вознаграждения сделанных лиц и групп было обусловлено необходимостью балансировки выгоды и риска, получаемых и разделяемых отдельными лицами и группами.

Предпринимательские структуры, о которых идет речь, не следует отождествлять с малым бизнесом, открытием бизнеса, инвестиционными проектами и просто способом быстрого обогащения. Предпринимательские организации не связаны с размером бизнеса, с какой-то определенной отраслью, территорией или культурой. Они ориентированы в большей мере на рост и имеющиеся возможности, чем на контролируемые ресурсы. Реализация этих возможностей и использование для этого ресурсов чаще осуществляются на краткосрочной, эпизодической и поэтапной основе. Контроль за ресурсами носит обычно опосредованный характер (аренда, займ и т.п.). Структура управления предпринимательской организацией характеризуется малым количеством уровней, гибкостью и сетевым построением. С точки зрения организационного построения предпринимательские структуры базируются на индивидуальной инициативе, а не на координации, как это имеет место в традиционных организациях. Сконцентрированное развитие заменяется развитием по многим направлениям. В предпринимательстве индивидуальная компетентность важнее организационной компетентности. Ключевыми организационными факторами выступают люди, группы и их квалификация.

Предпринимательская организация с позиций структурного взгляда на нее представляет собой перевернутую пирамиду, в основании которой находится руководство этой организации. При этом руководство меняет не только свое место, но и свои основные функции. Главной обязанностью руководства предпринимательской организации вместо традиционного контроля является всемерная поддержка усилий работников, приносящих доход. Следующий снизу уровень организации включает три основных блока. Ключевой из них – это ресурсы организации (люди, деньги, время, технологии, информация, идеи и т.д.). Задача этого блока – обеспечение

ресурсами усилий работников и развитие бизнеса. Второй блок – это подразделения, определяющие рынки для бизнеса и передающие их развитие тем, кто занимается бизнесом. Третий блок состоит из консультантов, а точнее бизнес-тренеров, помогающих своим опытом и интуицией совершенствовать бизнес-процессы. На вершине перевернутой пирамиды расположены предпринимательские ячейки, сфокусированные на определенном рынке, на котором они занимаются поиском и реализацией возможностей. Эти ячейки на деле являются небольшими автономными группами работников, объединенных по критерию качества бизнеса. По статусу они могут быть центрами прибыли или даже самостоятельными фирмами, или компаниями.

Преимущества:

- такое структурное построение предпринимательской организации «поворачивает ее лицом» к потребителю, приближает к нему и позволяет своевременно и гибко реагировать на изменение его требований;
- осуществляется максимально возможное делегирование прав и ответственности тем, кто непосредственно делает бизнес (резко повышается мотивированность людей и эффективность их работы).

Главный *недостаток* – ограниченная область применения.

Своеобразной комбинацией вышерассмотренных новых типов организационных структур является **организация, ориентированная на рынок**, или, как еще ее называют, «движимая рынком» организация. Это организационный тип организации, быстро адаптирующийся к происходящим вне ее изменениям. По характеру взаимодействия частей внутри организации она имеет либо развитую дивизиональную, либо реальную матричную структуру. И наконец, по характеру взаимодействия индивида с организацией ее можно отнести к индивидуалистскому типу. Принципиальным отличием данного типа организации от других является то, что если в предыдущих случаях непосредственно к рынку были обращены только некоторые подразделения, то в данном случае речь идет о включении в рынок всех структур организации.

От организации, ориентированной на рынок, требуются три главных качества: *гибкость, адаптивность и инновационность*. При движении в этом направлении у многих деловых организаций проявляются следующие *тенденции*:

- в организации усиливается группирование работ по рынкам;

- больше усилий прилагается для приспособления продукта к потребителю, при этом имеет место частое изменение продукта;
- ускоряются потоки информации;
- структура организации начинает все больше носить сетевой характер;
- система управления становится главным ресурсом предприятия.

Все в такой организации направлено на сближение тех, кто принимает решение, с теми, кто это решение покупает, – потребителями. Это, в свою очередь, требует уменьшения числа уровней управления в организации и передачи ответственности на нижние этажи иерархии, расположенные ближе к потребителю и берущие на себя риск. Важное значение приобретают групповая работа, ролевое поведение и взаимодействие, основанное на доверии.

Указанные тенденции меняют *структуру* рыночно ориентированной организации в следующих направлениях:

- связи в структуре организации формируются больше под воздействием отношений организации с потребителем (процессы), а не отношений между функциями;
- организация проектируется исходя из потребностей потребителя, в результате чего вместо жесткой иерархии возникают достаточно автономные группы. Этим группам обычно дается статус «центра прибыли» или бизнес-группы. Сами группы, в которых все отвечают за все, функционируют в рамках закрепленного за ними процесса. Таким образом образуется сетевая схема структуры.

Одним из вариантов, по которому строится общая схема структуры организации, ориентированной на рынок, может быть такой: наверху организации обычно централизуются только *ключевые функции*, определяющие ее положение на рынке; на следующем уровне, как правило, децентрализуются *производственные операции*; на нижнем – организация группируется *по продуктовому или географическому принципам* с созданием на этой основе центров прибыли.

Новым становится *положение индивида* в организации, движимой рынком. Преобладают такие черты, как профессионализация, упор на управленческие роли. Приоритет отдается компетентностным характеристикам работника и развитию межфункционального опыта.

2.4. Факторы выбора организационной структуры

Выбор той или иной организационной структуры зависит от целого ряда факторов. Наиболее значимыми являются:

- размер организации и степень разнообразия ее деятельности;
- географическое размещение организации;
- технология;
- отношение к организационной структуре со стороны руководителей и сотрудников;
- динамизм внешней среды;
- стратегия, реализуемая организацией.

Размер организации и степень разнообразия ее деятельности. Организационная структура должна соответствовать размеру организации и не быть более сложной, чем это необходимо. Обычно влияние размера организации на ее организационную структуру проявляется в увеличении числа уровней иерархии управления организацией. Если организация маленькая и руководитель может один управлять деятельностью сотрудников, то применяется элементарная организационная структура. Если же количество сотрудников увеличивается настолько, что ими уже трудно управлять одному руководителю или возникают отдельные специализированные виды деятельности, то в организации появляется промежуточный уровень в управлении и начинает применяться функциональная структура.

Дальнейший рост организации может привести к возникновению новых уровней в управленческой иерархии. В результате могут быть применены такие организационные структуры, как дивизиональная или же структура, направленная на создание новых стратегических единиц бизнеса. Возникновение в организации комплексных проектов приводит к тому, что начинает применяться матричная структура (прил. 4, 5).

Географическое размещение организации. Если регионы достаточно изолированы, то появляется необходимость в создании региональных подразделений, которым делегируются определенные права в принятии решений. Если статус подразделения невысокий, то увеличивается число ячеек в функциональной структуре. Если же территориальное подразделение приобретает относительную самостоятельность, то происходит переход к дивизиональной структуре.

Технология. Влияние технологии на организационную структуру проявляется в следующем. Во-первых, организационная структура определяется технологией, которая используется в организации. Число структурных единиц организации и их взаимное расположение в значительной степени зависят от применяемой технологии. Во-вторых, организационная структура должна позволять проводить технологическое обновление, способствовать возникновению и распространению идей технологического развития.

Отношение к организационной структуре со стороны руководителей и сотрудников. Организационная структура в значительной мере зависит от того, как к ее выбору относятся менеджеры, какой тип структуры они предпочитают и насколько они готовы воспринять введение нетрадиционных форм построения организации. Менеджеры, как правило, отдают предпочтение традиционной, функциональной форме организационной структуры, так как она им более ясна и привычна. Также на то, какая организационная структура формируется в организации, оказывает влияние отношение к работе работников организации. Высококвалифицированные работники, а также работники, труд которых имеет творческую направленность, предпочитают структуры, дающие им больше свободы и самостоятельности. Работники же, выполняющие рутинные операции, более ориентированы на простые и традиционные организационные структуры.

Динамизм внешней среды. Это очень сильный фактор, определяющий выбор организационной структуры. Если внешняя среда стабильна, в ней наблюдаются незначительные изменения, то организация может с успехом применять механистические организационные структуры, обладающие малой гибкостью и требующие больших усилий для их изменения. В том случае, если внешняя среда очень динамична, структура должна быть органичной, гибкой и способной быстро реагировать на внешние изменения. В частности, такая структура должна предполагать высокий уровень децентрализации, наличие у структурных подразделений больших прав в принятии решений.

Стратегия, реализуемая организацией. Это тоже важный фактор, влияющий на организационную структуру. Совсем не обязательно менять структуру каждый раз, когда организация переходит к реализации новой стратегии. Однако обязательно нужно установить, насколько существующая организационная структура соответствует стратегии, а уже потом, если это необходимо, провести соответствующие изменения.

Глава 3. МОТИВАЦИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Проблема мотивации и мотивов поведения в деятельности – одна из основных в психологии. Вряд ли найдется такая область психологии, которая не затрагивала бы мотивационного процесса.

В настоящее время мотивация как психическое явление трактуется по-разному. В одном случае как совокупность факторов, поддерживающих и направляющих, т. е. определяющих поведение, в другом случае как совокупность мотивов, в третьем – как побуждение, вызывающее активность организма и определяющее ее направленность. Кроме того, мотивация рассматривается как процесс психической регуляции конкретной деятельности, как процесс действия мотива и как механизм, определяющий возникновение, направление и способы осуществления конкретных форм деятельности, как совокупная система процессов, отвечающих за побуждение и деятельность.

Путь к эффективной профессиональной деятельности человека лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления им. Для этого нужно знать, как возникают или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.

Сегодня имеется колоссальное количество способов воздействия на мотивацию конкретного человека, причем диапазон их постоянно растет.

Более того, тот фактор, который сегодня мотивирует конкретного человека к интенсивному труду, завтра может способствовать «отключению» того же самого человека. Никто точно не может сказать, как детально действует механизм мотивации, какой силы должен быть мотивирующий фактор и когда он сработает, не говоря уже о том, почему он срабатывает.

3.1. Общая характеристика мотивации

Впервые слово «мотивация» употребил А. Шопенгауэр в статье «Четыре принципа достаточной причины» (1900–1910). Затем этот термин прочно вошел в психологический обиход для объяснения причин поведения человека и животных.

Мотивация (от лат. moveo – двигаю) – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы, формы и степень активности деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

Отсюда все определения мотивации рассматривают в двух аспектах: как совокупность факторов или мотивов и как динамичное образование, как процесс, механизм. Например, согласно схеме В.Д. Шадрикова (1982), мотивация обусловлена потребностями и целями личности, уровнем притязаний и идеалами, условиями деятельности (как объективными, внешними, так и субъективными, внутренними – знаниями, умениями, способностями, характером) и мировоззрением, убеждениями и направленностью личности и т. д. С учетом этих факторов происходит принятие решения, формирование намерения.

Однако и в том и в другом случае мотивация выступает как вторичное по отношению к мотиву образование, явление. Более того, во втором случае мотивация служит средством или механизмом реализации уже имеющихся мотивов.

По мнению В.И. Ковалева, когда говорят о внешних мотивах и мотивации, то имеют в виду либо обстоятельства (актуальные условия, оказывающие влияние на эффективность деятельности, действий), либо какие-то внешние факторы, влияющие на принятие решения и силу мотива (вознаграждение и прочее); в том числе имеют в виду и приписывание самим человеком этим факторам решающей роли в принятии решения и достижении результата, как это имеет место у людей с внешним локусом контроля. В этих случаях более логично говорить о внешне стимулируемой, или внешне организованной, мотивации, понимая при этом, что обстоятельства, условия, ситуация приобретают значение для мотивации только тогда, когда становятся значимыми для человека, для удовлетворения потребности, желания. Поэтому внешние факторы должны в процессе мотивации трансформироваться во внутренние [28].

Общую характеристику процесса мотивации можно дать, если определить используемые для его объяснения понятия: потребности, мотивы, цели.

Потребности – это состояние человека, испытывающего нужду в объекте, необходимом для его существования. Потребности являются источником активности человека, причиной его целенаправленных действий.

Мотивы – это побуждения человека к действию, направленные на результат (цель).

Цели – это желаемый объект (или его состояние), к обладанию которым стремится человек.

Мотивация как функция управления реализуется через систему стимулов, т.е. любые действия подчиненного должны иметь для него положительные или отрицательные последствия с точки зрения удовлетворения его потребностей или достижения его целей.

Изучение коллектива может позволить руководителю создать мотивационную структуру, с помощью которой он осуществит воспитание коллектива в нужном направлении.

Исходным звеном, первым «полюсом» механизма является потребность, выражающая нужду, необходимость для человека определенных благ, предметов или форм поведения. Реальный мотивационный процесс представлен на рис. 1.



Рис. 1. Модель мотивации поведения через потребности (по М. Мескону)

Но для того чтобы оценивать, измерять трудовую мотивацию, нужно располагать более надежными критериями. Можно выделить три основных индикатора трудовой мотивации персонала, которые могут быть измерены с помощью анкетного опроса:

- удовлетворенность своим трудом;
- заинтересованность в конечных результатах своего труда;
- приверженность своей организации.

От того, насколько эти составляющие трудовой мотивации выражены у данного работника, зависит его отношение к профессиональному труду и рабочее поведение.

Чуть подробнее стоит остановиться на таком индикаторе, как приверженность работников своей организации. Приверженность организации не может рассматриваться только как своего рода привязанность к месту работы, когда человек долгие годы работает на одном месте. Это в первую очередь *готовность человека принять цели организации* и следовать им в своей работе, это *настрой на самоотдачу в труде* и *лояльное отношение к своей компании*. Сегодня именно приверженность персонала своей компании и то, какую долю в общей численности составляет приверженный персонал, рассматриваются специалистами по кадровому менеджменту и представителями высшего руководства как основа конкурентоспособности и эффективности бизнеса. Производительность у людей, преданных и увлеченных своим делом, несравненно выше, чем у работников, которые плохо относятся к своей компании и задумываются о перемене места работы.

3.2. Стадиальность мотивационного процесса

На необходимость стадиального (поэтапного) рассмотрения мотивационного процесса, хотя и с разных позиций, указывали многие исследователи.

Стадиальную модель принятия морального решения разработал С. Шварц. Ценность его модели состоит в тщательной оценке ситуации, приводящей к возникновению желания помочь другому человеку, своих возможностей, последствий для себя и для нуждающегося в помощи. Если стимул не превратился в мотив, значит, он или «не понят» или «не принят». Таким образом, возможный вариант возникновения мотива можно представить следующим образом: «возникновение потребности – ее осознание – "встреча" потребности со стимулом – трансформирование (обычно посредством стимула) потребности в мотив и его осознание. В процессе возникновения мотива происходит оценка различных сторон стимула (например, поощрения): значимость для данного субъекта и для общества, справедливость и т. д.» [70, с. 8].

«Так, ощущение голода, жажды вызывает в сознании образ предмета, который мог бы удовлетворить потребность; под влиянием этого образа возникает импульс к действию (побуждение), которое соотносится человеком с внешними условиями (ситуацией), а также с морально-психологическими установками личности. Этот процесс соотнесения, осуществляемый с помощью мышления (анализ условий, средств и путей решения задачи, учет последствий), и приводит к постановке цели и определению плана действий» [60, с. 24].

Можно выделить *четыре этапа мотивационного процесса*. *Первый этап* – возникновение и осознание побуждения. Полное осознание побуждения включает в себя осознание предметного содержания побуждения (какой предмет нужен), действия, результата и способов осуществления этого действия. В качестве осознанного побуждения могут выступать потребности, влечения, склонности и вообще любое явление психической деятельности (образ, мысль, эмоция). При этом побудительный аспект психического явления может и не осознаваться человеком, быть в потенциальном (скорее – скрытом) состоянии. Однако побуждение – это еще не мотив, и первым шагом к его формированию является осознание побуждения.

Для того чтобы говорить о мотиве, и осознания побуждения недостаточно, хотя поведение может быть обусловлено и одним осознанным побуждением. Такое ситуативное поведение часто приводит к сожалению о содеянном, поскольку человек постфактум обнаруживает, что мотивационные источники поступка были не совсем адекватны принятым человеком ценностям и установкам.

Второй этап – это «принятие мотива». Под этим несколько нелогичным названием этапа (если до сих пор речь не могла идти о мотиве, то что же можно принять; а если он уже был, на втором этапе речь должна идти о принятии решения: «делать – не делать») понимается внутреннее принятие побуждения, т.е. идентификация его с мотивационно-смысловыми образованиями личности. Нелогичность названного этапа состоит в том, что если осознанное побуждение не принято, то оно еще не мотив, а если мотив, тогда это уже принятое побуждение.

Другими словами, на втором этапе человек, сообразуясь со своими нравственными принципами, ценностями и прочим, решает, насколько значима возникшая потребность, влечение, стоит ли их удовлетворять. Нестандартно говорится о свойствах принятости или осмысленности данного

мотивационного образования. Мотив как единица рассматриваемой фазы процесса мотивации приобретает не только побудительность, осознанность, направленность, но и смыслообразующую функцию.

Третий этап – это реализация мотива, в течение которого в зависимости от конкретных условий и способов реализации может измениться психологическое содержание мотива. При этом мотив приобретает новые функции (удовлетворения, насыщения потребности, интереса), что приводит к переходу к следующему этапу мотивации – закреплению мотива, в результате чего он становится чертой характера.

Четвертый этап – актуализация потенциального побуждения, под которой имеется в виду осознаваемое или неосознаваемое проявление соответствующей черты характера в условиях внутренней или внешней необходимости, привычки или желания.

А.Н. Зерниченко и Н.В. Гончаров выделяют в мотивации три стадии: формирования мотива, достижения объекта потребности и удовлетворения потребности. Если бы речь шла о мысленном осуществлении этих стадий, то с этим можно было бы и согласиться. Однако у них вторая и третья стадии связаны с реальным действием. Поэтому связывать саму исполнительскую деятельность с процессом мотивации (точнее принимать ее за мотивацию) вряд ли справедливо.

В разработанной Д.В. Колосовым концепции потребностного поведения понятие «мотивация», по существу, не используется, вместо него автор применяет, с нашей точки зрения, не очень удачно, понятие «мотивационное поле», функцией которого является в конечном итоге формирование мотива и удовлетворение потребностей индивида. Мотивационное поле, по мнению Д.В. Колосова – это функциональный орган головного мозга, задачами которого являются упорядочение потребностей и выбор оптимального способа достижения состояния удовлетворения как конечной цели поведенческих реакций.

Формирование побуждения, направленного на удовлетворение потребностей, проходит, по Д. В. Колосову, ряд последовательных стадий (зон). Потребностное возбуждение сначала попадает в зону потребностных эталонов, затем – в зону представительства потребностей, в зону обработки потребностного возбуждения и зону формирования программы действий и на конечном этапе – в зону (центры) подкрепления.

В зоне *потребностных эталонов* расположены ядра потребностей и модели потребного результата. Последние имеют устойчивую (в подлин-

ном смысле слова эталонную) часть и часть динамичную, развивающуюся в ходе развития потребностей.

В *зоне представительства потребностей* накапливается потребностное возбуждение от ядер всех потребностей. Функцией этой зоны является, во-первых, «переключение» чрезмерно накопившегося возбуждения одной потребности на другую, получившую доступ к исполнительной системе. Как считает автор, это чрезмерное удовлетворение одной потребности за счет другой. Речь скорее должна идти о неадекватном способе разрядки возникшего потребностного напряжения («выпускание пара», без удовлетворения самой потребности) и о переключении на другую деятельность, чтобы «вытеснить» неудовлетворение, разочарование от предыдущей. Во-вторых, функцией зоны представительства является задержка потребностного возбуждения для его последующей обработки в следующей зоне, так как последняя не должна «захлебываться» от чрезмерности поступающего в нее возбуждения.

В *зоне обработки потребностного возбуждения* происходит конвергенция потоков информации: потребностного возбуждения, поступающего из зоны представительства потребностей; возбуждения, несущего информацию о возможных предметах удовлетворения потребностей; возбуждения, несущего информацию об условиях, сопутствующих успеху (на основании предыдущего опыта). В данной зоне, полагает Д.В. Колосов, потребностное возбуждение дважды конкретизируется, т. е. привязывается к реальности, согласуется с ней по предмету и способу его достижения. Эта конкретизация, по его мнению, и есть процесс формирования мотива, а то, что в результате получается, является собственно мотивом.

В четвертой зоне мотивационного поля – *зоне формирования программы действий* – мотив трансформируется в исполнительную активность, в которую он входит в качестве компонента. Когда программа действий полностью сформирована, но непосредственного импульса к началу соответствующей деятельности нет, то данное состояние есть побуждение к деятельности. Пусковая афферентация, сформировавшийся «пусковой» мотив переводят его в актуальную деятельность.

Пятая зона мотивационного поля – *центры подкрепления* – взаимодействует с тремя предыдущими, подкрепляя (усиливая или ослабляя) происходящие в них процессы.

Ряд зарубежных психологов рассматривают стадиальность мотивационного процесса в рамках гештальт-подхода. Речь идет о цикле контакта, сутью которого является актуализация и удовлетворение потребности при взаимодействии человека с внешней средой: доминирующая потребность появляется на переднем плане сознания в качестве фигуры на фоне личного опыта и, удовлетворенная, вновь растворяется в фоне. В этом процессе выделяется до шести фаз: ощущение стимула – его осознание – возбуждение (решение, возникновение побуждения) – начало действия – контакт с объектом – отступление (возвращение к исходному состоянию). При этом отмеченные фазы могут четко дифференцироваться или накладываться друг на друга [70].

Таким образом, процесс мотивации одни исследователи рассматривают с позиций структурно-психологического подхода (А.Г. Ковалев, А.А. Файзуллаев), другие – биологизированного функционального, в значительной степени рефлекторного подхода (Д. В. Колосов), третьи – гештальт-подхода (Ж.-М. Робин). Положительные моменты есть в каждом из подходов, но целостной картины процесса мотивации и этапов формирования мотива не возникает.

Стадии мотивации, их количество и внутреннее содержание во многом зависят от вида стимулов, под влиянием которых начинает разворачиваться процесс формирования намерения как конечного этапа мотивации. Стимулы могут быть внешними (физические раздражители, сигналы) и внутренними (неприятные ощущения, исходящие от внутренних органов). Но стимулами могут быть и требования, просьбы, чувство долга и другие социальные факторы. Могут влиять на характер мотивации и способы целеобразования. Например, О. К. Тихомиров отмечает, что заданные (принятые человеком) и самостоятельно сформированные (по желанию) цели различаются характером связи, образующейся между целью и мотивом (потребностью): в первом случае связь формируется от цели к мотиву, а во втором – от потребности к цели.

3.3. Виды мотивации

Большинство психологов согласны с выделением двух типов мотивации и соответствующих им типов поведения:

1) внешней мотивации и соответственно внешне мотивированного поведения;

2) внутренней мотивации и соответственно внутренне мотивированного поведения.

Внешняя мотивация – конструкт для описания детерминации поведения в тех ситуациях, когда факторы, которые его инициируют и регулируют, находятся вне Я личности или вне поведения. Достаточно инициирующим и регулирующим факторам стать внешними, как вся мотивация приобретает характер внешней.

Ученик стал более добросовестно выполнять все домашние задания после того, как родители пообещали купить ему велосипед. Работа над домашними заданиями в этом случае – внешне мотивированное поведение, так как направленность на уроки и интенсивность (в данном случае добросовестность) задаются внешним по отношению к самой учебе фактором: ожиданием получения велосипеда. Все приятели пошли в спортивную секцию, и наш ученик пошел. Поход в секцию для него внешне мотивированный акт, так как его инициация и направленность находятся полностью под контролем приятелей, т.е. вне собственного Я ученика. Представим ситуацию, когда приятели перестали ходить в секцию. Скорее всего, и наш внешне мотивированный друг оттуда уйдет. Общеизвестным является положение, что внешняя мотивация прежде всего основана на наградах, поощрениях, наказаниях или других видах внешней стимуляции, которые инициируют и направляют желательное или тормозят нежелательное поведение.

Наиболее ярко концептуализация данного типа мотивации представлена в бихевиористских теориях и теориях инструментальности.

Внутренняя мотивация – конструкт, описывающий такой тип детерминации поведения, когда инициирующие и регулирующие его факторы проистекают изнутри личностного Я и полностью находятся внутри самого поведения. Внутренне мотивированные деятельности не имеют поощрений, кроме самой активности. Люди вовлекаются в эту деятельность ради нее самой, а не для достижения каких-либо внешних наград. Такая деятельность является самоцелью, а не средством для достижения некой другой цели .

Если работник приходит домой и с восторгом говорит, что сегодня была затронута интереснейшая проблема и он хочет получить дополнительную информацию об этом с тем, чтобы завтра участвовать в обсужде-

нии, то тем самым он демонстрирует пример внутренне мотивированного поведения. В данном случае направленность на поиск информации происходит из содержания самой деятельности и связан с интересом и удовольствием, которые сопровождают процесс познания и открытия нового. Когда все бегут записываться в секцию каратэ-до, потому что это стало модным (пример внешней мотивации), а Иванов направляется в городошную секцию, потому что только это ему интересно, то здесь тоже имеет место внутренне мотивированное поведение.

Для объяснения этого типа мотивации было создано множество теорий: теория компетентности и мотивации эффективностью, теории оптимальности активации и стимуляции, теория личностной причинности, теория самодетерминации, теория «потока».

Многочисленные исследования продемонстрировали, что внешняя и внутренняя мотивации могут значительно энергетизировать поведение и существенно изменять его направление, другими словами, оказывать решающее влияние на его детерминацию. Но так ли одинаковы последствия этих двух типов мотивации для когнитивных процессов, эмоций, психического здоровья и других аспектов личности? Какой тип мотивации стоит культивировать, если мы хотим не только сиюминутного повышения интенсивности поведения или немедленного изменения его направления, а заинтересованы в долгосрочном и гармоничном развитии личности? Для поиска ответов на эти вопросы обратимся к результатам экспериментов (табл. 2).

Как видно из табл. 2, каждый вид мотивации имеет свои плюсы и минусы, оказывает различное влияние на психические процессы. Наиболее позитивно как на познавательные процессы, так и на личность в целом воздействует внутренняя мотивация. Внешняя мотивация может иметь преимущество при решении частных задач. Приведенные данные требуют изучения внутренней мотивации и всестороннего анализа факторов как способствующих, так и препятствующих ее проявлению.

Необходимо различать мотивацию индивидуальную и групповую. Известно, что индивидуальные и групповые потребности человека далеко не всегда совпадают. То, что может мотивировать труд конкретного работника, порой не является фактором мотивации для группы сотрудников. Причина этого явления заключается в индивидуальности людей, обладающих разным мировоззрением, воспитанием, образованием, отношением к материальным и духовным ценностям. Поэтому для установления взаимо-

связи между индивидуальной и групповой мотивацией необходимо решить проблему сочетания индивидуальных и групповых целей и интересов.

Таблица 2

Влияние внешней и внутренней мотивации на поведение
и психические процессы

Внешняя мотивация	Внутренняя мотивация
<i>Тенденция к продолжению деятельности</i>	
Внешне мотивированное поведение прекращается, как только исчезает внешнее подкрепление	Внутренне мотивированное поведение может продолжаться достаточно долго при отсутствии всяких видимых наград
<i>Предпочтение сложности и объема задания</i>	
Испытуемые предпочитают более простые задания. Они делают только то, что положено, для того чтобы получить награду	Предпочитают более трудные задания (оптимальной трудности)
<i>Степень алгоритмизации деятельности</i>	
Отрицательно сказывается на когнитивной гибкости; облегчает выполнение видов деятельности, требующих алгоритмического метода (умножение многозначных чисел, запоминание простых геометрических фигур, парное запоминание, узнавание слов в тахитоскопических экспериментах); значительно ухудшает качество и скорость решения эвристических задач	Положительно влияет на когнитивную гибкость; облегчает выполнение видов деятельности, требующих эвристического метода (все виды творческих задач, не имеющих заранее данного алгоритма: завершить электрическую цепь, продолжить закономерность чисел и т.п.)
<i>Креативность</i>	
Подавляет креативность, способствует росту напряженности, уменьшает спонтанность	Способствует креативности
<i>Эмоции</i>	
При взаимодействии с другими преобладают отрицательные эмоции	Способствует получению удовольствия от работы, вызывает эмоции интереса и радостного возбуждения
<i>Самоуважение</i>	
–	Преобладание внутренней мотивации повышает самоуважение

3.4. Мотивационные факторы

Часто можно слышать, что людей можно мотивировать только деньгами, что деньги – это самый главный мотиватор. Но с этим не соглашаются не только специалисты по человеческим ресурсам, но и многие руководители. Так, К. Ферлинг, шведский специалист, являющийся и консультантом по управлению, и руководителем высшего звена шведской компании SKF, которая имеет штат в 200 тыс. чел., работающих в Швеции и в десятках стран за ее пределами, приводит такие факты. Когда в ходе проекта по изучению мотивации у людей выясняли, что их мотивирует, то практически во всех странах этот список был одинаковым. Всегда на первом месте среди мотивирующих факторов была команда, рабочая группа, в которую входит человек. На втором – то, насколько интересной для него является выполняемая работа. На третьем месте стоял такой мотивирующий фактор, как способность контролировать свою работу, уровень самостоятельности в работе. Зарплата шла только на седьмом месте. Зарплата была на первом месте только в тех странах, где это вопрос выживания. К сожалению, Россия сейчас относится к таким странам.

Успешное применение тех или иных форм материального стимулирования способно обеспечить определенные преимущества, но мотивационный потенциал так называемых мягких составляющих эффективности – дружбы, партнерства, командной работы – часто оказывается гораздо важнее.

К. Ферлинг, опрашивая работников в разных странах мира, задавал им вопрос относительно того, что, по их мнению, мотивирует их директора. Хотя по большей части рабочие вообще не видели своих директоров, они единодушно высказывали мнение, что в первую очередь директора мотивируют деньги. Когда же в ходе того же исследования генерального директора компании спросили, что его мотивирует, то он перечислил факторы, которые сильно не отличались от факторов, названных рабочими: возможность развития на работе, команда, совет директоров. И у всех топ-менеджеров зарплата стояла на одиннадцатом, тринадцатом, четырнадцатом местах. При этом на вопрос о том, что мотивирует рабочих, сто процентов директоров ответили: «Деньги».

Это самое большое заблуждение: всех мотивируют деньги, кроме меня. Именно это и мешает многим руководителям использовать более

широкий набор средств воздействия на мотивацию подчиненных. Мы привыкли к тому, что деньги – это важнейший рычаг воздействия на мотивацию сотрудников. И трудно представить, что деньги могут выступать в качестве мощнейшего средства, *разрушающего мотивацию персонала*. А ведь в большинстве российских компаний именно это и происходит, когда людям не доплачивают за их работу, и неудовлетворенность работников оплатой своего труда – явление повсеместное.

Если организация рассчитывает на высокие рабочие показатели персонала, то для этого необходимо в организационной и рабочей среде создать необходимые условия. Это должны быть условия, компенсирующие демотивирующее действие недостаточного уровня оплаты труда и формирующие такую мотивацию работников, которая будет максимально располагать их к высоким трудовым достижениям. У людей будет выше удовлетворенность своей работой, если она соответствует их ценностям, потребностям, установкам и ожиданиям. Еще лучше, если рабочая среда превышает ожидания работников, например, в отношении зарплаты, карьерных перспектив или отношений с руководством. Естественно, что в каждом конкретном случае факторы, определяющие высокий уровень трудовой мотивации персонала могут различаться.

Для того чтобы руководители могли расширить «ассортимент» используемых неденежных средств воздействия на мотивацию работников, им следует присмотреться к таким средствам, которые неразрывно связаны с самим процессом управления (постановка целей, оценка и контроль, информирование и др.). Приведем перечень неденежных методов воздействия на мотивацию подчиненных, которые могут быть использованы руководителями (табл. 3).

Деньги призваны стимулировать людей к напряженному труду. Зарплата также должна решать еще две важные задачи: привлечение и удержание хороших работников. Если возникают затруднения в выплате работникам конкурентоспособной (по сравнению с другими компаниями, работающими в этом же секторе) зарплаты, то это приводит к серьезным затруднениям в привлечении и удержании квалифицированных кадров. Кроме того, посредством денег компания демонстрирует работнику, что она ценит его труд и его профессиональные достижения.

Таблица 3

Неденежные средства воздействия на мотивацию работников

Средства воздействия на мотивацию	Основное содержание
1	2
Организация работ	Разнообразие навыков, требуемых для выполнения работы Законченность выполняемых заданий Значимость и ответственность работы Предоставление самостоятельности работнику Своевременное информирование о соответствии работы установленным требованиям
Моральное стимулирование	Широкий набор нематериальных стимулов, используемых как непосредственным руководителем, так и администрацией предприятия (устная благодарность, почетная грамота, фото на доске почета и др.). Мотивирующий потенциал этого средства падает при формальном подходе
Индивидуальный подход при выборе стимулов	Оценка руководителем доминирующих у данного работника потребностей и выбор таких методов воздействия, которые в наибольшей степени соответствуют особенностям его мотивации
Постановка целей	Постановка перед работником четких целей и задач, которые должны быть решены за определенное время. Конкретность, привлекательность и реализуемость – ключевые требования к мотивирующим целям
Оценка и контроль	Различные формы контроля за работой исполнителя, осуществляемые непосредственным руководителем, и оценка его рабочих результатов и рабочего поведения
Информирование	Своевременность и полнота удовлетворения потребности работников в значимой для них информации
Климат в рабочей группе (команде)	Ценности и приоритеты, реализуемые в практике взаимодействия руководителя и членов команды Традиции и правила, определяющие рабочее поведение и взаимодействие членов организации
Практика управления	Качество управления, соответствие стиля управления важнейшим ситуационным переменным (характеристики работников, задачи, временные ограничения и др.)

1	2
Меры дисциплинарного воздействия	Правильный выбор места (публично или в кабинете руководителя) Своевременность дисциплинарного воздействия Соразмерность строгости наказания тяжести проступка Разъяснение причин Внеличностный характер наказаний
Обращение к наиболее значимым для работника ценностям	Самоуважение Финансовое благополучие Ответственность перед командой (коллективом) Интересы компании (предприятия, организации) Карьерные перспективы Интересы семьи и др.

Для лучшего понимания тех задач, которые приходится решать для повышения мотивации работников к труду, надо взглянуть на ситуацию глазами самого работника. В каком случае у него появляется искреннее желание максимально полно использовать в работе свои знания, профессиональные навыки и опыт? Когда он готов работать напряженно, с полной самоотдачей? Очевидно, это желание возникает лишь в том случае, если работник видит тесную связь своих личных интересов (карьерные цели, получение признания и уважения, материальное благополучие, уверенность в завтрашнем дне и др.) с той работой, которую он выполняет в компании. Эти обязательства переживаются работником как искреннее стремление к добросовестной работе в интересах компании, они определяют его заботу о ее репутации, о ее имидже в глазах партнеров и потребителей. Пример такого отношения приводят Т. Питерс и Р. Уотермен в своей книге «В поисках совершенства». Рабочий из компании «Хонда», который в нерабочее время, по дороге домой, если видел, что дворники на машинах его фирмы погнуты, останавливался и поправлял их. Он был просто не в состоянии смотреть на то, что в машинах его фирмы что-то плохо работает.

Люди, работающие в организации, – это тот ключевой фактор успеха, без эффективного использования которого рассчитывать на высокие результаты в бизнесе невозможно. *Только приверженные компании работники готовы на дополнительные усилия в работе, не требуя за это дополнительных выплат.*

Приверженность имеет три составляющие:

- 1) веру в корпоративные ценности и принятие целей данной организации;
- 2) вовлеченность в работу, желание прилагать максимальные усилия в интересах данной организации;
- 3) лояльное отношение к организации, желание оставаться членом данной организации.

Все эти составляющие приверженности усиливаются, если работника удовлетворяют условия его труда и перспектива профессионального роста, когда он встречает в компании справедливое признание своих заслуг и видит возможности профессионального или должностного роста. Приверженность персонала растет, сотрудники начинают работать лучше, если у них есть внутренние обязательства перед компанией, если они понимают и принимают цели и задачи бизнеса. Таким образом, равнодушное отношение к проблемам своей компании, готовность внести свой вклад в ее развитие и решение ее проблем основаны на ясном понимании работником целей и направления развития компании, на сближении его собственных интересов с ее интересами.

3.5. Стимулирование труда персонала

Стимулирование труда – это прежде всего внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала. Вместе с тем оно несет в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личность и работника одновременно. Она выполняет экономическую, социальную, нравственную функции. *Экономическая функция* выражается прежде всего в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства, которое выражается в повышении производительности труда и качества продукции. *Нравственная функция* определяется тем, что стимулы к труду формируют активную жизненную позицию, высоконравственный общественный климат в обществе. При этом важно обеспечить правильную и обоснованную систему стимулов с учетом традиции и исторического опыта. *Социальная функция* обеспечивается формированием социальной структуры общества через различ-

ный уровень доходов, который в значительной степени зависит от воздействия стимулов на различных людей. Кроме того, формирование потребностей, а в итоге и развитие личности также предопределяются организацией и стимулированием труда в обществе. При этом стимулы могут быть материальными и нематериальными. Стимулирование труда – довольно сложная процедура. Существуют определенные требования к его организации: комплексность, дифференцированность, гибкость и оперативность. Комплексность подразумевает единство моральных и материальных, коллективных и индивидуальных стимулов, значение которых зависит от системы подходов к управлению персоналом, опыта и традиций предприятия. Комплексность предполагает также наличие антистимулов. Дифференцированность означает индивидуальный подход к стимулированию разных слоев и групп работников. Подходы к обеспеченным и малообеспеченным работникам должны существенно отличаться. Различными должны быть подходы к кадровым и молодым работникам. Гибкость и оперативность проявляются в пересмотре стимулов в зависимости от изменений, происходящих в обществе и коллективе.

В целях максимизации действия стимулов необходимо соблюдать определенные **принципы стимулирования**:

1. *Доступность*. Каждый стимул должен быть доступен для всех работников. Условия стимулирования должны быть демократичными и понятными.

2. *Ощутимость*. Практика показывает, что существует некий порог действенности стимула. В разных странах и коллективах он существенно различается. Для одних работников ощутимым может быть стимул и в один доллар, для других мало и десяти. Данное обстоятельство необходимо учитывать при определении нижнего порога стимула.

3. *Постепенность*. Материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать на практике. Однажды резко завышенное вознаграждение скажется на мотивации работника в связи с формированием ожидания повышенного вознаграждения и возникновением нового нижнего порога стимула, который устраивал бы работника. Ни в коем случае не допускается снижение уровня материального стимулирования, на каком бы высоком уровне он ни находился. Практические исследования подтверждают утверждение психологов о том,

что между желаемым и реальным уровнем материального вознаграждения обычно существует линейная зависимость. Вслед за повышением вознаграждения формируется новый, более высокий уровень притязаний, а значит, и размер вознаграждения за тот же труд.

4. *Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой.* Переход большинства зарубежных фирм на еженедельную оплату труда обоснован прежде всего необходимостью соблюдения этого принципа. Одномоментность действия стимула (вознаграждения) замечена давно. Как показали наши эксперименты, соблюдение этого принципа позволяет в большинстве случаев даже снижать уровень вознаграждения, так как большинство людей предпочитает принцип «лучше меньше, но сразу». Кроме того, учащение вознаграждения, его четкая связь с результатом труда – сильный мотиватор. Повышение уровня вознаграждения по отношению к предыдущему приносит работнику как материальное, так и моральное удовлетворение, повышает его тонус и настроение. Временное же снижение этого уровня у большинства людей вызывает чувство «реванша» и положительно сказывается на трудовой активности.

5. *Сочетание материальных и моральных стимулов.* По своей природе материальные и моральные факторы одинаково сильны. Все зависит от места, времени и субъекта воздействия этих факторов. Имеются в виду уровень развития экономики, традиции того или иного государства, а также материальное положение, возраст и пол работника. Принимая во внимание данное обстоятельство, необходимо разумно сочетать эти виды стимулов с учетом их целенаправленного действия на каждого работника. Известно, например, что в молодом возрасте материальные стимулы более приоритетны для работника. Но это не означает полного отсутствия воздействия моральных стимулов. Об этом свидетельствует, в частности, опыт нашей страны. Тысячи советских спортсменов достигали выдающихся успехов, в основе которых были моральные стимулы, так как о серьезных материальных стимулах в то время не могло быть и речи. Можно привести десятки таких примеров и из области трудовых свершений. Как свидетельствуют наблюдения социологов, к пятидесяти годам жизни значимость моральных и материальных стимулов при нормальном развитии экономики для многих почти уравнивается. Недооценка или переоценка

стимулирования и видов стимулов одинаково вредна для эффективного менеджмента на предприятии.

б. *Сочетание стимулов и антистимулов.* Споры о значимости стимулов и антистимулов не утихают. На наш взгляд, необходимо их разумное сочетание. Опыт развитых стран показывает постоянную трансформацию мотиваторов (стимулов) от преобладания антистимулов (страх, голод, штрафы и т.д.) к преимущественному использованию стимулов. Все зависит от уровня развития общества, его истории, нравов и традиций. Необходимую корректировку надо делать и на историю компании, род ее деятельности, уровень квалификации, профессиональной подготовки и социальный состав работников. Изначально можно утверждать, что уровень стимулов и антистимулов в коллективе шахты, стройки, атомной электростанции или научно-исследовательского центра будет различен.

Системы морального и материального стимулирования труда в различных компаниях предполагают комплекс мер, направленных на повышение трудовой активности работающих и, как следствие, повышение эффективности труда, его качества. Человечество накопило немало форм, систем, методов стимулирования работников. Как отмечалось выше, все стимулы условно подразделяются на материальные и нематериальные. Соотношение их в различных фирмах значительно отличается. В большинстве фирм Западной Европы постепенно сокращается доля материального вознаграждения и увеличивается доля нематериальных стимулов, в то время как для значительного числа российских предприятий и фирм характерны сокращение в доходах семей доли общественных фондов потребления и увеличение доли в доходах материального вознаграждения. Налицо процесс конвергенции двух ранее противостоящих систем, т. е. ухода от гипертрофированного воздействия на труд непосредственно материальных стимулов в одной системе и явной недооценки их в другой. Заработная плата – важнейшая часть системы оплаты и стимулирования труда, один из инструментов воздействия на эффективность труда работника. Это вершина айсберга системы стимулирования персонала компании, но при всей значимости заработная плата в большинстве процветающих фирм не превышает 70% дохода работника.

Среди форм материального стимулирования, кроме заработной платы, можно отметить бонусы, которые постепенно входят в практику мно-

гих компаний, заменяя ранее дискредитировавшую себя по различным причинам тринадцатую зарплату. Бонусу, в отличие от тринадцатой зарплаты, предшествует оценка, или аттестация, персонала. В отдельных организациях бонусы составляют до 20% дохода сотрудников в год. Важное значение в формировании дохода приобретают такие формы, как участие в прибылях и акционерном капитале. Существенную значимость приобретают нематериальные стимулы, что можно объяснить не только стремлением к социальной гармонии, но и возможностью ухода от налогов, которые толкают работодателей к поиску путей их неуплаты. Для определения размера заработной платы существует несколько последовательных шагов:

1. Описание рабочего места. Наиболее известный метод такого описания – должностная инструкция работника.

2. Оценка рабочего места. Подробная и обстоятельная оценка рабочего места позволяет уточнить профиль должности, повысить уровень справедливости в оплате труда, упорядочить взаимоотношения в коллективе.

Классификация рабочих мест позволяет определить относительную ценность каждого работника предприятия. Формы и методы классификации различны. Наиболее распространенными являются:

- *ранжирование рабочих мест* – наиболее простой, но наименее точный метод классификации, когда каждому рабочему месту присваивается определенный ранг. Число рангов произвольное. Ранжирование – самая простая и дешевая система установления уровня заработной платы, доступная для любой организации. Установление несколько лет назад в Российской Федерации 18-разрядной сетки с минимумом оплаты и соответствующим коэффициентом для каждого разряда в целом отвечает мировым стандартам. Система разрядов позволяет более точно установить степень сложности работы и ее соответствующей оплаты. Однако элементы и степень объективизма до сих пор вызывают справедливые нарекания представителей ряда профессий;

- *многофакторный анализ рабочего места* – позволяет в максимальной степени объективно оценить рабочее место. Такой анализ основан на классификации рабочего места, его ранжировании, т.е. оценке количеством баллов. Каждый значимый фактор рабочего места оценивается в баллах, а их стимулирование позволяет в итоге провести ранжирование.

Однако вышеперечисленные действия по оценке рабочего места могут быть выполнены только в условиях командно-административной системы. В условиях же рыночной экономики существенную корректировку в определении зарплаты того или иного работника может внести изучение средней «стоимости» работника на рынке труда. Вот почему можно наблюдать несоответствие зарплаты некоторых работников их действительной рыночной стоимости.

3.6. Потребности человека и мотивация

Потребность – определяющая причина поступков человека, первоисточник и движущая сила его деятельности. Все другие используемые при описании поведения человека понятия (установки, ценности, интересы, мотивы и т.п.) являются производными от потребностей и порождаются ими. Необходимо помнить о значительном разнообразии этих потребностей. Потребности частично и весьма предвзято отражаются в сознании человека, осознаются им. Осознать – значит получить актуальную или потенциальную возможность сообщать свое знание другому. Как известно, наиболее трудным в управлении является регулирование побудительных стимулов человека, при которых у него возникает желание работать так, чтобы содействовать достижению целей организации. Достичь цели – значит добиться эффективного руководства предприятием. Однако менеджер не должен забывать о врожденных приоритетах природы человека: на первом месте – всегда личные интересы, на втором – групповые и лишь на третьем – общественные. Каков же круг потребностей, побуждающих людей к тем или иным действиям, в том числе к характеру, объему и содержанию работы? Поведение людей веками пытались объяснить их разумом, чувствами и волей. Отказ от взгляда на мышление человека как на источник и движущую силу его деятельности, признание потребностей определяющей причиной человеческих поступков – величайшие завоевания научной мысли. Это послужило началом подлинно научного объяснения целенаправленного поведения людей.

Ф. Энгельс считал, что люди привыкли объяснять свои действия исходя из своего мышления вместо того, чтобы объяснять их из своих потребностей (которые при этом, конечно, отражаются в голове, осознаются).

Вот почему вопрос о потребностях, их классификации, взаимном подчинении и взаимодействии представляет основную проблему, которую необходимо решить при рассмотрении мотивации труда. Гениальный русский писатель Ф. М. Достоевский, которого называют «психологом из психологов», в романе «Братья Карамазовы» указывает на три фундаментальные потребности (или три группы потребностей), присущие людям и определяющие их поведение в природной и социальной среде: «хлеб» как собирательное понятие, вобравшее в себя всю совокупность материальных благ, необходимых для поддержания жизни («Накорми, тогда и спрашивай с них добродетели!»); потребность познания («Ибо тайна человеческого бытия не в том, чтобы только жить, в том, для чего жить»); потребность всемирного соединения («Всегда человечество в целом своим стремилось устроиться непременно всемирно»).

За время, прошедшее с тех пор, наука ушла далеко вперед. Сейчас мы знаем гораздо больше о сложнейшей диалектике взаимоотношений между материальными и духовными потребностями отдельного человека и общества в целом. Но нельзя не отдать должного проницательности писателя, который уловил действительно основополагающее значение трех названных им групп потребностей.

Градация основных потребностей Ф.М. Достоевского удивительно точно совпадает с классификацией великого немецкого философа Г. Гегеля, который говорил о том, что, обозревая все содержание нашего человеческого существования, мы уже в нашем обыденном сознании находим величайшее многообразие интересов и их удовлетворения. Мы находим обширную систему физических потребностей, на удовлетворение которых работают большая и разветвленная сеть промышленных предприятий, торговля, судоходство и технические искусства. Выше этой системы потребностей мы находим мир права, законов, жизнь в семье, обособление сословий, всю многообъемлющую область государства. Наконец, мы находим бесконечно специализированную и сложную деятельность, совершающуюся в науке, совокупность знаний и познаний, охватывающую все существующее. Жить, познавать и занимать определенное место в группе, взаимодействуя с другими ее членами, – в этом и заключается огромное многообразие побуждений и продиктованной ими деятельности.

3.7. Теории мотивации профессиональной деятельности

Существуют два подхода к изучению теорий мотивации профессиональной деятельности. Первый подход основывается на исследовании содержательной стороны теории мотивации, второй – на процессуальных теориях.

Содержательные теории мотивации

Данные теории базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основным мотивом их проведения, а следовательно, и деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести американских психологов А. Маслоу, Д. МакКлелланда и Ф. Герцберга. Рассмотрим подробнее эти теории.

Иерархия потребностей А. Маслоу. Сущность данной теории сводится к изучению потребностей человека. Это более ранняя теория. Ее сторонники, в том числе и А. Маслоу, считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потребности человека, которые можно разделить на пять групп:

- физиологические потребности, необходимые для выживания человека: в еде, воде, отдыхе и т.д.;
- потребности в безопасности и уверенности в будущем – защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем;
- социальные потребности – необходимость в социальном окружении, в общении с людьми, чувство «локтя» и поддержка;
- потребности в уважении, признании окружающих и стремлении к личным достижениям;
- потребность самовыражения, т.е. потребность в собственном росте и реализации своих потенциальных возможностей.

Первые две группы потребностей являются первичными, а следующие три – вторичными. Согласно теории А. Маслоу, все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде

пирамиды, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные.

Смысл такого иерархического построения заключается в том, что приоритетны для человека потребности более низких уровней и это сказывается на его мотивации. Другими словами, в поведении человека более определяющим является удовлетворение потребностей сначала низких уровней, а затем по мере удовлетворения этих потребностей становятся стимулирующими факторами и потребности более высоких уровней.

Самая высокая потребность – потребность самовыражения и роста человека как личности – никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации человека через потребности бесконечен [70].

Долг руководителя заключается в том, чтобы тщательно наблюдать за своими подчиненными, своевременно выяснять, какие активные потребности движут каждым из них, и принимать решения по их реализации с целью повышения эффективности работы сотрудников.

Приобретенные потребности. Теория трех потребностей Д. МакКлелланда. Опираясь на работу А. Мюррея, исследователи Д. МакКлелланд и Д. Аткинсон внесли свой вклад в понимание важной роли потребностей в успехе, причастности и власти для деятельности организаций. Каждая из названных потребностей может оказаться мощным фактором мотивации работников.

Потребность в успехе предполагает стремление к достижению трудных и увлекающих целей. Индивиды, для которых в высшей степени характерна потребность в успехе, получают удовлетворение, достигнув результата, независимо от того, заметил ли это кто-нибудь или нет.

Если сопоставить приобретенные потребности по Д. МакКлелланду с потребностями в иерархии А. Маслоу, то потребность успеха окажется где-то посередине между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении.

Потребность в причастности выражается в стремлении к теплым и дружеским отношениям с другими людьми. Люди с сильно выраженной потребностью в причастности любят работать в тесном контакте и кооперации со своими сотрудниками.

Потребность в причастности схожа с социальными потребностями по А. Маслоу. Люди, которые в большей степени обладают потребностью в причастности, бывают удовлетворены организационной ситуацией, которая

обеспечивает социальные возможности. Поэтому они предпочитают работать в близком контакте с сотрудниками или клиентами.

В случае, если руководители и сотрудники одобряют, уважают и вознаграждают хорошую работу, работники с высоким уровнем потребности в причастности мотивированы действовать так, чтобы они могли получить признание и уважение.

Потребность во власти связана с внутренним стремлением человека контролировать других людей и влиять на их поведение. В зависимости от того, как эта потребность используется, она может оказывать чрезвычайно позитивное или негативное воздействие на управленческий успех.

Стремление к личной власти предполагает стремление к доминированию. Следует тщательно искать людей с такими потребностями и готовить их для важных руководящих ролей, которые позволят им использовать власть на пользу организации.

Согласно теории Д. МакКлелланда люди, стремящиеся к власти, должны удовлетворить эту свою потребность и могут это сделать при занятии определенных должностей в организации.

Управлять такими потребностями можно, подготавливая работников к переходу по иерархии на новые должности посредством их аттестации, направления на курсы повышения квалификации и т.д. Такие люди имеют широкий круг общения и стремятся его расширить. Их руководители должны способствовать этому.

Двухфакторная мотивационно-гигиеническая концепция Ф. Герцберга. Эту теорию сформулировал американский психолог Ф. Герцберг на основе данных интервью, взятых на различных рабочих местах, в разных профессиональных группах и в разных странах. Интервьюируемых просили описать ситуации, в которых они чувствовали бы удовлетворенность или, наоборот, неудовлетворенность работой.

Ответы опрошенных были классифицированы по группам. Проанализировав собранный материал, Ф. Герцберг пришел к выводу, что удовлетворенность и неудовлетворенность работой вызываются различными факторами. Один характеризует связь между факторами и уровнем неудовлетворенности работников, а другой – между факторами и уровнем удовлетворенности. Причем факторы в обоих случаях – разные. Первую группу факторов ученый назвал факторами контекста или гигиеническими факторами, а вторую – мотиваторами.

Гигиенические факторы обусловлены средой, в которой осуществляется работа, а мотиваторы – самим характером и сущностью работы. Согласно Ф. Герцбергу, при отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворенность работой. Однако если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо. Если факторы контекста создают плохую ситуацию, то работники испытывают неудовлетворенность, но и в лучшем случае эти факторы не приводят к большой удовлетворенности работой, а дают скорее нейтральное отношение (рис. 2).

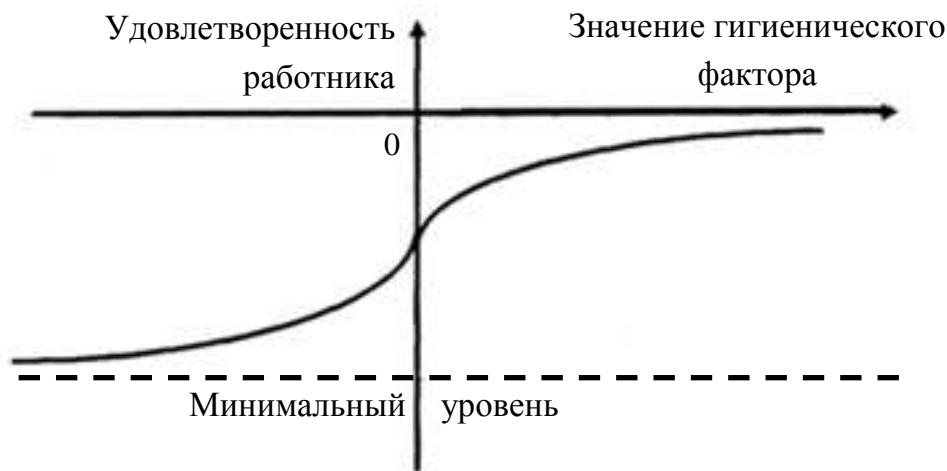


Рис. 2. Механизм снижения неудовлетворенности работников под воздействием гигиенических факторов

Мотиваторы, вызывающие удовлетворенность работой, связаны с содержанием работы и потребностями личности в самовыражении. Отсутствие или неадекватность мотиваторов не приводит к неудовлетворенности работой. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности (рис. 3).

К гигиеническим факторам Ф. Герцберг отнес:

- способ управления;
- политику компании;
- отношения с непосредственным руководителем;
- условия труда;
- заработную плату;
- отношения с сотрудниками;

- отношения с подчиненными;
- статус;
- безопасность.

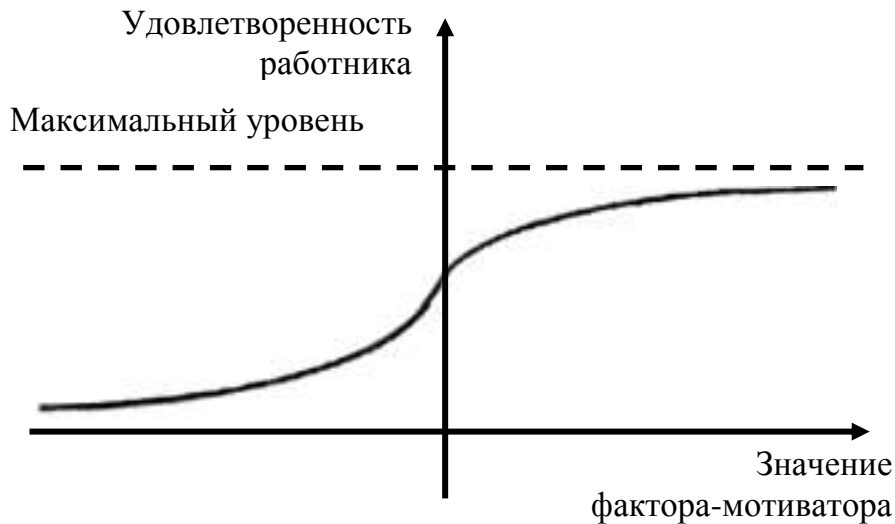


Рис. 3. Механизм формирования удовлетворенности работников под воздействием факторов-мотиваторов

Факторами-мотиваторами, согласно Ф. Герцбергу, являются:

- достижения;
- признание успеха;
- работа как таковая (интерес к работе и заданию);
- ответственность;
- продвижение по службе;
- профессиональный рост.

Реализация концепции Ф. Герцберга на практике представляет собой двухстадийный процесс, позволяющий управлять удовлетворенностью и мотивацией работников. Сначала менеджеры должны обратиться к гигиеническим потребностям, обеспечить удовлетворение базисных потребностей работников с тем, чтобы повысить их интерес к работе и эффективность деятельности. После этого менеджеры могут перейти ко второй стадии – удовлетворению значительно более мощных потребностей-мотиваторов. Если мотиваторы игнорируются, то достигнуть долговременного удовлетворения и высокой мотивированности будет затруднительно. В

случае же, когда потребности-мотиваторы удовлетворяются, работники стремятся работать хорошо.

Разница в рассмотренных теориях состоит в следующем: по мнению А. Маслоу, после мотивации рабочий обязательно начинает лучше работать; по мнению Ф. Герцберга, рабочий начнет лучше работать только после того, как решит, что мотивация неадекватна.

Таким образом, содержательные теории мотивации базируются на исследовании потребностей и выявлении факторов, определяющих поведение людей.

Процессуальные теории

К таким теориям относятся теория ожиданий или модель мотивации по В. Вруму, теория справедливости и теория или модель Портера – Лолера.

Теория ожиданий В. Врума. Данная теория утверждает, что индивиды имеют тенденцию действовать тем или иным образом на основе ожидания того, что за этими действиями последует вознаграждение и что это вознаграждение будет привлекательно для индивида. Теория основывается на использовании трех переменных или отношений:

1. Взаимосвязь между затратами труда и результатами (оценивается субъективным ожиданием того, что затрата определенного количества усилий приведет к получению необходимого результата).

2. Взаимосвязь между результатом и вознаграждением (оценивается степенью уверенности индивида в том, что достигнутый в обусловленных пределах результат приведет к получению желательного вознаграждения).

3. Привлекательность (валентности) вознаграждения, т.е. полезность, связываемая индивидом с потенциальным результатом или вознаграждением за выполненную работу. Эта переменная рассматривается в качестве цели или потребности индивида.

Теория ожиданий базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека для выполнения определенной работы. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению его потребностей или приобретению желаемого. Важное значение для этой теории имеет понятие ожидания.

Ожидание можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события.

Ожидание измеряется индивидом с помощью так называемой субъективной вероятности, которая имеет значение 1, если индивид абсолютно уверен в том, что событие наступит, и 0, если он уверен, что событие не наступит. Соответственно значения в интервале от 1 до 0 эта вероятность принимает по мере того, как уверенность индивида в том, что событие состоится, падает.

В рамках этого подхода уровень мотивации может быть оценен количественно. Если через P_1 обозначить субъективную оценку вероятности того, что работник сможет достигнуть заданного результата при определенных затратах труда, через P_2 – субъективную оценку вероятности выплаты обусловленного вознаграждения при достижении заданного результата, а через P_3 – субъективную вероятность соответствия вознаграждения осознаваемой потребности работника, то уровень мотивации может быть оценен по следующей формуле: $M=P_1 \cdot P_2 \cdot P_3$.

Эта формула наглядно демонстрирует, что мотивация отлична от нуля только в случае, если наемный работник рассматривает все включенные в формулу субъективные вероятности как существенно большие нуля. Иначе говоря, он должен расценивать работу как выполнимую, работодателя – как субъекта, выполняющего свои обязательства, а вознаграждение – как желанное.

Теория справедливости С. Адамса. Данная теория постулирует, что каждый человек субъективно определяет отношение полученного вознаграждения к усилиям, затраченным на выполнение работы, а затем соотносит это отношение с аналогичным отношением, которое складывается для других людей, выполняющих аналогичную работу. Если такое сравнение приводит работника к выводу, что эти относительные величины приблизительно равны, ситуация субъективно воспринимается как справедливая. Если же сравнение показывает дисбаланс, то человек считает, что имеет место несправедливость.

В этом случае у работника может возникнуть психологическое напряжение: работник может прийти к выводу, что ему недоплачивают или переплачивают. В результате у работника может возникнуть стремление снять напряжение и для восстановления справедливости устранить дисбаланс (табл. 4).

Таблица 4

Варианты ситуаций, которые возникают с точки зрения справедливости вознаграждения для работника А по С. Адамсу

Соотношение	Вывод
Вознаграждение А < Вознаграждение Б Вклад А < Вклад Б	Несправедливость (недоплата)
Вознаграждение А = Вознаграждение Б Вклад А = Вклад Б	Справедливость
Вознаграждение А > Вознаграждение Б Вклад А > Вклад Б	Несправедливость (переплата)

В этой ситуации важное значение имеет выбор работником объекта для сравнения. В теории принято выделять три категории работников по их поведенческим стереотипам, определяющим выбор референтной группы: ориентированные «на прочих», ориентированные «на систему», ориентированные «на себя».

Работники, которые относятся к первой категории, сравнивают себя с различными индивидами, выполняющими аналогичную работу в той же организации, в других организациях, включают в рассмотрение своих друзей, соседей и т.п., т.е. их референтная группа является предельно широкой.

Работники, которые ориентируются «на систему», рассматривают политику и процедуры оплаты труда в своей организации, как теоретически, так и фактически существующие. Для работников этого типа характерно рассмотрение организации как референтной группы.

Категория работников, которые ориентированы «на себя», имеют обыкновение обращаться к анализу исключительно собственного соотношения «вознаграждение / вклад». Они сравнивают эту величину, исключительно с собственным прошлым опытом и прошлой работой. В этом случае референтная группа самая узкая – сам работник.

Таким образом, исходя из теории справедливости можно сделать вывод, что мотивация работников зависит от относительного вознаграждения не в меньшей степени, чем от абсолютного. Как только работники ощущают несправедливость, они стремятся скорректировать ситуацию. Это может привести к повышению или снижению производительности, качества

результатов деятельности, увеличению прогулов или увольнений по собственному желанию.

Теория мотивации Портера – Лоулера. Эта теория построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Она основана на соотношении между вознаграждением и достигнутыми результатами.

Л. Портер и Э. Лоулер выделили три переменные, которые влияют на размер вознаграждения: затраченные усилия, личностные качества человека и его способности и осознание своей роли в процессе труда. Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям. Элементы теории справедливости проявляются в том, что люди имеют собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками и соответственно степень удовлетворения. Отсюда важный вывод о том, что именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот [70]. Согласно такой теории результативность должна неукоснительно повышаться.

3.8. Отечественные теории мотивации

Среди отечественных ученых наибольших успехов в разработке теории мотивации достигли Л.С. Выготский, А.Н. Леонтьев, Б.Ф. Ломов. Они исследовали проблемы психологии на примере педагогической деятельности, производственные проблемы они не рассматривали. Именно по этой причине их работы не получили дальнейшего развития. По нашему мнению, все основные положения теории Л.С. Выготского подходят и для организационной психологии.

Согласно теории Л.С. Выготского в психике человека имеются два параллельных уровня развития – высший и низший, которые и определяют высокие и низкие потребности человека и развиваются параллельно. Это означает, что удовлетворение потребностей одного уровня с помощью средств другого невозможно. Например, если в определенный момент времени человеку требуется удовлетворение в первую очередь низших потребностей, срабатывает материальное стимулирование. В таком случае реализовать высшие потребности человека можно только нематериальным

путем. Л.С. Выготский сделал вывод о том, что высшие и низшие потребности, развиваясь параллельно и самостоятельно, совокупно управляют поведением человека и его деятельностью. Эта теория более прогрессивна, чем любая другая. Однако она не учитывает высшие проблемные потребности человека.

Т. Соломанидина считает, что исходя из системного представления человеческой деятельности, можно утверждать: человек принимает решения на уровне регулирования, адаптации и самоорганизации. Соответственно и потребности должны быть реализованы на каждом из указанных уровней одновременно. Низшие, высшие и самые высшие потребности развиваются параллельно и совокупно и управляются поведением человека на всех уровнях его организации, т.е. существует тройственный характер удовлетворения потребностей через материальное и нематериальное стимулирование [58].

Мотив напрямую связан с нашими эмоциями. Человек работает более эффективно, если у него есть мотивация к этому. Причем он чаще испытывает положительные эмоции, если его деятельность совпадает по направленности с внутренними желаниями и побуждениями. Такие эмоции, как раздражение, грусть, гнев, т.е. все те, которые мы обычно называем негативными, явно говорят о том, что человек идет не туда, куда бы он хотел. Именно поэтому в организации, где все опирается только на контроль и принуждение, есть напряжение и раздражение. Там же, где человека мотивирует позитивный эмоциональный настрой, это становится частью корпоративной культуры. При выборе вознаграждения нужно учитывать три аспекта:

- что хочет сам человек;
- какие действия от него требуются;
- как связать это воедино.

По мнению Ю.Д. Красовского, поведение человека в организации обусловлено следующими факторами:

- мотивы (внутренние причины поступков);
- стимулы (внешние причины поступков);
- мотивация (преобразование стимулов в мотивы поведения);
- мотиваторы (доминанты субъективного мира человека, регулирующие его поведение по внутренним интересам, например, карьера, к которой он стремится, творческая работа и т.д.);

- стимуляторы (факторы объективного окружения, регулирующие его поведение извне, например, льготы, компенсации и т.п.);
- мотивировка (обоснование тех или иных поступков и стратегий поведения);
- потребность (переживание нужды в чем-то).

И.С. Варданян исследовал взаимосвязь между организационной культурой и мотивацией и пришел к следующим выводам:

1. Руководитель должен стать примером, ролевой моделью такого отношения к делу, такого поведения, которые предполагается закрепить и развить у подчиненных. Давно доказано, что люди лучше всего усваивают новые для себя образцы поведения через подражание.

2. Для закрепления желательных трудовых ценностей и образцов поведения большое значение имеет обращение не только к разуму, но и к эмоциям, к лучшим чувствам работников: «Мы должны стать первыми!»; «Высочайшее качество – это залог нашей победы над конкурентами!»; «Этот год станет переломным для нашей организации».

3. Обучение и повышение квалификации персонала являются важнейшим инструментом пропаганды и закрепления желательного отношения к делу, организации и разъяснения того, какое поведение организация ожидает от своих работников, какое поведение будет поощряться, подкрепляться, приветствоваться.

4. Система мотивации должна развиваться в соответствии с потребностями работников. Принципы построения системы мотивации и ее основная направленность должны поддерживать именно то поведение и отношение к делу, те нормы поведения и рабочие результаты, в которых находят наиболее полное выражение содержание и основная направленность работы, культивируемой и поддерживаемой руководством. Непоследовательность и расхождение слова и дела здесь недопустимы, поскольку даже однократное нарушение установленных принципов стимулирования сразу вызовет резкое падение доверия к политике, проводимой руководством.

5. Важное значение имеют критерии отбора в организацию. Каких работников руководство хочет видеть в организации: профессионалов, обладающих необходимыми знаниями и опытом, или же работников, способных принять ценности и нормы поведения уже сложившейся организационной культуры.

6. Необходимо поддержание оргкультуры в процессе реализации основных управленческих функций. Значительное влияние на оргкультуру оказывает то, какое поведение персонала поддерживается, а какое угнетается при сложившейся практике управления. Очень важно, чтобы руководство поощряло самостоятельность и инициативу со стороны подчиненных.

7. Организационная культура закрепляется и транслируется в традициях и порядках, действующих в организации. При этом на оргкультуру могут повлиять даже разовые отступления от установленного (или декларируемого) порядка. К примеру, если вдруг по каким-то причинам руководство один-другой раз не смогло провести ежемесячное подведение итогов работы с поздравлением и награждением лучших работников, это не только нарушает установленные правила, но и показывает неготовность руководства разделять декларируемые ценности, что, естественно, снижает энтузиазм и желание персонала «выкладываться» на работе.

Для многих сильным мотиватором становится принадлежность к команде. Часто этот фактор не только удерживает сотрудников от поиска новой работы, но и формирует его стремление повысить эффективность. Здесь можно выделить несколько инструментов:

1. Создание сплоченной команды. Например, для работников можно организовывать экстрим-игры, соревнования на природе. Как показывает практика, люди начинают ради победы делиться на лидеров и исполнителей вне зависимости от должности, изобретать пути решения поставленных задач. У сотрудников, кроме незабываемых впечатлений, появляются новые крепкие контакты.

2. Формирование механизмов двусторонней связи внутри компании. Работнику необходимо дать почувствовать, что компания прислушивается к его мнению, ценит идеи и предложения. Обратная связь должна быть усилена. Проблемой предприятия является то, что работники часто узнают только об отрицательных результатах своей работы. В таких случаях люди часто перестают реагировать на критическую обратную связь. Однако если чередовать отрицательную и положительную критику, то информация о неудачах будет воспринята вполне. Важно, чтобы обратная связь была правдивой, точной, подробной и осуществлялась незамедлительно. Сообщение о плохом выполнении работы только демотивирует работника. Если же указать, что именно было сделано неправильно, почему это случилось,

как исправить ситуацию, и при этом не забыть затронуть положительные аспекты работы, эффективность такой обратной связи, несомненно, возрастет. Она может быть еще и выше, если работник выяснит эти вопросы сам.

3. Общепринятым механизмом сплочения коллектива являются корпоративные мероприятия. Неплохим вариантом могла бы стать организация дня предприятия.

Напомним, что мотивация исходит из «наличия причинно-следственной связи» между поступками. Это означает, что «нечто» (причина) двигает человеком, определяет его поступок, причем независимо от того, осознает он ее или нет. Словом, если сотрудники, как и дети, движимы какими-то неосознаваемыми «потребностями», то необходимо изучать эти потребности и объяснять ими поведение сотрудников. Изучив эти потребности, ученые будут разрабатывать рекомендации менеджерам, как искусственно мотивировать сотрудников, активизируя удовлетворение более значимых для них потребностей.

Возможно, этот подход применим при работе с неквалифицированным персоналом, но при обсуждении вопроса мотивации руководителя было бы наивно полагать, что он движим некими объективными причинами, столь же естественными, как закон тяготения. Напротив, более реалистично исходить из того, что поступки менеджера определяются не причинами, а целями, имеющими, в отличие от причин, внутреннюю природу. Иными словами, поведение менеджера должно объясняться не некими общими для всех объективными причинами, а его личными, субъективными целями, за которые он сам несет ответственность и на достижение которых мотивирует себя сам. При таком подходе влиять на поведение менеджера можно, только исходя из его ценностей, которыми он руководствуется, когда ставит перед собой цели, а не из его «природы», т.е. «потребностей», которые якобы двигают им.

3.9. Теория мотивации Д. МакГрегора

Д. МакГрегор проанализировал деятельность исполнителя на рабочем месте и выявил, что управляющий может контролировать следующие параметры, определяющие действия исполнителя:

- задания, которые получает подчиненный;

- качество выполнения задания;
- время получения задания;
- ожидаемое время выполнения задачи;
- средства, имеющиеся для выполнения задачи;
- коллектив, в котором работает подчиненный;
- инструкции, полученные подчиненным;
- убеждение подчиненного в посильности задачи;
- убеждение подчиненного в вознаграждении за успешную работу;
- размер вознаграждения за проведенную работу;
- уровень вовлечения подчиненного в круг проблем, связанных с работой.

Все эти факторы зависят от руководителя и в то же время в той или иной мере влияют на работника, определяют качество и интенсивность его труда. Д. МакГрегор пришел к выводу, что на основе этих факторов возможно применить два различных подхода к управлению, которые он назвал теория X и теория Y.

Теория X воплощает чисто авторитарный стиль управления, характеризуется существенной централизацией власти, жестким контролем по перечисленным выше факторам.

Теория Y соответствует демократическому стилю управления и предполагает делегирование полномочий, улучшение взаимоотношений в коллективе, учет мотивации исполнителей и их психологических потребностей, обогащение содержания работы.

Обе теории имеют равное право на существование, но, как правило, в реальной жизни имеет место комбинация различных стилей управления.

Эти теории оказали сильное влияние на развитие управленческой теории в целом. Ссылки на них сегодня можно встретить во многих практических пособиях по управлению персоналом предприятия, мотивации подчиненных.

Теории Д. МакГрегора были разработаны применительно к отдельно взятому человеку. Дальнейшее совершенствование подходов к управлению было обусловлено развитием организации как системы открытого типа, также была рассмотрена работа человека в коллективе. Это привело к созданию концепции целостного подхода к управлению, т.е. необходимости учета всей совокупности производственных и социальных проблем.

Так, У. Оучи предложил теорию Z. Он отметил непропорциональное внимание к технике и технологии в ущерб человеческому фактору. Поэтому теория Z базируется на принципах доверия, пожизненного найма (как внимание к человеку) и групповом методе принятия решений, что обеспечивает прочную связь между людьми, более устойчивое их положение.

Однако можно заметить, что управление развивалось в большей мере по теории Y – демократическому стилю управления. Таким образом, с определенными допущениями теорию Z можно назвать развитой и усовершенствованной теорией Y, адаптированной прежде всего к условиям и традициям Японии.

Противоречия, характерные для действующих ныне мотивационных моделей, отнюдь не приводят к их полному отрицанию, наоборот, критические замечания главным образом направлены на необходимость их совершенствования. Эффективность или жизненность той или иной модели можно проверить только путем ее апробации на практике с учетом той среды, где она будет внедряться. Бесспорно одно, что отсутствие мотивационных моделей на наших предприятиях снижает эффективность действующих систем управления и социально-экономическую деятельность трудовых коллективов.

Вместе с тем становится ясным, что мотивационные модели могут приводить как к положительным, так и отрицательным социально-экономическим последствиям, особенно если в организации действуют неформальные группы.

Глава 4. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

Особенностью формирования психологического аспекта представлений о корпоративной культуре является тот факт, что первоначально ее концепции развивались в недрах теории менеджмента. Корпоративная культура с позиций менеджмента изучалась в США (1977 – 1996). Были сформированы основной базис ее исследования и инструменты управления в рамках отдельных организаций. Так, заслуга представителя научного менеджмента Т. Питерса в том, что он проанализировал аспект символического управления с целью привлечения внимания к концепции «майнстрим» в организационной теории. Этот же исследователь совместно с Р. Уотерманом продемонстрировал преимущества компаний с сильной идеологией на примере ценностных установок.

Два других крупных исследователя корпоративной культуры Т. Дил и А. Кеннеди своими разработками стимулировали интерес к организационной культуре как фактору менеджмента, эффективному управлению организацией.

Л. Смирнич исследовала, каким образом система принятых понятий развивается и поддерживается в организациях путем символических организационных процессов, а также показала, как эти понятия характеризуют общность организационной культуры и отличительные качества членов организации.

Т. Серджиованни и Дж. Корбейли изложили фундаментальные базовые понятия организационной структуры и перспективы символического управления. Дж. Сонненфельд выделил четыре типа корпоративной культуры: «бейсбольная команда», «клуб», «академия», «крепость».

Г. Хофштед определил организационную культуру как коллективное программирование мышления, отделяющее одни категории людей от других. Кроме того, он рассматривал и анализировал корпоративную культуру через осмысление символов, ритуалов, героев и ценностей.

Отечественными учеными (1995 – 2003) акцент был сделан на адаптации базовых принципов описания корпоративной культуры применительно к национальным особенностям и культуре, непосредственно определяющих логику формирования корпоративной культуры (И.В. Андреева, Э.А. Капитонов, В.А. Спивак). Например, В.В. Томилов разработал принципы влияния национальной культуры на корпоративную.

Понятие корпоративной культуры в теории и системе менеджмента вплоть до сегодняшнего дня остается неопределенным с точки зрения инструментов ее создания и изменения в рамках организации. Несмотря на то что выделены типы корпоративной культуры, не всегда понятно, как ее создать с определенными чертами, отвечающими задачам бизнеса, поскольку объект и логика корпоративной культуры на предприятии неоднозначны. Так, по мнению С. Робинса, корпоративная культура – «социальный клей», который помогает удерживать целостность организации посредством создания приемлемых стандартов мышления и поведения. Г. Хофстед рассматривает данное понятие как коллективное программирование мыслей, которое отличает одну организацию от другой. В представлении С. Коссена корпоративная культура – это ценности, оказывающие влияние на среду, в которой работают люди. Более или менее общее понятие корпоративной культуры приводит Д. Джаффе: это система общих убеждений, верований и ценностей, направляющая и поддерживающая организационное поведение.

У отечественных исследователей свои взгляды на данный феномен. С.В. Рубцов полагает, что корпоративная культура представляет собой набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. В.В. Томилов рассматривает корпоративную культуру как систему материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной компании, отражающих ее индивидуальное восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющуюся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды.

Из всего разнообразия трактовок понятия корпоративной культуры можно выделить некоторые повторяющиеся и значимые черты, в связи с чем предлагается рассматривать ее как навязанные стандарты мышления, ценности и убеждения, а также другие факторы ментальной и социальной сферы человека, проявляемые в его профессиональной деятельности.

Неоднозначен взгляд на возможность формирования корпоративной культуры организации и управления ею (противопоставляемый рассмотрению корпоративной культуры как самоорганизующейся системы – уникальной совместимости бизнеса и личностных целей в коллективе).

Таким образом, в психологической науке корпоративная культура выделилась естественным образом как совокупность исследований, лежащих в природе социального поведения сотрудников организации. Научные методы описания социума в организации, критерии группировки социально-профессиональных образований, принципы анализа возможностей той или иной культуры в системе управления позволяют рассуждать о корпоративной культуре как целостном знании, объекте исследования и управления.

Причем выделение данного феномена в генезисе экономических знаний позволило ответить на ряд вопросов не только психологии управления, но и собственно теории предпринимательства. В частности, в 1992 г. Д. Коттер и Дж. Хескетт доказали наличие связи между культурой организации и ее прибыльностью. Именно поэтому понимание вопроса корпоративной культуры, перспектив его научного развития позволяет оценить его практическую значимость не только для теорий менеджмента, но и психологически-трудовых исследований.

4.1. Понятие организационной культуры

Поведение человека в компании всегда социально обусловлено. Разные люди или группы людей могут специализироваться в соответствии с возложенной на них ролью, поставленной целью или задачей либо отличать себя от других членов организации в соответствии со своим рангом или статусом в иерархии. В пределах одной и той же организации сотрудники могут ставить перед собой различные цели, но практически все они должны коллективно трудиться ради достижения общей стратегической цели компании, определяемой ее миссией и ресурсными возможностями. Основным связующим элементом, позволяющим эффективно объединить социально разнородный персонал компании на достижение общей цели, выступает организационная культура фирмы.

В настоящее время наиболее удачным с позиции системного подхода является определение организационной культуры как социально-духовного поля компании, формирующегося под воздействием материальных и нематериальных, явных и скрытых, осознаваемых и неосознаваемых процессов и явлений, взаимодействие людей в котором происходит на основе общей философии, идеологии, ценностей, подходов к решению про-

блем и норм поведения персонала. Это взаимодействие обуславливает своеобразие организации и позволяет ей продвигаться к успеху. Такой подход к организационной культуре позволяет определять, анализировать и понимать организационную культуру как феномен многогранный, динамичный, многоаспектный и многоуровневый.

Одним из аспектов организационной культуры является чувство принадлежности сотрудника к коллективу. Ф. Харри и Р. Моран предлагают десять характеристик организационной культуры, важных для личностной адаптации специалиста при вхождении в организацию:

- 1) осознание себя и своего места в организации;
- 2) коммуникационная система и язык общения;
- 3) внешний вид, одежда и презентация себя на работе;
- 4) что и как едят люди, привычки и традиции в этой области;
- 5) осознание времени, отношение к нему и его использование;
- 6) взаимоотношения между людьми;
- 7) ценности и нормы;
- 8) вера во что-то и отношение или расположение к чему-то;
- 9) процесс развития работника и обучение;
- 10) трудовая этика и мотивирование.

Понятия «организационная культура», «социокультура» и «корпоративная культура» часто используются как синонимы, но тем не менее их следует различать.

Социокультура включает в себя характеристики социально-психологического климата, социальной позиции, социальной жизни.

Корпоративная культура представляет собой систему материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействий между собой, присутствующих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность, восприятие себя и других, что проявляется в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды [67].

Корпоративная культура – это модель поведенческих норм, разделенных между всеми членами организации, которая была использована в прошлом и признана правильной, а следовательно, должна быть передана новым сотрудникам [81].

Организационная культура – интегральная характеристика организации, которую составляют нормы поведения в организации и способы оценки результатов деятельности [83].

Вместе с тем следует отметить и взаимовлияние корпоративной и организационной структур предприятия. В частности, предложенная В. Сате модель включает семь процессов, посредством которых культура влияет на организационную деятельность:

- 1) кооперацию между индивидами и частями организации;
- 2) принятие решений;
- 3) контроль;
- 4) коммуникацию;
- 5) лояльность организации;
- 6) восприятие организационной среды;
- 7) оправдание своего поведения.

Именно в рамках этих процессов организации В. Сате обнаруживает влияние корпоративной культуры на организационный эффект (производственный результат). Модель В. Сате носит скорее декларирующий характер в установлении связи между эффективностью организационных процессов и корпоративной культурой, не выражает инструментальной сущности управления последней в целях формирования оптимальных бизнес-процессов.

Другую модель формирования корпоративной культуры предложили американские ученые Т. Питерс и Р. Уотерман, считающие корпоративную культуру неформализуемым явлением (явление, которое нельзя точно описать через универсальные критерии) организации. В основе их подхода лежит исследование успешных предпринимательских структур и элементов корпоративной культуры, в них реализованных. В обобщенном виде их можно представить следующим образом:

- 1) вера в действия (action) организации;
- 2) связь с потребителем, т.е. открытость организации;
- 3) поощрение автономии и предприимчивости работников;
- 4) рассмотрение людей как главного источника производительности и эффективности;
- 5) знание того, чем управляешь, т.е. профессиональная компетентность работника;
- 6) простая структура организации и немногочисленный штат управления;
- 7) одновременное сочетание гибкости и жесткости в управлении организацией.

Особенность данной модели в том, что она предлагает не поиск формальных параметров, выражающих корпоративную культуру, а формирование таковой по аналогии с успешно практикующими организациями.

Понятие «культура» известно человечеству с незапамятных времен. Но лишь в середине прошлого века в научных спорах и дебатах начала выстраиваться концепция организационной культуры. В разных исследованиях под оргкультурой понимались групповые нормы, стандарты и ценности, поведенческие стереотипы при взаимодействии людей, правила игры, ментальные модели и лингвистические парадигмы, существующий практический опыт, философия и т.п. При этом чем более ранними были работы, тем легче они решали вопросы культуры организации. Прежде рабочая сила была менее разнообразна в расовом, этническом и культурном отношении, чем теперь. В таких условиях при меньшем культурном разнообразии и ожидания членов любой организации были примерно одинаковы. Коммуникации, линии власти и иерархическая структура формировались без осознания подобных различий. Члены организации обладали знанием того, как вести себя по отношению друг к другу, как вместе работать, потому что все они вышли из относительно сходной культурной среды. Организации были в большей степени удалены от вопросов культуры, поскольку большинство компаний в недавнем прошлом имели исключительно или преимущественно внутринациональный характер. Большая часть связанных с производством проблем, с которыми сталкивались такие компании, касались конкретных стран и их культуры. В такой же степени и большинство компаний, которые конкурировали или кооперировались между собой, принадлежали к одной стране и одной культуре. Подобная мононациональная рабочая среда теперь уже канула в прошлое. В наше время не только рабочая сила стала значительно более разнородной в культурном плане, но и многие компании вышли на международную арену. В экономике теперь существует беспрецедентное число мультинациональных и транснациональных корпораций. Таким компаниям приходится все чаще и чаще иметь дело с людьми различных и весьма разнообразных культурных традиций. Ясно, что подобная интернационализация бизнеса влечет за собой и значительное число межкультурных проблем.

Даже компаниям, которые действуют на внутреннем рынке и не обладают мультинациональной структурой, приходится сталкиваться с вопросами межкультурного взаимодействия. Новое торговое законодатель-

ство и международные договоры столкнули между собой многих конкурентов из различных удаленных друг от друга культур, в равной степени увеличив возможности открытия рынков для других стран и культур. Отчасти решение возникающих перед компаниями и отдельными людьми задач облегчает успехи в сфере коммуникации и транспорта, позволяя им успешно работать, несмотря на огромные физические и культурные пространства, их разделяющие. Жизнь ставит перед нами проблемы не только в пределах одной страны, но и далеко выходящие за национальные границы. Многие из таких проблем носят культурный характер. Наша способность решать подобные проблемы в условиях постоянно меняющегося делового мира и определяет успешность или неуспешность почти любого бизнеса.

Выше нами был рассмотрен подход к определению организационной культуры, предложенный Т. Соломанидиной и В. Кишеня, ключевым моментом которого является заявление о необходимости максимальной схожести культур компаний, взаимодействующих на рынке. Организационная культура должна в первую очередь обеспечивать легкость взаимодействия с компаниями на межнациональном рынке, поэтому необходимо стирать национальные границы при формировании организационной культуры [65].

Существует противоположный подход к учету национальных особенностей в формировании корпоративной культуры. С. Шекшня считает, что создание организации и системы управления без учета национальной культуры обречено на провал [82]. По его мнению, «национальная культура – ценности, идеи, представления, разделяемые представителями отдельной нации, и возникающий на их основе национальный характер, под которым понимаются общие для представителей нации поведенческие установки, оказывают значительное влияние на взаимодействие людей в организациях и, следовательно, на то, как представители разных культур управляют своими подчиненными» [82, с. 73].

Каждая из национальных культур имеет свои представления о том, что приемлемо и недопустимо в отношениях между руководителем и подчиненным, работодателем и работником, поэтому можно говорить о национальных организационных моделях или управленческих стилях, которые проявляются в организационной архитектуре, коммуникации, системах управления.

Ярким примером «неприемственности» чужеродной культуры является Россия: переменчивость в настроении и поведении является, пожалуй, главной чертой российского характера, именно поэтому основным подходом к управлению людьми на организационном уровне служит «удержание в узде». Соблюдение жестких правил, четко действовавшая система штрафов и наказаний – вот некоторые принципы функционирования советских предприятий. Такие принципы не могли обеспечить конкурентоспособность в рамках традиционной рыночной экономики, поэтому в какой-то момент Россия выбрала свой путь – заимствование западных моделей и инструментов. Однако в конце 1990-х авторитет пришедших из-за рубежа методов резко упал. Начались поиски особой российской модели управления людьми, организационной культуры и организации в целом, учитывающей особенности нашего национального характера.

Краткий обзор попыток внедрения в российские организации западных технологий и их отторжение наглядно иллюстрируют сложность стирания национальных границ.

Каждый подход аргументированно обосновывает свою точку зрения и значимость предложений, однако право на существование должно остаться за одним. Данную проблему предстоит решить для себя каждому руководителю, выбрав те или иные приоритеты.

4.2. Структура организационной культуры

Структура – это взаимное расположение частей, составляющих одно целое.

Существуют различные подходы к рассмотрению структур организационной культуры, приведем лишь некоторые из них.

М. Магура предлагает следующую модель: ценности, системы отношений, поведенческие нормы, а также действия и поведение работников.

Традиционное понимание компонентов корпоративной культуры подразумевает следующие пять элементов: стратегия организации, персонал, структура, стиль управления, системы координации. Проявление корпоративной культуры рассматривается на внешнем и внутреннем уровнях осознания (восприятия) таковой. Внешний уровень (видимый) состоит из видимой атрибутики и провозглашенных целей, фирменной одежды, символов, рекламных слоганов и девизов. Внутренний уровень – иерархиче-

ская шкала, ценности и нормы, определяющие и регламентирующие поведение сотрудников внутри компании, а также негласные правила, обозначенные во внутренней документации, с которой новый сотрудник знакомится и изучает в первые дни работы. Осознание сотрудником себя как части коллектива (внутренний уровень корпоративной культуры) может быть, в свою очередь, определено как адаптация человека на социальном и личностном уровне в профессиональном коллективе.

Э. Шейн выделяет три уровня организационной культуры:

- *поверхностный* – включает такие внешние организационные характеристики, как продукция и услуги, оказываемые организацией, используемая технология, архитектура производственных помещений и офисов, наблюдаемое поведение работников, формальное языковое общение, лозунги и т.п.;
- *внутренний* – это ценности, верования, разделяемые членами организации;
- *глубинный* – базовые предположения, которые трудно осознать без специального сосредоточия на этом вопросе [81].

Наглядно структуру организационной культуры можно представить в виде дерева (рис.4). Каждая составляющая дерева представляет собой уровень организационной культуры. Так, самый очевидный «внешний» уровень культуры – это крона: веточки, листья, цветы и плоды. Внешний уровень позволяет человеку почувствовать, увидеть и услышать, какие условия в организации созданы для ее сотрудников, и то, как люди в этой организации взаимодействуют друг с другом. Все, что в организации имеет место на данном уровне, – видимый результат сознательного формирования, культивирования и развития.

Следующий, более глубокий уровень организационной культуры – «подповерхностный» (ствол) – это ценности и нормы, принципы и правила, определяющие внутреннюю и отчасти внешнюю жизнь организации. Это тот самый уровень, изучение которого дает возможность понять, почему в организации существуют именно такие условия работы, отдыха сотрудников и обслуживания клиентов, почему люди в этой организации демонстрируют такие образцы поведения.

И наконец, самый глубинный уровень организационной культуры – уровень базовых предположений (корни). (Можно сколько угодно холить и лелеять листочки дерева и его ствол, но если корни не обеспечивают дос-

таточное количество питания, то вряд ли дерево будет разрастаться и зеленеть. Фактически речь идет о том, что принимается человеком на подсознательном уровне – это определенные рамки восприятия человеком окружающей действительности и существования в ней, как этот человек видит, понимает происходящее вокруг него, как он считает правильным поступать в различных ситуациях.

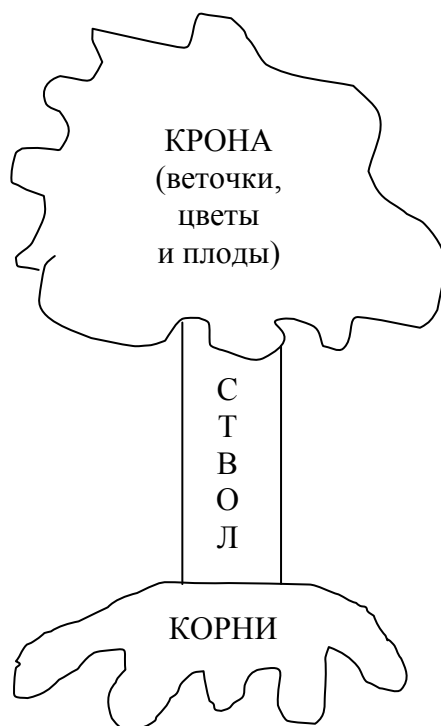


Рис. 4. Организационная структура

По мнению А.М. Ветитнева и А.В. Гостюхиной, организационная культура носит многоуровневый характер:

1) уровень социальной адаптации – система подбора и обучения персонала, способствующая быстрому усвоению культуры организации, а также форм предметной деятельности. В случае успешной адаптации новые работники становятся носителями культуры организации и в последующем передают ее новым поколениям;

2) уровень отношений – система власти, система внутренних коммуникаций, система взаимодействий с внешней средой;

3) уровень мотивации – система аттестации, система вознаграждений, система социальных трансфертов, система идентификации.

4.3. Типы организационной культуры

Организационная культура в компании формируется на основе таких факторов, как личность руководителя, сфера бизнеса и этап развития компании.

Существуют различные подходы к типологии организационной культуры. Так, Д. Коул выделяет четыре типа организационной культуры: органическую; предпринимательскую; бюрократическую; партисипативную (демократическую) (табл. 5).

Таблица 5

Основные характеристики типов организационной культуры

Характеристика	Органическая	Предпринимательская	Бюрократическая	Партисипативная
1	2	3	4	5
Метафора типа организации	Колхоз, клика	Кооператив, кружок	Конвейер, комбинат	Команда
Метафора роли руководителя	Вождь, хозяин	Организатор, координатор	Администратор, начальник	Тренер, лидер
Метафоры изменений	Рост и строительство	Путешествие, переход	Ремонт и наладка	Трансформация и создание
Метафора социально-психологического климата	«Один в поле не воин»	«Друзья друзьями, а денежки врозь»	«Моя хата с краю, ничего не знаю»	«Ты за дело, а дело за тебя»
Тип деятельности организации	Совместно-взаимодействующая	Совместно-индивидуальная	Совместно-последовательная	Совместно-творческая
Организация системы	В согласии с общей идеей	Свободная инициатива	Сильное руководство	Всестороннее обсуждение
Способ решения проблем	Исходное согласие с целями и задачами	Индивидуальное творчество	Продумывание	Открытое взаимодействие

Продолжение табл. 5

1	2	3	4	5
Основание для лидерства	Согласие общих взглядов на общее движение	Наличие авторитета и признания	Власть и положение	Содействие и сотрудничество
Реакция на возникновение проблем	Не придают значения, отказ от обсуждения	Поиск новых творческих решений	Подкрепление руководства и следование правилам	Дискуссия и выработка способов решения
Ежедневная работа	Осуществляется сама собой	Предпринимается и применяется каждый по своему	Неизменность курса и руководства	Предпринимаются попытки к большему совершенству
Функции и ответственность	Реализуются с автоматичностью	Получаются такими, какими их делают люди	Предписываются и закрепляются	Сменяются и пересматриваются по необходимости
Желания и интересы отдельных людей	Оцениваются по степени их согласованности с целями организации	Считаются более важными, чем интересы организации	Подчиняются интересам организации	Согласуются с интересами организации путем договоренности
Деятельность руководителя	Задает контекст и цель, сводя к минимуму остальное вмешательство	Дает людям возможность делать вещи так, как они считают нужным	Определяет лидеров и возможные направления работы	Действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества
Конфликты	Отражает факт расхождения с общими целями и задачами	Продуктивное выражение	Угрожают стабильности организации, мешают в работе	Считаются необходимыми для решения проблем
Коммуникации	Ограничены и несущественны	Меняются по интенсивности и непредсказуемости	Являются формальными и подчиняются правилам	Открыты и насыщены

1	2	3	4	5
Информация	Совместное знание не нужно выносить во вне	Используется для индивидуальных достижений и распределяется по желанию владельца	Доступ к информации ограничен и контролируется	Информация оценивается и распределяется открыто

Органическая культура характеризуется тем, что работники в основном ориентированы на социальные нужды, поэтому смысл профессиональной деятельности они видят в решении социальных проблем, а также во взаимоотношениях друг с другом.

При доминировании *предпринимательской организационной культуры* работники руководствуются только личными интересами. Они равнодушны к целям организации, кроме целей, сопряженных с достижением максимальной прибыли.

При преобладании *бюрократической организационной культуры* работники характеризуются как прирожденные лентяи, они пассивны и нуждаются в контроле со стороны организации.

При *партиципативной организационной культуре* подавляющее большинство работников готовы напряженно трудиться ради достижения целей, находящихся за пределами их личных интересов.

Следует отметить, что достаточно редко встречаются организации с «чистым» типом организационной культуры, чаще имеет место доминирование того или иного типа, а также использование элементов другого. Важно учитывать и то, что не существует идеального типа, каждый из типов организационной культуры является оптимальным для определенного вида деятельности, типа организации.

Американский социолог Ч. Ханди на основе анализа ряда крупнейших американских компаний предложил типологию, в основе которой лежит распределение власти и связанные с ней ценностные ориентации личности, которые обуславливают специфический характер отношения индивида и организации, структуру организации и характер ее деятельности на различных этапах ее эволюции.

По этому критерию Ч. Ханди выделяет следующие типы организационной культуры (в виде метафорического выражения). Причем автор подчеркивает, что культура не статична, а проходит все эти стадии в процессе своего формирования.

1. *Силовая культура («культура Зевса»)*. Силовая культура формируется главным образом тогда, когда директор является не просто руководителем, но и хозяином. Этот человек должен обладать личностной силой, быть неизменным лидером. Чаще всего у такого руководителя есть некоторое количество особо приближенных сотрудников. Лейтмотив отношений в коллективе – власть и жесткий контроль.

Многие компании на этапе формирования имеют именно такую структуру. Отличительная особенность этой культуры состоит в том, что компания очень мобильна и легко приспосабливается к любым изменениям на рынке. Правда, есть одно «но» – вся мобильность компании прямо пропорциональна мобильности самого лидера.

Недостаток силовой структуры состоит в том, что существует лимит роста компании. Дело в том, что человек, стоящий во главе, часто не желает делегировать свои полномочия. Если контролировать деятельность 30–60 человек более или менее возможно, то при большем количестве сотрудников это становится нереальным. Таким образом, стремление сохранить власть в одних руках приводит к сдерживанию роста организации.

В такой ситуации часто происходит большая текучка среди менеджеров среднего звена. В отношении этих работников не наблюдается соответствия их обязанностей и полномочий. Многие работники могут участвовать в формировании решения по тому или иному вопросу, но принимает решение все равно один человек. Единственный выход для такой компании – создать холдинг. При этом во главе каждого сформировавшегося звена также будет стоять лидер, сильная личность.

2. *Ролевая (бюрократическая) культура («культура Аполлона»)*. Наиболее характерна для больших компаний, работающих на достаточно стабильном рынке и занимающих твердые позиции на нем. Отличительная особенность такой структуры в том, что все права и обязанности абсолютно всех сотрудников четко определены и расписаны. Люди как бы встраиваются в ячейки.

Такая культура жестко ограничивает человека. При подборе работников учитываются не столько их профессиональные способности, сколь-

ко вероятность того, насколько хорошо они подойдут под конкретные должностные инструкции.

Такая структура гарантирует постепенный карьерный рост, однако реализация амбиций сотрудников окажется невозможной, а проявление излишней инициативы будет неуместным. Более того, сотрудник, не вписавшийся в эту строго регламентированную структуру, отторгается.

Проблема в том, что в ситуации резких перемен на рынке, где работает компания, ей будет тяжело адаптироваться к новым условиям. Люди, которые подбираются в такие компании, чаще всего просто не способны справляться с непредвиденными обстоятельствами и не могут настраиваться на выполнение каких-то других, не знакомых им обязанностей, и привыкли следовать конкретным должностным инструкциям.

3. *Личностная культура («культура Диониса»)*. Этот вид встречается довольно редко. Его отличие заключается в том, что весь коллектив состоит из людей высокопрофессиональных. Они вообще могут работать как без руководителя, так и друг без друга. Просто по каким-то причинам на данный момент им удобнее находиться вместе.

Чаще всего такую структуру имеют адвокатские конторы, консалтинговые фирмы, архитектурные бюро. Такая корпоративная культура рассчитана на удовлетворение личных амбиций и интересов. Иногда она формируется не в самой организации, а в каком-то ее отделе или подразделении. Личностная культура не может существовать долго. Чаще всего в ней выделяется лидер, и она переходит в силовую.

4. *Целевая культура («культура Афины»)*. Целевая культура формируется в компаниях, деятельность которых направлена на решение конкретных задач. Они приспособлены для работы в условиях динамично развивающегося рынка (Интернет-рынке, например). Структура таких организаций чаще всего довольно размытая. Чтобы избежать превращения рабочего коллектива в «тусовку», обычно существует жесткая форма отчетности и контроля.

Основное внимание в компаниях уделяется профессионализму сотрудников. Целевая культура требует командной работы.

Крупнейший американский специалист в области управления У. Оучи предложил свой вариант типологии организации, который базируется на различиях в регуляции взаимодействий и отношений. У. Оучи вы-

делил три наиболее распространенных типа культуры: рыночную, бюрократическую, клановую.

Рыночная культура базируется на господстве стоимостных отношений. Руководство и персонал такого типа организаций ориентируются главным образом на рентабельность.

Бюрократическая культура основывается, как правило, на системе власти, осуществляющей регламентацию всей деятельности предприятия в форме правил, инструкций и процедур.

Клановая культура – элемент неформальных организаций, является дополнением к двум вышеуказанным. Люди в такой организации объединены какой-либо разделяемой всеми системой ценностей.

4.4. Организационная культура и организационный климат компании

Многие исследователи и менеджеры уделяют внимание изучению организационной культуры, а не организационного климата, не осознавая того, что эти два феномена весьма тесно взаимосвязаны и взаимообусловлены. В ряде работ они просто отождествляются. В другой группе исследований организационный климат заменяется внутриорганизационной коммуникацией и изучением влияния на нее современных информационных технологий. Вместе с тем коммуникация как способ общения и передачи информации не раскрывает особенностей межличностных отношений в организации независимо от того, идет ли речь о классической управленческой коммуникации или о коммуникации посредством использования технических средств общения.

«Организационный климат» и «организационная культура» – два термина, которые применяются для описания комплекса характеристик, присущих конкретной организации и отличающих ее от других. В отличие от организационной культуры, организационный климат включает в себя менее устойчивые характеристики, в большей степени подверженные внешним и внутренним влияниям. Например, при общей организационной культуре фирмы организационный климат в двух ее отделах может быть разным. Предположим, что это связано с жестким, авторитарным, иногда просто грубым стилем управления одного из начальников отдела, недавно поступившего на работу в фирму. Если культура этой фирмы предполагает

наличие между руководителями и подчиненными отношений, характеризующихся взаимоуважением, демократичностью, широким делегированием полномочий и ответственности, то со временем вышестоящее руководство обратит внимание на климат в этом отделе и на поведение его начальника, которое вступит в противоречие с установившимися в организации нормами. Поэтому вначале будут устранены причины противоречий: начальник отдела либо уволится сам, либо будет вынужден изменить стиль управления, либо его уволят, а затем климат в отделе придет в соответствие с культурой фирмы.

Различные авторы, давая определение организационному климату, вкладывают в него тот или иной набор важнейших составляющих, соответствующих пониманию климата в узком или широком смысле слова.

Базовым является следующее определение: **организационный климат** (социально-психологический климат, производственный климат) – набор устойчивых характеристик, которые описывают конкретную организацию, существенным образом влияющие на поведение и эмоциональное состояние ее членов. Для описания организационного климата используется ряд параметров:

- структура (степень формальной структурированности);
- степень риска при принятии решений;
- тактика вознаграждений;
- возможности продвижения по службе;
- отношение руководства к служащим;
- отношение служащих к руководству;
- эмоциональная атмосфера.

Согласно И. Ансоффу организационный климат с позиции стратегического управления рассматривается как стремление руководства реагировать определенным образом: приветствовать перемены, контролировать их или стараться избегать.

Д. Мацумото рассматривает организационный климат как разделяемое членами организации восприятие организационной политики, практик и процедур, а также то, что люди чувствуют по этому поводу. Таким образом, организационный климат имеет отношение к общему восприятию того, как «идут дела в целом», разделяемому членами организации, к восприятию ее политики, практик и процедур. Кроме того, этот термин отражает и некоторые нюансы эмоционального климата, т.е. того, каким образом

люди обычно чувствуют себя в нормальных, повседневных деловых практиках. Автор убежден, что лучше всего климат можно понять, как такое проявление организационной культуры, которое относится к глубинным, слабо осознаваемым ценностям, отношениям и значениям.

Под термином «организационный климат» понимается схема распределения и проектирования работ, качество этих работ в зависимости от уровня проблемности для работника, достигнутых результатов, уровня бюрократизации компании, связи менеджеров и исполнителей в процессе выполнения работ, вовлечения индивидуума в усилия команд и рабочих групп. Организационный климат обусловлен характером работы, насколько индивидуум вовлечен в процесс ее исполнения и проектирования, тем, какой тип обратной связи имеет место в компании (включая систему оценки и аттестации), какова система вознаграждений. На рис. 5 представлена система влияния организационного климата на работу организации.

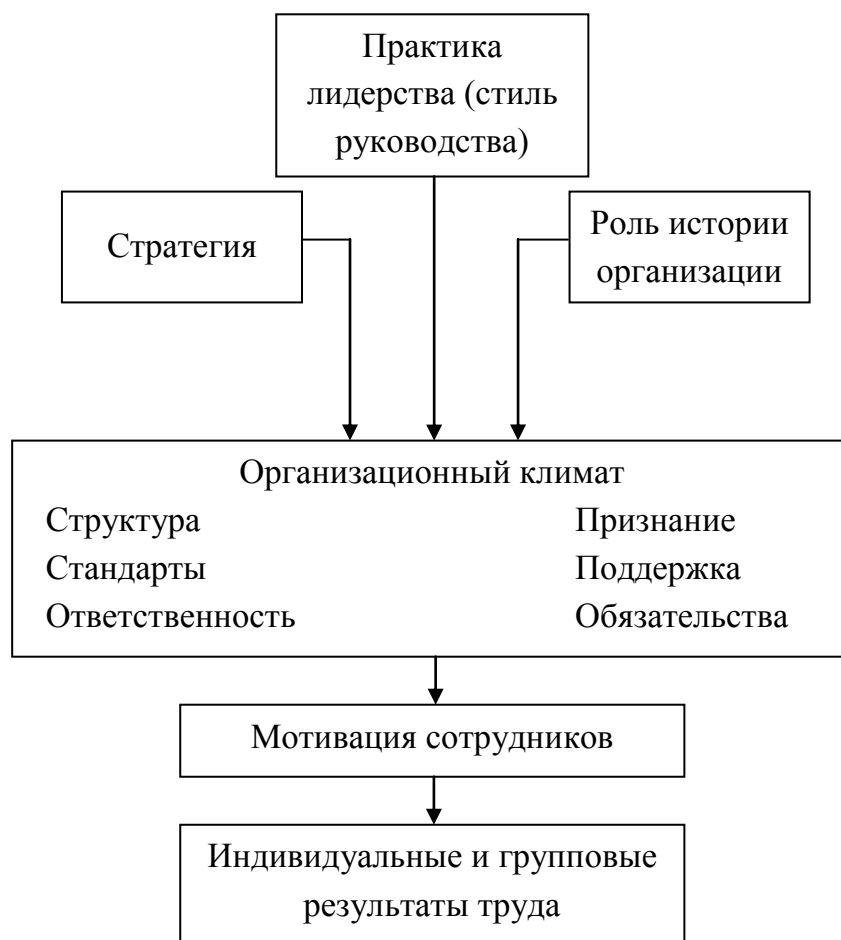


Рис. 5. Модель работы организации

Организационный климат – общее ощущение единства и взаимопонимания, создающееся и физической организацией пространства, способствующей беспрепятственным коммуникативным потокам, и стилем восприятия информации, влияющим на последующее поведение работника, и формами передачи информации, зависящей в том числе и от стиля руководства организации. Неблагоприятный организационный климат часто является следствием социальной или коммуникативной некомпетентности руководителя либо результатом существования в группе неформального лидера, дезориентирующего работников и разрушающего единство.

Анализ приведенных определений организационного климата позволяет выявить ряд бесспорных и наиболее часто упоминаемых компонентов: отношение, восприятие, атмосфера, степень риска, ролевое моделирование и т.п.

Понятие организационного климата уже довольно давно существует в сфере промышленной и организационной психологии. Первые статьи, касающиеся организационного климата и его отношения к производственному поведению, появились еще в 1939 г. Данное понятие было определено психологами Дж. Литвиным и Р. Стрингером, а впоследствии уточнено Д. МакКлелландом и его коллегами.

Организационный климат относится к шести ключевым факторам, которые влияют на рабочую атмосферу в организации. Именно он, по мнению исследователей, определяет ее гибкость: насколько свободно сотрудники чувствуют себя, могут вносить что-то новое, без лишней бюрократии; ответственны перед организацией; уровень стандартов, устанавливаемых людьми; ощущение точности обратной связи и справедливости награды за полученные результаты; ясность, которую имеют люди относительно миссии и ценностей, и, наконец, уровень приверженности общей цели.

В 1968 г. вышла в свет книга Р. Тагиури и Д. Литвина «Организационный климат: использование концепции», а в 1990 г. – работа Б. Шнайдера «Климат и культура», в которых климат определяется как чувство, определяемое физическим составом группы и характерной манерой взаимодействия членов организации друг с другом, клиентами и иными сторонними лицами.

Изучение организационного климата породило так называемые *мотивационные теории «поля»*. Смысл этих теорий заключается в том, что и психика человека, и социальная группа – напряженные системы, поля, где

имеет место неустойчивое равновесие между побуждающими и сдерживающими силами, и даже малый фактор внешней среды или ситуация может вызвать лавинную реакцию. При этом состояния каждой части поля зависят друг от друга. Для получения эффективного прогноза следует анализировать и стимулирующие, и сдерживающие (типа групповых норм) факторы. На пороге изменений система тем более находится в неустойчивом равновесии. Крупные манипуляции могут быть неэффективными, а малые, основанные на факторе напряженности, использующие каналные изменения (одобрение – неодобрение, отсутствие – наличие стимула) информации, могут оказаться эффективными. Например, поступившая по каналам коммуникации информация о вознаграждении инновационных идей, наличии спонсоров, готовых поддерживать эти идеи, и поддержка руководством инноваций создадут организационно-психологическое поле для взращивания творческих новаторских идей и успешного формирования адхократической организационной культуры – культуры инноваций и творчества.

Для дальнейшего развития такого организационного климата можно предложить следующие меры:

1. Поддержка управляющими новых продуктивных идей. При этом неудачи не рассматриваются как провал, что характерно для компаний, ориентированных на сиюминутную прибыль. Напротив, создаются условия для непрерывного генерирования идей.

2. Постоянное апробирование предлагаемых идей, экспериментирование. Оно необходимо, поскольку создание новых видов продуктов и услуг происходит не одномоментно, а является результатом серии проб и ошибок. Поэтому в организации необходимо создать атмосферу терпимости к ошибкам и неудачам.

3. Организационные гарантии возможности свободного творческого решения проблем, не стесненного ведомственными барьерами, т.е. инициаторы инноваций должны быть уверены в возможности творить, не оглядываясь на так называемые сферы интересов тех или иных подразделений организации.

4. Наличие у фирмы достаточных людских и денежных ресурсов для поддержки нововведений и, что не менее важно, свободного доступа к этим ресурсам.

5. Непрерывное формирование малых междисциплинарных рабочих групп (или команд), «взламывающих» своими инициативами традиционные, часто закостеневшие корпоративные структуры. В таких группах царит неформальная атмосфера, непринужденная обстановка.

6. Понимание, что новаторство, творчество нельзя насадить силой, в приказном порядке. Это можно делать лишь на добровольной основе, для чего все желающие могут попробовать себя в предпринимательстве, предлагая и осуществляя свои собственные оригинальные проекты, которые, естественно, должны вписываться в ключевые организационные цели.

7. Справедливое вознаграждение новаторских усилий.

8. Наличие людей (сторонников, спонсоров), не только поддерживающих новаторов, но и гибко подходящих к вопросам выдвижения новых целей и ориентиров.

9. Полное принятие и поддержка высшим руководством организации инновационной активности.

Как известно, существует *три уровня изучения организационной культуры*: поверхностный, уровень провозглашаемых ценностей (подповерхностный) и глубинный. Исходя из определения, данного Д. Мацумото, климат можно понять как проявление организационной культуры на глубинном уровне. Но так ли это на самом деле? Ведь этот уровень изучения включает в себя базовые предположения, которые трудно осознать и изучить, т.е. скрытые и принимаемые на веру. К ним относятся особенности восприятия, мысли и чувства, подсознательные убеждения и представления. На глубинном уровне закрепляются элементы организационной культуры в сознании сотрудников и, следовательно, реализуется ее стабилизирующая функция, которая затем способствует сплоченности. В отношении организационного климата это справедливо. Эмпирически доказано, что организационный климат в большей степени обладает динамичностью, чем организационная культура, и может быть изменен в относительно короткий срок. Ценности на глубинном уровне не поддаются измерению. Но, как доказали исследования Гарвардской школы бизнеса, проведенные Дж. Литвиным и Р. Стрингером, организационный климат и его составляющие могут быть изменены с достаточно высокой точностью. Кроме того, климат всегда ярко выражен в компании. Вышеуказанные аргументы позволяют обосновать вывод о том, что климат проявляется и должен изучаться не на глубинном уровне, а на поверхностном и подповерхностном

уровнях. Таким образом, организационный климат легко почувствовать, но труднее проанализировать, так как он выражает индивидуальные и групповые установки и, значит, провозглашает только те нормы, которые уже прошли социальную проверку в сознании, и им было вынесено решение о принятии или непринятии.

Организационный климат предшествует появлению организационной культуры. На стадиях создания и первоначального роста организации климат находится как бы в ее ядре и первоначально является стержнем устойчивости, поскольку прошло еще недостаточно времени для формирования организационной культуры. Первичные механизмы внедрения культурных основ создают климат организации, который со временем переходит в организационную культуру, становится ее частью. К таким первичным механизмам Б. Шнайдер, в частности, относит следующее:

- 1) на что обращают внимание, что оценивают и контролируют лидеры;
- 2) как лидеры ведут себя в критических случаях и при организационных кризисах;
- 3) объективные критерии распределения дефицитных ресурсов;
- 4) сознательное ролевое моделирование, обучение и наставничество;
- 5) объективные критерии определения уровня вознаграждения и статуса работника;
- б) объективные критерии при найме, отборе, продвижении, переводе и увольнении работников организации.

Причины перехода климата в организационную культуру достаточно легко объяснимы. При создании организации первоочередной целью является выживание. Это действительно наиважнейшая на данном этапе цель, так как согласно статистическим данным 50% организаций прекращают свое существование в течение первых 8–11 месяцев после начала своей деятельности. Следовательно, на этапах создания и первоначального роста организационный климат предполагает дозированные управляемые изменения, а значит, отвергает стратегическое планирование. Важнейшими свойствами здесь являются динамичность и гибкость. Затем в ответ на нестабильность условий организационный климат обнаруживает свойства реактивности. И наконец, при попытке стабилизировать, уравновесить проблему внешней адаптации и внутренней интеграции организационный климат, обладая неустойчивыми характеристиками, подверженными раз-

личного рода влияниям, перерастает в организационную культуру, которая прежде всего будет реализовывать свою стабилизационную функцию, способствуя сплоченности.

Далее уже организационная культура, будучи социально-духовным полем компании, начинает влиять и, возможно, даже заново формировать организационный климат. Но в организации на данных стадиях развития (зрелость, сокращение) организационный климат складывается, как правило, во множестве различных подразделений (отделов), и он может быть абсолютно разным. Следовательно, если организационная культура не сможет подстроить, сгладить различия между ними, то в организации будут сформированы субкультуры, а возможно, и контркультуры. Существование субкультур является закономерным элементом любой культуры, а вот существование контркультур – нежелательным.

4.5. Диагностика организационной культуры

Еще недавно для многих руководителей российских компаний словосочетание «корпоративная культура» имело столько же смысла, что и «диагностика кармы». Однако ситуация меняется. Некоторые начинают проводить регулярные измерения этого, казалось бы, абстрактного понятия и таким образом делать его более понятным и полезным для бизнеса.

Существует два основных метода диагностики организационной культуры:

- идеографический, в основе которого лежат качественные методы (анализ документов, глубинное интервью, включенное наблюдение и т.д.);
- формализованный – количественные методы, позволяющие определить содержательную сторону организационной культуры.

Одним из приемов диагностики организационной культуры является *система координат Г. Хофштеда*, позволяющая всесторонне исследовать сильные и слабые стороны.

Система координат включает следующие характеристики:

1) индивидуализм и коллегиальность – проявляются в регламентированности поведения: индивидуализм – в максимальной свободе, коллективизм – в том, что человек является единицей коллектива. Имеют значение стиль руководства по отношению к трудовому коллективу, уровень групповой сплоченности в организации, которые и следует определить;

2) зона власти – отражает неравенство среди сотрудников. Необходимо изучать отношение сотрудников к неравенству (социальный статус, иерархическая приближенность к руководству), средства согласованности, коммуникации, стратегии конфликтов, готовность к неправомерию, лояльность;

3) устранение неопределенности – отражает степень формализации в организации (бумагооборот), как формируется информация, для всех или нет. Необходимо провести анализ должностной инструкции, протоколов, уставов, изучить социально-психологический климат с фокусом на четкость инструкций, наличие ритуалов и корпоративных процедур;

4) мужественность и женственность – отражают систему мотивации: мужественность – материальное стимулирование, женственность – нематериальное стимулирование (словесные поощрения, забота о малых и старших и т.п.).

Эта модель послужила основой для создания отечественных методик диагностики организационной культуры.

Модель Р. Лайкерта. Изучение организационной культуры построено на пяти переменных:

- 1) коммуникации;
- 2) мотивации;
- 3) принятии решений;
- 4) контроле;
- 5) координации деятельности.

В основе этой модели лежит модель ХУ, разработанная Д. МакГрегором.

Модель Э. Шейна. Э. Шейн дополнил модель Р. Лайкерта диагностической позицией и ценностей. Он предложил три уровня исследования организационной культуры:

- 1) описание и анализ документов, наблюдение (позволяют составить общую модель организационной культуры);
- 2) изучение управленческой системы;
- 3) определение позиций членов организации по базовым признакам.

Таким образом, его модель диагностики организационной культуры отражает следующие аспекты:

- отношение к природе (к организации), т.е. как члены организации воспринимают окружающую среду (ее психологическое состояние);

- природа реальности и правды – описание того, что в организации реально и что нереально, разница между прописанным и не прописанным, отношение человека к двойной правде (правде и лжи);
- природа человека – какие функции развивает организация (телесные, сознательные, интеллектуальные, духовные);
- природа человеческой активности – что в организации понимается под активностью человека, когда и как она стимулируется, когда нежелательна и как подавляется;
- как природа человека оценивается в организации – на чем основываются отношения в организации.

При изучении организационной культуры по модели Э. Шейна преимущественно используются наблюдательные и описательные методы.

Организационная культура – это процесс, который нужно изучать в динамике (описательные методы), а не срезами (тестирование). К статистическим методам измерения организационной культуры относят: нормативный, сравнительный, метод отслеживания изменений по схеме «было – стало – должно быть», метод случайной оценки, конструктивно-критический метод.

Нормативный метод предполагает использование предписывающей базы типа «как надо выполнять то-то и то-то», «какой должна быть данная подсистема или система», «как следует оформлять те или иные документы» и т.д. Эта база должна содержаться в законах, подзаконных актах (положениях, инструкциях), стандартах, кодексах общения, поведения, партнерства, философии компании, хартии прав участников корпорации, кодексах корпоративного управления и др.

Хотя живая культура больше отражается в представлениях и ценностях работников и руководителей, чем в документах, игнорировать этот источник информации не следует. Анализ информации, содержащейся в документации, может помочь выявить основные представления руководства – причем реальные, а не декларируемые – относительно процесса управления. Насколько забюрократизированной является корпорация? Есть ли расхождения между словом и делом – между заявляемыми принципами ведения бизнеса и реальной управленческой практикой? Какие ценности отражены в документах? Каково отношение к людям? Насколько

осознанной и целенаправленной является работа по формированию и поддержанию организационной культуры?

По своей сути, нормативная основа задает определенные модели, образы, штампы (в хорошем смысле слова), в соответствии с которыми производится оценка фактического уровня культуры. Поэтому, во-первых, важно постоянно и своевременно обновлять, пополнять и совершенствовать нормативную основу управления, а во-вторых, иметь современную нормативную базу, которая отражает современный уровень культуры управления.

Сравнительный метод имеет ряд разновидностей. Для примера рассмотрим два из них.

Метод «полярных культур». Для анализа организационной культуры корпорации необходимо:

1) выяснить, как практически осуществляется процесс управления и что характерно для него и культуры данной корпорации. Это обеспечивается с помощью методов наблюдения, опросов работников, бесед с ними и анкетирования (это мы рассмотрим в дальнейшем);

2) систематизировать полученную информацию, определяя так называемые «индикаторы», т.е. свидетельства об определенном уровне организационной культуры – низком, среднем или высоком. Чем больше отрицательных индикаторов (свидетельств низкой культуры) по отношению к положительным (свидетельств высокой культуры), тем ниже уровень культуры, и наоборот. Такой анализ позволяет делать обобщения с помощью итоговых таблиц.

Использование метода «полярных культур» должно удовлетворять, по крайней мере, двум требованиям:

- обязательное наличие сопоставимых индикаторов проявления соответственно высокой и низкой культуры;
- лаконичное и понятное описание каждого индикатора.

Сопоставление по определенным показателям (индикаторам) организационной культуры «у них – и у нас». Речь идет о сравнении своей корпорации и других корпораций, предприятий, сети предприятий, находящихся на территории данной страны (сравнение «со своими») и (или) другой страны (сравнение «с чужими»). И в том, и в другом случае считается полезным взглянуть на себя «через других» и увидеть недостатки в собственной культуре. Для более детального и профессионального сравнения целесообразно использовать специальные таблицы, состоящие из трех ко-

лонок: в первой определяются показатели (индикаторы) сравнения; во второй записывается то, что по данному показателю присуще своей корпорации, а в третьей указывается то, что по данному показателю свойственно другой корпорации.

Метод отслеживания изменений по схеме «было – стало – должно быть». Данный способ соединяет в себе аналитические и рационализаторские возможности. Например, уровень информационной технологии в каком-то подразделении какой-либо корпорации три года назад отличался преобладанием ручных операций, высокой трудоемкостью и безобразным хранением документов («было»). В результате предпринятых усилий удалось механизировать и автоматизировать определенную часть операций, упорядочить хранение документов («стало»). Намечено в ближайшие два года повысить достигнутый уровень до таких-то пределов («должно быть»). Для этого метода характерны определение «стартовых показателей» (индикаторов) и отслеживание по ним необходимых изменений. Но уровень организационной культуры не обязательно «идет» только вверх. Под влиянием определенных факторов он может и снижаться, т.е. «было – стало хуже – стало еще хуже, чем было». Данный метод тоже позволяет зафиксировать эту тенденцию.

Метод случайной оценки. При этом методе используют «свободные», «отрывочные», «импульсивные» и т.п. высказывания персонала, посетителей, работников других организаций. Можно ли полагаться на такую информацию? Да, поскольку случайные высказывания выражают восприятие конкретным человеком каких-то не устраивающих лично его, мешающих лично ему фактов, фрагментов, ситуаций, процедур и отражают его личное отношение к ним. Упорядочивание такой «случайной» информации и сопоставление с информацией, полученной с помощью других методов, позволяют использовать ее при анализе и принятии соответствующих мер.

Конструктивно-критический метод имеет два варианта:

1) *обвально-повальной критики*, которая обрушивается на администраторов, вынужденных принимать практические меры «по улучшению». Следует отметить, что такой метод «вынужденного стремления» к более высокому уровню культуры, когда «наболело», «накипело», имеет своих «талантливых поклонников» среди руководителей. В обычной, будничной деятельности, зная «о пока несильной критике», они не предпринимают

никаких шагов. Но стоит только критике достигнуть «критической силы», как они включаются в работу по «окультуриванию»;

2) *уравновешенно-периодической критики*. Его отличают более спокойные оценки и предложения. Руководство «по крупницам» собирает их, обсуждает и включает в свои долговременные и оперативные меры «по улучшению». Не исключено, что под действием каких-то факторов этот вариант переходит в первый со всеми его особенностями, и ситуация принимает напряженный характер.

Нетрудно заметить, что конструктивно-критический метод позволяет получать информацию о «кричащих» участках и точках антикультуры или культуры на ее примитивном уровне. Поэтому опытные руководители и консультанты по управлению придают ему большое значение. Именно он в своем стихийном проявлении дает возможность обнаруживать наиболее «болевые места», определять эффективное «лекарство» и осуществлять меры «хирургического» и «терапевтического» свойства.

Таким образом, если коллектив и руководство корпорации стремятся повысить организационную культуру, необходимо использовать определенные аналитические методы ее измерения. Это позволит сделать данное стремление конкретным и перевести его на язык целей, задач, практических мероприятий и нужных результатов.

Культуру, сложившуюся в организации, можно изучать *разными способами*. М.И. Магура выделяет среди них:

- интервью;
- анкетирование;
- косвенные методы;
- изучение устного фольклора;
- изучение документов;
- изучение сложившихся в организации правил, традиций, церемоний, ритуалов;
- изучение сложившейся практики управления.

Интервью можно начать с вопроса: «Можете ли вы описать культуру, которая сложилась в вашей компании?» Для более детального знакомства с организационной культурой важно также получить ответы на вопросы, касающиеся:

- ключевых стратегических ценностей (Какие представления лежат в основе сложившейся в корпорации практики управления? Что самое важное в этом деле? Как это проявляется в работе компании?);

- корпоративных символов (Существуют ли какие-то специальные понятия, термины, слова, которые понятны только для членов вашей корпорации?);
- «героев» компании (Люди какого типа имеют наибольшие шансы сделать быструю карьеру в вашей корпорации? Что отличает людей, добившихся наибольшего успеха в вашей компании?);
- правил и традиций (Каких правил и традиций придерживаются члены корпорации в работе и при проведении досуга? Какие события отмечаются в вашей корпорации?);
- корпоративных ценностей (Что люди приветствуют? Что вызывает всеобщее осуждение или неодобрение? Какие изменения в организации работы, в отношении к делу работники хотели бы видеть?).

При изучении организационной культуры конкретной корпорации необходимо обеспечить достоверность получаемой информации. Этому способствует использование целого комплекса методов, где *анкетирование* работников может играть важнейшую роль.

Очень ценную информацию можно получить, попросив работников корпорации охарактеризовать особенности сложившейся организационной культуры не прямо, а косвенно, предложив им подобрать несколько пословиц или поговорок, которые лучше всего отражают важнейшие векторы отношений, в которых проявляются преобладающие ценности, установки и приоритеты.

Опыт консультантов и специалистов по изучению организационной культуры показывает, что применение *косвенных методов* позволяет работникам компаний лучше понять сложившуюся культуру и то, как она влияет на работу и рабочие результаты персонала.

Изучение устного фольклора также дает возможность определить организационную культуру корпорации. В любой организации существует свой фольклор, который передается из уст в уста. Ценности, установки, которые оказывают решающее влияние на поведение работников компании, передаются не через письменные инструкции, приказы или распоряжения, а преимущественно при неформальном общении.

Корпоративную культуру, сложившуюся в корпорации, часто характеризует использование профессионального сленга, словечек и выражений, употребляемых большей частью коллектива. К примеру, для неспециалиста, пришедшего в компанию, занимающуюся разработкой программных продуктов, язык, на котором разговаривают между собой программисты,

может показаться малопонятным. Допустимость или недопустимость применения ненормативной лексики в неформальном (а иногда и в формальном!) общении также является одной из характеристик организационной культуры.

Изучение документов сводится к определению формализации взаимоотношений сотрудников и элементов организационной культуры.

Изучение сложившихся в организации правил, традиций, церемоний, ритуалов направлено на исследование влияния существующих норм и традиций на поведение сотрудников, эффективность деятельности, достижение целей организации. Результатом такого изучения должны стать рекомендации по укреплению полезных традиций и ритуалов и избавлению от негативных.

Изучение сложившейся практики управления включает в себя анализ стиля управления по отношению к сотрудникам, участие сотрудников в принятии решений, осведомленность сотрудников о целях, стратегиях, миссии организации и т.п.

Понять, какие ценности компании разделяют сотрудники, как это соотносится с тем, что декларирует руководство, также позволяет *мониторинг корпоративной культуры*. Как правило, он проводится посредством анонимного анкетирования персонала, интервью с ключевыми людьми организации, наблюдения за тем, как проходят совещания, публичные мероприятия.

Для многих компаний результаты обзоров корпоративной культуры оказываются неожиданными. Некоторые аспекты корпоративной культуры выявляет ежегодная аттестация, но этого, как правило, недостаточно, поэтому следует проводить опрос сотрудников. Результаты опроса показывают, какие проблемы находятся в зоне риска, что происходит в компании. Результаты следует использовать для создания и внедрения различных программ, способствующих решению разнообразных проблем в организации.

Мониторинг корпоративной культуры особенно актуален для крупного бизнеса. В компании с количеством персонала 50 человек носителем корпоративной культуры является руководитель. Там, где 5000 человек, культура отделяется от своего главного носителя и начинает развиваться самостоятельно. И очень часто руководитель не имеет ясного представления, как она развивается. Например, диагностика часто выявляет такую проблему, как расхождение взглядов между управляющим офисом

и предприятием в регионе. В головном офисе – «культура успеха», на заводах – «культура порядка». Если это знать, то причины многих конфликтов и разногласий становятся понятны.

Ценность мониторинга в том, что он показывает, куда двигаться, на его основе разрабатывается стратегия того, на какие аспекты работы с персоналом направлять свои усилия.

Консультанты считают, что наиболее эффективным мониторинг корпоративной культуры будет лишь в том случае, если его проводить на регулярной основе. Плюсы подобного подхода очевидны: можно наблюдать за динамикой и эффективностью внедрений разных инструментов. В некоторых компаниях система мониторинга корпоративной культуры существует уже несколько лет, таким образом практика становится постоянной. Сотрудники, отвечая на вопросы анкеты, оценивают внутреннее функционирование компании по четырем компонентам: человеческому капиталу, процессному капиталу, капиталу инновационному и капиталу лидерства. Каждый из перечисленных элементов раскрывает ту или иную сторону деятельности компании: мотивацию сотрудников на повышение эффективности организации; условия работы, внутренние процедуры, взаимодействия, организационную структуру; то, насколько существующие условия труда способствуют созданию инновационной и творческой внутренней культуры компании; мнение персонала о том, какими качествами должны обладать руководители. Все элементы сводятся в один показатель – индекс внутреннего капитала, который отражает уровень использования компанией своего внутреннего потенциала. Именно это позволяет раскрывать сильные стороны работы компании и определить области для улучшения. Кроме того, это способствует развитию лидерского потенциала руководителей разных уровней. Эксперты полагают, что для успешного мониторинга корпоративной культуры необходимо выполнять следующие условия:

- информировать персонал о целях исследования;
- сообщать сотрудникам о результатах;
- информировать о том, что будет предпринимать руководство на основе полученных результатов.

Существуют также **конкретные методики диагностики организационной культуры**. Наиболее часто используют *методику OCAI*, которая показала на значительном количестве примеров надежность и валидность

получаемых результатов, используя унифицированный, несложный инструментарий экспериментальных исследований.

Методика OSAI позволяет построить профиль организационной культуры в координатах конкурирующих ценностей: гибкость и дискретность – стабильность и контроль, внешний фокус и дифференциация – внутренний фокус и интеграция. Эти координаты генерируются двумя измерениями, выделенными из статистического анализа индикаторов эффективности деятельности организации путем разбиения их на четыре группы. Одно измерение отделяет индикаторы эффективности, выделяющие гибкость, дискретность действий, от индикаторов, ценностная значимость которых связана со стабильностью, порядком, контролем. Организационный динамизм и организационная непоколебимость – антиподы континуума этого измерения. Второе измерение отделяет индикаторы эффективности, обусловленные внутренней ориентацией, интеграцией и единством, от индикаторов, ассоциируемых с внешней ориентацией, дифференциацией, соперничеством. Полярными состояниями на этом измерении являются организационная сплоченность и организационная независимость составных частей коллектива.

Указанные выше измерения образуют на плоскости четыре квадранта, соответствующие четырем наборам индикаторов организационной эффективности, причем последовательность расположения квадрантов на плоскости имеет строгую определенность. Каждый из полученных квадрантов однозначно соотносится с тем или иным базовым типом организационной культуры: квадрант А – с клановой культурой, квадрант В – с адхократической культурой, квадрант С – с рыночной культурой, квадрант D – с иерархической культурой (рис. 6). Пользуясь стандартными определениями, можно дать краткую характеристику каждому из указанных базовых типов организационной культуры.

Клановая культура характеризуется как место работы, напоминающее большую семью. Лидеры организации мыслят патерналистически, придавая большое значение высокой сплоченности коллектива. Высока обязательность организации по отношению к своим членам. Успех организации определяется поддержанием здорового внутреннего климата и заботы о людях.

Адхократическая культура свойственна динамичному, предпринимательскому и творческому месту работы. Отличительными чертами лидеров организации являются умение предвидеть, новаторство, ориентация на

риск. Базовые ценности организации заключаются в готовности к вызовам времени и внешней среды, преданности к экспериментированию и новаторству, постоянной деятельности на переднем рубеже знаний. Успех организации связан с производством уникальных и оригинальных продуктов и услуг.

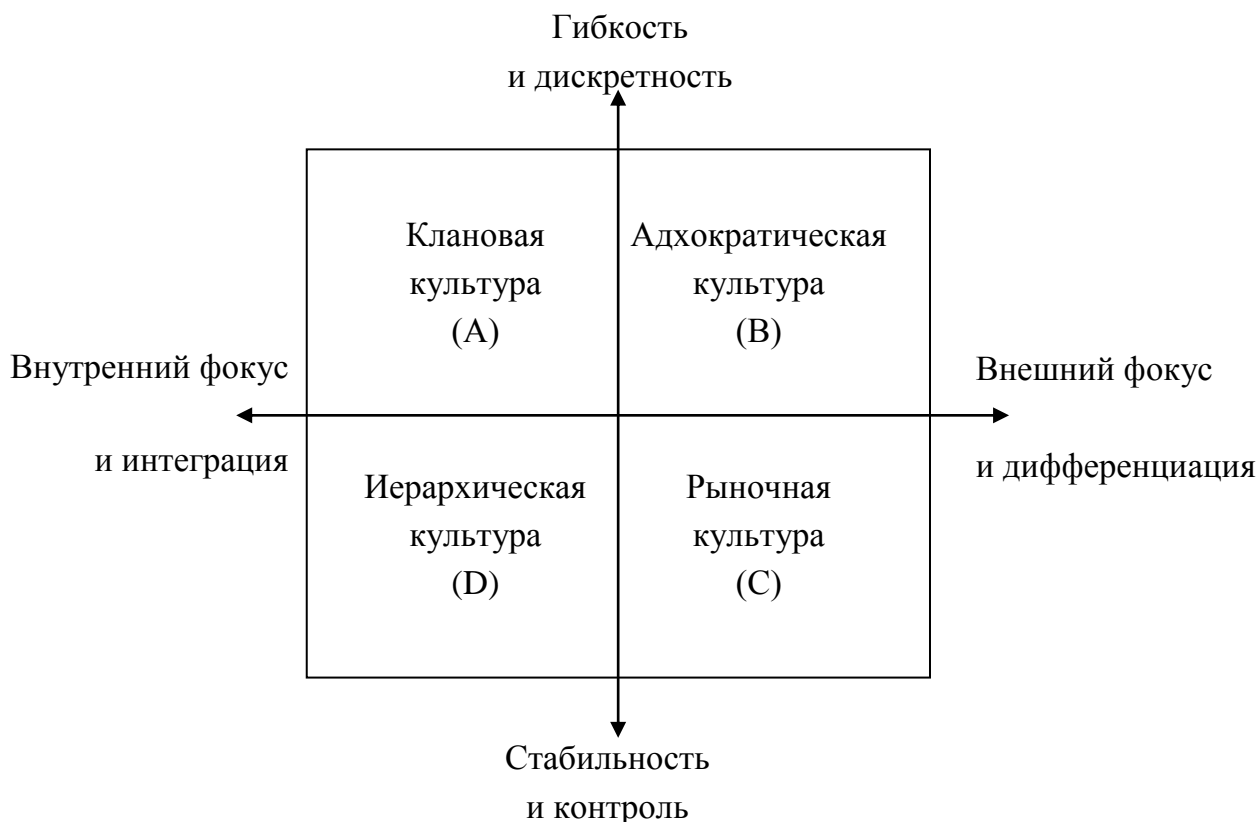


Рис. 6. Рамочная конструкция конкурирующих ценностей

Рыночная культура присуща месту работы, ориентированной на результаты. Лидеры организации являются жесткими руководителями внутри коллектива и жесткими конкурентами во внешней среде. Основная цель коллектива – стремление побеждать. Успех организации определяется опережением конкурентов и лидерством на рынке.

Иерархическая культура характеризуется как формализованное и структурированное место работы. Лидеры организации – хорошие координаторы и организаторы. В основе деятельности коллектива лежат формальные правила и процедуры, поддерживающие заданный плавный темп деятельности. Успех организации связан с обеспечением стабильности, предсказуемости и рентабельности.

По методике OSAI находят усредненные количественные вклады a , b , c , d базовых типов организационных культур и откладывают на биссектрисах соответствующих квадрантов (на рис. 7 они изображены векторами). Сумма $a + b + c + d = e$ должна быть постоянной, что важно при сравнении разных профилей (четыреугольник ABCD); и наиболее естественно полагать $e = 100$, так как тогда a , b , c , d выражают процентные вклады базовых типов организационных культур в исследуемую культуру.

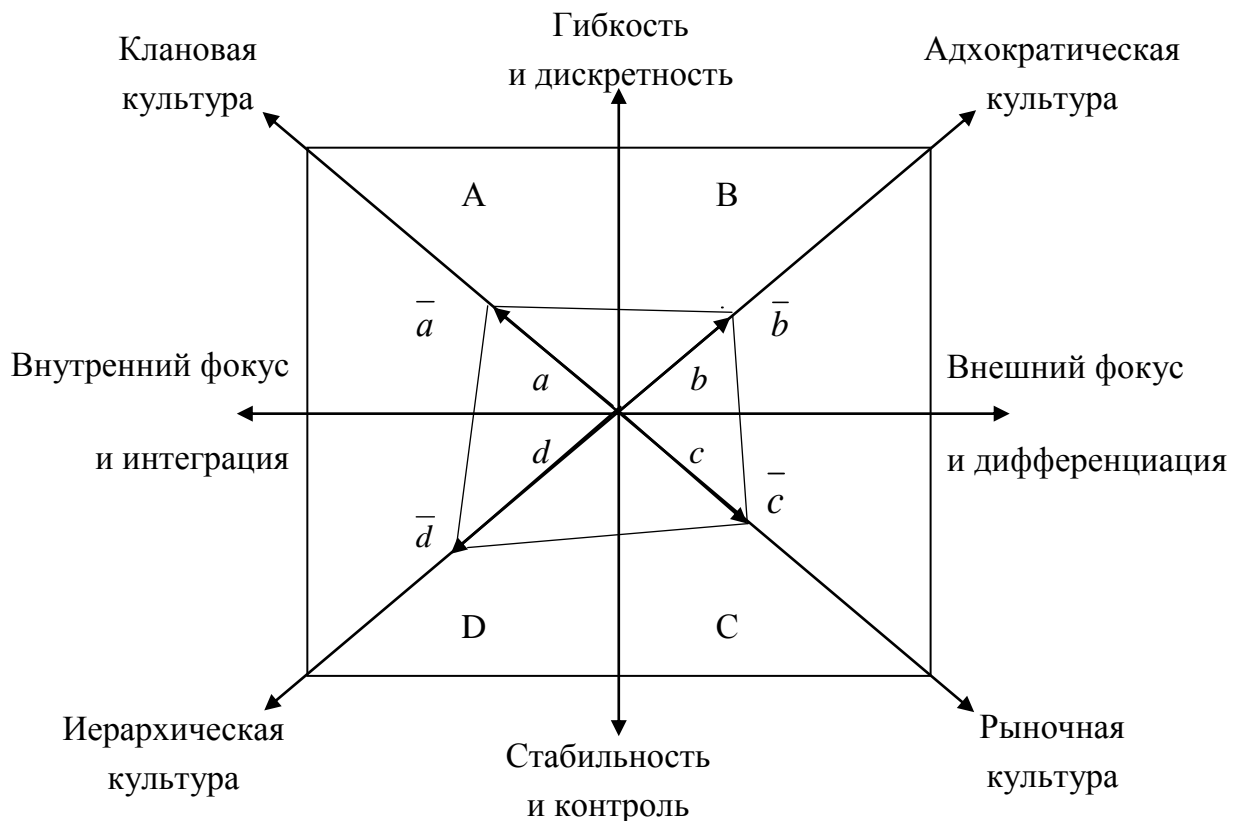


Рис. 7. Схема построения профиля организационной культуры по методике OSAI

Отметим, что выделенные восемь направлений обладают свойством альтернативности на каждой прямой, в силу этого и оказывается удачным изображение профиля организационной культуры в виде четырехугольника ABCD.

Таким образом, регулярная диагностика корпоративной культуры позволяет оценить внутреннее функционирование компании и на основе этого при выявлении проблем успешно разрешить их.

Глава 5. РЕОРГАНИЗАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Сегодня организации для выживания на рынке и сохранения конкурентоспособности должны непрерывно развиваться и вносить изменения в свою деятельность.

В наиболее общем виде организационное развитие в современной социологии организаций описывается как процесс позитивных качественных изменений, затрагивающий способы, средства деятельности и взаимодействия людей и отражающийся в трансформации организационной структуры [11].

Изменения являются частью организационной и управленческой жизни в связи с постоянной динамикой рынка. Они могут быть жизненно необходимы для выживания организации.

Для понимания того, какие изменения позволят организации оставаться конкурентоспособной на рынке, необходима диагностика актуального состояния организации. Существует несколько моделей диагностики организации: модель «шести ячеек» М.Вайсборда, модель «7С» компании «Маккинзи», модель Берка–Литвина, модель Надлера–Ташмена. Реорганизация представляет собой длительный многоступенчатый процесс. Она проходит в несколько этапов: I этап – осознание необходимости перемен; II этап – формирование нового видения; III этап – институализация.

Поскольку реорганизация является процессом психологического «насилия», ее необходимо правильно планировать. Успех зависит от того, насколько структурирован процесс реорганизации и учтен психологический фактор.

Реорганизация всегда сопряжена с сопротивлением, независимо от того, какие инновации вводятся. Сопротивление возникает и на уровне организации как системы, и на личностном уровне (сопротивление персонала). В связи с этим необходимо сопровождать процесс реорганизации специальными психологическими технологиями.

5.1. Диагностика организации

Современная экономическая ситуация очень динамична и агрессивна по отношению не только к мелким, но и крупным организациям. Не вы-

держав конкуренции, ежемесячно закрываются сотни тысяч организаций, но столько же, если не больше, и открываются вновь. Для того чтобы организация выдержала конкуренцию, необходима постоянная работа по совершенствованию ее ключевых элементов.

Выделяют две основные задачи, которые ставит перед собой любая организация:

- 1) адаптация и выживание в среде;
- 2) внутренняя интеграция.

Для определения круга проблем, стоящих перед организацией, выявления слабых сторон и зоны роста, а также конкурентных преимуществ, делающих организацию успешной на рынке труда, необходимо систематически проводить диагностику организации. В процессе диагностики следует найти ответы на вопросы:

1. Какие изменения необходимы организации (отделу, подразделению), чтобы сделать работу более эффективной?
2. Какие виды изменений необходимо осуществить, чтобы решить конкретную проблему?

Внутри организации существуют четыре взаимосвязанных компонента (внутренние элементы): задачи, структуры и системы организации, ее культура и люди, которые в ней работают.

Важнейшей характеристикой эффективной организационной диагностики является ее *системность*, которая предполагает взаимосвязанность полученной информации и ее относительную полноту. Для обеспечения системности необходимо использовать модели организации, которые по определению строятся если не для ее исчерпывающего описания, то во всяком случае для отображения всех основных аспектов и характеристик ее деятельности.

Рассмотрим несколько таких моделей.

Модель «шести ячеек» М. Вайсборда. Эта модель основана на идее об организации как открытой системе и принципе равнозначности и взаимосвязанности ячеек (рис. 8). «Сканирование» ячеек, по мнению М. Вайсборда, дает возможность прояснить все важные аспекты деятельности организации.



Рис. 8. Модель «шести ячеек» М. Вайсборда

В течение нескольких лет автор экспериментировал с когнитивными картами организаций – некими маркерами, с помощью которых описывал наблюдения и трактовал взаимоотношения между различными единицами информации. Большинство теорий организации либо слишком узки, чтобы охватить действительность, либо слишком широки и абстрактны, чтобы эффективно направлять поиски. В своей модели М. Вайсборд выделяет в организации шесть блоков организационных переменных: цели, структуру, вознаграждения, вспомогательные механизмы, взаимоотношения и лидерство. Их он изобразил в виде ячеек в круге (как на экране радара). Подобно тому как авиадиспетчеры используют радар для определения курса самолета в зависимости от высоты, скорости, дистанции и погоды, те, кто работает над совершенствованием организации, должны наблюдать за взаимоотношениями между всеми элементами, а не концентрировать внимание на одном из них. Для каждого блока необходимо диагностировать как формальную, так и неформальную системы организации. Формальная система

отвечает на вопрос «Как это должно быть?», а неформальная показывает сам процесс работы.

Каждый из блоков позволяет решить ключевые диагностические задачи:

- блок «Цели» – прояснить цели организации и согласие (и поддержка) относительно целей организации;
- блок «Структура» – установить, есть ли адекватность между организационной целью и структурой, построенной, чтобы обслуживать эту цель;
- блок «Взаимоотношения» – определить, кто и с кем должен работать; какие технологии должны использоваться (в рамках формальной системы); каковы качество отношений, методы управления конфликтами (в рамках неформальной системы);
- блок «Вознаграждения» – выявить, определены ли задачи, решение которых нужно стимулировать; что конкретно поощряется материально и психологически (формально); что по ощущению людей поощряется и наказывается (неформальная система поощрений и наказаний);
- блок «Лидерство» – установить степень, с которой лидеры определяют цели; воплощают их в программы, сохраняют целостность организации, поддерживают порядок (управляют конфликтами);
- блок «Вспомогательные механизмы» – определить качество работы механизмов (процедуры; технологии; системы планирования; контроля; бюджет, отчеты; информация и т.д.) путем отслеживания основного технологического процесса и выявления узких мест.

Ключевыми аспектами данной модели диагностики организации являются наличие и величина разрыва (расхождения) между формальной и неформальной структурами организации по каждому из выделенных параметров (определение соответствия индивида и организации), а также степень несоответствия между тем, что есть, и тем, что должно быть (определение соответствия между организацией и внешним окружением). Диагностическую модель М.Вайсборда рекомендуется использовать при дефиците времени, а также в организациях с несложной структурой.

Модель «7С» (рис. 9). Была разработана для анализа конкурентных преимуществ компании. Модель не включает в явном виде внешнюю среду и в целом ориентирована на внутренние механизмы функционирования

компании. При сравнении этой модель с моделью М. Вайсборда становится очевидной зависимость модели от задачи, которую ставит автор в отношении ее использования.

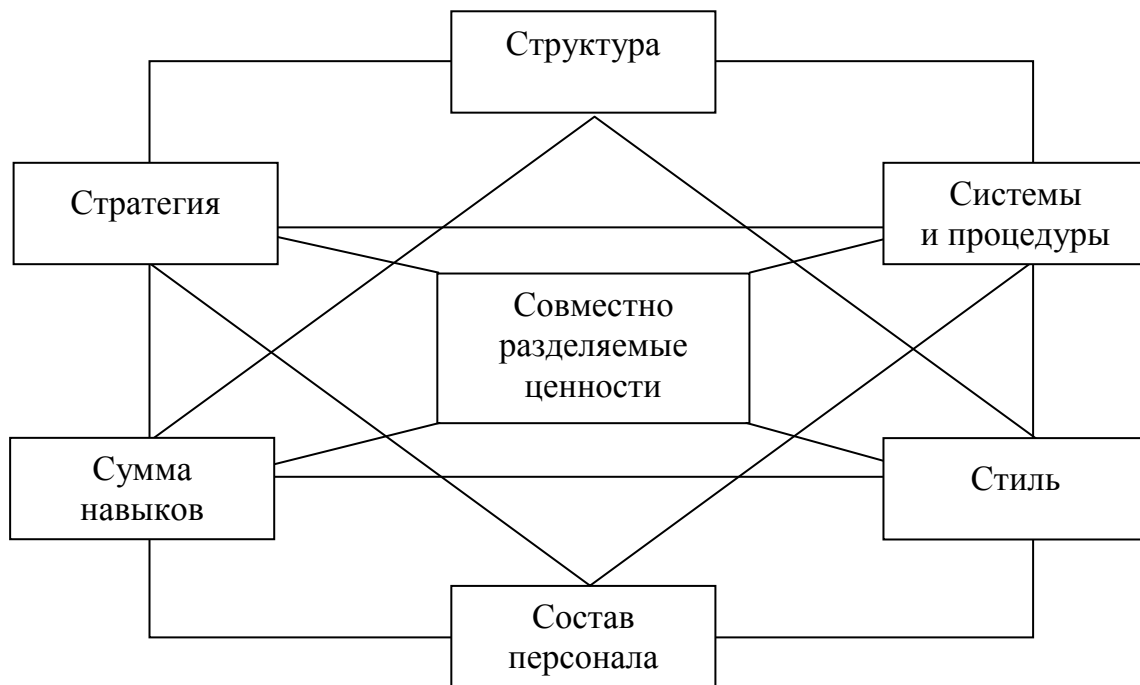


Рис. 9. Модель «7С» компании «Маккинзи»

Модель Берка–Литвина (рис. 10). Эта модель в наибольшей степени соответствует подходу к организации как к открытой системе, поскольку внешняя среда в ней является частью общей модели компании. Еще одно отличие этой модели состоит в том, что она исходно иерархична. Четыре верхние ячейки – внешняя среда, миссия и стратегия, лидерство и культура – являются основными элементами модели. Подчеркнем, что по замыслу разработчиков модель предназначалась для анализа процесса организационных изменений.

Практика применения рассмотренных моделей в организационном консультировании показывает, что в разных случаях целесообразно использование разных моделей. Например, при диагностике небольших и простых по структуре компаний прекрасно работает модель М. Вайсборда, в то время как при изучении больших и сложных организаций более эффективной оказывается модель Берка–Литвина.

Однако применение трех вышерассмотренных моделей организации дает возможность получить «мгновенную фотографию» компании и не позволяет, строго говоря, отразить динамику ее развития во времени.

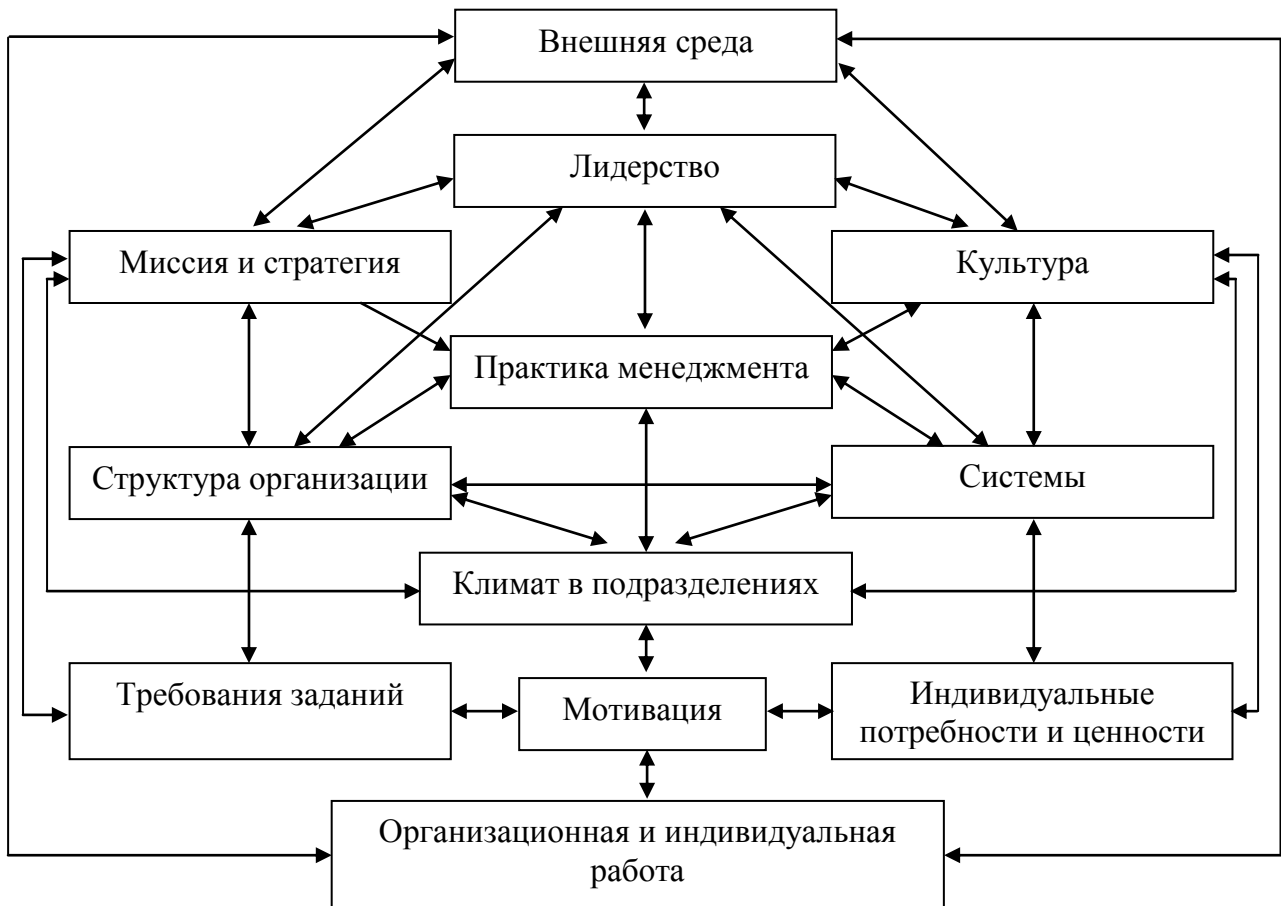


Рис. 10. Модель Берка–Литвина

Для того чтобы понять текущее состояние организации и описать желаемое состояние в будущем, целесообразно использовать *модель диагностики Надлера–Ташмена*.

В соответствии с этой моделью внутри организации существуют четыре взаимосвязанных компонента (внутренние элементы): задачи, структуры и системы организации, ее культура и люди, которые в ней работают.

Задачи являются важнейшей частью организации, определяют виды работ, которые необходимо осуществить, и характеристики их выполнения, а также количество и качество услуг или товаров, которые производит организация.

Организационные структуры и системы включают в себя формальные организационные механизмы, такие как линии подотчетности, инфор-

мационные системы, механизмы мониторинга и контроля, должностные инструкции, формальные системы оплаты и вознаграждений, системы совещаний, производственная политика и т.д. Несмотря на то, что эти характеристики организации достаточно легко описать, они быстро устаревают, поскольку не успевают реагировать на изменяющееся окружение.

Организационная культура представляет собой ценности, ритуалы, источники власти, приверженности, нормы, неформальные взаимоотношения, которые влияют на всю деятельность.

Люди привносят свои разнообразные навыки, знания и опыт, различные личностные качества, ценности, отношения и поведение. В период быстрых изменений основной причиной, вызывающей стресс, является стремление привести индивидуальные потребности в соответствие с формальными и неформальными структурами и системами организации, а также с ее культурой.

Два оставшихся элемента модели диагностики – это:

- разделяемое видение, создание образа усовершенствованного будущего организации (являются целью организации, на достижение которой направляется ее энергия);
- лидерство (осуществляется человеком или людьми, которые направляют организацию на путь изменений, чтобы добиться выполнения целей в соответствии с разделяемым видением).

Используя табл. 6, можно описать текущее состояние организации и желаемое состояние в будущем по модели Надлера–Ташмена.

Таблица 6

Анализ элементов организации

Внутренние элементы	Текущее состояние	Желаемое состояние в будущем
Задачи		
Организационные структуры и системы		
Организационная культура		
Люди		

Изменение может происходить на любом (или на всех) из следующих уровней:

- индивидуума;
- команды;

- структурного подразделения;
- организации.

Требуемое время и сложность осуществления любого изменения напрямую связаны с уровнем изменения.

Проанализировав отношение к изменению, можно определить, насколько эффективно управление изнутри.

5.2. Введение изменений в организационный процесс

Любая организация является открытой системой. Для того чтобы адаптироваться к окружающей среде (макросреде), системе необходимо постоянно изменяться. Эти изменения могут быть жизненно необходимы для выживания организации в условиях рынка. В связи с этим у сотрудников организации возникает психологическая потребность в изменении специфики своего труда.

Организации, в рамках которых могут происходить инновации и постоянно появляться возможности для изменений, имеют намного больше шансов на успех в быстро меняющемся внешнем окружении. В дальнейшем понятия «реорганизация» и «изменения» будут отождествляться, поскольку реорганизация организации предусматривает ее изменения и внедрение инноваций.

Для того чтобы изменяться и адаптироваться к новым требованиям, организациям необходимы люди с творческими способностями. В современном менеджменте таких людей часто называют «корпоративными предпринимателями», которые, подталкивая и направляя процесс инноваций, подвергают сомнению существующие ограничения и тем самым создают для организации возможность действовать.

По мере того как происходящие в мире события все больше нарушают работу механизмов корпораций и угрожают дестабилизацией их деятельности (особенно крупнейшим), потребность в изменениях возрастает, и корпорации все в большей степени осознают необходимость в присутствии в организации «корпоративных предпринимателей», которые должны не просто обладать определенным творческим потенциалом, а быть способными осуществлять изменения, управлять ими. Поэтому знание технологии управления изменениями выходит в настоящее время на первое ме-

сто в профессиональных навыках менеджеров, особенно топ-менеджеров крупных корпораций.

Изменения являются частью организационной и управленческой жизни. Они имеют большое значение, происходят часто, их объем увеличивается, они могут быть жизненно необходимы для выживания организации.

Реорганизация может открывать определенные возможности для тех, кто в нее вовлечен. К числу таких возможностей можно отнести, например, рост удовлетворения от работы, улучшение условий труда, увеличение производительности и т.д.

Внешнее воздействие, вызывающее изменение, определяется социальными, технологическими, экономическими и политическими факторами во внешнем окружении организации, а также конкурентным окружением. Внешние факторы, приводящие к изменениям, находятся вне пределов контроля организации.

Внутренние факторы, требующие трансформации организации, часто связаны с внешним воздействием. К ним относятся: потребность в росте производительности; необходимость в повышении качества, увеличении объема продаж, улучшении обслуживания, мотивации персонала и его сохранении. Внутренние причины, вызывающие изменения, находятся в области контроля организации.

Существует *три подхода к формированию внутренних факторов*, вызывающих изменения:

1) *подход «сверху – вниз»* – используется в том случае, когда кто-либо с позиции власти решает ввести изменение. В идеальном варианте это означает четкое указание от лица (лиц), принимающего решение, о том, что нужно делать, после чего совершаются предписанные действия и предоставляется «необходимая» (по мнению инициаторов) информация исполнителям. Часто в распоряжении сотрудников, которых затрагивает изменение, имеется мало возможностей повлиять на предложения тех, кто принимал решение. Много энергии затрачивается на поощрение людей, чтобы они подчинялись с охотой;

2) *подход «снизу – вверх»* – почти всегда означает работу в командах. Этот подход следует применять в тех случаях, когда люди, которых касается проблема, должны принимать участие в процессе выработки возмож-

ных решений, а также когда проблемы по-разному воспринимаются на местах. Этот подход может потребовать много времени на согласование из-за разности восприятия проблемы;

3) *экспертный подход* – требует привлечения внешних экспертов – специалистов, обладающих знаниями в определенной области. Эксперты не принимают решений. Менеджер с помощью экспертов получает наиболее широкое представление о проблеме, чтобы принятие решений было ориентировано на потенциально лучший результат.

Каждый подход имеет свои преимущества и недостатки (табл. 7).

Таблица 7

Преимущества и недостатки подходов к формированию
внутренних факторов изменений

«Сверху – вниз»	«Снизу – вверх»	«Экспертный»
1	2	3
<i>Преимущества</i>		
Обеспечивает соответствие специфическим условиям конкретной организации	Подключает широкий спектр навыков и знаний и способствует сопричастности (ответственности)	Предлагает лучшее практическое решение
Реорганизация планируется заранее	Самодостаточный	Позволяет объективно взглянуть на происходящие проблемы и их последствия
Подходит для краткосрочных (среднесрочных) изменений, а также радикальных	Подходит для долгосрочных (среднесрочных) изменений, а также эволюционных (постепенных)	Подходит для всех видов изменений, в том числе для очень длительных
<i>Недостатки</i>		
Успех зависит от компетентности высшего руководства	Процесс может быть беспорядочным (непрограммируемым)	Возможен недостаток понимания (заинтересованности) в ситуации на местах
Может быть слишком субъективным	Может быть субъективным	–

1	2	3
Может недостаточно воодушевлять и мотивировать сотрудников	Может утратить ориентацию, целенаправленность или не учитывать приоритеты	Выработанное решение может не быть уникальным; решение может необоснованно привноситься извне
–	Может потребовать много времени	Может дорого стоить
Не позволяет справиться с разнообразием вариантов моделей реорганизации, методов проведения и реакции персонала на местах	Зависит от поддерживаемой структуры и культуры	Часто возникают проблемы с внедрением

5.3. Этапы реорганизации

Первый этап – *осознание необходимости перемен* – начинается с появлением психологических барьеров (препятствий), стоящих на пути реорганизации:

- в процессе жизни человек не воспринимает слабые сигналы о неблагополучии. Поэтому, когда в организации возникают неполадки и они не так страшны для нее, организация не рассматривает эту ситуацию как необходимость что-то менять. Такое состояние будет продолжаться до тех пор, пока не произойдет что-то более серьезное;

- в самой организации, занятой процессом собственного позиционирования, нет своей системы диагностики неблагополучного состояния, так как отсутствуют критерии (обычно организация сравнивает себя с менее благополучными или неблагополучными организациями). В то же время корпоративная культура создает иллюзию благополучия. Таким образом, организация не может вовремя распознать свое неблагополучие;

- решение о необходимости перемен принимается не теми, на кого оно будет направлено. Таким образом, человек будет отторгать чужое решение. Это может быть связано с различными психологическими установками по отношению к руководству;

- идея о реорганизации возникает у небольшой группы людей. Дальше это решение доносится до всех сотрудников организации, которые, в свою очередь, проявляют агрессию и недовольство. В этот момент реорганизация только начинается, и еще нет ее управления.

На данном этапе могут возникать конфликты, связанные с психологическими барьерами. Необходимо немедленно пресекать все споры и разногласия, чтобы не возникало искажения информации.

Необходимо, чтобы в это время в организации присутствовала гласность, явная демонстрация того, что по старому пути организация развиваться не будет.

В течение данного этапа могут появляться новые идеи развития, но в кратчайшие сроки необходимо выбрать только один путь и переходить ко второму этапу реорганизации.

Второй этап – **формирование нового видения**. При переходе ко второму этапу подключается управленческий ресурс.

На данном этапе могут возникнуть политические барьеры. В данном случае используется система стимулирования (значимые лидеры «покупаются»).

Необходимо создать критическую массу переменных: большинство персонала должно перейти на сторону реорганизации (мотивация, включение в процесс, наставничество, элементы обучения персонала и т.п.).

В этот период организация находится в тревожном, стрессовом состоянии, которое необходимо ослабить (корпоративные праздники, собрания, конкурсы профессионального мастерства). При этом процесс организации не останавливается, и персонал постоянно оповещается об изменениях.

Третий этап – **институализация**. Включает следующие подэтапы:

1. **Размораживание**. Основная задача – избавление от старых способов действий, правил. Важно, чтобы процесс изменений проходил плавно, переходя с одного на другое.

В этот период человек имеет право совершать ошибки, при этом он не будет наказан («кредит ошибки»). Применяется режим поощрения.

Необходимо постоянно осуществлять обратную связь с целью отслеживания затруднений, корректировки способов введения новых норм. Информирование проводят на каждом уровне.

Это состояние неопределенности длится не более месяца, иначе персонал начинает расхолаживаться.

2. *Изменения.* Основная идея второго месяца – назад дороги нет. Все, что можно было раньше (в первый месяц), наказывается. Вступает в силу принцип наказания всего старого. Об ошибках говорится сотрудникам. Они наказываются, но не сильно.

На собраниях производится анализ ошибок. Ответственность за ошибку должна быть связана с конкретным лицом. Этот подэтап длится 2–3 недели.

3. *Замораживание.* В данный период возможно совершенствование навыков, обретение нового равновесия. Как только статистика фиксирует отсутствие ошибок – это сигнал о том, что процесс реорганизации закончен.

С этого момента вступает в силу система стимулирования труда, которая разрабатывается под новую форму деятельности.

5.4. Организация процесса управления переменами

Организация процесса управления переменами предполагает:

1. *Анализ основных блоков, нуждающихся в реформировании:*

- опрос сотрудников, связанный с удовлетворенностью условиями труда, профессиональными планами и т.д.;
- изучение мнения клиентов компании о деятельности компании, какие изменения в компании они хотели бы видеть;
- анализ мнений ведущих менеджеров компании об основных проблемах функционирования;
- анализ объективных условий.

В результате складывается матрица: каждое подразделение (блок) оценивается по результатам проведенного анализа с учетом необходимых средств на реорганизацию каждого подразделения.

Такой анализ позволяет выделить четыре группы подразделений по особенностям преобразования:

- 1) перспективные – нуждающиеся в максимальных усилиях для улучшения работы;
- 2) с разной степенью перспективности – не нуждающиеся в значительных преобразованиях;

3) нуждающиеся в реорганизации, но неперспективные для компании, следовательно, реорганизацию можно отложить на время;

4) перспективные, требующие минимальных усилий на их организацию.

Далее делается вывод о том, какие подразделения требуют быстрой реорганизации, а реорганизацию каких подразделений можно отложить. Следует отметить, что в некоторых случаях особенности реорганизации отдельных блоков влекут за собой изменения других блоков.

Применение SWOT-анализа позволяет просчитать (в цифрах) сильные и слабые стороны организации.

2. Анализ ресурсов для проведения изменений:

- выявление актуального состояния желания реорганизации отдельных рабочих групп;

- оценка персонала: умение работать по-новому, обучаемость, эмоциональный интеллект (уровень эмоциональной напряженности);

- определение необходимых на реорганизацию времени и денег;

- анализ конфликтных ситуаций.

3. Анализ миссии, состояния организации:

- определение стадии развития организации. Нельзя проводить реорганизацию, если организация находится в ситуации кризиса или на первых трех стадиях развития;

- ревизия миссии – миссия должна быть ориентирована на внешнюю среду.

4. Разработка нового проекта деятельности компании:

- создание ситуации развития организации;

- постоянный мониторинг. В качестве предмета мониторинга выступают: организация как система (то, чем управляют); личность руководителя (того, кто управляет); технологии управления организацией (то, как управляют); инструменты управления процессами, организацией (при помощи чего управляют); персонал организации (те, кем управляют); процессы взаимодействия в организации.

Мониторинг должен осуществляться системно и комплексно, только тогда можно получить более полную информацию о картине происходящего. Это позволяет более эффективно управлять процессом внедрения изменений в организацию.

5.5. Сопротивление изменениям

При осуществлении организационных изменений неизбежно возникает сопротивление. Это является одной из основных проблем, стоящих перед развивающейся организацией.

Сопротивление организационным изменениям в основном рассматриваются в контексте различных концепций организационного развития. Так, И. Ансофф под сопротивлением понимает многогранное явление, характеризующееся проявлением иррационального поведения организации, отказом признать новые черты реальности, размышлять логически и реализовывать на практике выводы логического мышления [2]. Это явление вызывает непредвиденные отсрочки, дополнительные расходы и нестабильность процесса изменений. Сопротивление проявляется всегда в ответ на любые изменения. В процессе изменений имеют место отсрочки начала процесса изменений; непредвиденные отсрочки внедрения и прочие трудности, которые замедляют реорганизацию и увеличивают расходы на ее проведение; попытки саботировать изменения внутри организации или «утопить» их в потоке других первоочередных дел.

Некоторые сотрудники организации боятся изменений и противятся им всем своим естеством, так как перемены оказывают сильное влияние и даже давление на взгляды, мнения и убеждения, укоренившиеся в их сознании. Часто это является результатом неудачного жизненного опыта, связанного с деятельностью по осуществлению перемен. В связи с этим в любой организации можно выделить два типа людей:

- 1) люди, которые думают, что они будут жертвами перемен, и поэтому сопротивляются изменениям, выражают неудовлетворение и гнев, а иногда впадают в состояние уныния или даже депрессии;
- 2) люди, которые полностью поддерживают перемены, разрабатывают и планируют изменения.

Изменения вызывают особенно сильное сопротивление на начальных этапах выполнения проекта, так как некоторые люди усматривают в предстоящих переменах угрозу для себя лично, что обычно обусловлено их неуверенностью в себе и неясностью последствий происходящего.

И. Ансофф выделяет индивидуальные и групповые сопротивления [2], Й. Хентце и А. Каммель описывают личные и структурные барье-

ры [76], Е.Г. Сазанов выделяет индивидуальные и организационные виды сопротивления [61].

Так, **организационное сопротивление** имеет три разновидности:

- *сопротивление передаче полномочий.* Организационные изменения с неизбежностью меняют баланс политических сил, приводят к перераспределению полномочий, а иногда и к смене части управленческой команды. Управленцы, которые теряют свои полномочия, стараются приложить все усилия, использовать свой вес и влияние для того, чтобы не допустить такого перераспределения;

- *инертность сложных организационных систем.* Организация является сложным социальным организмом, где все процессы взаимосвязаны. Изменение одного элемента приводит к трансформации во всей системе. Чем больше организация, тем сложнее запустить процесс преобразований. Старые нормы, традиции, правила долгое время продолжают оказывать влияние на работу сотрудников в силу инерции корпоративной культуры организации;

- *сопротивление изменениям, которые навязаны консультантами извне.* Очень часто внешние советы и рекомендации могут быть не услышаны в силу целого ряда причин: во-первых, из-за страха потери полномочий, что было описано выше; во-вторых, из-за привычки опираться на старые проверенные шаблоны, уверенности в собственной непогрешимости; в-третьих, любые организационные изменения требуют отвлечения ресурсов (финансовых, временных, людских) от прямой деятельности. Поэтому, к сожалению, многие организации начинают изменения, когда стоит очень жесткий выбор: измениться или погибнуть. Этот факт действительно опасен, так как в период кризиса резко ограничивается количество ресурсов, которые можно использовать в процессе изменений.

Индивидуальное сопротивление обычно выражается:

- *в несоответствии квалификации сотрудников новым требованиям.* Очень часто организационные изменения приводят к повышению требований к квалификации персонала и качеству выполнения должностных обязанностей. Работник, не имеющий достаточной квалификации, пытается работать по старому или делает работу медленно и некачественно, что, несомненно, препятствует успешному осуществлению организационных изменений.

Такое несоответствие квалификации персонала требованиям может быть выявлено в результате оценки персонала или по результатам анализа деятельности сотрудников. Наиболее точную информацию дает, конечно, комплексная оценка. По ее результатам может быть принято решение о необходимости: замены сотрудника, его обучения или ротации (как горизонтальной, так и вертикальной);

- *страхе перед новым и неизвестным.* Люди привыкают к определенным шаблонам поведения, стереотипам мышления. Любые изменения требуют готовности отказаться от старого и привычного, шагнуть в новое и неизведанное. Некоторые люди настолько консервативны, что оказываются не в состоянии приспособиться к изменениям;

- *страхе потери рабочего места.* Этот страх может быть связан как с собственной некомпетентностью, так и со слухами о том, что изменения связаны с кризисом и большими проблемами в фирме;

- *страхе потерять привычные социальные контакты.* Реорганизация может приводить к изменению схем взаимодействия, увольнению ряда сотрудников, вследствие чего меняются социальные отношения, круг общения.

Индивидуальное сопротивление также можно разделить на три подкласса:

1) логическое – несогласие сотрудников с реальными издержками, фактами, рациональными доводами, логикой. Логическое сопротивление возникает потому, что нужно реально затратить много времени и усилий на адаптацию к изменениям, скажем, на освоение новых должностных инструкций;

2) психологическое – основано на эмоциях, чувствах, установках. Люди могут бояться неизвестности, не доверять своему руководству, ощущать угрозу своей безопасности, чувству самоуважения;

3) социологическое – это результат вызова, который изменения бросают групповым интересам, ценностям, нормам, личному статусу сотрудника.

Различают следующие *виды сопротивлений изменениям*:

- *открытое противоборство с «верхушками компании»;*

- *«итальянские забастовки»*: сотрудники начинают интенсивно трудиться, с целью доказательства руководству того, что старые методы работы эффективнее и лучше новых способов выполнения деятельности;

- *«бунт на корабле»*: объявление «войны» со стороны коллег тем сотрудникам, которые начинают осуществлять деятельность новыми способами, принимают инновации;

- *явный саботаж*: сотрудники создают видимость выполнения деятельности, но ничего при этом не делают.

Так же выделяют два вида сопротивления переменам в организации, классификация которых основана на силе и интенсивности сопротивления:

- *пассивное сопротивление* – форма более или менее скрытого неприятия перемен, выражающегося в виде снижения производительности или желания перейти на другую работу;

- *активное сопротивление* – форма открытого выступления против перестройки (например, в виде забастовки, явного уклонения от внедрения новшеств).

Одной из форм сопротивления изменениям в организации является оппортунизм. Оппортунизм трактуется как приспособленчество, соглашательство, беспринципность. Это понятие появилось вместе с развитием революционного движения рабочего класса во второй половине XIX в. и означало отказ от радикальных реформ. Возможность оппортунистического поведения коренится в природе самого человека и связана в конечном итоге со стремлением реализовать собственные экономические интересы. При проведении реорганизации оппортунизм проявляется в равнодушии, беспринципности, внешнем соглашательстве с происходящими изменениями.

Оппортунизм рядовых работников и скрытый оппортунизм менеджеров представляют серьезную проблему для организации. Для стабильного развития организации жизненно важно, чтобы «верхи» были лично заинтересованы в процветании бизнеса, воспринимали бизнес как свое детище, не разделяли своих личных интересов и интересов компании. Оппортунизм рядовых работников, конечно, не столь страшное явление, но приверженность персонала организации важна на всех уровнях. Таким образом, если организация вводит какие-либо изменения, то она может столкнуться с явлением оппортунизма в организации.

5.6. Причины сопротивления изменениям в организации

Дж. Котлер и Л. Шлезингер выделили четыре *причины сопротивления изменениям*:

1) *узкособственнический интерес*. Желание не потерять что-то ценное: положение, власть, материальную выгоду, комфорт, привычную обстановку, политическое преимущество и неформальные связи;

2) *непонимание и недостаток доверия*. Обычно это происходит в том случае, если недостаточно было приложено усилий и потрачено времени на налаживание взаимоотношений с теми, кого затронет изменение, и (или) если эти изменения не были адекватно объяснены и убедительно аргументированы;

3) *низкая терпимость к изменениям*. Люди имеют значительно отличающиеся уровни готовности к изменению. Для одних даже незначительное нарушение привычных связей означает кризис, для других потребуются чрезмерные затраты энергии на восстановление контроля и приспособление к новой окружающей среде. Часть людей сопротивляется необходимости обучения, которое часто сопровождает изменения, а кто-то автоматически сопротивляется всему тому, что он рассматривает как требование приспособляться к чьим-то нормам или ожиданиям;

4) *различная оценка ситуации*. Вероятно, это менее эмоциональная причина, чем другие; сопротивление возникает из-за того, что люди искренне не могут понять выгоды, связанной с изменением, или видят больше потерь, чем преимуществ, не только для себя, но и для организации в целом.

В коллективе также выделяют:

1) *давление со стороны коллег*. Очень легко попасть под влияние коллег, которые оказывают сопротивление изменению, особенно если ни у кого нет полной информации, но зато имеется много слухов. Даже если сначала сопротивление изменению на индивидуальном уровне достаточно слабое, оно может усилиться, если люди собираются вместе и убеждают друг друга в том, что изменение представляет для них реальную или кажущуюся несправедливость. Когда сопротивление изменению становится общим делом, то его очень трудно преодолеть;

2) *усталость от изменений*. Изменения стали фактом жизни организаций и поэтому неудивительно, что там, где имел место период быстрых и непрерывных изменений, люди начинают усматривать в этом «изменение ради изменения». Даже те, кто был полностью вовлечен во все аспекты происходивших ранее изменений, теряют энтузиазм и приверженность изменениям, когда предлагается все больше и больше изменений. Это приводит к сопротивлению чаще всего в пассивной форме. Люди уже просто не вкладывают усилий в то, чтобы каждое новое изменение прошло успешно. Более активная и радикальная форма сопротивления изменениям, вызванная усталостью от изменений, проявляется в желании избавиться от инициаторов изменения;

3) *предыдущий неудачный опыт проведения изменений*. Эта причина сопротивления изменениям довольно очевидна. Если люди пострадали от ранее проведенных изменений, которые были или плохо спланированы, или о которых не было достаточной информации, или которыми плохо управляли, то, скорее всего, они отнесутся с недоверием к последующим предложениям по изменениям и будут им сопротивляться.

Таким образом, первые четыре вида можно рассматривать как сопротивления, проявляющиеся на личностном уровне, следующие три – как проявления сопротивлений на уровне группы. Такая классификация причин сопротивлений встречается довольно часто.

С.С. Фролов выделяет технические, политические и культурологические причины сопротивления изменениям [74].

Технические причины связаны с действием так называемых технических условий организации, которые представляют собой способы соединения человеческих и технических ресурсов в организации. К причинам такого рода относятся следующие.

1. *Отсутствие ресурсов и коммуникаций для осуществления инноваций*. Такая ситуация чаще всего возникает в том случае, когда руководство организации, планируя проведение инноваций, переоценивает свои возможности. Руководители более низких уровней управления, зная реальную картину, оказывают сопротивление изменениям.

2. *Внутренняя разобщенность организации*. Причины внутренней разобщенности весьма многочисленны: социальные конфликты между отдельными группами в организации; культурные различия (различные цен-

ности, принятые нормы и т.д.); неправильная позиция руководителей; отсутствие идентификации с коллективами организации и др. Все это может вызвать сопротивление инновациям у отдельных групп в организации.

3. *Неизвестный результат или страх перед неизвестностью.* Нередко члены организации просто не видят перспективы внедрения инноваций и поэтому у них возникает ощущение возможного провала или отрицательных последствий, в связи с чем они пытаются идеализировать существующее состояние организации и сопротивляются нововведениям.

4. *Отсутствие планов, неясность целей.* Эту группу причин можно рассматривать как частный случай страха перед неизвестным результатом. Неопределенность будущих действий, отсутствие разделения деятельности на этапы в соответствии с целями организации порождают у работников иллюзию несбыточности планов и нецелесообразности проводимых изменений.

5. *Отсутствие лидеров.* Создание целостного видения организации зависит от активности инструментальных лидеров. Именно они способны подсказывать, направлять действия людей и организовывать проводимые изменения. Очевидно, что деятельность лидеров должна быть направлена на реализацию изменений, в противном случае лидер может только тормозить инновационную деятельность.

6. *Снижающиеся издержки.* Сопротивление изменениям может усилиться в том случае, если организация находится на гребне успеха и ее издержки снижаются. В этой ситуации у членов организации возникает резонный вопрос: зачем что-то изменять, когда организация работает столь успешно? Это одна из самых серьезных причин сопротивления изменениям. В случае продолжительной успешной деятельности организации у работников вырабатывается привычка и им психологически сложно перешагнуть через нее и столкнуться с неопределенностью.

7. *Отсутствие системы обучения и консультирования.* Для осуществления инноваций обучение и консультирование необходимы, так как без этого невозможна полная социализация индивидов по отношению к нововведениям. В случае отсутствия системы обучения и консультирования сопротивление изменениям практически неизбежно.

Политические причины сопротивления изменениям обусловлены перераспределением власти при структурных и культурологических изменениях в организации. В случае значительных структурных изменений пе-

ред руководителями различных уровней всегда встает вопрос: кто и в какой степени будет привлечен к принятию управленческих решений в новой ситуации? От ответа на этот вопрос зависит отношение руководителей к инновациям. Все это определяет следующие основные причины сопротивления:

1. *Угроза влиятельным статусам*, т.е. возможной потери влияния и авторитета. Действительно, очень часто инновации связаны со структурными изменениями, и в результате перестройки организации руководитель может занять более низкую ступень в структуре управления. Кроме того, реализованные инновации могут привести к изменению характера отношений между руководителями и подчиненными, что также может восприниматься болезненно и вызывать сопротивление изменениям.

2. *Возможность критики руководителей*. В ходе изменений нередко критикуются прежние способы организации производственного процесса, методы управления и контроля. Учитывая возможность такой критики и опасаясь ее последствий, многие руководители в организации стремятся избегать нововведений, доказывая преимущества своего, прежнего способа действий.

3. *Изменение содержания процесса принятия решений*. В ходе изменений серьезным барьером для руководителя может стать принятие другого способа управления. Дело в том, что каждый руководитель стремится максимально стандартизировать процесс принятия решений, упростить его. При внедрении инноваций руководителю приходится сталкиваться с новыми способами принятия управленческих решений, которые могут быть весьма сложными. В связи с этим до полной адаптации руководителя к новым условиям он может оказывать сопротивление нововведениям.

4. *Изменение форм властного воздействия*. При изменении ситуации в организации или ее подразделениях у руководителей может появиться необходимость изменить формы властного воздействия. Например, руководитель до проведения изменений ориентировался на власть принуждения, но при изменении ситуации он вынужден применять информационную власть, референтную власть или власть эксперта. Чаще всего руководство организации не готово сразу поменять формы властного воздействия, и должно пройти определенное время для адаптации к новым формам власти. Обычно именно в этот момент наблюдается сопротивление изме-

нениям в организации, которое может продолжаться до тех пор, пока руководители не адаптируются к новым условиям применения власти.

Культурологические причины сопротивления реорганизации связаны с изменением ценностных ориентаций и социальных норм, действующих в организации. К таким причинам относятся следующие:

1. *Влияние прежних ценностей.* Поскольку каждый член организации ориентирован на собственную личностную матрицу ценностей, любое вмешательство извне может привести к явному или неявному отторжению новых ценностей, причем сила инерции приверженности весьма велика. Так, если в организациях, где работники были ориентированы в своих действиях только на мнение руководителя, а в новых условиях им приходится полагаться на свое мнение или мнение коллег, то это значительно изменяет их ценностные ориентации. Однако члены организации не могут сразу изменить свои ориентации и становятся беспомощными перед лицом технической неопределенности, в результате чего возникает сопротивление изменениям.

2. *Возврат к традициям.* В любых социальных общностях можно услышать мнение, что в старые времена жизнь была значительно лучше. Это обычное явление, основанное на привычках и стереотипах, облегчающих людям ориентацию в их социальном окружении. Однако весьма полезные людям привычки и обычаи могут оказаться ненужными и вредными при освоении новых ситуаций. Таким образом, сила привычек и обычаев в организационной культуре оказывает значительное воздействие на принятие и внедрение социальных изменений. Проиллюстрируем это утверждение на достаточно простом, но показательном примере. Члены коллектива привыкли пить чай в определенное время, но после реорганизации они не могут этого делать. Даже по такому незначительному поводу может возникнуть сопротивление изменениям, подогреваемое приятными воспоминаниями о свободных чаепитиях.

3. *Действие нормативного контроля.* Как известно, нормы жизнедеятельности организации принимаются работниками и интернализуются таким образом, что становятся наиболее удобными, привычными. Соблюдение норм контролируется посредством неформального контроля, и членам организации психологически трудно не соблюдать существующие нормы деятельности. В соответствии с правилами действия неформального контроля любые новые нормы в данной области деятельности считаются

отклонениями, против которых и направлены санкции социального контроля. В этот момент и возникает сопротивление нововведениям.

5.7. Основные этапы сопротивления персонала переменам

Сопротивление со стороны персонала может сильно мешать процессу перемен, если на это не реагировать должным образом. Существует несколько этапов, через которые проходит работник на пути к восприятию перемен.

1. *Бездействие (инертность)*. После появления информации о новых планах многие служащие чувствуют себя неуверенно, проявляют нерешительность, полны сомнений.

2. *Отрицание планируемых перемен*. Значительная часть служащих настроена скептически, не признает целесообразности осуществления разработанных планов по улучшению деятельности.

3. *Раздражение и гнев*. Если осуществление запланированных изменений продолжается, часть служащих с раздражением (гневно, сердито) протестует против этого, а некоторые увольняются с работы.

4. *Обсуждение планов и ведение переговоров*. Попытка прийти к компромиссу (через обсуждение и переговоры) путем минимизации предлагаемых планов и частичного принятия (признания) этих планов.

5. *Спад противодействия переменам, а иногда депрессия*. В связи с необходимостью осуществления проекта в целом служащие вынуждены признать предложенные перемены. Результатом этого является пассивное поведение, которое, в конечном счете, завершается снижением противодействия и даже депрессией (угнетенным состоянием, упадком сил).

6. *Принятие, признание и одобрение перемен*. Служащие искренне стараются понять предлагаемые изменения. Через некоторое время после начала работы по внедрению усовершенствований их преимущества начинают становиться очевидными. Абсолютное большинство работников и служащих полностью принимают, признают и одобряют внедрение принципов и методов работы в новых условиях в практическую деятельность организации.

Каждый из этих этапов должен мгновенно распознаваться, и в качестве ответной реакции необходимо предпринимать адекватные меры.

Во время первого и пятого этапов требуется чуткое, понимающее отношение менеджера к упомянутым выше реакциям работников и служащих.

На втором-четвертом этапах менеджер должен занимать уверенную и твердую позицию по отношению к происходящему.

Следует как можно раньше распознавать прохождение работниками и служащими каждого из рассмотренных этапов. Менеджер должен стремиться к тому, чтобы каждый его подчиненный в кратчайшие сроки признал и одобрил перемены, что соответствует шестому этапу. Вот почему те, кто полностью принимает перемены, должны быть незамедлительно вовлечены в работу по осуществлению проектов усовершенствования деятельности.

5.8. Природа конфликта в организации

Управление организацией невозможно без расхождения во мнениях, без дискуссий, критических выступлений. Даже последовательная гуманизация в организациях и учреждениях и совершенствование методов управления не смогут предотвратить необходимости работы организации в условиях конфликтов. Неконструктивное разрешение конфликтных ситуаций в организации из-за неумелого руководства может привести к тяжелым последствиям.

Существует некая метафора о том, что двадцать пауков в одной банке отличаются от двадцати сотрудников в одном отделе тем, что пауки могут съесть друг друга, но банка останется цела, а сотрудники сами останутся целы, но могут разнести вдребезги не только отдел, но и всю компанию.

Конфликт в переводе с латинского означает «столкновение». Он возникает там, где сталкиваются разные желания, различные альтернативы и принятие решения затруднено.

Ранее у теоретиков и практиков менеджмента конфликт ассоциировался с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, войной и т.п. В результате появился подход к конфликту как явлению всегда нежелательно-

му, причем его необходимо при возможности избегать, а при возникновении немедленно разрешать.

На сегодняшний день существует точка зрения, заключающаяся в том, что во всех организациях вне зависимости от существующего управления присутствуют различные виды конфликтов. Возникает вопрос о том, что если невозможно его избежать или нивелировать, то возможно использовать на благо организации. Теоретики данного подхода подтверждают возможность его использования с положительным результатом, а также то, что в рамках организации наличие этого явления даже желательно.

Естественно, конфликт не всегда носит позитивный характер, так как в некоторых случаях может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Например, у человека, который в процессе группового принятия решения спорит только потому, что не спорить он не может, вероятнее всего, снизится степень удовлетворения потребности в принадлежности и уважении и, возможно, уменьшится способность группы принимать эффективные решения. Существует опасность того, что участники процесса принятия решения могут принять точку зрения спорщика только для того, чтобы избежать конфликта и всех связанных с ним неприятностей, даже не будучи уверенными, что поступают правильно.

К положительным сторонам конфликта можно отнести то, что он помогает выявить разнообразие точек зрения и большее число альтернатив или проблем, дает дополнительную информацию и т. д. Данный эффект делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти, а также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов.

Таким образом, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации, но он также может быть дисфункциональным и приводить к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта в основном зависит от того, насколько эффективно им управляют. Поэтому, чтобы управлять конфликтом, необходимо знать причины его возникновения, тип, возможные последствия, для того чтобы выбрать наиболее эффективный метод его разрешения.

5.9. Типы конфликтов

Первым шагом к решению задачи управления конфликтами является разработка социально-психологической типологии конфликтов. Такая типология базируется на исследованиях, проходивших на различных предприятиях. В ее основе лежат взаимосвязи людей в рамках их отношений в первичном производственном коллективе. Во-первых, эти взаимосвязи имеют функциональный характер, определены совместной трудовой деятельностью. Данные взаимосвязи носят как непосредственный, так и опосредованный характер. Во-вторых, они вытекают из принадлежности работников к одному первичному производственному коллективу. В-третьих, это взаимосвязи психологического характера, обусловленные потребностью людей в общении.

В обобщенном варианте можно выделить следующие типы конфликтов:

1. *Внутриличностный конфликт.* Возможные дисфункциональные последствия данного типа конфликта аналогичны последствиям других типов конфликта. Конфликт может принимать различные формы, из которых наиболее распространена форма ролевого конфликта, предполагающего ситуацию, в которой одному человеку предъявляются противоречивые требования относительно того, каким должен быть результат его работы. Исследования показывают, что такой конфликт может возникнуть при низкой удовлетворенности работой, малой уверенности в себе и организации, а также во время возникновения у отдельно взятой личности стрессовой ситуации.

2. *Межличностный конфликт.* Это наиболее распространенный тип конфликта, который проявляется в различных формах. Например, руководители могут вести борьбу за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Это связано с тем, что каждый из них понимает тот факт, что ресурсы ограничены, а следовательно, он должен убедить вышестоящее руководство выделить эти ресурсы ему, а не другому руководителю. Во многом данную ситуацию возможно избежать, так как необходимость борьбы за ограниченные ресурсы внутри организации вызвана ошибками в процессе планирования, а также несогласованностью внутриорганизационных целей. Ликвидация данного вида конфликта заключается не в социально-

психологических механизмах, а в оптимизации процесса планирования деятельности организации.

Межличностный конфликт может проявляться и при столкновении интересов отдельно взятых людей, так как люди с различными характерами, взглядами и мировоззрением практически не в состоянии совместно работать (относится только к противоположным личностям). Естественно, что между различными по характеру и установкам людьми не всегда возникают конфликты, но потенциальную возможность этого необходимо учитывать при формировании организационной структуры, рабочих групп и т.д. Необходимо подбирать людей, которые будут совместно работать так, чтобы при выполнении своих обязанностей они чувствовали себя комфортно в обществе друг друга.

3. Конфликт между личностью и группой. Данный тип конфликта возникает при занятии личностью позиции, отличающейся от позиции группы в целом. Например, когда при обсуждении пути увеличения прибыли большинство группы считает, что этого можно добиться путем снижения цены на производимые товары за счет увеличения производства, а один убежден, что такая тактика приведет к уменьшению прибыли. Человек, мнение которого отличается от мнения группы, рассматривается как источник конфликта, потому что он идет против мнения группы. В данной ситуации положительная сторона конфликта состоит в том, что при принятии решения необходимо рассмотреть все позиции, а мнение отдельно взятого индивидуума приведет к возникновению дискуссии при обсуждении вопроса. Основной задачей в данном случае является то, чтобы конфликт принял форму конструктивного диалога и не привел к сведению решения вопроса к определению личной симпатии членов группы, что неизбежно выразится в предвзятости принятого решения.

4. Межгрупповой конфликт. Организации состоят из множества формальных и неформальных групп, между которыми могут возникнуть конфликты. Неформальные группы, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением производительности. Яркий пример межгруппового конфликта – конфликт между профсоюзом и администрацией.

Возникновение межгруппового конфликта может привести к тому, что деятельность организации будет практически парализована, а при наи-

более неблагоприятной ситуации угрожать ее существованию. Сегодня изучением групповой динамики занимается такое научное направление, как психология масс. Межгрупповой конфликт в той или иной мере присутствует всегда. Так, всей совокупности персонала организации присущи личные симпатии и предпочтения.

С другой стороны, у этого типа конфликта тоже есть положительная сторона – конкуренция между группами, а соответственно и конечные результаты повышаются. В данном случае необходимо проследить ту черту, которая отделяет здоровую конкуренцию и желание быть со своими от откровенной вражды.

Рассмотренные выше типы конфликтов являются наиболее универсальными и могут быть использованы в практической деятельности.

5.10. Особенности конфликтов в организации

Проблема подбора и расстановки кадров в управлении персоналом не единственная, а часто и не самая сложная. Чем острее конкуренция в той сфере, где действует организация, чем крупнее сама организация (а следовательно, больше штат ее сотрудников), чем выше квалификация персонала, тем острее другие проблемы. Конфликтность такой организации, как внутренняя, так и внешняя, значительно выше средней.

Существенную роль во внешних успехах фирмы играют внутрифирменные конфликты, которых нельзя избежать даже при очень жестком стиле руководства кадрами. Самое простое решение конфликтов в организациях, где работает малоквалифицированный и легко заменяемый персонал, – это увольнение сотрудников. Но такой подход приводит к разрушению самой организационной структуры; а человеческий ресурс сам по себе не является бесконечным, он весьма ограничен.

Возможными субъектами конфликта в организации являются:

- администрация организации;
- средний управленческий персонал;
- низший управленческий персонал;
- основные специалисты (в штате);
- вспомогательные специалисты (вне штата – по контракту);
- технический персонал;

- структурные подразделения;
- неформальные группы сотрудников.

Т. Базаров классифицирует возникающие в организации конфликты в зависимости от их особенностей. Так, если структура организации не оптимизирована под деятельность (например, избыточность персонала, управленческих звеньев, структурных единиц), то это приводит к так называемому конфликту ресурсов. Во-первых, может увеличиваться расходная часть проектов, в результате чего нарушаются интересы потребителей, а, в свою очередь, может сработать на пользу конкурентов. Таким образом, возникают и обостряются внешние конфликты (особенно это заметно в случае бюджетной организации), которые неизбежно приводят к внутрифирменным: между структурными подразделениями, управленческими звеньями, между сотрудниками. Во-вторых, может возникнуть ситуация, когда в силу острой конкуренции расходная часть проектов увеличена быть не может, тогда возможны перераспределение доходной части (ограничение объемов выполняемых заказов, сокращение фонда заработной платы, возможные задолженности партнерам или налоговым органам, долги по кредитам и т.д.) и даже банкротство.

Следовательно, в любом случае возникают конфликты из-за различия интересов сотрудников и структурных подразделений, вертикальные конфликты (между начальниками и «обиженными» подчиненными).

Если структурная модель организации оптимизирована, то конфликты все равно неизбежны. Они могут возникать:

- с другими субъектами в экономической сфере (в силу различия интересов – нормальная конкуренция);
- внутри организации.

Одной из причин может стать необъективность руководителя. Один из наиболее существенных интересов сотрудников – регулярная выплата денежного вознаграждения за свою работу. Любые препятствия этому приводят, как правило, к серьезным конфликтам. Среди основных причин – ошибки менеджеров в оценке деятельности сотрудников. Вполне очевидно, что заниженная оценка сразу провоцирует конфликт (если сама не является его следствием), но к конфликту приводит и завышенная оценка, ведь это нарушает, скорее всего, интересы других сотрудников.

Типичные ошибки завышения оценок являются следствием:

- дружеского расположения, возникшего на основе неоднократного неформального общения;
- великодушия руководителя, желающего слыть добрым;
- высокой репутации сотрудника;
- оценки по второстепенным критериям и внешним признакам (допускается в отношении сотрудников, умело пользующихся саморекламой);
- завышенной оценки лично симпатичного, психологически приятного сотрудника;
- контраста с худшим работником, ранее работавшим на этом месте, или худшими другими коллегами.

Типичные ошибки занижения оценок возможны в силу:

- личной антипатии;
- плохой репутации сотрудника;
- неумения работника эффектно представить свою работу;
- придрчивости, «шлейфа» предыдущего конфликта;
- преднамеренного, но еще не известного сотрудникам повышения требований из-за какой-либо новой информации;
- завышенных требований с целью преднамеренного дальнейшего наказания сотрудника.

Также причиной конфликтов может выступить инновация. Внедрение нового продукта, технологии или услуги чаще всего означает для индивида необходимость отказаться от привычного, старого, требует изменения условий производства, потребительской сферы, привычек и сформировавшихся общественных связей. Следовательно, даже в случае успеха инновация сопровождается конфликтами – ведь она заставляет приспособляться к новому.

Причиной конфликта между новатором и его коллегами и администрацией может стать приверженность к прежним ценностям, консерватизм. Возможной причиной конфликта может быть и такая система мотивации и заинтересованности, в которой выгода для новатора образуется в ущерб (действительный или надуманный) интересам структурного подразделения или всей организации.

В организации, проводящей радикальные изменения, периодически формируются состояния неопределенности, напряженности, стрессов. Ин-

новация подрывает равновесие, тогда как организация пытается сохранить статус-кво. Риск неудачи или полунуспеха велик, но существует также возможность того, что под воздействием безуспешной или слишком успешной инновации организация из-за реакции окружения попадет «в немилость» и станет проблематичным сохранение ее прежних руководителей на своих местах.

Именно из-за традиционно негативного восприятия конфликтов общественный климат, порождаемый инновациями, не благоприятствует распространению инновационной деятельности, даже безусловно обоснованной с экономической точки зрения, и часто тормозит ее. Это явление мы можем назвать инновационной недееспособностью (инерцией) общества (организации).

В организации возникают и межгрупповые конфликты. Даже в небольшой организации, не имеющей структурных подразделений, могут сформироваться группы (хотя бы по неформальным критериям). Наиболее вероятно возникновение межгрупповой дифференциации в связи со специализацией, обусловленной основной деятельностью организации.

Группы не могут не взаимодействовать: одна с одной или несколькими, иногда член одной группы взаимодействует с членом другой, причем оба выступают как представители своих групп.

Цели такого взаимодействия разнообразны. Самые распространенные – это обмен материалами или информацией, потребность для одной группы быть в курсе работы другой или участвовать в ее деятельности, совместно решать проблемы, принимать решения или участвовать в производственном процессе, конкуренция за ресурсы или престиж, наконец, просто физическое соседство.

Заметим, что конкуренция принимает иногда довольно причудливые формы. Подобно людям, группы могут соперничать не только из-за денег и власти, но и престижа, признания. В результате соперничества в группе может смениться лидер. Обычная реакция руководителя в такой ситуации – усиление формального контроля за групповой деятельностью. Иной руководитель, проанализировав конфликт, может предпочесть сложить с себя полномочия, но большинство «лидеров» не желает мириться с поражением и переходит к более жесткому командному стилю.

Хотя теоретически все группы в организации работают ради одной и той же цели, они, конечно же, имеют разные интересы. К тому же многие

группы обычно считают свою нагрузку нереальной, а оценку труда несправедливой. В крайних проявлениях это ведет к полному смещению целей.

Помимо межличностных конфликтов из-за различия бытовых интересов сотрудников в организации возможны межличностные конфликты другого типа.

Нападки и притеснения со стороны коллег по работе как явление известны уже давно, но как отдельная психологическая проблема они были выделены только в конце 1970-х – начале 1980-х гг. Первые исследования были проведены в Швеции. Само явление получило название моббинг (от англ. *mobbing* – притеснять и преследовать кого-либо, кому-то грубить, нападать или придираяться). Этим словом обозначается ситуация, в которой оказываются сотрудники фирмы на своем рабочем месте, подвергаясь конфронтации со стороны коллег, а порой и начальства. В развитых странах, как показывает статистика, это явление становится причиной существенного снижения экономической эффективности бизнеса: почти каждый двадцатый вновь нанимающийся подвергается моббингу на новом месте (5%). При этом необходимо учитывать, что это только в момент приема на работу. Процент же людей, которые во время дальнейшей «рабочей» жизни стали жертвами моббинга, в десятки раз больше.

Моббинг может препятствовать и корпоративным инновациям. Из-за страха потерять в результате реформ свое рабочее место рядовые (и не только) работники прибегают к моббингу как к средству защиты. А это тормозит саму инновацию, претворение в жизнь многих реформаторских мер, которые могли бы принести фирме успех и прибыль.

5.11. Причины и последствия конфликта

В основе своей все конфликты имеют *причины*, из которых можно выделить следующие:

1. *Ограниченность*. Во всех организациях, даже в самых крупных, ресурсы всегда ограничены. Менеджер может принять решение о том, как распределить материалы, людей, финансы, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. В этом случае решение не имеет практически никакого значения, так как человек всегда хочет получать все в максимальном количестве. Таким образом, необходимость распределе-

ния и перераспределения ресурсов практически неизбежно приводит к различным видам конфликтов.

2. *Взаимозависимость задач.* Вероятность возникновения конфликта существует практически во всех ситуациях, где есть зависимость человека или группы в выполнении задач от другого человека или группы. Определенные типы организационных структур увеличивают возможность конфликта. Например, такая возможность возрастает при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия.

3. *Различия в целях.* Возможность возникновения конфликта возрастает по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что подразделения могут сами формулировать свои цели и большее внимание уделять их достижению, чем достижению целей организации. Например, отдел сбыта может настаивать на производстве как можно более разнообразной продукции, потому что это повышает конкурентоспособность и увеличивает объем сбыта. Однако цели производственного подразделения, выраженные в категориях «затраты – эффективность», выполнить легче, если номенклатура продукции менее разнообразная.

4. *Различия в представлениях и ценностях.* Вместо того чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для группы или личных потребностей. Различия в ценностях – весьма распространенная причина конфликта. Например, подчиненный может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель полагает, что подчиненный может выражать собственное мнение тогда, когда его спрашивают, и беспрекословно выполнять то, что ему говорят.

5. *Различия в манере поведения и жизненном опыте.* Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Нередко встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность и готовы оспаривать каждое слово. Такие личности часто создают вокруг себя атмосферу, чреватую конфликтом.

6. *Неудовлетворительные коммуникации.* Плохая передача информации может быть как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, препятствуя отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Например, если

руководство не может донести до сведения рабочих, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не «выжимать соки» из рабочих, а увеличить прибыль компании, повысить ее конкурентоспособность, то темпы работы подчиненных могут снизиться. Другими распространенными проблемами передачи информации, вызывающими конфликт, являются неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникнуть или усугубиться вследствие неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.

Конфликт приводит к изменениям различного рода: организационным, правовым, мировоззренческим. В случае неуправляемости конфликт может иметь и положительные последствия, но, как правило, на практике этого не происходит. Для того чтобы эффективно управлять конфликтом, необходимо знать последствия, к которым он может привести. Выделяют следующие *последствия конфликта*:

- *функциональные* – могут быть преодолены путем, неприемлемым для всех сторон, в результате чего люди будут в большей степени осознавать свою причастность к решению этой проблемы. При этом практически ликвидируются необходимость устранения возникающих между участниками конфликта враждебности, несправедливости и вынужденность поступать против воли. Другое функциональное последствие состоит в том, что стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых конфликтом. Кроме того, конфликт может уменьшить возможность группового мышления и синдрома покорности, когда подчиненные не высказывают идей, которые, по их мнению, не соответствуют идеям их руководителей. Положительной стороной выступает то, что члены группы могут проработать проблемы до исполнения решения;

- *дисфункциональные* – возникают в случае, если конфликтом не управляли или управляли неэффективно, а также в ситуациях с минимальной возможностью конфликта. Дисфункциональные последствия в большинстве случаев приводят к условиям, препятствующим достижению целей. К ним можно отнести:

- неудовлетворенность личности собой, рост текучести кадров и снижение производительности;
- снижение степени сотрудничества в будущем;
- высокую степень преданности группе, неэффективную конкуренцию внутри организации;
- представление противоположной стороны как «врага», а целей – как отрицательных;
- прекращение процесса взаимодействия между конфликтующими сторонами;
- рост враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия;
- смещение акцента: придание «победе» в конфликте большего значения, чем решению реальной проблемы.

Таким образом, все последствия конфликта можно разделить на положительные и отрицательные. Эта градация будет являться условной для различных категорий людей, ситуаций, организационных структур и изменений. В большинстве случаев возникновение конфликта в организации свидетельствует о неэффективном управлении, незначительной роли формально установленных авторитетов, низкой степени влияния организационной культуры и других проблемах организационного и морально-психологического характера.

5.12. Управление конфликтом

В настоящее время существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Условно их можно разделить на две категории: структурные и межличностные. Прежде чем начать процесс управления конфликтом, необходимо провести анализ фактических причин и только после этого использовать соответствующую методику.

В рамках *структурного подхода* выделяют **четыре метода разрешения конфликтов**:

1. *Разъяснение требований к работе*. Одним из наиболее эффективных методов управления, предотвращающих дисфункциональный конфликт, является разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. В данной ситуации должны быть озвучены такие параметры, как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает необходимую информацию, система

полномочий и ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правила. Причем руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем, чтобы его подчиненные хорошо поняли, что от них требуется и в какой ситуации.

2. *Координационные и интеграционные меры.* Метод предполагает применение координационного механизма. Примером может служить такой распространенный механизм, как цепь команд. В управлении конфликтной ситуацией положительный эффект оказывают механизм интеграции, основанный на построении управленческой иерархии, использовании служб, осуществляющих связь между функциями, межфункциональные группы, целевые группы и совещания между отделами.

Практика показала, что организации, которые поддерживали необходимый для них уровень интеграции, добились большей эффективности, чем отрицающие целесообразность этого.

3. *Общеорганизационные комплексные цели.* Данный метод основан на эффективном осуществлении общеорганизационных целей, требующих мобилизации усилий двух или более сотрудников, групп или отделов. Например, если три смены производственного отдела конфликтуют между собой, следует сформулировать цели для всего отдела, а не для каждой смены в отдельности, далее четко определить цели для всей организации в целом. Это будет способствовать тому, что руководители отделов будут принимать решения, благоприятствующие всей организации, а не только их собственной функциональной области.

Каждая компания старается уменьшить возможности конфликта, излагая общеорганизационные комплексные цели, чтобы добиться большей слаженности и деятельности всего персонала. Изложение высших принципов (ценностей) организации раскрывает содержание комплексных целей.

4. *Структура системы вознаграждений.* Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Систематическое скоординированное использование системы вознаграждений и поощрений тех, кто способствует осуществлению общеорганизационных целей, помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

В рамках *межличностного подхода* к разрешению конфликтов выделяют **пять основных стилей разрешения конфликтов**.

1. *Уклонение* предполагает то, что сотрудник или группа сотрудников старается избежать конфликта. Одним из способов разрешения конфликта является уклонение от ситуации, провоцирующей возникновение противоречий, невмешательство в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями.

2. *Сглаживание* характеризуется поведением и убеждением в том, что проблему не стоит рассматривать в силу ее незначительности. Лицо, возлагающее на себя эти функции, делает все для того, чтобы признаки конфликта и ожесточенности не были известны окружающим. Все это приводит к игнорированию понимания существования проблемы, лежащей в основе конфликта, и соответственно к ее нерешенности.

3. *Принуждение*, в рамках которого превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, использующее такой стиль, обычно ведет себя агрессивно и для влияния на других применяет власть путем принуждения. Конфликт можно взять под контроль, показав, что обладаешь властью, подавляя своего противника, вырывая у него уступку по праву начальника. Этот стиль принуждения может быть эффективным в ситуациях, когда руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостаток этого стиля заключается в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что будут учтены не все важные факторы, поскольку представлена лишь одна точка зрения. Он может вызвать возмущение, особенно у более молодого и более образованного персонала.

4. *Компромисс* характеризуется принятием точки зрения другой стороной, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важному решению, может помешать диагнозу проблемы и сократить время поиска альтернативы. Та-

кой компромисс означает согласие только во избежание ссоры, даже если при этом происходит отказ от благоразумных действий. Такой компромисс – это удовлетворенность тем, что доступно, а не упорный поиск того, что является логичным в свете имеющихся фактов и данных.

5. Решение проблемы. Признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти способ действий, приемлемый для всех сторон. Пользующийся таким стилем не старается добиться своей цели за счет других, ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации. Расхождение во взглядах рассматривается как неизбежный результат того, что у всех людей есть разные точки зрения на один и тот же вопрос. Такая конструктивность в разрешении конфликта (путем решения проблемы) способствует созданию атмосферы искренности, необходимой для успеха личности и компании в целом.

Необходимо отметить, что стиль решения проблем определяет эффективность ее разрешения.

Стили управления можно использовать не только для предупреждения возникновения, но и разрешения конфликта [50]. Для этого следует:

- определять проблему в категориях целей, а не решений;
- формулировать решения, которые приемлемы для обеих сторон;
- акцентировать внимание на проблеме, а не на личных качествах оппозиционной стороны;
- создать атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией.

Все вышеизложенные рекомендации будут более действенными при создании ситуации, способствующей урегулированию имеющихся конфликтов, максимальному удовлетворению интересов конфликтующих сторон, достижению стабильности в деятельности организации.

5.13. Психологические приемы проведения реорганизации. Методы реализации организационных изменений

Существуют различные взгляды на наиболее эффективные подходы к изменениям в организациях. Любой успешный подход к одной организа-

ции еще не означает успеха в другом случае. Нет ни одного подхода, который был бы успешен во всех обстоятельствах.

Классификация подходов к организационным изменениям опирается на модель организации, содержащую шесть переменных: люди, культура, задача, технология, дизайн и стратегия.

Если сгруппировать подходы к изменениям в организации вокруг основных категорий, выявляется три группы подходов:

- 1) подходы, ориентированные на людей и культуру;
- 2) подходы, ориентированные на технологию и задачу;
- 3) подходы, ориентированные на дизайн и стратегию.

Подходы, ориентированные на людей и культуру, часто опираются на расширение участия многих сотрудников в жизни организации. Успешная ориентация на людей интенсифицирует процессы группового принятия решений, определения ключевых проблем, их решения, коммуникации, сотрудничества и т.п. Ориентация на культуру активизирует процессы обсуждения ценностей, ожиданий, установок и действий членов организации.

Можно выделить четыре метода изменения отношения к реорганизации:

- опросы с обратной связью (survey feedback);
- командообразование (team building);
- консультирование по процессу (process consultation);
- программы повышения качества работы и жизни сотрудников (quality-of-work-life programs).

Опросы с обратной связью. Опросы с обратной связью предполагают выполнение трех этапов работ:

- 1) сбор информации от сотрудников или рабочих групп;
- 2) организацию данных в понятную и удобную для представления форму;
- 3) презентацию этих данных сотрудникам организации.

Затем сотрудники используют эту информацию в качестве базы для планирования действий по преодолению выявленных проблем. Часто после обсуждения результатов опроса следует процесс поиска адекватных действий. Первичная цель этого метода – активизировать взаимодействие между членами группы или отделами с помощью дискуссии об общих проблемах. Кроме того, посредством данного метода можно представить

коллективу специфическое изменение, например, новую компьютерную систему.

Часто этот метод применяют как диагностическое средство для уточнения специфики проблем конкретной рабочей группы, отдела или организации.

Работа обычно начинается со встречи с высшими менеджерами организации, которые могут помочь в составлении опросника. Опросник, который часто заполняют анонимно, позволяет выявить то, как сотрудники воспринимают процессы коммуникации в их организации, особенности трудовой мотивации, практику принятия решений, особенности координации деятельности между отделами и сотрудниками, уровень удовлетворенности трудом и т.д. Все сотрудники, как правило, получают общий анализ ответов по их отделу.

Опрос с обратной связью, используемый в отдельности, не может быть инструментом значительных изменений потому, что ответы сотрудников не несут в себе принципиально новых решений. Тем не менее этот метод помогает им осознавать проблемы собственной организации и искать новые решения.

Командообразование позволяет оценивать, как члены рабочих групп сотрудничают друг с другом, как планируются изменения в группах, ведущие к повышению их эффективности. Данный метод применяют в тех случаях, когда производительность каждого члена группы зависит от производительности других сотрудников. Если такой взаимозависимости нет, то данный метод не срабатывает.

При командообразовании целесообразно применять методы психодиагностики и групповые формы работы, предлагаемые социальной психологией и групповой психотерапией. Психодиагностические методы позволяют разобраться в индивидуально-психологических особенностях сотрудников, внести коррективы в принятое до этого распределение функций между ними. Групповая работа часто приводит к установлению между сотрудниками более тесных, не только формальных, но и личностных отношений, способствует сплоченности подразделения, позволяет исправить имевшие место до этого нарушения информационных потоков.

Консультирование по процессу. Понятие «консультирование по процессу» появилось как альтернатива так называемому экспертному консультированию. Если консультант-эксперт сам является носителем уникального знания о предмете, например, юриспруденции, компьютерным

наукам или безопасности труда, то консультант по процессу, не являясь экспертом в области, находящейся в центре внимания организации, может эффективно сопровождать различные процессы, происходящие в организации: ее развитие, переподчинение, выбор нового поля деятельности, подбор новых сотрудников, разработку стратегического плана, перераспределение функций сотрудников и др. Он отслеживает все события, которые связаны с работающими в организации людьми.

Основными направлениями деятельности консультанта по процессу являются:

- *коммуникация*. Консультант анализирует информационные процессы организации, направленность, насыщенность и адекватность потоков информации, стили общения руководителей с подчиненными и сотрудников между собой. Сотрудники с помощью консультанта должны понять природу и стиль коммуникации в организации. В дальнейшем, основываясь на полученных результатах, сотрудники могут сделать эти процессы более упорядоченными, открытыми и содержательными;

- *лидерство*. С помощью интервью и психодиагностических процедур консультант исследует стилевые особенности управления, практикуемые руководителями организации с тем, чтобы руководители могли осознать сильные и слабые стороны собственного стиля лидерства и в процессе тренингов сделать его более совершенным и разнообразным.

Так, например, известно, что наиболее характерным проявлением нерешительности в управлении организацией является чрезмерная бюрократизация. Она сказывается на уровне структурирования заданий, числе писанных правил, склонности к принятию стандартных решений, степени ритуализации поведения и специализации сотрудников;

- *принятие решений и решение проблем*. Сотрудники должны понять, как в их организации принимаются решения и разработать более эффективные процедуры решения проблем;

- *нормы и роли*. Сотрудники должны осознать процессы, приводящие к появлению определенных ролей в группе и организации, а также различие между ролью и личностными чертами. Групповое обсуждение может привести к перераспределению ролей и их трансформации. Группа должна оценить адекватность норм поведения и деятельности, практикуемых сотрудниками, другим компонентам культуры в их организации, най-

ти несоответствия и сделать процедуру изменения норм осознаваемым процессом;

- *разрешение конфликтов.* Очень важная характеристика организации – то, как в ней разрешаются конфликты между отдельными сотрудниками, группами и отделами.

Консультант проводит групповые сессии, направленные на анализ компонентов имеющихся конфликтных ситуаций, в форме психодрамы или деловых игр. Участники сессий должны прийти к осознанию существенных причин имеющихся в организации конфликтов и способов их устранения.

Консультанты по процессу часто принимают следующую схему анализа ситуации консультирования, в которой обозначены различия между содержанием и процессом (табл. 8).

Таблица 8

Схема анализа ситуации при консультировании по процессу

Аспект	Задача	Сотрудники
Содержание	Цели задания	Кто включен в исполнение
Процесс	Как оно выполняется, принятие решений и решение проблем	Коммуникация, лидерство, личные отношения

Консультанты по процессу обязаны погружаться в содержание проблем организации лишь постольку, поскольку это помогает функциям сопровождения и упорядочения творческой активности сотрудников организации по совершенствованию ее работы.

Программы повышения качества работы и жизни сотрудников. В основном такие программы сфокусированы на следующих проблемах: удовлетворенность трудом, здоровье, участие в принятии решений, степень использования и развития индивидуальных способностей и умений, обогащение содержания труда, контроль за рабочим временем и рабочими местами, защита сотрудников от неоправданных придирок. В программах применяют разные методы: командообразование, реорганизацию рабочих заданий, кружки качества, гибкие графики рабочего времени и т.п.

Изменить положение вещей в организации можно, работая в соответствии с каждым из описанных выше подходов и изменяя каждый из обозначенных выше параметров.

Однако любые изменения должны опираться на сложившуюся в организации культуру.

Если культура не берется в расчет, успеха не будет [17]. Поэтому перед любым изменением компоненты и уровни организационной культуры должны систематически измеряться. Важно учитывать и тот немаловажный факт, что в больших, сложных по структуре организациях обычно имеется несколько организационных культур. В этом случае говорят о субкультурах в организации.

При организационных изменениях основываться на существующей организационной культуре можно, если соблюдать следующие правила поведения:

1. Организационная культура инерционна, поэтому организационные изменения, вероятно, растянутся во времени.

2. Необходимо досконально разобраться в старой оргкультуре, так как важно знать исходные позиции изменений.

3. Необычайно важна личностная вовлеченность и поддержка сотрудников и групп, имеющих идеи относительно того, что стоит изменить и желающих принять непосредственное участие в изменениях.

4. Нужно выбрать в организации наиболее эффективно работающую субкультуру и использовать ее в качестве исходной позиции для введения инноваций.

5. Не стоит «атаковать» старую культуру, намного перспективнее вместе с сотрудниками организовать поиск путей ее использования в проекте новой организационной структуры.

6. Очень эффективны сфокусированные и точные инновационные воздействия, так как успешно проведенные действия всегда красноречивее любых проектов.

5.14. Способы и методы преодоления сопротивления персонала предприятия

Для эффективного проведения реорганизации организации необходимо знать психологические приемы, способы преодоления сопротивления персонала.

Наиболее известная классификация способов преодоления сопротивления предложена Дж. Котлером и Л. Шлезингером (табл. 9).

Таблица 9

Способы преодоления сопротивления организационным изменениям

Меры	Предпосылки применения	Преимущества	Недостатки
1	2	3	4
Обучение и предоставление информации	Недостаток информации, недостоверная информация или ее неправильная интерпретация	При убежденности сотрудников в необходимости мероприятия они активно участвуют в преобразованиях	Требует очень много времени, если надо охватить большое число сотрудников
Привлечение к участию в проекте	Дефицит информации у инициаторов проекта относительно программы изменений и предполагаемого сопротивления им	Участники заинтересованно поддерживают изменения и активно предоставляют релевантную информацию для планирования	Требует очень много времени, если участники имеют неправильное представление о целях изменений
Стимулирование и поддержка	Сопротивление в связи со сложностью индивидуальной адаптации к отдельным изменениям	Предоставление помощи при адаптации и учет индивидуальных пожеланий облегчают достижение целей изменения	Требует много времени, а также значительных расходов, что может привести к неудаче проекта
Переговоры и соглашения	Сопротивление групп в руководстве предприятия, опасаящихся потерять свои привилегии в результате изменений	Предоставление стимулов в обмен на поддержку может оказаться относительно простым способом преодоления сопротивления	Часто требует больших расходов и может вызвать претензии у других групп
Кадровые перестановки и назначения	Несостоятельность других «тактик» влияния или недопустимо высокие затраты по ним	Сопротивление относительно быстро ликвидируется, не требуя высоких затрат	Угроза будущим проектам из-за недоверия затрагиваемых лиц

Окончание табл.9

1	2	3	4
Скрытые и явные меры принуждения	Острый дефицит времени или отсутствие соответствующей властной базы у инициаторов изменений	Угроза санкций заглушает сопротивление, делает возможной быструю реализацию проекта	Связаны с риском, порождают стойкую озлобленность по отношению к инициаторам, пассивное сопротивление возможной переориентации проекта

Среди стратегий проведения изменений можно выделить две основные: стратегию с ориентацией на принуждение и так называемый биографический подход.

Стратегия с ориентацией на принуждение (жесткий метод) лишь в исключительных случаях может привести к устойчивому успеху. Желаемое поведение определяется страхом перед наказанием, а не убежденностью подчиненного. Таким образом не могут быть достигнуты изменения, гарантирующие организации стабильный и длительный успех, возможны лишь кратковременные достижения в кризисные периоды.

Наиболее эффективным признается **биографический подход** (мягкий метод), который базируется на истории реформируемых организаций. В этом случае исходят из факторов, определяющих индивидуальные ценностные представления, групповые нормы и общие цели. Люди сами должны быть заинтересованы в том, чтобы изменить свою нормативную ориентацию по отношению к старым моделям и выработать новую систему обязанностей. Для этого создаются программы организационно-культурных перемен, в которых находят место и рациональные элементы, такие как знания, планирование, информация, институционализация.

Как показывают исследования российских предприятий, осуществляющих программы развития, для преодоления сопротивлений использовались методы:

- жесткие: принуждение сотрудников к работе по новым правилам, их замена и увольнение;

- мягкие: вовлечение сотрудников в процесс реорганизации, создание для них возможности вносить свои предложения о целях и методах изменений, обсуждение с персоналом принимаемых организационных решений, убеждение в необходимости и правильности методов перемен, обучение смежным профессиям и новым методам работы, информирование о планах и ходе изменений;

- компромиссные: заключение «сделок», обеспечение гарантий неухудшения положения сотрудников, снижение радикальности изменений.

Самым популярным методом оказался метод убеждения (личные беседы, публичные выступления и обучающие мероприятия, цель которых – изменить точку зрения адресата информации относительно предмета разговора).

Жесткие способы воздействия на сотрудников применялись, как правило, в ходе «вынужденных» изменений, обусловленных неожиданными переменами во внешней среде или внутри организации, угрожающими ее существованию.

Выбор стратегии преодоления сопротивления (жесткие или мягкие методы) во многом зависит от квалификации руководства в применении этого метода и сотрудников, а также характера изменений. Сочетание метода убеждения с другими мягкими методами позволяет эффективно преодолевать сопротивление.

Кроме того, для того чтобы справиться с негативным отношением персонала к переменам и сопротивлением им, можно использовать ряд методов, которые подразделяются:

- *по объекту воздействия:*
 - на методы работы с руководителем;
 - методы работы с персоналом;
- *по способу работы с персоналом:*
 - на индивидуальные методы работы;
 - групповые методы работы.

Предпочтение следует отдавать индивидуальным и групповым методам работы с персоналом по принятию организационных изменений, поскольку человеческий ресурс представляет самый важный компонент раз-

вития организации и поддержания ее конкурентоспособности на рынке. При этом необходимо соблюдать следующие правила:

1. Высшее руководство должно напрямую общаться с сотрудниками и сообщать им информацию о том, что надо делать, почему и каким образом следует производить изменения. Дж. Котлер [87] утверждает, что прежде чем люди смогут понять и принять предлагаемые изменения, они должны найти ответы на следующие вопросы:

- Что означают перемены для меня и моих друзей?
- Что означают изменения для организации?
- Имеются ли альтернативы?
- Имеются ли лучшие варианты выбора?
- Я собираюсь действовать по-другому. Возможно ли это?
- Каким образом я могу приобрести новые навыки, которые мне потребуются?
- Должен ли я чем-либо пожертвовать и чем именно?
- Насколько близко к сердцу я буду воспринимать необходимость таких жертв?
- Действительно ли я верю в то, что эти перемены необходимы?
- Верю ли я, что услышанные указания и директивы о продвижении вперед реалистичны?
- Является ли это верным направлением развития?
- А вдруг кто-то ведет какую-то игру и, возможно, пытается улучшить свое положение за мой счет?

2. Необходимо быть правдивым и искренним по отношению к существующей ситуации. Точно и ясно определить и объявить, как долго будут продолжаться изменения и какие последствия это будет иметь для качества работы. Предоставлять информацию вовремя. Отсутствие информации порождает сомнения, вызывает состояние неопределенности, способствует распространению слухов и домыслов, что подрывает доверие работников к менеджерам и высшему руководству организации. Другой ошибкой является одномоментное предоставление слишком большого объема информации. Ведь известно, что для того, чтобы понять и постичь информацию, работникам и служащим требуется определенное время.

3. Следует использовать ясные доводы и аргументацию при разъяснении и поддержке предлагаемых проектов.

4. Информировать работников и служащих о преимуществах и выгодах, получаемых в результате перемен, и о том, каким образом должен быть преодолен разрыв между реальностью и желаемым состоянием.

5. Следует проводить встречи и совещания с теми, кто демонстрирует явное неприятие, детально и обстоятельно отвечать на все их возражения.

6. Вовлекать в выполнение проекта всех работников и служащих, имеющих отношение к этой деятельности.

7. Вовлекать неформальных лидеров, ведущих специалистов, имеющиеся профсоюзные и другие группы в процесс выработки решений. Если в этот процесс будут вовлечены и инициаторы изменений, и акционеры, и неформальные лидеры, то появятся большие возможности для благоприятного, результативного и эффективного внедрения предлагаемых перемен в практическую деятельность организации.

8. Временно отложить выполнение проекта, если сопротивление слишком велико и вы пока не можете рассчитывать на поддержку большинства.

5.15. Стимулирование и мотивация участия персонала в переменах

Имеются большие возможности по усилению мотивации к переменам и стимулированию активного участия персонала в грядущих изменениях. Реализовать эти возможности будет легче, если придерживаться следующих рекомендаций:

1. Постоянно проверять и оценивать готовность работников и служащих к осуществлению перемен.

2. Провести серию собраний и встреч, на которых сообщить работникам и служащим о сформулированных:

- миссии организации;
- видении организации;
- основных достижениях и ценностях организации;
- целях, задачах и стратегии организации.

Следует показать работникам целесообразность перемен и довести до них информацию об ожидаемом улучшении их образа жизни и работы.

Эта концепция должна исповедоваться как Евангелие и представляться в устной и письменной формах как внутри, так и широко за пределами организации. Необходимо распространять эту концепцию, применяя простые средства и используя аналогии, примеры, различные виды лекций, дискуссий, конференций, в том числе и средства массовой информации.

3. Постоянно следует обращать внимание на необходимость перемен. До сознания всего персонала организации должна быть доведена настоятельная необходимость и неизбежность перемен. Для достижения этой цели можно использовать широко известный способ сравнения организации с наиболее успешными конкурентами (бенчмаркинг), анализ удовлетворенности потребителей, иллюстрацию неудовлетворительного положения дел с применением индикаторов – показателей, свидетельствующих о постоянном ухудшении деятельности организации. Необходимо ясно доводить до «сведения» всех, что в будущем, при работе в экстремальных условиях, существование и даже выживание организации может оказаться под угрозой. Настоящее положение дел должно рассматриваться как негативное и не дающее ожидаемых результатов. Работники и служащие должны осознать, что текущая ситуация является неудовлетворительной, поэтому требуется внести изменения в работу организации.

Х.К. Рамперсад, С.В. Пономарев считают, что для того, чтобы убедить служащих в необходимости перемен в работе организации, следует использовать жесткие меры:

- внести поправки в баланс организации с целью демонстрации огромных потерь за последний квартал;
- продать штаб-квартиру организации и переехать в здание, которое выглядит как военный командный пункт;
- сообщить всем бизнес-подразделениям, что у них есть 24 месяца для того, чтобы стать первыми или вторыми в их сегментах рынка, а в случае неудачи – применить наказание в виде лишения финансирования, изъятия капиталовложений или закрытия этого бизнес-подразделения;
- установить порядок оплаты десяти высших должностных лиц, при котором 50% от их максимальной зарплаты будут жестко связаны с достижением целей в области качества организации в целом;
- раскрыть менеджерам основные слабости их подразделений по сравнению с конкурентами;

- позволить ошибкам менеджеров подразделений разрастаться и приводить к появлению несоответствий вместо того, чтобы корректировать их последствия в последний момент;

- ликвидировать очевидные проявления излишеств (отказ от предоставления льгот служащим, прекращение работы фонтана на открытом воздухе, закрытие особого обеденного зала, которым пользовались менеджеры организации);

- настойчиво требовать, чтобы как можно большее число людей на более низких уровнях организации начали отчитываться по широкому кругу мероприятий, связанных с выполнением бизнес-процессов и любых видов деловой активности;

- рассылать большому числу служащих информацию об уровне удовлетворенности потребителей и финансовых результатах работы, обращая особое внимание на данные, демонстрирующие слабые места и недостатки по отношению к конкурентам;

- настаивать на том, чтобы люди регулярно встречались и разговаривали с неудовлетворенными потребителями, с расстроенными поставщиками и рассерженными акционерами;

- проводить больше частных дискуссий и открытых обсуждений проблем организации на страницах внутрифирменного информационного бюллетеня и при встречах высших руководителей с персоналом [57].

4. Предложения по улучшению деятельности должны быть хорошо обоснованы и доведены до персонала адекватно их месту в служебной иерархии.

5. Ясно объяснять и иллюстрировать с помощью конкретных примеров, каким образом будут осуществляться изменения и усовершенствования. Необходимо базироваться на хорошо продуманных планах, в которых раскрыто содержание каждого этапа их осуществления. Во время процесса осуществления изменений регулярно обеспечивать работников и служащих надежной информацией.

6. Ввести в практику организации проведение занятий и тренировочных сессий с работниками и служащими, направленных на то, чтобы развивать их умения и навыки, связанные с повышением качества и ответственности за деятельность, бизнесом, ориентацией на потребности клиен-

тов, работой в составе команд по улучшению качества, с развитием качеств руководителя-лидера в каждом сотруднике.

7. Вовлекать работников и служащих, имеющих отношение к делу, в планирование и внедрение изменений в практическую деятельность организации. Без их постоянного вовлечения любой проект обречен на неудачу.

8. Давать вознаграждения тем, кто успешно выполняет задания. Отдавать предпочтение моральным вознаграждениям в виде похвалы и признания заслуг, а не материальным. Каждый успех должен быть удостоен большого внимания. Давать положительную оценку всем группам и индивидуумам, вносящим вклад в достижение успеха, и сводить к минимуму значение собственных заслуг. Те, чья работа приводит к созданию положительных результатов (независимо от того, насколько они малы), должны рассматриваться как герои. В дополнение к этому тех, кто находится в состоянии застоя (стагнации) или остается в оппозиции, следует побуждать к изменению их отношения к делу либо переводить в другие подразделения организации и даже увольнять. Необходимо быть готовым к осуществлению таких жестких мер, так как одно «подгнившее яблоко» (нравственно испорченная, разложившаяся личность) в организации может полностью расстроить и сделать тщетным процесс перемен.

9. Для каждого проекта реорганизации нужно определить и установить существенную индивидуальную отличительную особенность, например, амбициозное название проекта, посредством которого работники и служащие смогут почувствовать, что перед ними поставлена реальная цель-мечта, ради которой есть смысл совместно трудиться.

10. Работу следует начинать осторожно и внимательно: с пилотного (опытного, пробного) проекта и практиковаться на нем. Начинать работу с выполнения простейшей части проекта, что в итоге должно привести к результату и создать ощущение успеха. Масштаб планируемых перемен не должен превышать возможностей индивидуума, которому поручено выполнение задания. Выбор возможных вариантов действий осуществлять на основе деловых (практических) потребностей.

11. Разработать и создать систему обязательств высших руководителей по отношению к непрерывному улучшению. Высшие руководители должны взять на себя функции лидеров в деле доведения перемен до конца. Они должны ежемесячно ставить вопросы управления качеством в по-

вестку дня собраний и совещаний команды менеджеров, руководить организаторами-менеджерами совместного бизнеса, организовывать работу команд по выполнению проектов, руководить рабочими группами, способствовать передаче знаний и изменению стиля общения и взаимодействий в лучшую сторону.

12. Начать процесс следует с непрерывного улучшения на высших уровнях организации и постепенно распространять этот процесс непрерывного улучшения на более низкие уровни организации, последовательно переходя от уже вовлеченного в работу уровня к следующему.

13. Устранять и удалять из организации элементы, деморализующие и демотивирующие отдельных работников и служащих.

14. Предоставлять лидерам и командам по улучшению качества власть и права владельцев тех процессов, за которые они ответственны.

15. Предоставлять работникам и служащим возможность стать акционерами организации с тем, чтобы они почувствовали себя ее владельцами.

16. Принимать меры к регулярному пересмотру целей деятельности организации, системы соответствующих вознаграждений, развития способностей и повышения уровня образования, а также системы распределения доходов среди акционеров.

Глава 6. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ: ОБЩИЕ ПОНЯТИЯ

Под *структурой управления* организацией понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их развитие и функционирование как единого целого. В рамках структуры протекает управленческий процесс, между участниками которого распределены функции и задачи управления. С этой позиции *организационная структура* – это форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение целей организации. Отсюда структура управления включает в себя все цели, распределенные между различными звеньями, связи между которыми обеспечивают координацию действий по их выполнению. *Элементами структуры управления* являются:

- *работник управления* – человек, выполняющий определенную функцию управления;
- *орган управления* – группа работников, связанных определенными отношениями, состоящая из первичных групп;
- *первичная группа* – коллектив работников управления, у которого есть общий руководитель, но нет подчиненных.

Структура управления характеризуется наличием связей между ее элементами. *Горизонтальные связи* носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми. *Вертикальные связи* – связи подчинения, возникают при наличии нескольких уровней управления. Вертикальные связи могут носить линейный и функциональный характер. *Линейные связи* означают подчинение линейным руководителям по всем вопросам управления. *Функциональные связи* имеют место при подчинении по определенной группе проблем функциональному руководителю. Структура управления должна отражать цели и задачи фирмы, быть подчиненной производству и меняться вместе с ним. Она должна отражать функциональное разделение труда и *объем полномочий* работников управления, которые определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями и расширяются, как правило, в направлении более высоких уровней управления. Полномочия руководителей ограничиваются факто-

рами внешней среды, уровнем культуры и ценностными ориентациями, принятыми традициями и нормами. Важное значение имеет реализация принципа соответствия между функциями и полномочиями, с одной стороны, и квалификацией и уровнем культуры – с другой.

Управление персоналом признается одной из наиболее важных сфер жизни предприятия, способного многократно повысить ее эффективность, а само понятие «управление персоналом» рассматривается в достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического до философско-психологического. Система управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами на основе использования достижений отечественной и зарубежной науки и наилучшего производственного опыта. Сущность управления персоналом, включая наемных работников, работодателей и других владельцев предприятия, заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях их максимального использования. Управление персоналом занимает ведущее место в системе управления предприятием.

6.1. Система управления организацией

Система управления организацией – одно из ключевых понятий теории организации, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий во исполнение определенных целей. В рамках этой системы протекает весь управленческий процесс, в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации. Система управления организацией обеспечивает своевременное и качественное осуществление всех процессов. Поэтому ей руководители организаций и специалисты уделяют особое внимание с целью непрерывного совершенствования, развития как системы в целом, так и ее отдельных составляющих. Очевидно, что изучение и совершенствование системы управления как в рамках отдельной организации, так и государства, общества в целом способствуют скорейшему достижению поставленных целей и задач. *Система* – это целое, созданное из частей и элементов, взаимодействующих между собой, для целенаправ-

ленной деятельности. Среди ее основных признаков следует назвать: множественность элементов, целостность и единство между ними, наличие определенной структуры и т.д. Вместе с тем свойства системы отличаются от свойств ее элементов. Всякая система в общем виде имеет входное воздействие, систему обработки, конечные результаты и обратную связь. *Управление* – это процесс воздействия на систему с целью поддержания заданного состояния или перевода ее в новое состояние. *Система управления* и представляет собой механизм такого воздействия; совокупность всех элементов, подсистем и их взаимосвязей, а также процессов, обеспечивающих функционирование организации в заданном направлении.

При этом любая система управления должна содержать *четыре основных элемента*:

1. Выход основной системы.
2. Воспринимающее устройство, измеряющее и передающее информацию о состоянии выхода.
3. Канал обратной связи.
4. Блок управления, сравнивающий фактический и заданный выход и в случае необходимости вырабатывающий управляющее воздействие.

Очевидно, что именно система управления организацией имеет возможность адекватно реагировать на внешние и внутренние воздействия, что позволяет организации адаптироваться в изменяющихся условиях, делает ее саморегулируемой. В настоящее время в составе системы управления организацией выделяют следующие *подсистемы*:

1. Структура управления.
2. Техника управления.
3. Функции управления.
4. Методология управления.

При этом систему управления можно рассматривать как с позиции статики, т.е. как некий механизм (механизм управления), так и с позиции динамики – как управленческую деятельность. Структура и техника управления являются элементами механизма управления и включают в себя соответственно:

- функциональную и организационную структуры, схему организационных отношений, профессионализм персонала;

- компьютерную и организационную технику, мебель, каналы передачи информации (сети связи), систему документооборота.

В отношении техники управления следует отметить, что стройность и действенность системы управления в немалой степени определяются системой документооборота предприятия. От этого напрямую зависят и число ошибок учета и планирования, и оперативность реагирования на определенное воздействие. «Бумажная» бухгалтерия заменяется «компьютерной». Неизбежно уходит в прошлое «наказуемость» инициативы. Практика показывает, что функциональность организации рабочего места повышает производительность труда работника и управленца не только технически, но и в результате получения ими положительного эмоционального настроя.

Процесс управления как элемент управленческой деятельности включает систему коммуникаций, разработку и реализацию управленческих решений, информационное обеспечение, а методология – цели, законы, принципы, методы и функции, технологии управления и практику управленческой деятельности. Основная задача системы управления организацией – формирование профессиональной управленческой деятельности. Как процесс управленческая деятельность – это совокупность действий, ведущая к образованию и совершенствованию связей между частями системы. Как явление – это объединение элементов (цели, программы, средства) для реализации миссии организации. Управленческая деятельность рассматривается как синтез науки и искусства. Научная часть управленческой деятельности состоит из прагматичных управленческих технологий, правил, закономерностей, т.е. мало зависит от личности управленца. Искусство же, в данном контексте, представляет собой использование менеджером своего творческого начала, интуиции, субъективного опыта, здравого смысла и т.д. Здесь наблюдается прямая зависимость от личных качеств управленца, причем такие качества, как здравый смысл и интуиция, практически являются врожденной особенностью данного субъекта.

Наибольший интерес представляет структура управления организацией, которая во многом определяет ее отношение к другим элементам организационных систем. Структура органов управления и должностей, распределение между ними полномочий и ответственности часто определяют технику управления, процесс, методы и функции.

В понимании сущности управления и построения управленческих структур выделяют пять *исторических этапов*:

1. Организация как община (Э. Мэйо). Люди являются не винтиками машины, а членами организации, семьи. Они имеют право на индивидуальность, собственное мнение, взаимоотношения как внутри, так и вне организации. При такой концепции на первый план выходят межличностные и межгрупповые отношения. Управление должно вписываться в психологическую структуру группы, осознавать возможность спонтанного, неконтролируемого процесса самоорганизации групп и персонала.

2. Организация – бюрократия, где человек – это винтик огромной машины, материал для построения целого, не имеющий право на индивидуальные особенности. Индивидуальность личности подавляется разработкой и предписанием точного соблюдения инструкций практически «на все случаи жизни».

3. Организация – административная пирамида, наиболее устойчивое строение (административный механизм). Ей присуща четкая структура, единоначалие, разделение труда, баланс полномочий и ответственности, корпоративная мораль.

4. Организация как сумма трудовых операций. Управлять организацией – значит правильно организовать производственные процессы и повысить производительность труда. Организация конструируется и контролируется менеджерами.

5. Организация как социотехническая система, т.е. взаимодействие группы людей с определенной техникой. Техническая система и система межличностных отношений могут пересекаться. От технической системы зависят социальные отношения, а от них – производственная система. Поэтому организация характеризуется как сложная, разнородная вероятностная система.

В современной теории менеджмента выделяются *два типа структуры управления организациями*: бюрократический и органический. Они построены на принципиально различных основаниях и имеют специфические черты, позволяющие выявлять сферы их рационального использования и перспективы дальнейшего развития.

Исторически первым сформировался *бюрократический тип структуры управления организацией*. Соответствующую концепцию подхода к

построению организационных структур разработал в начале XX столетия немецкий социолог М. Вебер. Он предложил нормативную модель рациональной бюрократии, кардинальным образом менявшую ранее действовавшие системы коммуникации, отчетности, оплаты труда, структуры работы, отношений на производстве. В основе этой модели – представление о предприятиях как об «организованных организациях», предъявляющих жесткие требования как к людям, так и к структурам, в рамках которых они действуют. Ключевые концептуальные положения нормативной модели рациональной бюрократии таковы:

- 1) четкое разделение труда, использование на каждой должности квалифицированных специалистов;
- 2) иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим;
- 3) наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей;
- 4) дух формальной обезличенности, характерной для выполнения официальными лицами своих обязанностей;
- 5) осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности, а не с субъективными оценками.

Главными понятиями бюрократического типа структуры управления являются: рациональность, ответственность и иерархичность. Сам М. Вебер считал центральным пунктом концепции исключение совмещения «человека» и «должности», поскольку состав и содержание управленческих работ должны определяться исходя из потребностей организации, а не людей, в ней работающих. Четко сформулированные предписания по каждой работе (что необходимо делать и какими приемами) не оставляют шанса для проявления субъективизма и индивидуального подхода. В этом принципиальное отличие бюрократической структуры от исторически предшествовавшей ей общинной, где главная роль отводилась партнерству и мастерству. Бюрократические структуры управления показали свою эффективность, особенно в крупных и сверхкрупных организациях, в которых необходимо обеспечивать слаженную четкую работу больших коллективов людей, работающих на единую цель. Эти структуры позволяют мобилизовать человеческую энергию и кооперировать труд людей при решении сложных проектов, в массовом и крупносерийном производстве. Однако

им присущи недостатки, особенно заметные в контексте современных условий и задач экономического развития. Очевидно, прежде всего, что бюрократический тип структуры не способствует росту потенциала людей, каждый из которых использует только ту часть своих способностей, которая непосредственно требуется исходя из характера выполняемой работы. Ясно также: коль скоро вопросы стратегии и тактики развития организации решаются лишь на высшем уровне, а все остальные уровни заняты исключительно исполнением «спускаемых сверху» решений, теряется общий управленческий интеллект (который рассматривается сегодня как важнейший фактор эффективного управления).

Еще один изъян структур бюрократического типа – невозможность с их помощью управлять процессом изменений, направленных на совершенствование работы. Функциональная специализация элементов структуры приводит к тому, что их развитие характеризуется неравномерностью и различной скоростью. В результате возникают противоречия между отдельными частями структуры, несогласованность в их действиях и интересах, что замедляет прогресс в организации.

Органический тип структуры управления возник как антипод бюрократической организации, модель которой перестала удовлетворять многие предприятия, испытывающие необходимость в более гибких и адаптированных структурах. Новый подход отвергает представление об эффективности организации как «организованной» и работающей с четкостью часового механизма; напротив, считается, что эта модель не позволяет проводить радикальные изменения, обеспечивающие приспособляемость организации к объективным требованиям реальной действительности. Исследователи этой проблемы подчеркивают: постепенно вырисовывается иной тип организации, в которой импровизация ценится выше, чем планирование; которая руководствуется возможностями гораздо больше, чем ограничениями, предпочитает находить новые действия, а не цепляться за старые; которая больше ценит дискуссии, чем успокоенность, и поощряет сомнения и противоречия, а не веру. В исходном определении органического типа структуры управления подчеркивались такие ее принципиальные отличия от традиционной бюрократической иерархии, как более высокая гибкость, меньшая связанность правилами и нормами, использование в качестве базы групповой (бригадной) организации труда.

Дальнейшие разработки позволили существенно дополнить перечень свойств, характеризующих органический тип структуры управления. Речь идет о следующих чертах. Во-первых, решения принимаются на основе обсуждения, а не базируются на авторитете, правилах или традициях. Во-вторых, обстоятельствами, которые принимаются во внимание при обсуждении проблем, являются доверие, а не власть, убеждение, а не команда, работа на единую цель, а не ради исполнения должностной инструкции. В-третьих, главные интегрирующие факторы – миссия и стратегия развития организации. В-четвертых, творческий подход к работе и кооперация базируются на связи между деятельностью каждого индивида и миссией. В-пятых, правила работы формулируются в виде принципов, а не установок. В-шестых, распределение работы между сотрудниками обуславливается не их должностями, а характером решаемых проблем. В-седьмых, имеет место постоянная готовность к проведению в организации прогрессивных изменений.

Рассматриваемый тип структуры предполагает существенные изменения отношений внутри организации: отпадает необходимость в функциональном разделении труда, повышается ответственность каждого работающего за общий успех. Реальный переход к органическому типу структуры управления требует серьезной подготовительной работы. Прежде всего, компании принимают меры к расширению участия работающих в решении проблем организации (путем обучения, повышения уровня информированности, заинтересованности и т.п.), ликвидируют функциональную обособленность, развивают информационные технологии, радикально пересматривают характер взаимоотношений с другими компаниями (вступая с ними в союзы или образуя виртуальные компании, где реализуются партнерские отношения). Необходимо отметить, что органический тип структуры управления находится лишь в начальной фазе своего развития и в «чистом» виде его используют пока немногие организации. Но элементы этого подхода к структуре управления получили довольно широкое распространение, особенно в тех компаниях, которые стремятся приспособиться к динамично меняющейся внешней среде.

Следует отметить, что приведенная классификация структур управления предприятиями не является единственной. Существуют и другие, имеющие более прикладной характер, например, классификация, подраз-

деляющая организационные структуры на линейные, линейно-функциональные, проектные и матричные, венчурные и инновационные внутрифирменные. Наиболее сильное влияние на российскую школу управления оказывают американская и японская школы менеджмента.

6.2. Управление персоналом на предприятии

Принципиальные отличия трудовых ресурсов от ресурсов другого вида

Планирование трудовых ресурсов – относительно новый для большинства предприятий вид деятельности. До недавнего времени основное внимание уделялось планированию других экономических ресурсов (материальных, технических, финансовых и т.д.). Однако сейчас это пересматривается в связи с тем, что в последние годы предложение рабочей силы стало юридическим фактом деятельности многих предприятий. Затраты на труд у многих фирм в настоящее время превратились в основную часть общих расходов, поэтому важно обеспечить максимальную эффективность использования трудовых ресурсов. Способность предприятия успешно решать данную задачу зависит от того, насколько точно будут рассчитаны, а затем проконтролированы затраты на труд.

Рабочая сила – такой же ресурс, как и материальные, технические, финансовые ресурсы. Однако трудовые ресурсы имеют принципиальные отличия, которые заключаются в следующем:

- если со временем материальные, технические ресурсы стареют (физически, морально), то трудовые ресурсы дорожают (улучшается квалификация рабочего, растет опыт);
- наемный работник может отказаться от условий, на которых предприятие предполагает его использовать;
- работник может уволиться с предприятия по собственному желанию;
- работник может бастовать;
- работники не могут рассматриваться как однородная субстанция;
- работники могут переучиваться;
- работники могут решать, что те или иные формы профессиональных преобразований, предлагаемые им в ходе реорганизации для них со-

циально неприемлемы. В этом случае с ними необходимо вести переговоры.

Таким образом, структура, формы и методы организации управления персоналом, с одной стороны, могут организовывать поведение сотрудников, с другой – быть отражением реальных процессов, происходящих внутри организации. Это, в конце концов, определяет выбор стиля управления. В общем, все стили могут быть включены в одну модель. Ниже приведены примеры подобных моделей.

Эшриджская модель. Эта модель была разработана Эшриджским колледжем по менеджменту в Англии в 1960–70-х гг. Она предполагает четыре стиля руководства:

1) *приказы*. Менеджер вырабатывает собственное решение и передает его подчиненным для исполнения. Персонал ожидает указаний к выполнению без всяких вопросов;

2) *реклама*. В данном случае менеджер также вырабатывает собственное решение, но вместо простого объявления его подчиненным пытается убедить их, что данное решение является наилучшим, т.е. он рекламирует данное решение, чтобы свести на нет любое потенциальное сопротивление;

3) *консультации*. Менеджер не выносит решения до тех пор, пока не проконсультируется со своими подчиненными. Он предоставляет им удобный случай высказать мысли, предложения и советы, осознавая, что служащие в действительности могут знать в определенных областях больше, чем он сам. Такой менеджер может иметь хороших специалистов-консультантов по отдельным отраслям знаний. Окончательное решение все же принадлежит менеджеру, но оно не будет принято, пока не выслушано мнение подчиненных, которые таким образом чувствуют себя вовлеченными в дело и ощущают свою значимость;

4) *единение*. Менеджер вместе с подчиненными на равноправной основе вырабатывает демократичное решение. Он определяет проблему и может обозначить границы, в пределах которых может быть выработано решение (например, бюджетные ограничения). Затем проблема обсуждается в свободной дискуссии среди подчиненных, и окончательное решение обычно отражает мнение большинства.

Эти четыре стили легки для понимания и чаще всего встречаются в повседневной жизни. Большинство менеджеров применяют разные стили в различных ситуациях. Если горит здание, менеджер прикажет уходить, так

как это не время для демократических решений. С другой стороны, если перекрашивается комната отдыха, он может успешно применить стиль единения, допускающий свободную дискуссию для решения вопроса цвета окраски, мебели и т.д. Это, так сказать, примеры крайних случаев.

Таким образом, некоторые менеджеры действуют в рамках определенного стиля, но большинство фактически применяют в зависимости от обстоятельств все четыре стиля.

Схема Блейка-Моутон (рис. 11). Роберт Блейк и Джейн Моутон – американские психологи. Их работа основана на возможности подготовки и обучения эффективных управляющих. Они считают, что подготовка менеджера – это формирование определенной позиции и поведения среди подчиненных. Работа менеджера должна быть направлена на стимулирование творчества, поддержку нововведений, для менеджера обязательно умение ставить конкретные, выполнимые задачи перед подчиненными.

Схема Блейка-Моутон включает теоретическую разработку, с помощью которой менеджеры смогут выработать свой стиль в организации людей для выполнения поставленной перед ними задачи. Эта схема управления была успешно применена в различных странах, разного рода организациях и функциональных отделах в пределах организации. Она в равной степени подходит как для менеджеров низового звена, так и ведущих должностных лиц.

Схема основана на двух базисных элементах административного поведения: забота о людях и забота о производстве. В этом контексте производство подразумевает все виды продукции и услуг: расчетные операции, стоимость продаж, качество предоставляемых услуг и пр. Забота о людях также включает заботу о их чувстве собственного достоинства, об их праве на справедливость и справедливое отношение, об их стремлениях и т.д., а также о их материальном благополучии. Любой менеджер будет в большей или меньшей степени проявлять одно из этих двух качеств (забота о производстве и забота о людях) при управлении своими подчиненными. Менеджер может показать высокую степень заинтересованности в производстве и крайне низкую заботу о людях, и наоборот. Один и тот же менеджер может применить различные подходы в разных обстоятельствах. Любая позиция сетки соответствует реальному стилю управления, но для простоты рассмотрим более детально только углы и центр схемы (см. рис. 11).



Рис. 11. Схема Блейка-Моутон

Позиция 1,1 – безразличный менеджер. Выказывает очень низкую заботу о производстве в комплексе с низкой заботой о людях, фактически снимает с себя всякую ответственность. Его деятельность будет ограничиваться лишь тем уровнем, который необходим для поддержания работы, а сам он будет устраниваться от беспокойства и предоставлять своих подчиненных самим себе. Персонал у такого менеджера будет ленивым и апатичным, а результат деятельности предприятия – минимальным.

Позиция 1,9 – менеджер типа «управляющий загородным домом». Любит сохранять в отношениях со своими подчиненными уютную атмосферу «загородного дома». Такой тип менеджеров ценит дружеские отношения более высоко, чем заботу о производстве. На ошибки персонала смотрит сквозь пальцы, потому что они делают «лучше, чем могут». Недостаток этого типа управления заключается в том, что люди начинают избегать разногласий и критического отношения к работе, а при решении производственных проблем пытаются умолчать о недостатках. С менеджером позиции 1,9 контрастирует менеджер, занимающий уровень 9,1, который стремится к высокой производительности, чего бы это ни стоило его подчиненным.

Позиция 9,1 – менеджер, сосредоточенный на выполнении задачи. Игнорирует нужды людей и рассматривает персонал как часть производства, точнее, инструмент, посредством которого обеспечивается максимальный выход продукции. Применяя данный стиль управления, можно достигнуть высокой производительности, правда, на небольшой промежуток времени, а индивидуальное творчество будет скорее подавляться, чем поощряться. Этот стиль легко приводит к конфронтации между коллективом и дирекцией.

Позиция 9,9 – интегратор. Достигает высокой производительности посредством увеличения отдачи его подчиненных. Менеджер этого стиля использует индивидуальную и групповую мотивацию для достижения общей цели, при этом наиболее полно энергию руководимого им коллектива. Такой менеджер не допускает существования какой-либо разницы между двумя основными элементами и пытается объединить людей для выполнения производственных задач. Проблемы обсуждаются без промедления и открыто, а не в кулуарных спорах. Р. Блейк и Д. Моутон считают, что этот стиль наилучший, поскольку он строится на взаимопонимании и доверии. Некоторые могут усмотреть некую идеализацию этого стиля, но для его

реализации требуется всего лишь очень опытный и энергичный менеджер, чтобы поддерживать на необходимом уровне моральное состояние коллектива и одновременно наивысший уровень производительности.

Позиция 5,5 – посредник. Вероятно, это самый распространенный стиль управления среди достаточно хороших менеджеров. Такие менеджеры занимают компромиссную позицию, придерживаются правил, методик поведения и нацеливаются на производство продукта настолько, насколько это возможно, при этом не ущемляя чувства людей. Менеджеры, занимающие серединную позицию, меняются только в пределах «золотой середины». Они поддерживают достаточно приемлемую производительность и такую же моральную обстановку.

Координирующее руководство. Данную модель разработал Джон Эйдер в 1970-х гг. Она иллюстрирует, каким образом находятся во взаимодействии люди и работа, которую они выполняют.

Модель включает три важных элемента, которые менеджер или любой другой руководитель должен учитывать: выполнение задания, формирование коллектива, проявление индивидуальности.

Каждый из элементов находится во взаимодействии и оказывает влияние на остальные. Например, общеколлективный моральный настрой и удовлетворенность работой будут выше, когда каждый член коллектива осознает свою роль в выполнении общей задачи. Подобным образом сплоченный коллектив может достичь гораздо большего, чем тот, где работники разобщены, хотя и имеют более значительный опыт. И наоборот, ряд провалов в работе может ослабить коллектив и его моральное состояние.

Руководство, которое слишком сосредоточивается на выполнении задания, оказывается не в состоянии обеспечить оптимальный выпуск продукции, поскольку противопоставляет себя коллективу. Руководители высокопроизводительных коллективов иногда в основном акцентируют внимание на подборе кадров, но это, как известно, может дать положительный результат лишь на короткое время, и вскоре производительность все равно будет страдать. Правильный баланс требует использования как индивидуальной заинтересованности, так и общего настроения коллектива на выполнение общей задачи.

Существуют и другие модели и теории стилей управления и руководства. Например, «теория зависимости», смысл которой сводится к тому, что менеджерам следует корректировать свой стиль в зависимости от кон-

кретных обстоятельств, или «теория особенности», суть которой выражается в том, что руководителем рождаются, а не становятся, успех в деле управления определяется индивидуальными или психологическими особенностями.

Взаимоотношения с внутренними и внешними клиентами, руководителями, равными по положению, подчиненными

В повседневной работе менеджеру приходится сталкиваться со множеством различных людей: подчиненными своего и других отделов, коллегами своего или какого-либо другого отдела организации, с вышестоящим начальством, покупателями, возможно, с представителями местных властей, правительственных учреждений, прессой и т.д.

Подход к этим группам разный, но через все общение проходит единая линия, которая определяет человеческие отношения: в любой работе отношения должны быть приятными, вежливыми и справедливыми. Если менеджер отдает предпочтение личным симпатиям в отношениях, это приводит к трениям, отказу от сотрудничества и даже к открытому конфликту.

Искусство общения с людьми является неотъемлемой частью менеджмента; ему можно научить, его можно развить, но оно в основном уже сформировалось на самой ранней стадии жизни. Поэтому менеджер должен учитывать укоренившиеся позиции людей, быть объективным и сохранять любезное обращение. Слишком легко видеть только то, что хочется увидеть; рационализировать или забыть то, что не соответствует нашему мировоззрению; игнорировать действительность. Важно также и то, что делают другие, глядя на нас или слушая нас.

Менеджеру следует максимизировать эффективность поведения, например:

- слушать и запоминать;
- изыскивать ценную информацию в беседе;
- предлагать альтернативы;
- аргументировать свое несогласие;
- прояснять смысл вопроса;
- подводить итоги;

- предлагать решения и т.д.

Менеджер должен минимизировать деструктивное поведение, т.е. ему не следует:

- показывать свои чувства в неподходящее время;
- говорить слишком много или слишком мало;
- хвалиться;
- жаловаться;
- не слушать собеседника;
- выходить из себя.

Рассмотрим несколько моментов поведения менеджера при его взаимодействии с различными категориями людей, с которыми ему приходится сталкиваться в течение рабочего дня.

Клиенты. Клиенты как внешние, так и внутренние (из других отделов организации) могут оказаться заведомо неприятными в общении, но менеджер никогда не должен позволить раздражению одержать верх, потерять терпение и допустить оскорбления. Если все же менеджер не может подавить свои чувства, лучше поручить одному из подчиненных вести дело с данными покупателями.

Руководители. Хорошо налаженные взаимные связи между менеджером и руководителем – неотъемлемое условие успешной деятельности. Очень часто приходится слышать жалобы: «Босс совсем меня не слушает». Для этого существует немало всевозможных причин. Например, он прекрасно понимает, о чем вы говорите, но ничем это не показывает; может случиться так, что собственные проблемы занимают его больше или он не заинтересован вашими предложениями, или же босс думает, что эту проблему можно решить без его вмешательства. Поскольку руководитель ограничен во времени, убедитесь в том, что когда вы обращаетесь к нему, вы не слишком многословны или скучны. Выражайтесь четко и недвусмысленно, придерживайтесь фактов или обоснованных идей, дабы убедить его, что ваше решение или рекомендации единственно правильные. Если вы говорите с ним о какой-то возникшей проблеме, сделайте попытку, по крайней мере, предложить решение так, чтобы у него не было нужды думать об этом деле и заниматься им от начала до конца – делайте работу за своего босса настолько, насколько это возможно, и тогда вероятность того, что курс, которому вы собираетесь следовать, получит одобрение, будет очень велика.

Равные по положению. У многих менеджеров горизонтальные связи с равными по статусу менеджерами из других отделов или организаций или же диагональные связи с их начальством или подчиненными образуются весьма часто и очень важны. Сложность горизонтальных связей заключается в том, что менеджер не имеет влияния на людей, с которыми ему приходится общаться, поэтому ему нужно использовать убеждение, вести переговоры и торговлю, т.е. обмен того, что ему нужно, на то, что он может предложить противоположной стороне. Менеджер может искать информацию, подходящее решение или способ ускорить поставку, а может быть, он создал некий беспорядок в каком-то деле или поставил в трудное положение другого менеджера и ищет способ это исправить. В любой ситуации необходимо использовать все искусство общения – от умения понравиться через веселый нрав до искрящегося обаяния!

Проявляющих расположение можно однажды пригласить на ужин, что всегда способствует развитию добрых отношений, и когда у менеджера возникает необходимость позвать их на помощь в трудную минуту, эти люди, по крайней мере, согласятся выслушать его просьбу.

В бизнесе существует такое выражение: «Обращайтесь с людьми хорошо по пути наверх, однако вы можете встретиться с ними вновь на пути вниз!» Другими словами, если вы попираете других людей в стремлении добиться власти или продвижения по службе, остерегайтесь, они могут занять такую позицию, которая усложнит вашу жизнь, если вы через некоторое время падете с высот, а они будут находиться в положении, когда их власть выше вашей.

Подчиненные. Отношения с подчиненными рассматриваются со всех сторон. Менеджеру следует установить в высшей степени доверительные и доброжелательные отношения с подчиненными. И тогда подчиненные придут к нему с появляющимися проблемами до того, как они станут трудноразрешимыми, что даст возможность призвать персонал немного поднапрячься, когда этого требуют обстоятельства.

Концепции управления

Проблемы лидерства и управления известны давно и тесно взаимосвязаны. Впервые лидерство как явление попало в фокус экспериментального исследования в начале 30-х гг. XX в. в научной школе знаменитого

психолога Курта Левина, которая занималась изучением влияния группы на индивидуальное поведение человека. Выяснилось, что группа может оказывать значительное управляющее влияние как на действия, так и на мнение отдельного ее члена и что становление и развитие группы происходят через постепенную кристаллизацию функций ее лидера – человека, на которого ориентируются другие члены группы и который успешнее других выражает групповое мнение.

Часто даже в профессиональной литературе авторы смешивают понятия «лидер» и «руководитель», употребляя их как синонимы. Так поступать некорректно, поскольку *лидерство и управление – явления, различающиеся по целому ряду оснований.*

Первое отличие – это происхождение. Лидерство возникает естественным образом в том смысле, что является результатом внутригрупповых процессов в малой группе, определяющих ее структурирование. Назначение руководителя чаще всего происходит извне, например с более высокого уровня управления, и новый руководитель вообще может не принадлежать к данной группе людей.

Второе важное отличие касается способов осуществления лидерских и руководящих функций. Лидерские функции чаще всего носят неформальный характер. Они нигде не прописаны, распоряжения лидера никем не оформляются письменно в приказы, что, впрочем, не означает, что их исполнение обязательно для членов группы. Иногда они более эффективны и действенны, а санкции за неисполнение могут наступить с гораздо большей оперативностью и неотвратимостью. В то же время руководитель обязан официально оформлять свои распоряжения.

Третье отличие связано со сферами влияния лидеров и руководителей. Как правило, граница влияния лидера проходит не только в физическом, но и в ментальном пространствах. Если человек не считает себя членом какой-либо малой группы, то влияние ее лидера на него не распространяется. Подчиненный же может внутренне не считать себя лояльным по отношению к данному подразделению, но это несколько не снижает влияния на него распоряжений его формального начальника.

Помимо этого, каждая реально взаимодействующая группа имеет формальную и неформальную структуры, которые могут совпадать или не совпадать. Для каждой из названных структур есть лицо или лица, осуществляющие координирующие функции, являющиеся своего рода «цемен-

том», удерживающим других людей в составе группы. Для формальной структуры таковым является руководитель, а для неформальной – лидер. Наиболее простой для рассмотрения случай, когда формальная и неформальная структуры совпадают. В этом случае можно говорить о руководителе-лидере. Быть таким человеком – большая удача и для него, и для членов подобной группы. Такой руководитель-лидер обладает более широким спектром инструментов воздействия на членов группы. Для выполнения его указаний нет нужды использовать официальные санкции, группа гораздо более управляема.

На практике, однако, чаще всего бывает иначе. Формальные и неформальные аспекты не совпадают, и более компетентный руководитель нуждается в установлении и поддержании хороших отношений с неформальными лидерами групп, входящих в руководимую им организацию. Менее компетентный руководитель вынужден наиболее полно использовать властные полномочия, предоставленные ему сверху, для того, чтобы добиваться решения внешних по отношению к группе и ее членам управленческих задач. Это приводит к разным стилям руководства. Попытки определения универсального стиля руководства потерпели неудачу, к сожалению. В современных условиях успех дела определяется не только личной ориентацией руководителя, но и рядом других обстоятельств: ситуацией, степенью зрелости подчиненных, их отношением к руководителю, готовностью к сотрудничеству, характером проблемы и пр., поэтому ответ начали искать в рамках ситуационных теорий, позволяющих полнее рассмотреть руководство и его последствия. Ситуационный подход к изучению эффективности управления исследует взаимодействие различных ситуационных переменных для того, чтобы обнаружить причинно-следственную зависимость в отношениях руководителя и подчиненных, позволяющую предсказать возможное поведение руководителя и последствия этого поведения. В связи с этим появились исследования, которые рекомендовали руководителям не придерживаться какого-то раз и навсегда принятого стиля, а применять в соответствующих условиях наиболее подходящие. А в некоторых неблагоприятных случаях руководителю рекомендовалось вообще отказаться от выполнения своих обязанностей.

Существует следующая классификация стилей управления:

Управление в форме власти. Управление в форме власти сводится к осуществлению субъектом управления правовых функций (они здесь

единственная абстракция) по отношению к «объектной деятельности», т.е. последняя рассматривается осуществляющейся за счет права на это у субъекта управления. Это примитивнейшая – «быть или не быть» тем или иным процессам «объектной деятельности» – форма управления. Предельная упрощенность ее средств практически не дает субъекту управления (власти) технологий для построения и осуществления сколько-нибудь развитой управленческой деятельности (как тонко подмечено Б. Пастернаком: тиран (субъект власти) – человек без воображения).

Власть всецело иррациональна и интуитивна. Субъект управления ситуации власти не создает и не осуществляет управленческую деятельность как предметную, т.е. выраженную в понятиях и схемах. Властные решения нередко логически не обоснованы, волюнтаристичны, трудно объяснимы. Поэтому для данной формы управления чрезвычайно важны легитимность и ответственность субъекта управления.

Власть как форма управления редко реализуется в «чистом» виде. К ней следует прибегать при невозможности воспользоваться другими схемами управления, можно сказать, что к власти обращаются лишь в «тупиковых» (впрочем, сегодня многочисленных) ситуациях. Управление в форме власти существует только как практика и не имеет научных и проектных оснований, поскольку сама правовая функция не выстаивается, не создается субъектом управления через исследование и проектирование, а лишь присваивается (или получается) им в результате неких «внешних» (политических, общественных и т.п.) процессов среды. И хотя власть как форму управления приходится оценивать очень «скромно» и стремиться прибегать к ней лишь в крайних случаях, но проблемы легитимности власти (юридические) и проблемы достижения и удержания власти (политические) имеют вполне позитивное и важное значение в общественной жизни.

Властная форма управления – древнейшая. Из-за своей простоты она чрезвычайно давно отрефлексирована (осознана) человеком – уже со времен племенной жизни. И можно не сомневаться, что востребованность в ней сохранится всегда, в силу непостижимой сложности жизни, «ответом» на которую в предельных случаях может стать лишь столь же непостижимая сложность самого человека, которую он единственный может противопоставить сложности бытия после исчерпания своего «культурного вооружения» – принципиально ограниченного.

Поведенческое управление специалистами. Суть этой формы управления состоит в том, что тем абстрактным понятием, на основе которого субъект управления строит свою деятельность, является так называемый «специалист» – человек, не только профессионально подготовленный в некоторой области, хорошо разбирающийся в ее понятиях, явлениях и процессах, но и обладающий, что наиболее ценно, «человеческими» качествами. Эти качества никакой профессиональной культурой не предполагаются, однако они как раз во многом составляют в подобных концепциях предмет управленческой деятельности. Именно отсюда такие виды подходов у субъекта управления к подчиненным лицам, как убеждение и принуждение, демонстрация положительного поведения, формирование положительных качеств (воспитание), благоприятного социально-психологического климата, снятие конфликтов, создание эмоционального настроения, стимулирование творчества и другая мотивация, собственное стремление субъекта управления к лидерству среди подчиненных специалистов и т.п. Кроме этого, признание «человеческих» качеств у специалистов, а значит признание их возможности ошибаться, делает невозможным строго формальное отношение к подчиненным, в том числе и к их профессиональным качествам. Поэтому в функции субъекта управления входит также работа по приведению в соответствии со своими ожиданиями профессиональных качеств подчиненных специалистов (а в дальнейшем их поддержание). Это могут быть помощь подчиненным в решении технических проблем, повышение профессионального образования подчиненных, планирование и контроль деятельности подчиненных, координация деятельности подчиненных и т.п.

Рефлексивное управление. Понятно, что рефлексивное управление еще далеко от вхождения в профессиональную культуру, поэтому сложно привести достаточно содержательный пример соответствующей практики. Но примеры, демонстрирующие отдельные стороны рефлексивного управления, такие как стратификация деятельности первого лица и подчиненных, наличие смысла деятельности у первого лица, его опора на собственную деятельность и др., возможны (некоторые были рассмотрены в предыдущем разделе).

Организационное управление специалистами аналогично поведенческому управлению. Особенность этой формы состоит в том, что абстрактным понятием, на основе которого субъект управления строит свою

деятельность, также является специалист. Однако в этой форме субъект управления осуществляет управленческую деятельность с привлечением большого количества подчиненных ему специалистов (выстраивает деятельность предприятия) как некую «конструкцию» (схему, организацию) со множеством специалистов как «конструктов». В результате специалисты приобретают «внешнюю» регламентацию и оказываются включенными в формализованные отношения. «Человеческий фактор» здесь либо не учитывается вовсе, либо уходит на второй план.

Понятие «специалист» в данном контексте нагружено тем профессиональным содержанием, какое сложилось в современной профессиональной культуре. Оно не может быть изменено субъектом управления, и последний оказывается поэтому в ситуации управления «теми, кто есть». Подразумевается, что этого должно быть достаточно, но практика показывает, что это не так.

И еще одна проблема. Организационному управлению специалистами свойственно стремление к стандартизации схем и методов своей деятельности. Типовыми «конструктивными» схемы, функции, структуры, принципы в управлении были объявлены еще в начале XX в. (Ф. Тейлор, А. Файоль).

Начало «научному управлению» было положено Ф. Тейлором, осуществившим переворот в организации труда и производства. После выхода в свет его книги «Принципы научного управления» менеджмент признали наукой, самостоятельной областью исследования. Он рассматривал управление как явление, требующее непрерывной оптимизации. Система, предложенная Ф. Тейлором, предполагала строгое разделение управленческих и исполнительских функций. Ф. Тейлор сформулировал важный вывод о том, что работа по управлению – это определенная специальность и что организация в целом выиграет, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает успешнее всего. Основными объектами управления в системе Ф. Тейлора являются производственный персонал, рабочие. Важнейшей задачей менеджера ученый считал поиск и достижение наивысшей производительности труда рабочих, которые находились в непосредственном подчинении данного руководителя. Именно на менеджера возлагалась вся ответственность за организацию труда на вверенном ему участке производства. Усилия рабочих при этом должны были быть сосредоточены исключительно на выполнении производственных заданий

в соответствии с установленными требованиями, касающимися не только трудовых приемов, но даже отдельных движений. В связи с этим данный метод управления персоналом предусматривал: углубленное изучение процесса труда с целью определения наиболее рациональных приемов и действий; проектирование наиболее оптимального процесса труда, подбор и обучение работников рациональным приемам труда; выбор эталонного работника («хорошего работника»), который в полной мере усвоил «урок» и овладел рациональными приемами выполнения типичной для данного участка производства и данной профессии работы; расчет норм выработки на основе ранее определенной эталонной трудоемкости выполнения работ «хорошим работником» и разработка предложений по экономическому стимулированию работников с целью перевыполнения ими установленных норм выработки.

Согласно теории А. Файоля управленческий орган должен выполнять следующие общие функции: планирование (планирование основано на соединении целей организации и ее подразделений со средствами для их достижения; также планирование косвенно является инструментом контроля, так как оно не только устанавливает цели, нормативы и эталоны деятельности, но и определяет границы отклонений от норм, нарушение которых обуславливает принятие координирующих решений), организация (обеспечение необходимого уровня формализации, привлечение в организацию ресурсов и формирование условий, необходимых для ее нормальной работы), распоряжение (предъявление руководителем требований к подчиненным в отношении выполнения ими ролевых ожиданий, распределения ответственности, постоянного воздействия на поведение подчиненных), контроль. В своей теории А. Файоль предложил систему из 14 основных управленческих принципов, которые регулируют нормативную и поведенческую основу деятельности системы управления. Руководитель, по мнению А. Файоля, должен быть лидером – человеком, который своим примером вдохновляет подчиненных, стимулирует их деятельность в целях решения задач организации благодаря хорошему знанию дела и коллектива подчиненных, постоянному контакту с подчиненными и широкому видению всего, что происходит вокруг.

Однако введение стандартов, наряду с несомненной и понятной пользой, влечет также и значительные потери в связи с торможением развития и потерей эффективности в многочисленных ситуациях практики управления.

Вероятно, данный тип управления до сих пор является одним из наиболее распространенных.

Управление в понятиях «физического объекта». При данном типе управления субъект имеет дело непосредственно с «объектными» понятиями, т.е. с профессиональными понятиями дисциплин, описывающих объект управления. Следовательно, для субъекта управления это конкретные («физические») понятия, которые им принимаются, а не создаются в результате обобщения собственных представлений о предприятии.

Концепции лидерства

Лидер – человек, играющий в группе ключевую роль при целеполагании, контроле и изменении деятельности других членов группы по достижению групповых целей. Быть лидером означает быть способным внести наибольший вклад в достижение общей цели, помочь другим поверить в ее достижение и при этом получить удовлетворение от достигнутого.

Если конкретная группа нацелена на выполнение какой-либо задачи, ее лидер должен в большей степени, чем другие, быть способным к ее выполнению. Если же целью группы является социоэмоциональное удовлетворение, лидер должен быть в состоянии больше всех помочь другим членам удовлетворить эту потребность. В целом положение члена группы тем выше, чем в большей степени он идентифицирует себя с групповыми нормами и целями.

Лидер не только выражает себя как индивидуальность, но и является выразителем потребностей своей группы или организации.

Программы подготовки менеджеров в большинстве случаев отличаются по своей предметной направленности. Другой аспект программных различий – ориентация на подготовку руководителей верхнего, среднего или низшего уровней. Однако в учебных программах недостаточно учитываются важные и давно обсуждаемые различия между менеджерскими и лидерскими знаниями и умениями. Нам представляется, что указанные различия могут в значительной степени изменить содержание и последовательность представления учебных предметов в учебных программах по менеджменту.

Любая организация может быть представлена в двух аспектах: формальном и неформальном. Отношения среди сотрудников с формальной

точки зрения – должностные, с неформальной – личностные. Соответственно руководитель занимает верхнюю позицию с формальной (официальной) точки зрения, лидер – с неформальной. На лидера основное влияние оказывают члены группы, и ему приходится реагировать на изменение мнения своих последователей. В то же время на руководителя постоянно оказывается двустороннее влияние: руководства и подчиненных. Для него более существенным является влияние его собственного руководства, с чьего соизволения он поставлен на данную должность и чьи интересы он обязан блюсти в первую очередь, а не подчиненных. Поскольку влияние последних на руководителя для него менее значимо, то и его реагирование на запросы подчиненных может носить менее выраженный характер, чем на запросы высокого начальства. Стоит руководителю в своем стиле управления сделать акцент на лидерстве, т.е. больше принимать во внимание мнение своих подчиненных, чем собственного руководства, и он рискует потерять свою должность. Поэтому проявление лидерских качеств может реализоваться более полно у руководителей «верхних этажей» управления в независимых фирмах. И в этом случае использование такого понятия, как «лидер бизнеса», становится вполне оправданным.

Менеджеры, полностью устраивающие руководство, несут в себе определенную опасность. С одной стороны, они удобны высшему руководству, а с другой – их управление становится односторонним, теряет новаторские качества, и организации может быть нанесен ущерб в условиях быстро меняющегося рынка.

Существует несколько моделей лидерства.

Руководитель со стороны. «Пришлый» директор может быть определен как директор, который не является и не являлся ни сотрудником данной фирмы или ее филиалов, ни родственником работающих в фирме. Например, корпорация TIAACREF – общенациональный инвестор в США – рекомендовала другим не покупать акций фирм, в которых большинство в управленческой команде не принадлежит «пришлым».

Дж. А. Вагнер, Дж. Стимперт и Э.И. Фабера (1998) исследовали 30 примеров и 67 корреляций между композициями управленческих команд и результатами управления. В итоге было выявлено, что решения об отказе инвестировать в организации, контролируемые командами, состоящими из своих, а также аргументы в пользу того, что доминирование «пришлых» гарантирует более высокий уровень результативности фирмы,

не принимают во внимание, что «свои» также обеспечивают положительный эффект. Гомогенность среди директоров в большей степени, чем директорский статус как у «своих», так и у «пришлых», может быть важным фактором, определяющим высокую результативность организации.

Как уже указывалось выше, в общественном сознании понятия «лидер» и «руководитель» практически не различаются и в текстах часто употребляются как синонимы. Тем не менее люди, занимающие эти позиции в организации, выполняют разные функции и поэтому должны обладать разными свойствами.

Если условно выделить в организации такие объекты приложения усилий, как план, персонал, исполнение и результат, то лидер и менеджер займут по отношению к ним различные позиции. Лидер определяет направление движения, менеджер разрабатывает план и график продвижения в избранном направлении. Лидер воодушевляет и мотивирует персонал, менеджер следит за исполнительностью людей и соблюдением требований к выполняемой работе. Лидер поощряет людей за реализацию плана, менеджер следит за достижением промежуточных целей. Лидер, оценив качество полученного результата, начинает планировать получение нового, менеджер оформляет результат, добивается получения на его основе дополнительных преимуществ.

Очевидно, наилучшее управление организацией возможно при хорошей сработанности людей, занимающих позиции лидера и менеджера. Очень важным достижением руководителя может считаться совмещение его ведущих позиций как с формальной, так и неформальной точек зрения. Однако такое совмещение опасно, о чем говорилось выше.

Лидерство возможно определять через силу воздействия лидера на членов группы. Так, если А пытается подчинить В, имеется попытка захватить лидерство. Если А подчинил В, то это успешное лидерство. Если А удовлетворяет мотивы В, имеется эффективное лидерство.

Согласно Дж. Терри, лидерство – это воздействие на группы людей, побуждающее их к достижению общей цели. Р. Таннебаум, И. Вэшлер и Ф. Массарик определяли лидерство как межличностное взаимодействие, проявляемое в определенной ситуации с помощью коммуникативного процесса и направленное на достижение специфической цели. П. Друкер отмечал, что лидерство – это способность поднять человеческое видение

на уровень более широкого кругозора, более высоких стандартов, а также способность формировать личность.

К настоящему времени проведено более 10 тыс. различного рода исследований феномена лидерства. Эффективный лидер обладает рядом качеств:

1. Настойчиво стремится к управлению людьми.
2. Признает, что не все знает сам.
3. Ставит в известность подчиненных.
4. Скучный труд превращает в творческий.
5. Уверен в себе.
6. Умеет ценить время подчиненных.
7. Требователен и строг.
8. Умеет поощрять и наказывать.
9. Вежлив и приветлив.
10. Обладает чувством юмора.
11. Умеет говорить и молчать.
12. Проявляет интерес к подчиненным.

Лидеру необходимы особые черты: интерес к работе, наличие организаторских знаний и умений, стремление к лидерству, как правило, с раннего возраста. Под организаторскими умениями здесь понимаются:

- способность находить путь к решению проблемы;
- умение подобрать и расставить людей;
- умение отдавать распоряжения;
- умение увлечь других предстоящей работой;
- умение влиять на других.

Если подчиненный хорошо справляется с заданием только под давлением руководителя, то труд успешен, но не эффективен. Если же подчиненный справляется из-за внутренней мотивации, организованной руководителем, то труд и успешен, и эффективен.

Если руководитель заинтересован только в успехе, то он делает акцент на позиционной (формальной) власти и жестком контроле, если его цель быть эффективным – на персональной (неформальной) власти и общем контроле.

Модель лидера Дж. Хоманса. Модель включает три основных элемента: задания, взаимодействия и установки. От руководителя сотрудники

получают задания, выполняя их, налаживают взаимодействие, результат которого – симпатии, антипатии, чувства, установки. Чем чаще взаимодействия, тем сильнее установки. И наоборот, чем длительнее взаимодействия, тем тождественнее установки, тем сотрудники более похожи. У них возникают общие нормы, то, чем они вместе дорожат. Нормы выполняются тем лучше, чем более сплочена общность. Нормы могут соблюдаться лучше, чем формальные правила. По отношению к нарушителям могут применяться неформальные санкции.

Любая группа существует в трех измерениях: физическом, культурном и технологическом окружении, формирующих основу деятельности и взаимодействий внутри группы. В свою очередь, деятельность и взаимодействия способствуют появлению у людей, вовлеченных в группу, определенных эмоций и установок в отношении друг друга. Названные три измерения получили название внешней системы, поскольку члены группы невольны в их выборе. Что же касается деятельности, взаимодействий и установок, они могут влиять друг на друга. Чем больше люди взаимодействуют друг с другом, тем все более положительно они могут относиться друг к другу. Верно и обратное: чем положительнее отношения, тем интенсивнее взаимодействия.

Однако, задав начальные условия существования группы, внешняя система влияет на происходящее в группе все в меньшей степени, так как появляется то, что Дж. Хоманс назвал внутренней системой, включающей групповые нормы, способы взаимодействия и совместной деятельности. Тем не менее внешняя и внутренняя системы находятся в определенном взаимодействии. Изменение технологии приводит к изменениям внутри группы, новые способы совместной работы затем могут быть превращены в технологию.

Теория стилей Р. Лайкерта. Ранее в теории управления основной акцент делался на цели организации. Современные концепции исходят из разнообразия поведения лидера. Если проранжировать такое многообразие, получится шкала. Ее крайние точки:

1) *лидер авторитарного типа*, максимально использующий свою власть и минимально – свободу подчиненных;

2) *лидер демократического типа*, ориентированный на коллективное принятие решений, допускающий максимум свободы при минимуме власти.

Между ними расположены все другие типы лидерского поведения. Реальные стили управления можно представить в виде континуума от 1 до 4.

В *модели 1* руководитель не доверяет подчиненным, редко подключает их к принятию решений, а задачи спускаются вниз уже готовыми. Основной стимул – страх и угроза наказания, вознаграждения случайны, взаимодействие строится на взаимном недоверии. Формальная и неформальная организация находятся в противоборстве.

Модель 2. Руководство удостаивает подчиненных некоторым доверием, но как хозяин слуг. Часть решений делегируется вниз. Вознаграждение действительное, а наказание – потенциальное, и то, и другое используется для мотивации работников. Неформальная организация отчасти противостоит формальной.

В *модели 3* руководство проявляет большее, но не полное доверие к подчиненным. Общие вопросы решаются наверху, частные делегируются вниз. Ограниченное включение в принятие решений используется для мотивирования. Неформальная организация если и существует, то не совпадает с формальной лишь частично.

Модель 4 характеризует полное доверие. Процесс принятия решений рассредоточен по всем уровням, хотя и интегрирован. Поток коммуникаций идет не только вверх – вниз, но и горизонтально. Формальная и неформальная организации совпадают.

Р. Лайкерт назвал модель 1 ориентированной на задачу с жестко структурированной системой управления, а модель 4 – ориентированной на взаимоотношения, в основе которых лежат бригадная организация труда, коллегиальное управление, делегирование полномочий и общий контроль. Р. Лайкерт разработал методику экспертной оценки из 20 пунктов, построенных в виде шкал. По мнению автора, более эффективна модель 4.

Модель «стимулирующего» и «предупредительного» стилей управления. В университете г. Огайо (США) разработан опросник, состоящий из 15 показателей. Факторный анализ показал, что имеют место два стиля, независимых друг от друга: «стимулирующий» и «предупредительный». Высокие оценки по шкале «стимулирующего» стиля не означают низких оценок по шкале «предупредительного» стиля.

Модель ситуативного руководства. Теория Ф.Э. Фидлера допускает множественность оптимальных стилей руководства. В соответствии с

этой теорией производительность группы зависит от взаимодействия стиля руководства и степени благоприятности ситуации.

Легче быть руководителем, если:

- группа доверяет и симпатизирует руководителю;
- группа выполняет четко сформулированные задачи;
- положение руководителя подкреплено реальной властью.

При наличии всех этих условий наилучшим стилем руководства с целью хорошего выполнения работы является руководство, ориентированное на задачу. Если все перечисленные условия не выполняются, наилучшим также будет руководство, ориентированное на задачу. Иначе говоря, руководители, ориентированные на задачу, действуют лучше либо в крайне неблагоприятных, либо в крайне неблагоприятных ситуациях. В ситуациях со средней благоприятностью лучше действуют руководители, ориентированные на отношения.

Ф.Э. Фидлер исходил из предположения, что стиль руководства изменить очень трудно, и поэтому выступал за проектирование ситуации, в которую будет «помещен» руководитель со сложившимся стилем. Поскольку руководитель изменить себя и свой стиль управления, как правило, не способен, его нужно исходя из ситуации и стоящей задачи помещать в те условия, где он сможет наилучшим образом себя проявить.

Важен и вывод о том, что каждая ситуация, в которой проявляется руководство, всегда есть сочетание действий руководителя, поведения его подчиненных, времени, места и других обстоятельств. И это сочетание чаще неблагоприятно, чем благоприятно.

Этой же точки зрения придерживается и один из ведущих представителей теории «человеческих ресурсов» Д. МакГрегор, который считает, что лидерство – это всегда определенное социальное отношение. В понятие «лидерство» следует включить по крайней мере четыре переменные:

- 1) характеристики лидера;
- 2) позиции, потребности и прочие характеристики его последователей;
- 3) характеристики организации: ее цель, структуру, природу задач, подлежащих выполнению;
- 4) социальную, экономическую и политическую среду.

Таким образом, личностные особенности лидера не могут не рассматриваться в более широком контексте. Участие в организации ведет к

появлению социального «пласта» в анализе психологических характеристик лидерства и менеджмента.

Ф.Э. Фидлер заложил основу для ситуационного подхода к управлению.

Концепция «3-D». Автором данной концепции является В. Реддин. Согласно концепции «3-D» руководители классифицируются следующим образом:

1) отдыхающие бюрократы. Их энтузиазм к работе невелик, и они влияют на подчиненных разлагающе;

2) миссионеры. Люди, ставящие гармонию и отношения выше других результатов деятельности. Они не эффективны, так как их желание быть «хорошими» тормозит повышение производительности;

3) автократы. Ставят достижение цели выше других параметров. Они неэффективны, так как недооценивают хорошие отношения, их не любят подчиненные. Поэтому им часто приходится использовать прямое давление для достижения результатов;

4) искатели компромиссов. Они отдадут должное как задаче, так и отношениям с подчиненными, однако не способны к принятию отчетливых решений. Компромисс – их метод работы на рынке;

5) эффективные бюрократы. Люди, которые просто следуют правилам, не особенно обращая внимание на нюансы задания и отношений с другими. Они успешны в формировании морально оправданных отношений и в достижении целей, но не испытывают реального интереса ни к заданию, ни к отношениям;

6) девелоперы. Испытывают имплицитное доверие к людям, рассматривают работу как способ развития талантов других людей, создают рабочую атмосферу с максимальными мотивацией и удовлетворенностью подчиненных. Однако развитие персонала не всегда релевантно высшим достижениям в производительности, и в этом их слабость;

7) доброжелательные автократы. Эффективны в том, что могут мотивировать других к наилучшему выполнению задания, не ухудшая отношений с ними;

8) исполнители. Уделяют должное внимание и задаче, и отношениям, и краткосрочным и долгосрочным целям, умеют подходить к каждому сотруднику дифференцированно.

Трехфакторная модель лидерства. В последние годы приобрели популярность две тестовые методики оценки свойств лидеров: многофакторный опросник лидерства (MLQ) и опросник управленческой практики (Managerial Practices Survey – MRS).

MLQ может быть использован для определения потребностей в развитии у лидеров, находящихся на самом верху управленческой иерархии. MRS рекомендовано применять менеджерам среднего уровня в целях создания обратной связи.

Бернс (1978) был первым, кто попытался развернуто определить, что такое «трансформационное лидерство». Он считал, лидерство может осуществляться двумя путями: или транзакционным, или трансформационным.

В 1994 г. была предложена гипотеза, в соответствии с которой трансформационное лидерство моделируется четырьмя координатами:

- первая – идеализированное влияние;
- вторая – инспирированная лидером мотивация;
- третья – интеллектуальная стимуляция;
- четвертая – индивидуальный подход.

Современная таксономия видов менеджерского поведения включает 14 категорий поведения. На этой базе построена методика MPS.

Совместное исследование обеих методик, проведенное Дж. В. Трейси и Т.Р. Хинкин (1998) и основанное на факторном анализе полученных результатов, во-первых, показало их значительное сходство, а во-вторых, позволило выявить некоторое новое пространство из трех факторов (координат), в котором может быть оценено лидерство:

1) «нетривиальность» – касается нетрадиционных подходов, которые лидер использует при решении проблем, принятии решений, совершенствовании функционирования собственной организации;

2) «забота» – требует индивидуального подхода к каждому последователю, к выявлению его сильных сторон и его продвижению вверх по служебной лестнице;

3) «видение» – предполагает видение будущего, точность прогноза, ориентацию лидера на цели, проявляемую им в поведении.

Модель «путь–цель». Данная модель лидерства была разработана Т. Митчелом и Р. Хаусом. Согласно этой модели, руководитель может по-

буждать подчиненных к достижению целей организации, воздействуя на пути достижения этих целей. Поэтому основная задача руководства состоит в том, чтобы объяснить подчиненным, какие блага их ожидают в случае хорошей работы, устранить помехи на пути ее осуществления, оказать необходимую поддержку, дать совет, направить действия по верному пути.

Если у сотрудников большая потребность в самоуважении и принадлежности к коллективу, то предпочтителен «стиль поддержки», аналогичный стилю, ориентированному на человеческие отношения. Когда сотрудники стремятся к автономии и самостоятельности, лучше, как считают авторы, использовать инструментальный стиль. Объясняется это тем, что подчиненные, особенно тогда, когда от них ничего не зависит, желая поскорее выполнить задание, предпочитают, чтобы им указывали, что и как нужно делать, и создавали необходимые условия работы. Там, где подчиненные стремятся к высоким результатам и уверены, что смогут их достичь, применяется стиль, ориентированный на «достижение». Руководитель ставит перед ними посильные задачи и ожидает, что они без принуждения будут по мере возможности их самостоятельно решать, а ему останется лишь обеспечить необходимые для этого условия.

Стиль руководства, ориентированный на участие исполнителей в принятии решений, больше всего соответствует ситуации, когда те стремятся реализовать себя в управлении. Руководитель при этом должен делиться с ними информацией, широко использовать их идеи.

В неоднозначных ситуациях целесообразен «инструментальный» стиль, поскольку руководитель лучше видит ситуацию в целом и его указания могут служить для подчиненных хорошим ориентиром. Однако при этом с указаниями нельзя «перебарщивать», так как исполнители могут это принять за чрезмерный контроль.

Поначалу Р. Хаус рассматривал лишь два стиля руководства: стиль поддержки и инструментальный стиль. Стиль поддержки аналогичен стилю, ориентированному на человека или на человеческие отношения. Инструментальный стиль аналогичен стилю, ориентированному на работу или задачу. Позже он включил еще два стиля: стиль, поощряющий участие подчиненных в принятии решений, и стиль, ориентированный на достижение. Большая часть исследований посвящена инструментальному стилю и стилю поддержки.

Теория жизненного цикла. В настоящее время теория стилей руководства получила свое дальнейшее развитие. Так, модель ситуативного управления, разработанная П. Херсли и К. Бланшаром, основывается на объемах непосредственного управления (задачецентрическое поведение) и социоэмоциональной поддержки (антропоцентрическое поведение), принимаемым руководителем в каждой отдельной ситуации, а также на «степени зрелости» подчиненных или группы.

Задачецентрическое поведение (или управляющее) означает то, в какой мере руководитель использует и углубляется в одностороннюю коммуникацию при объяснении того, что каждый подчиненный обязан сделать и каким образом необходимо выполнить поставленную задачу.

Антропоцентрическое поведение (или поведение, оказывающее поддержку) означает то, в какой мере руководитель использует и углубляется в двухстороннюю коммуникацию при оказании социоэмоциональной поддержки, при применении психологических стимуляторов и оказании содействия в работе других.

«*Степень зрелости*» подчиненных определяется способностью ставить высокие, но достижимые цели (мотивация достижения), желанием и способностью принимать на себя обязательства. Эти переменные факторы принимаются в соотношении с выполняемой задачей. Это означает, что индивид или группа не могут быть зрелыми или незрелыми в общем смысле. Степень зрелости работника варьируется в зависимости от конкретной задачи, которой руководитель намерен достичь при помощи подчиненных.

Согласно модели жизненного цикла при работе с людьми, имеющими для выполнения определенной задачи низкий уровень зрелости, вероятного успеха можно достичь путем применения стиля управления с высокой задачецентричностью и низкой антропоцентричностью (соответствует стилю С1). При работе с людьми с уровнем зрелости от низкого до среднего стиль управления с умеренным обращением внимания на задачу и людей является наиболее подходящим (стиль С2). Если люди имеют уровень зрелости от среднего до высокого, вероятно, самым успешным стилем управления будет высокая антропоцентричность – низкая задачецентричность (С3). Стиль управления с низкими антропоцентричностью и задачецентричностью приведет к вероятному успеху тогда, когда работают люди

с высоким уровнем зрелости (С4). В свете этого сформулированы четыре основных стиля руководства:

Стиль управления С1 – *«приказывающий»*, так как этому стилю свойственна односторонняя коммуникация, основанная на указаниях незрелым, неспособным и не желающим отвечать за свою работу сотрудникам, что и как нужно делать. Здесь руководитель должен ориентироваться в первую очередь на решение организационно-технических проблем, а затем уже на налаживание человеческих отношений и создание коллектива.

Стиль управления С2 – *«продающий»*. Руководитель вырабатывает большинство указаний. Он стремится путем двухсторонней связи и социоэмоциональной поддержки заставить подчиненных психологически «закупать» те решения, которые они должны будут сделать.

Стиль управления С3 – *«участвующий»*. Руководитель и подчиненные участвуют в процессе принятия решений через двухстороннюю коммуникацию и оказание помощи (поддержка, поощрение и т.д.). Подчиненные обладают определенными способностями и знаниями для выполнения задачи.

Стиль управления С4 – *«делегированный»*. Подчиненные могут работать по своему усмотрению. Руководитель делегирует свои полномочия, поскольку уровень зрелости подчиненных высокий, они готовы и способны принимать ответственность за свою деятельность.

Эффективные руководители должны достаточно хорошо знать свой персонал, чтобы распознавать и применять его постоянно меняющиеся способности и требования. Необходимо помнить, что по истечении определенного времени подчиненные развивают как индивидуально, так и в группах свой способ поведения и действий (например, нормы, обычаи). Несмотря на то что руководитель может использовать определенный стиль при работе с группой, ему довольно часто приходится применять другой стиль при работе с отдельными подчиненными, поскольку они находятся на разных уровнях зрелости. В обоих случаях, независимо от того, работает ли он с индивидуумом или с группой, изменения стиля управления с С1 на С2, с С3 на С4 должны происходить постепенно. Этот процесс по характеру должен быть не резким, революционным, а эволюционным: обеспечивать постепенные изменения в развитии, результаты планируемого роста, создавать атмосферу обоюдного доверия и уважения.

Модель жизненного цикла П. Херси и К. Бланшара рекомендует гибкий, адаптивный стиль руководства. Но как и другие модели лидерства, она не получила всеобщего признания из-за отсутствия последовательного метода измерения уровня зрелости, упрощенного деления стилей и неясности в отношении того, смогут ли руководители на практике вести себя с такой степенью гибкости, как требует модель.

Практическое применение теорий управления

Весьма важно различать понятия «власть» и «авторитет». Авторитетом можно назвать признание права кого-либо ограничивать свободу действия. Признание является важнейшим фактором, так как наличие авторитета зависит от совместно разделяемых людьми ценностей. Авторитет касается совместно выработанных правил и норм поведения, что само по себе ограничивает возможность конфликта (правило предусматривает контракт между принимающими его лицами).

Власть – это возможность влиять на поведение других, или иначе, способность предоставить лицу обязанность делать что-либо, чего оно не стало бы делать по собственному желанию.

Таким образом, авторитет – это отношения, а власть – ресурс. Так М. Вебер различал три координаты авторитета: харизматическую, традиционную и основанную на законе. В литературе выделяются различные классификации власти, в основании деления которых могут быть до пяти критериев.

Перспективным представляется построение модели, различающей вклад авторитета и власти, их соотношение в конкретных случаях.

Исторически и ситуационно в стиле управления сконцентрированы проблемы результативности (эффективности) управления, что, в свою очередь, обуславливает специфику диагностических (аналитических) методик, теорий, разрабатываемых рекомендаций по совершенствованию, улучшению стиля.

Первые научные исследования в области стилей управления малой группой были проведены немецким психологом К.Левиным во второй половине 1940-х гг. Для выявления факторов, влияющих на групповую деятельность, он создал две экспериментальные группы из детей 10–12 лет, которые занимались изготовлением театральных масок. Руководителем в

группах был один и тот же экспериментатор, использовавший два стиля управления: авторитарный и демократический.

Выяснилось, что эти стили по-разному оказывали влияние на атмосферу в группах, самочувствие, настроение ребят и результативность их работы.

В дальнейшем руководитель применил либерально-попустительский стиль, который оказался самым неэффективным.

Эксперимент позволил К. Левину сделать следующие выводы:

1. «Вне руководителя» существует множество возможных методов воздействия на людей. Овладение этим полем – одна из задач профессиональной деятельности руководителя. «Стилевая бедность» – нежелательная «болезнь» в этой профессии.

2. На стиле управления сказываются, с одной стороны, особенности личности руководителя, а с другой – специфика группы (коллектива). В стиле своеобразно находят отражение потребности управляемого объекта. Поэтому важно уловить их в используемых формах и методах.

3. Не существует хороших и плохих стилей управления. Каждый стиль применительно к той или иной ситуации или объекту имеет свои плюсы и минусы. Соотношение между ними весьма важно для результатов управления.

Таким образом, К. Левин обнаружил, что авторитарное руководство добивалось выполнения большего объема работы, чем демократическое. Однако на другой чаше весов были низкая мотивация, меньшая оригинальность, меньшее дружелюбие в группах, отсутствие группового мышления, большая агрессивность, проявляемая как к руководителю, так и к другим членам группы, большая подавляемая тревога и одновременно более зависимое и покорное поведение. По сравнению с демократическим стилем руководства при либеральном объеме работы на каждого подчиненного уменьшается, качество работы снижается, появляется больше совместной деятельности, взаимодействия.

Более поздние исследования не полностью подтвердили выводы о том, что автократичное руководство обеспечивало более высокую продуктивность, но более низкую степень удовлетворенности, чем демократическое. Тем не менее исследование К. Левина стало основой для поисков другими учеными стиля управления, который может привести к высокой производительности труда и высокой степени удовлетворенности.

Так, в 50–60-х гг. XX в. появилась концепция лидерского континуума, разработанная Р. Тинненбаумом и В. Шмидтом. В соответствии с этой концепцией на стиль руководителя влияют:

- 1) сам руководитель (его ценности, отношение к подчиненным, поведение в неопределенных ситуациях);
- 2) подчиненные;
- 3) конкретная ситуация, которая требует определенного стиля для ее разрешения.

Исследуя методы руководства, Р. Тенненбаум и В. Шмидт пришли к выводу, что эффективным можно считать менеджера, способного выбрать такие способы, приемы, которые больше всего подходят к ситуации. По их мнению, деление стилей на авторитарный, демократический, либеральный не отражает разнообразия существующих на практике стилей управления.

В 1980-х гг. получила распространение концепция эффективного управления, созданная американскими специалистами Г. Питерсом и Р. Уотерменом. Их совместные монографии «В поисках эффективного управления» (издана на русском языке в 1986 г.) и «Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании» (1988) были и до сих пор остаются настольными книгами руководителей разных стран.

С практической точки зрения главным в концепции эффективного управления является осознание важности двух видов факторов применительно к деятельности предприятий, подразделений, руководителя – «своих и/или чужих». Это обеспечивает и высокий моральный настрой, и высокую эффективность. Факторы эффективности – то, что способствует достижению необходимых количественных и качественных результатов. Факторы неэффективности – то, в чем заключаются слабости, недостаточная конкурентоспособность, малая или низкая эффективность.

Согласно данной концепции, название стиля управления не имеет принципиального значения, поскольку оно недостаточно информативно для понимания эффективности или неэффективности. Весьма важна та информация, которая раскрывает особенности или стиль достижения результатов (высоких, средних или низких). На этой концептуальной основе построены многие современные методики анализа и совершенствования стилей управления, начиная с экспресс-методик и заканчивая так называемыми «глубокими» методиками, которые отличаются большой трудоемкостью при их использовании.

В рамках своей концепции Г. Питерс и Р. Уотермен определили главные составляющие эффективного стиля руководителей:

1. Ориентация на действия и упорный труд. Руководители умеют извлекать уроки из ошибок, неудач, промахов – как своих, так и чужих, оставаясь активными, становятся мудрее.

2. Внимательность к подчиненным, которые отвечают тем же. Руководители не отгораживаются от людей и практически осваивают искусство человеческого общения.

3. Проявление самостоятельности и творчества. Несамостоятельный руководитель просто не может быть руководителем, потому что он является исполнителем. Его постоянно лишают привилегии быть руководителем.

4. Создание условий для достижения требуемых результатов. Если от человека ждут высокого результата и не создают условия, никакая система стимулирования не поможет.

5. Преданность выбранному делу. Если руководитель раздваивается и одно мешает другому, напрасно ждать от него профессиональной работы и результатов. Он просто мешает самому себе.

6. Поддерживание и развитие традиций и ценностей, свойственных данному коллективу. Ломать хорошие традиции означает ломку людей и того, что им дорого.

7. Важность осознания каждым ответственности в меру своей самостоятельности и спроса.

Современные концепции управления человеческими ресурсами

Участие людей в общественном производстве рассматривается с различных точек зрения.

Л.И. Евенко считает, что произошла *смена четырех концепций роли кадров в производстве*:

1. Концепция использования трудовых ресурсов – labour resources use (конец XIX – середина XX в.). Ее суть состоит в том, что вместо человека в производстве рассматривается лишь его функция – труд, измеряемый затратами рабочего времени и зарплатой. На Западе эта концепция нашла свое отражение в марксистских и тейлористских теориях, в СССР – в эксплуатации труда государством.

2. Концепция управления персоналом – personnel management (30-е гг. XX в.). В ее основе лежит теория бюрократических организаций: человек рассматривается через занимаемую им формальную роль – должность и обезличивается, а управление осуществляется через административные механизмы (принципы, методы, полномочия, функции).

3. Концепция управления человеческими ресурсами – human resource management (1970-е гг.). Человек стал рассматриваться не как элемент структуры (должность), а как некий невозобновляемый ресурс – элемент социальной организации в единстве трех основных компонентов: трудовой функции, социальных отношений, состояния работника. В российской практике эта концепция приобрела актуальность в годы «перестройки» и носила название «активизация человеческого фактора».

4. Концепция управления человеком – human being management. В соответствии с этой концепцией человек уже не только особый объект управления, но и субъект управления, который не может рассматриваться как «ресурс». Исходя из желаний и способностей человека должны строиться стратегия и структура организации. Основоположниками концепции являются японцы К. Мацусита и А. Морита.

Английский профессор С.Лиз с позиций теории человеческих отношений выделил *семь стратегических направлений в работе с персоналом*:

1. Снижение удельного веса заработной платы в себестоимости продукции и оплаты труда работников. Из-за высокой оплаты труда работников в США и Европе продукция многих западных фирм стала неконкурентоспособной. В качестве выхода предлагается разделить персонал на две группы: высококвалифицированных постоянных работников с социальными гарантиями и высокой оплатой труда «ядро»; малоквалифицированных сезонных работников без социальных гарантий и с низкой оплатой труда («периферию»).

2. Работники – это ресурс, который необходимо максимизировать. Считается, что единственным источником долгосрочного преимущества на рынке является знание способностей своих работников и максимизация их изобретательности, мотивации и человеческих отношений, а не «копирование» опыта лучших компаний.

3. Неразрывная связь стратегии предприятия и стратегии управления персоналом. В зависимости от типа компании она может применять централизованную стратегию из единого центра и децентрализованную стра-

тегию, когда самостоятельные подразделения крупной компании проводят гибкий маркетинг на рынке (модель М. Портера).

4. Развитие организационной культуры: общие цели, коллективные ценности, харизматические лидеры, жесткие позиции на рынке, контроль сотрудников с помощью социальных средств. В данном случае ставится задача достичь «экстраординарных результатов через деятельность ординарных людей». Считается, что высокая внутренняя организационная культура для некоторых компаний – ключ к успеху.

5. «Японизация» методов управления персоналом, широко распространившаяся после успеха крупнейших японских компаний. Достигается за счет минимизации числа уровней управления, высокой организационной культуры, гибких форм организации труда, высокого качества продукции, преданности рабочих фирме и т.п.

6. Управление персоналом как стратегическая функция. Это направление предполагает разработку кадровой стратегии, подбор персонала исходя из философии фирмы, вознаграждения с учетом качества индивидуальной деятельности, минимизацию трудовых споров и создание гармонии на рабочем месте, поощрение коллективных усилий, направленных на выживание компании

7. Использование моделей управленческого выбора в работе с персоналом с учетом следующих четырех главных аспектов: влияние работника и способы воздействия на него; процедура движения работника на фирме; системы вознаграждения; организация рабочего места.

Г.М. Озеров, известный специалист в области работы с персоналом, полагает, что управление персоналом в России должно базироваться на следующих принципах:

1. Человек – основа корпоративной культуры. Успешные предприятия уделяют большое внимание персоналу; когда людей ставят во главу перемен, они становятся движущей силой перемен.

2. Менеджмент для всех. Управление должно осуществляться на трех уровнях: высшего руководства, среднего руководства («команда») и нижнего звена («сотрудники»).

3. Эффективность как критерий успеха организации. Предполагает достижение целей с оптимальным использованием ресурсов и максимизацию прибыли.

4. Взаимоотношения как критерий успеха организации. Возникающие проблемы из «мира психологии» (психологические отношения, коммуникации, ценности, мотивы) должны быть приоритетными по сравнению с проблемами из «мира фактов» (техника, технология, организация).

5. Качество как критерий эффективности. Необходимо работать с пятью взаимосвязанными подсистемами качества: личной, команды, продукта, сервиса, организации.

6. Команды как критерий успеха организации. Все работающие в организации являются сотрудниками. Все они члены социальной группы (команды). Все команды и отдельные сотрудники, входящие в команду, вносят вклад как в успех, так и в провалы организации.

7. Обучение – ключ к развитию и переменам и неотъемлемая часть жизненно важного процесса продвижения организации.

Во многих публикациях отмечаются два полюса роли человека в общественном производстве:

- человек как ресурс производственной системы (трудовой, людской, человеческий) – важный элемент процесса производства и управления;
- человек как личность с потребностями, мотивами, ценностями – главный субъект управления.

Заключение

В настоящее время основной акцент обсуждаемых вопросов в организационной психологии ставится на определении предмета организационной психологии и методов исследования организационных процессов. В качестве исходной определяют проблему самоопределения организационной психологии, ее институционализации. Становление научной дисциплины осуществляется прежде всего в процессе поиска ею собственного предмета. Следовательно, важнейшей проблемой организационной психологии сегодня остается выделение «своего» предметного поля во взаимоотношении со смежными науками (психологией управления, психологией труда, социальной психологией) и использование накопленного в них опыта решения прикладных задач. Таким образом, институционализация организационной психологии в современном обществе знаменуется одновременно предметной дифференциацией и проблемной интеграцией.

Историческое развитие самого объекта организационной психологии (организации) и последовательная смена социальных представлений о нем приводят к появлению, в числе новейших, метафоры организации как сети, лишенной четко заданной структуры и ясно очерченных границ. Это приводит к необходимости постановки следующей проблемы – проблемы организационной целостности. Остается ли целостность важнейшей характеристикой организации как социального образования, а если да, то каковы современные механизмы поддержания этой целостности – вот вопросы, ждущие сегодня ответа.

Проницаемость границ современной организации, перенос акцентов в научном анализе с организации-субстанции на организацию-процесс выводят на передний план проблему коммуникаций в организации. Всеобщая переориентация бизнес-организаций на непрерывность инновационного процесса, когда считается, что скорость изменения, обучения и адаптации является ключом к конкурентному преимуществу на рынке, приводит к выводу, что сегодня внутренние коммуникации обеспечивают сохранение организационной целостности. Необходимость изучения, в чем состоит специфика таких коммуникаций, составляет еще одну проблему современной организационной психологии.

Стратегическая задача построения в России основ новой экономики, или «экономики знаний», заставляет серьезно задуматься над условиями, при которых знания не просто порождают новые знания с определенным

экономическим эффектом, но могут быть переданы (в открытом и равноправном диалоге) от одного работника к другому, от одной организации к другой. Возникает проблема коммуникативной компетентности на организационном уровне, ее теоретической проработки и методического обеспечения задач диагностики и развития (формирования).

Кроме того, проблема определения предмета организационной психологии связана с выделением таких процессов, как культура организации, организационный климат, организационные коммуникации. Особенностью выделения их в качестве предметов организационной психологии является то, что они рассматриваются как процессы, обусловленные средой организации. Организационная среда одновременно определяется как причина и условие их возникновения. Вследствие этого возникает вопрос: обладают ли эти процессы некой специфичностью и сущностными отличиями от аналогичных процессов, но протекающих вне организационной среды.

Данный вопрос актуализирует второй аспект проблемного поля, а именно вопрос о методах организационной психологии. Сегодняшние организационные психологии используют в своей деятельности (научно-исследовательской и практической) технологии и инструментарий смежных областей психологии: социальной психологии, психологии труда, психологии управления и др. Однако данные методы не могут измерять организационные процессы. В силу их формализованности, параметричности, ограниченности по валидации и стандартизации закономерно возникает запрос на разработку принципиально новых подходов к исследованию организационных процессов.

Этот вопрос может быть рассмотрен с четырех сторон: содержательной (объект и предмет измерения), процессуальной (технология), обсуждения полученных результатов (интерпретация данных) и валидности.

При этом необходимо отметить, концептуальность обобщения данных с целью научно-методологического осмысления. Кроме того, отмечается недостаток методов и трудности интерпретации полученных результатов исследования с точки зрения их процессуальной определенности.

Интересным может быть рассмотрение организационных процессов содержания карьерного пути специалиста. Развитие карьеры специалиста в условиях организации имеет специфические особенности, отличающие его карьерный путь от карьеры предпринимателя, бизнесмена. Исследование, проведенное по данной проблеме, позволяет выявлять различия на уровне Я-концепции, семантики и ценности.

Вышеизложенные проблемы неизбежно приводят к необходимости решения одной из наиболее острых проблем современной российской организационной психологии – проблемы подготовки организационных психологов. Потребность в специалистах по организационной психологии новой формации чрезвычайно велика, однако нет ясного понимания, что должно входить в содержание их подготовки, а также какого рода задачи они должны уметь решать в ближайшем и отдаленном будущем.

Следует отметить, что современные учебники по организационной психологии отличаются компилятивным подходом к отбору содержания. Интеграция осуществляется путем механического соединения разных разделов социальной психологии и психологии управления. На наш взгляд, избежать этого можно только одним способом: разработкой принципиально нового содержания организационной психологии образования, центральной категорией которой должен стать термин «организация». При этом организация рассматривается как самостоятельно развивающийся организм, имеющий свои стадии развития, разнообразные виды деятельности, а соответственно обладающий определенными психологическими характеристиками и функционирующий на основе психологических механизмов. Раскрыть эти психологические характеристики, закономерности и механизмы – главная задача организационной психологии.

Таким образом, важным аспектом организационной психологии в современных условиях является взаимодействие всех организационных структур, также необходима интеграция организационной психологии с научным и профессионально-образовательным процессом. Это позволит определить методологические аспекты взаимодействия системы «профессиональное образование – организация», что будет способствовать модернизации профессионального образования с учетом актуальных проблем организационной психологии.

Организационная психология является уникальной отраслью психологического знания, в которой наука и практика наиболее близки. Человеческий фактор в экономике современного общества – не только наиболее уязвимое звено, он обладает наибольшим потенциалом. Поэтому развитие организационной психологии в России без сомнения будет фактором развития экономики, становления экономического сознания и организационной культуры российских организаций и предприятий. Вполне возможно, что именно организационная психология установит национальную специфику экономических отношений как внутренних, так и внешних.

Библиографический список

1. *Айламадян А.М.* Выбор мотивов деятельности: теоретические аспекты проблемы и экспериментальное изучение [Текст] / А.М. Айламадян // *Вопр. психологии.* – 1990. – № 4.
2. *Ансофф И.* Стратегическое управление [Текст]: пер. с англ. / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989.
3. *Аритова О.Н.* Влияние мотивации на структуру целеполагания [Текст] / О.Н. Аритова // *Вестн. Моск. ун-та. Сер. Психология.* – 1998. – № 4.
4. *Батаршев А.В.* Психодиагностика в управлении: практическое руководство [Текст]: учеб.-практ. пособие / А.В. Батаршев. – М.: Дело, 2005.
5. *Блинов А.О.* Мотивация персонала корпоративных структур [Электронный ресурс]: публикации. – Режим доступа: <http://perm.zarplata.ru/a-id-42.html>.
6. *Божович Л.И.* Изучение мотивации поведения детей и подростков [Текст] / Л.И. Божович. – М.: Ин-т практ. психологии, 1972.
7. *Бородкин Ф.М.* Внимание: конфликт! [Текст] / Ф.М. Бородкин, Н.М. Коряк. – Новосибирск: Наука, 1989.
8. *Бреддик У.* Менеджмент в организации [Текст]: учеб. пособие / У. Бреддик. – М.: Инфра-М, 1997.
9. *Бурмистров А.* Заставлять или убеждать? Как предприятия Санкт-Петербурга преодолевают сопротивление организационным изменениям [Текст] / А. Бурмистров, Н. Трифильцева, В. Орлов // *Тор-Manager.* – 2002. – №20.
10. *Варданын И.С.* Мотивационная система персонала [Текст] / И.С. Варданын // *Управление персоналом.* – 2006. – №5.
11. *Варданын И.С.* Предложение по совершенствованию системы нематериального стимулирования [Текст] / И.С. Варданын // *Управление персоналом.* – 2005. – №17.
12. *Ветитнев А.М.* Внутренний маркетинг в управлении персоналом санаторно-курортной организации [Текст] / А.М. Ветитнев, А.В. Гостюхина // *Управление персоналом.* – 2003. – №11.
13. *Виханский О.С.* Менеджмент [Текст] / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 2003.

14. *Виханский О.С.* Менеджмент [Текст]: учеб. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарика, 1998.
15. *Виханский О.С.* Стратегическое управление [Текст] / О.С. Виханский. – М.: Гардарика, 1998.
16. *Донцов И.И.* Профессиональные представления студентов психологов [Текст] / И.И. Донцов, Г.М. Белокрылова // *Вопр. психологии.* – 1999. – № 2.
17. *Друкер П.Ф.* Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принцип [Текст] / П.Ф. Друкер. – М.: Вильямс, 2004.
18. *Дубрин Э.* Что значит быть хорошим начальником [Текст] / Э. Дубрин; пер. с англ. И.В. Болгова. – М.: АСТ, 2003.
19. *Занковский А.Н.* Организационная психология [Текст] / А.Н. Занковский. – М.: Флинта: МПСИ, 2002.
20. *Захарова Л.Н.* Личностные особенности, стили поведения и типы профессиональной самоидентификации студентов педагогического вуза [Текст] / Л.Н. Захарова // *Вопр. психологии.* – 1998. – № 2.
21. *Кабаченко Т.С.* Психология управления [Текст]: учеб. пособие для высш. учеб. заведений / Т.С. Кабаченко. – М.: Пед. о-во России, 2001.
22. *Камерон К.С.* Диагностика и изменение организационной культуры [Текст]: пер. с англ. / К.С. Камерон, Р.Э. Куин; под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001.
23. *Карташова Л.В.* Организационное поведение [Текст]: учеб. / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина. – М.: ИНФРА-М, 2001.
24. *Кирхлер Э.* Мотивация в организациях [Текст] / Э. Кирхлер, К. Родлер. – Харьков: Гуманит. центр, 2003.
25. *Кирхлер Э.* Принятие решений в организациях [Текст] / Э. Кирхлер, А. Шротт. – Харьков: Гуманит. центр, 2004.
26. *Климов Е.А.* Некоторые психологические принципы подготовки молодежи к труду и выбору профессии [Текст] / Е.А. Климов // *Вопр. психологии.* – 1985. – № 4.
27. *Климов Е.А.* Психология профессионального самоопределения [Текст] / Е.А. Климов. – Ростов н/Д: Феникс, 1996.
28. *Ковалев В.И.* Мотивы поведения и деятельности [Текст] / В.И. Ковалев. – М.: Наука, 1988.

29. *Кокарев Н.В.* Основы менеджмента [Текст] / Н.В. Кокарев. – М.: Эксмо, 2005.

30. *Комаров Е.И.* Культура управления: измерение и изменение [Текст] / Е.И. Комаров // Управление персоналом. – 1997. – №3.

31. *Коноваленко М.Ю.* Мотивировать или заставлять [Текст] / М.Ю. Коноваленко // Управление персоналом. – 2003 – №12.

32. *Королев В.А.* Кто мотивирует мотиватора [Текст] / В.А. Королев // Управление персоналом. – 2003. – №10.

33. *Кочеткова А.И.* Психологические основы современного управления персоналом [Текст] / А.И. Кочеткова. – М.: Зерцало, 1999.

34. *Кошелева С.В.* Организационная психология [Текст]: конспект лекций / С.В. Кошелева. – СПб.: Сова, 2005.

35. *Крылов Н.И.* Подготовка учащихся средних школ к выбору рабочей профессии [Текст] / Н.И. Крылов // Вопр. психологии. – 1985. – № 5.

36. *Крымчанинова М.В.* Образ организации как фактор воздействия на ее культуру [Текст] / М.В. Крымчанинова // Управление персоналом. – 2004. – №19.

37. *Лютенс Ф.* Организационное поведение [Текст] / Ф. Лютенс. – М.: Инфра-М, 1999.

38. *Магура М.И.* Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений [Текст] / М.И. Магура // Управление персоналом. – 2002. – №1.

39. *Магура М.И.* Управление мотивацией персонала [Электронный ресурс] / М.И. Магура // Кадровый менеджмент. – Режим доступа: <http://www.maguru.ru/articles/motivation.html>.

40. *Магура М.И.* Чем, кроме денег, можно мотивировать персонал? [Электронный ресурс] / М.И. Магура // Кадровый менеджмент. – Режим доступа: <http://www.maguru.ru/articles/motivation.html>.

41. *Макаркин Н.П.* Роль организационной культуры в эффективном менеджменте высшего учебного заведения [Текст] / Н.П. Макаркин, О.Б. Томилин, А.В. Бритов // Унив. управление. – 2004. – № 5–6(33).

42. *Менеджмент* организации [Текст] / под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – М.: Инфра-М, 1995.

43. *Мескон М.Х.* Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело ЛТД, 1994.

44. *Мильнер Б.З.* Теория организаций: курс лекций [Текст]: учеб. пособие для студентов вузов / Б.З. Мильнер. – М.: Инфра-М, 1998.
45. *Модели и методы управления персоналом* [Текст] / под ред. Е.Б. Моргунова. – М.: Бизнес-школа, 2001.
46. *Мордовин С.К.* Управление человеческими ресурсами. Модуль 16 [Текст] / С.К. Мордовин. – М.: ИНФРА-М, 2000.
47. *Невис Э.* Организационное консультирование. Гештальт-подход [Текст] / Э. Невис. – СПб.: Изд-во Пирожкова, 2002. (Серия «Новый импульс»).
48. *Обносов В.Н.* Динамика профессиональных представлений учащихся ПТУ при разных способах введения в профессию [Текст] / В.Н. Обносов // *Вопр. психологии.* – 1986. – № 2.
49. *Овчинникова Т.И.* Место службы управления персоналом в структуре организации [Текст] / Т.И. Овчинникова // *Кадры предприятия.* – 2003. – №11.
50. *Ольхова Л.А.* Менеджмент [Текст]: бизнес-пособие / Л.А. Ольхова, А.Н. Кошелев, Н.Н. Иванникова. – СПб.: Науч. кн., 2001.
51. *Организационная психология* [Текст]: хрестоматия / сост. Л.В. Винокуров, И.И. Скриник. – СПб.: Питер, 2001.
52. *Организационное поведение* [Текст]: учеб. для вузов / под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. – СПб.: Питер, 2006.
53. *Осипова Е.* Стратегический подход к планированию и проведению организационных изменений [Текст] / Е. Осипова // *IT Manager.* – 2000. – №3.
54. *Петрова Ю.* Десять моделей жизни организации. Трудности интеграции [Текст] / Е. Моргунов, Ю. Петрова // *Управление персоналом.* – 2004. – № 9.
55. *Пригожин А.И.* Современная социология организации [Текст] / А.И. Пригожин. – М.: Интерпакс, 1995.
56. *Психология труда, профессий, информационной и организационной деятельности (реклама, управление, инженерная психология и эргономика)* [Текст]: слов. / под ред. Б.А. Душкова. – М.: Акад. проект; Екатеринбург: Деловая кн., 2003.
57. *Рамперсад Х.К.* Стандарты и качество [Электронный ресурс] / Х.К. Рамперсад, С.В. Пономарев // Портал для управленцев. – Режим доступа: <http://manager.com.ua/ru/index.php?type=08page=2>.

58. *Реан А.* Социально-педагогическая психология [Текст] / А. Реан, В. Коломинский. – СПб.: Питер, 2000.

59. *Рогов Е.И.* Личность в педагогической деятельности [Текст] / Е.И. Рогов. – Ростов н/Д: Феникс, 1994.

60. *Рубинштейн С.Л.* Основы общей психологии [Текст] / С.Л. Рубинштейн. – СПб.: Питер, 2002.

61. *Сазанов Е.Г.* Сопротивление организационным изменениям: диагностика и преодоление [Текст] / Е.Г. Сазанов // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – №6.

62. *Самыгин С.И.* Психология управления [Текст] / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. – Ростов н/Д: Феникс, 1998.

63. *Словарь* практического психолога [Текст] / под ред. С.Ю. Головина. – Минск: Харвест, 1998.

64. *Смирнов Э.А.* Основы теории организации [Текст] / Э.А. Смирнов. – М.: Аудит, 1998.

65. *Соломанидина Т.* Организационная культура и климат: взаимозависимость и влияние на эффективность работы компании [Текст] / Т. Соломанидина, В. Кишеня // Управление персоналом. – 2005. – № 4.

66. *Соломанидина Т.* Организационная культура компании и лояльность персонала [Текст] / Т. Соломанидина // Управление персоналом. – 2005. – №5. – С. 52–56.

67. *Спивак В.А.* Корпоративная культура [Текст] / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2001.

68. *Староверов О.* «Обучающийся» подход к развитию организации [Текст] / О. Староверов, О. Алехина // Управление персоналом. – 2001. – № 7.

69. *Столяренко Л.Д.* 100 экзаменационных ответов по психологии [Текст] / Л.Д. Столяренко, С.И. Самыгин. – Ростов н/Д.: Феникс, 2001.

70. *Теория личности* в западноевропейской и американской психологии [Текст]: хрестоматия / Сост. А. Райгородский. – М.: Инфра-М, 1996.

71. *Управление персоналом* [Текст] / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Юнити, 2002.

72. *Управление персоналом* [Текст]: энцикл. слов. / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 1998.

73. *Управление персоналом организации* [Текст] / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 1997.

74. *Фролов С.С.* Социология организаций [Текст]: учеб. / С.С. Фролов. – М.: Гардарики, 2001.
75. *Хекхаузен Х.* Мотивация и деятельность [Текст] / Х. Хекхаузен. – М.: Педагогика, 1986.
76. *Хентце Й.* Как преодолеть противодействие запланированным организационным изменениям [Текст] / Й. Хентце, А. Камель // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 5.
77. *Чаран Р.* Кадровый эскалатор [Текст] / Р. Чаран, С. Дроттер, Дж. Ноэл. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2009.
78. *Чирков В.И.* Мотивация трудовой деятельности. Критический анализ зарубежной теории трудовой мотивации [Текст] / В.И. Чирков. – М.: Наука, 1972.
79. *Чирков В.И.* Самодетерминация и внутренняя мотивация поведения человека [Текст] / В.И. Чирков // Вопр. психологии. – 1996. – №3.
80. *Шалагинова Л.В.* Психология лидерства [Текст] / Л.В. Шалагинова. – СПб.: Питер, 2007.
81. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство [Текст] / Э. Шейн. – СПб.: Питер, 2002.
82. *Шекшня С.* Как это сказать по-русски? [Текст] / С. Шекшня // Управление персоналом. – 2003. – №7.
83. *Шустерман Д.М.* В культуре России очень много магического [Текст] / Д.М. Шустерман // Управление персоналом. – 2000. – № 11.
84. *Юпитов А.В.* Бегство с корабля, или Развод по собственному желанию [Текст] / А.В. Юпитов // Управление персоналом. – 2005. – №15.
85. *Ярных В.* Управление в условиях кризиса. HR-технологии [Текст] / В. Ярных. – М.; СПб.: Вершина, 2006.
86. *Byrne J.A.* Management's New Gurus [Text] / J.A. Byrne // Business Week. – 1992. – August 31.
87. *Kotler J.P.* Leading Change [Text] / J.P. Kotler. – Boston: Harvard Business School Press, 1996.
88. *Weisbord M.R.* Organizational diagnosis: Six places to look for trouble with or without a theory = Диагностика организации: шесть областей для поиска проблем на теоретической основе или без нее [Text] / M.R. Weisbord // Group and Organization Studies. – 1976. – Vol. 1. – № 4.
89. *Schein E.H.* Organizational Psychology [Text] / E.H. Schein. – Prentice – Hall International Editions, 1998.

Приложение 1

ОГРАНИЧЕНИЯ И ТРЕБОВАНИЯ К ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЕ¹

Термин «организационная структура» сразу же вызывает в нашем воображении двумерную древовидную схему, состоящую из прямоугольников и соединяющих их линий. Эти прямоугольники показывают выполняемую работу и круг обязанностей и, таким образом, отображают разделение труда в организации. Относительное положение прямоугольников и соединяющие их линии показывают степень подчинения. Рассматриваемые соотношения ограничены двумя измерениями: вверх-вниз и поперек, так как мы оперируем с ограничивающим допущением, согласно которому организационная структура должна быть представлена на двумерной схеме, вычерчиваемой на плоской поверхности.

В самой же организационной структуре не содержится ничего такого, что ограничивало бы нас в этом отношении. Кроме того, эти ограничения на структуру организации часто вызывают серьезные и дорогостоящие последствия. Назову только три из них. Во-первых, между отдельными частями организаций такого рода возникает не сотрудничество, а конкуренция. Говорят, что внутри организаций существует более сильная конкуренция, чем между организациями, и эта внутренняя конкуренция принимает значительно менее этичные формы. Во-вторых, обычный способ представления структуры организаций серьезно затрудняет определение задач отдельных подразделений и измерение соответствующих показателей качества работы вследствие большой взаимозависимости подразделений, объединенных подобным образом. В-третьих, это способствует созданию организаций, сопротивляющихся изменениям, особенно изменениям их структуры; поэтому они перерождаются в бюрократические системы, не поддающиеся адаптации. Большинство таких организаций обучается крайне медленно, если обучается вообще.

Эти недостатки можно и нужно преодолеть путем построения многомерной организационной структуры.

¹ *Акофф Р.* Искусство решения проблем. – М., 1982. – С. 80–82; 149–151.

Обычный способ изображения и представления организационной структуры приводит к дилемме, которая становится все более очевидной по мере того, как в организациях набирает силу движение за демократические принципы широкого участия рядовых членов в принятии решений. Эта дилемма вызвана двумя противоречивыми требованиями.

Во-первых, существует требование иерархического построения организации. Сложные задания необходимо делить на части, которые могут быть выполнены отдельными работниками или группами. Чтобы крупное задание было выполнено успешно, необходимо координировать работу этих работников или групп. Если координаторов много, то их деятельность также нуждается в координации и т. д. Эта иерархия порождает уровни власти, которые важны для эффективной организации выполнения большого числа взаимосвязанных задач.

Во-вторых, существует требование демократического построения организации. В демократической организации ни один работник не может подчиняться какому-либо другому лицу, если последнее не подвергается контролю со стороны тех, над кем оно имеет некоторую власть.

Можно ли такие организации, как промышленное предприятие, больница или университет, построить одновременно по иерархическому и демократическому принципу? Большинство людей полагает, что эти два организационных принципа несовместимы, и поэтому считает обязательным выбор того или иного принципа. В результате этого наше демократическое общество перенаселено автократическими организациями.

Если устранить ограничение, налагаемое размерностью, и отказаться от изображения организационной структуры в форме традиционного дерева, нам не придется жертвовать ни иерархическим, ни демократическим принципами. Примером может служить «круговая» организация, являющаяся одновременно и иерархической, и демократической. <...>

...Обычный способ графического представления организационной структуры в виде двумерного дерева ограничивает число и характер возможных вариантов решения возникающих проблем. При наличии такого ограничения невозможны решения, обеспечивающие развитие организации с учетом технических и социальных изменений, темпы которых все больше и больше ускоряются. <...>

Большинство институтов и предприятий США стремится к так называемому «устойчивому состоянию», при этом сила, с которой эти органи-

зации сопротивляются происходящим изменениям, оказывается пропорциональной степени потребности в них. Подобные организации не способны понять, что равновесие, которое может быть достигнуто в быстро меняющихся условиях, – это равновесие судна в беспокойном море. Существующая обстановка требует, чтобы организации были не только готовы к любым изменениям, но и способны им подвергаться. Другими словами, необходимо динамическое равновесие. Очевидно, что для достижения такого равновесия организация должна иметь достаточно гибкую структуру. (Заметим, что хотя гибкость не гарантирует приспособляемости, тем не менее она необходима для достижения последней.)

Построение гибкой или обладающей какими-либо иными достоинствами организационной структуры является одной из задач так называемого «структурного зодчества». <...>

Любая организация представляет собой целеустремленную систему. В такой системе существует функциональное разделение труда между ее индивидами (или элементами), целеустремленность которых связана с выбором целей или желательных исходов и средств (линий поведения). Та или иная линия поведения предусматривает использование определенных ресурсов (входные величины) для производства товаров и предоставления услуг (выходные величины), которые для потребителя должны иметь большую ценность, чем используемые ресурсы. Потребляемые ресурсы включают рабочую силу, материалы, энергию, производственные мощности и денежные средства. Это в равной мере относится к государственным и частным организациям.

Традиционно организационная структура охватывает два вида взаимоотношений: ответственность (кто за что отвечает) и подчинение (кто перед кем отчитывается). Организация с такой структурой может быть представлена в виде дерева, при этом обязанности изображаются прямоугольниками, относительное расположение которых показывает уровень полномочий, а линии, соединяющие эти прямоугольники, – распределение полномочий. Однако такое представление организационной структуры не содержит никакой информации относительно того, ценой каких затрат и с помощью каких средств организации удалось добиться тех или иных результатов.

ОСНОВНЫЕ ЧЕРТЫ СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ²

Под структурой организации имеется в виду ее строение, то есть взаиморасположение и связь ее составных частей. В качестве таких частей выступают различные организационные подразделения, созданные для выполнения тех или иных функций.

Структуру нередко называют «каркасом» или «скелетом» организации. Подобно тому, как скелет живого организма является некоторым итогом филогенеза и онтогенеза, так и строение какой-либо организации обусловлено, с одной стороны, всем историческим опытом человеческих организаций данного вида, с другой стороны, спецификой возникновения и развития именно этой конкретной организации.

Структура организации обычно формируется исходя из принципов целесообразности в связи с целями и задачами организации. Эта структура подвержена соответствующим изменениям и зависит от многих факторов, которые будут рассмотрены ниже. В процессе жизнедеятельности организации нередко осуществляются те или иные структурные трансформации. Появляются новые подразделения, некоторые же исчезают совсем. Крупные отделы превращаются в несколько сравнительно небольших подразделений. Возникают новые субординационные и координационные взаимосвязи. Все это – отдельные явления процесса нормальной жизнедеятельности функционирующей организации.

При всем многообразии человеческих организаций можно выделить некоторые основные черты, характеризующие их структуру.

Разделение труда

Дифференциация официальных ролей в организации подразумевает ту или иную специализацию функций, осуществляемых ее членами. В качестве одного из общих принципов управления необходимость такой специализации была высказана А. Файолем еще в 1910-е гг. Цель разделения

² Свенцицкий А.Л. Психология управления организациями. – СПб., 1999. – С. 20–30.

труда, отмечал он, «производить больше и лучше при той же затрате усилий».

Прежде всего подчеркнем, что специализация функций должна быть строго подчинена целям организации. При этом уровень специализации может быть различен. Например, на конвейере рабочий выполняет одну-единственную операцию, совершая в течение трудового дня множество одинаковых движений. В то же время директор предприятия занят осуществлением ряда функций, включающих в себя выбор целей организации, планирование, согласование действий отдельных подразделений, стимулирование труда подчиненных, контроль их деятельности и т. д. При всем разнообразии содержания административной деятельности имеется определенная специализация и в этой сфере. Так, сотрудники того или иного отдела заводоуправления выполняют возложенные только на них функции.

Специализация позволяет успешнее использовать способности каждой личности и сокращать время профессиональной подготовки. Однако специализация порой приводит к тому, что эти способности могут использоваться крайне односторонним образом. Так, оборотной стороной слишком узкой специализации (например на конвейере) является монотония. Высокий уровень специализации, увеличивая взаимозависимость членов организации, способствует возникновению проблемы координации отдельных работ.

Для большинства организаций характерна значительная степень специализации функций. В организациях, состоящих из нескольких человек (например в небольших кооперативах), узкая специализация просто невозможна. Конечно, уровень специализации функций в организации зависит не только от ее величины, но и от ряда других факторов.

Организационные подразделения

Каждый член маленькой организации может выполнять ту или иную важную функцию. По мере увеличения численности организации уже несколько работников начинают выполнять те же самые или подобные обязанности. На этом этапе развития организации возникает необходимость объединить указанных лиц в специальные подразделения (группы, звенья, участки, секции, отделы, цехи). При этом важно избегать какой-либо неопределенности относительно того, какая именно работа должна быть сделана и кто должен ее выполнять. В противном случае такая неопределен-

ность может приводить к внутриорганизационному конфликту. Рекомендуется осуществлять подразделение организаций, исходя из нескольких достаточно ясных критериев. Считается, что при этом неопределенности в той или иной степени всегда избежать невозможно, но необходимо пытаться ее минимизировать.

В основе создания организационных подразделений может лежать осуществление одной и той же функции, важной для всей организации в целом. Например, на крупном индустриальном предприятии имеются отделы (цехи), занятые производством продукции, работой с кадрами, финансами, маркетингом и другими функциями. Еще одним важным фактором, который необходимо учитывать при создании организационных подразделений, является экономичность деятельности подразделения, оцениваемая исходя из содержания его работы, численности, местоположения и других характеристик.

Выделение различных секций и отделов порой практикуется в некоторых больших организациях с целью создания более управляемых подразделений. Специализация организационных подразделений не исключает необходимости их интеграции в известной степени, что порождает проблему координации их действий. Чем больше организация, тем более важной и сложной становится данная проблема. Поскольку члены организации должны быть связаны единством целей, то им необходимо иметь постоянную информацию о содержании работы и достижениях своих коллег. Осуществление этого становится все труднее, так как по мере роста количества организационных подразделений усложняется и сеть коммуникаций между ними.

Управленческая субординация

Небольшая организация (на уровне малой группы) имеет одного руководителя, часто с успехом выполняющего свои обязанности. При увеличении численности организации и расширении ее функций возникает необходимость в некотором количестве руководителей, стоящих во главе различных подразделений. При этом устанавливается определенная субординация, то есть система служебного подчинения одних руководителей, вместе с их подразделениями, другим руководителям, занимающим более высокую ступень на иерархической лестнице. Обычно не рекомендуется (за исключением чрезвычайных случаев) при отдаче распоряжений

в нарушение служебной субординации «перепрыгивать» через ступени структуры и отдавать приказы «через голову» непосредственного руководителя. Это может приводить и к противоречивости указаний, и к подрыву авторитета непосредственного руководителя.

Длина иерархической лестницы бывает различной в разных организациях. В некоторых случаях только один-два уровня отделяют главу организации от тех, кто находится на низшей организационной ступени. В других же организациях между самой верхней и низшей ступенями насчитывается не менее десятка управленческих уровней.

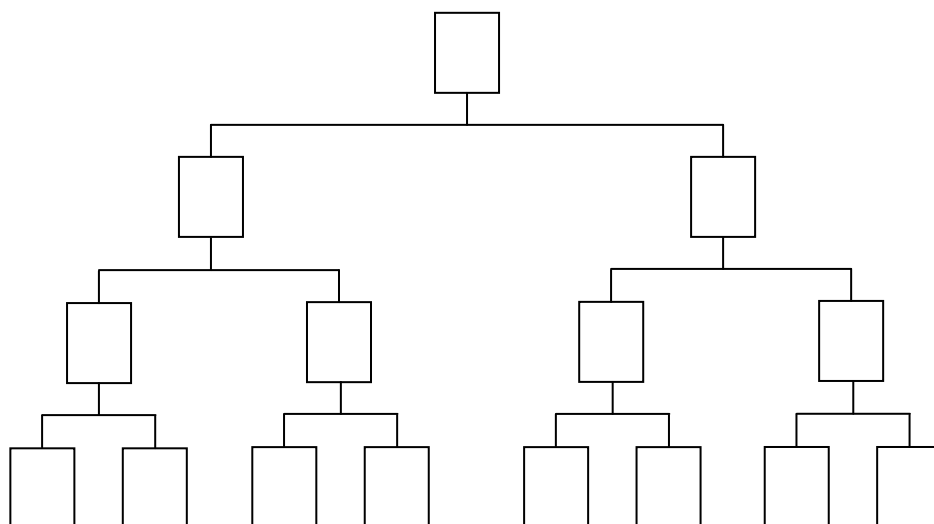
В специальной литературе широко распространено мнение, что более желательна короткая иерархическая лестница. В противном случае будут возникать проблемы, связанные с отдаленностью руководителей высшего уровня от рядовых членов организации.

В последнее время в американских деловых организациях проявляется тенденция к уменьшению длины иерархической лестницы. При этом возрастает роль горизонтальных отношений координации, которые становятся столь же важными, как и вертикальные отношения субординации. В конечном счете расширяются возможности принятия решений для членов организации. Многие значимые управленческие решения принимаются уже не на самом вершине организации.

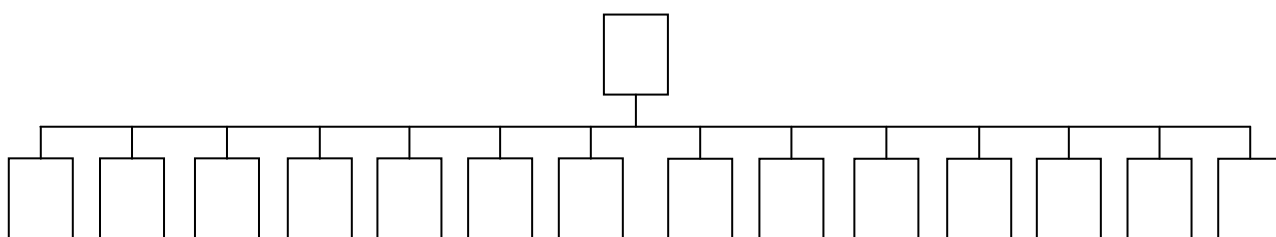
Важно отметить, что при любой длине иерархической лестницы каждый из руководителей имеет полномочия принимать решения в пределах своей официальной ответственности. В идеале любой руководитель должен передавать на вышестоящие управленческие уровни решение лишь тех вопросов, которые выходят за пределы его служебной компетенции.

Объем контроля

Здесь имеется в виду количество лиц, непосредственно подчиненных каждому руководителю того или иного ранга. В одних случаях это число невелико и соответственно объем контроля узок. Так формируется высокая (или пирамидальная) организационная структура, включающая в себя много управленческих уровней. Обычно очень высокими являются типичные бюрократические структуры. В других случаях, наоборот, каждый руководитель имеет гораздо большее число подчиненных. Объем контроля здесь оказывается более широким, и, в целом, это приводит к плоской организационной структуре (рисунок).



Высокая структура



Плоская структура

Высокая и плоская организационные структуры

Число работников, находящихся в непосредственном подчинении одного руководителя, по-видимому, должно иметь определенные ограничения, чтобы не допустить его перегрузки. Некоторые из родоначальников классической теории организации пытались даже точно определить оптимальный объем контроля. Их общий вывод состоял в том, что это число должно колебаться от трех до шести.

Современные специалисты по управлению возражают против того, что объем контроля должен быть ограничен такими жесткими рамками. Они считают, что объем контроля должен варьироваться в довольно широких пределах в зависимости от сложности выполняемых операций, степени компетентности подчиненных, их разбросанности в пространстве, уровня организации. Так, по данным исследований, на высших уровнях организации число подчиненных может колебаться от четырех до восьми, на более

низких уровнях—от восьми до пятнадцати, а иногда и более [Кунц, О'Доннел, 1981].

В современном организационном анализе высокие структуры чаще всего рассматриваются негативным образом. Так, отмечается, что увеличение управленческих уровней влечет за собой коммуникационные проблемы. Одна и та же информация может различным образом интерпретироваться на каждом управленческом уровне. Поэтому чем больше таких уровней в организации, тем больше вероятность искажений информации по мере ее прохождения к адресату коммуникации. Однако следует отметить, что преимущества и недостатки присущи как высокой, так и плоской структурам.

Если обратиться к рисунку, то можно увидеть, что в каждой из указанных структур находится одинаковое количество персонала. Однако высокая структура имеет три уровня контроля, а плоская – только один. Высокая структура обладает определенным преимуществом обеспечения более тесного контроля деятельности подчиненных. Но тесный контроль еще не означает, что это всегда контроль лучший. Сам по себе характер плоской структуры подразумевает, что руководитель не может осуществлять тесный контроль за работой подчиненных. Поэтому он просто вынужден поручить (делегировать) им некоторую часть своих обязанностей. Таким образом, большой объем контроля способствует децентрализации. Конечно, это открывает возможности для индивидуальной инициативы и самоконтроля. Многочисленные данные говорят о том, что самоконтроль является более эффективным, чем контроль сверху. В современных организациях самоконтроль выступает как важный резерв повышения производительности и качества труда, непременное условие соблюдения трудовой дисциплины [Никифоров, 1989].

Централизация

Под централизацией понимается степень, в которой принятие решений концентрируется в единственном (наивысшем) пункте организации. В некоторых организациях решения принимаются на высших иерархических уровнях небольшим числом «ключевых» лиц. Такие организации являются централизованными. В других организациях участие в принятии решений охватывает довольно широкий круг лиц, так что даже работники, стоящие

на низших ступенях иерархической лестницы, могут внести свой вклад в этот процесс. Подобные организации называются децентрализованными.

На уровень централизации могут влиять многие факторы. Так, один из крупнейших современных специалистов в области социологии организаций Э. Этциони в качестве таких факторов отмечает культурные нормы (централизация более «приемлема» для немца, нежели англичанина), образовательный уровень руководителей подразделений (чем выше этот уровень, тем большую децентрализацию организация может допустить), особенности личности руководителя высшего звена [Etzioni, 1964].

Невозможно определить, является организация централизованной или децентрализованной, если просто взглянуть на ее схему. Все зависит от того, как много и каких (по степени важности) решений организационные верхи сохраняют за собой и какие решения делегируются ими на нижестоящие уровни. Общеизвестно, что участие членов организации в принятии решений позитивным образом влияет на их мотивацию и удовлетворенность работой. В то же время децентрализованные решения могут служить интересам отдельных подразделений, но не соответствовать задачам организации в целом.

Кроме того, децентрализация способствует более быстрому принятию управленческих решений, так как руководители нижних рангов находятся ближе к той или иной конкретной ситуации, требующей решения. Децентрализация также позволяет руководителям высшего звена экономить время и уделять большее внимание формированию стратегии предприятия и творчеству в инновационной деятельности. С другой стороны, централизация обеспечивает большее единство политики организации на всех ее управленческих уровнях.

Ответ на вопрос, какова оптимальная степень централизации (децентрализации), зависит от множества факторов, в том числе ситуационных. Оптимизация здесь должна быть основана на совмещении преимуществ и централизованной и децентрализованной структур. Поиск соответствующего баланса между ними является важной и вечной организационной проблемой.

Формализация

Под формализацией в данном случае понимается степень, в которой обязанности и поведение стандартизированы, то есть четко определены

(часто в форме письменных правил и инструкций). При очень формализованной работе служебные обязанности работника предоставляют ему минимум свободы действий относительно того, что должно быть сделано, когда и каким образом. И наоборот, если уровень формализации низок, поведение работников менее программированное, и они имеют большую степень свободы.

Уровень формализации может широко варьироваться как между разными организациями, так и в пределах одной и той же организации. Известно, что есть целый ряд простейших неквалифицированных работ с повторяющимися операциями, которые легко поддаются высокой степени формализации. Чем большего профессионализма требует работа, тем менее вероятно, что она может быть очень формализована. Например, обязанности инженера, юриста, социального работника, журналиста и т. д. имеют низкую степень формализации.

Следует подчеркнуть, что формализация той или иной работы зависит от ее уровня в организации. Так, работники, находящиеся на более высоких организационных ступенях, занимаются трудом, в котором мало повторяющихся, в буквальном смысле слова, действий. А их решения отличаются большей уникальностью. По мере того как повышается иерархический ранг руководителя, увеличивается и его свобода действий. Таким образом, на самых высших уровнях организации формализация оказывается наименьшей.

Наконец, практика деятельности разных организаций демонстрирует различную степень формализации. На некоторых малых (особенно частных) предприятиях имеется немного формальных предписаний. И наоборот, во многих государственных организациях таким предписаниям нет числа. В целом степень формализации является важной характеристикой организации, определенным образом связанной с ее эффективностью.

Сложность

Степень сложности организации можно рассматривать как финальный аспект ее структуры. Под сложностью здесь имеется в виду уровень внутренней дифференциации, представленный в данной организации. Существует три основных типа дифференциации.

Во-первых, организация может быть охарактеризована как вертикально сложная, исходя из количества различных управленческих уровней.

Иначе говоря, чем длиннее иерархическая лестница, тем сложнее организация. По мере увеличения числа ступеней, находящихся между высшим руководством и подчиненными самого нижнего организационного уровня, возрастают потенциальные возможности для искажений при передаче информации. Увеличиваются также трудности при координации решений управленческого персонала. Затруднительным становится для высшего руководства и внимательный контроль действий рядовых работников.

Во-вторых, организация может быть охарактеризована как горизонтально сложная в той степени, в какой она содержит различные отделы и специализированные подразделения. По мере того как увеличиваются ряд различных, требующих специальных знаний и умений профессиональных занятий в рамках организации, ее численность и масштаб деятельности, возрастает и ее сложность. Соответственно становятся более трудными задачи координации или интеграции действий различных подразделений.

Вертикальная и горизонтальная дифференциации взаимосвязаны. Соответствующая вертикальная дифференциация может быть следствием увеличения горизонтальной дифференциации. По мере того как работа делится на отдельные компоненты, все в большей и большей степени необходима их координация.

Наконец, в-третьих, сложность организации может быть обусловлена степенью ее пространственной дифференциации. Иначе говоря, те или иные подразделения (филиалы) организации порой находятся в разных городах страны или даже в разных странах. Та или иная географическая разбросанность подразделений организации также говорит соответствующим образом о степени ее сложности. Чем больше такая разбросанность, тем ощутимее в организации трудности коммуникации, координации и контроля.

ОСОБЕННОСТИ ОТДЕЛЬНЫХ ТИПОВ СТРУКТУР³

Каждая организационная структура проявляет себя в зависимости от тех условий, в которых функционирует организация. Поэтому о недостатках и достоинствах отдельных типов организационных структур можно говорить только в самом общем плане.

Для элементарных организационных структур характерно то, что они позволяют быстро принимать решения, быстро реагировать на изменения во внешней среде и обеспечивать неформальный подход к мотивированию и контролю деятельности сотрудников. Это, несомненно, дает определенные преимущества организации. В то же время элементарные оргструктуры открывают простор для волюнтаризма руководителя и сосредоточивают его внимание на текущих делах, не давая ему возможности уделять должное внимание будущему.

Функциональные организационные структуры обладают следующими положительными чертами. Во-первых, они позволяют высшему руководству сосредоточиться на стратегических вопросах. Во-вторых, они создают условия для достижения высокой эффективности за счет специализации. Недостатком функциональных организационных структур является то, что они, во-первых, приводят к межфункциональным конфликтам, во-вторых, затрудняют межфункциональную координацию и, в-третьих, ограничивают возможности выращивания в организации менеджеров-дженералистов, т. е. менеджеров, способных решать вопросы стратегического управления.

У дивизиональных организационных структур довольно много достоинств. Во-первых, считается, что они, обеспечивая передачу прав в отделения организации, способствуют увеличению гибкости и адаптивности организации к условиям внешней среды. Во-вторых, дивизиональные структуры полностью освобождают высшее руководство от решения текущих вопросов и дают ему возможность заниматься только стратегическими вопросами. В-третьих, с их помощью в организации устанавливается на более низких уровнях зависимость финансового состояния подразделений

³ *Виханский О.С.* Стратегическое управление. – М., 1998. – С.121–122.

от результатов их функционирования. В-четвертых, дивизиональная структура создает условия для формирования в организации менеджеров-дженералистов. К существенным недостаткам дивизиальных организационных структур относятся возможность возникновения стратегической несовместимости отдельных самостоятельных подразделений организации, а также трудности распределения общеорганизационных ресурсов и издержек между автономными отделениями организации.

Организационные структуры, отражающие наличие стратегических единиц бизнеса, обеспечивают возможность координации автономных отделений, осуществляющих схожую деятельность. Это является основным положительным качеством этих оргструктур. В то же время они могут создавать проблемы, связанные с тем, что в организации создается еще один уровень в управленческой иерархии. В частности, это может проявиться в том, что очень трудно будет разграничить полномочия руководителей стратегических единиц бизнеса и руководителей автономных отделений, входящих в эти стратегические единицы бизнеса.

Матричная организационная структура позволяет преодолеть разобщенность, которая возникает между отдельными функциональными звеньями организации. Кроме того, она является хорошей основой для привлечения менеджеров среднего уровня к решению стратегических вопросов, тем самым способствуя выращиванию в организации менеджеров-стратегов. Матричная оргструктура создает условия для осуществления комплексного подхода при решении задач и способствует усилению созидательного начала организации. К трудностям реализации матричного подхода относятся его дуализм в руководстве, при котором у подчиненных может возникать множество неясностей, а также необходимость очень больших координационных усилий, охватывающих вертикальные и горизонтальные связи.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА И ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ⁴

Существует мнение, что способные руководители в силах добиться успешного функционирования любой организационной структуры. Утверждается даже, что нечеткость организации полезна в том смысле, что она стимулирует сотрудничество, поскольку люди осознают необходимость объединения усилий для достижения результата. Не вызывает, однако, сомнений тот факт, что совместная работа отдельных сотрудников, осознающих необходимость объединения усилий, будет наиболее эффективна только при четком понимании каждым из них своей роли в коллективных усилиях и того, как их роли взаимосвязаны. Это положение в равной степени верно и для коммерческого предприятия, и для правительственного учреждения. Создание и поддержание системы ролей является в основном административной функцией организационной деятельности.

Для того чтобы организационная роль существовала и имела смысл, она должна включать: (1) поддающиеся проверке цели, постановка которых является задачей планирования; (2) четкое определение основных обязанностей или областей деятельности; (3) определенную свободу действий, или полномочий, с тем чтобы индивид, действующий в данной роли, знал, что лично он может предпринять для получения желаемых результатов. Кроме того, выполнение каждой роли требует своевременного обеспечения информацией и другим необходимым инструментарием.

Именно в соответствии со структурой ролей и строится формальная организация. В рамках этого представления мы рассматриваем организационную деятельность как процесс группировки различных видов деятельности, необходимых для достижения поставленных целей, подчинение затем каждой группы управляющему, наделенному необходимыми для руководства данной группой полномочиями, и обеспечение вертикальной и горизонтальной координации в структуре предприятия. Организационная структура должна обеспечивать: внесение полной ясности в окружающую

⁴ Кунц Г., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций: в 2 т. – М., 1981. – Т. 1. – С. 368–375.

обстановку, с тем чтобы каждый знал, кто что должен делать и кто за получение каких результатов отвечает, устранение мешающих нормальной деятельности препятствий, возникающих при нечетком определении круга обязанностей по той или иной должности, создание коммуникационной сети для обеспечения процесса принятия решений, отвечающих целям предприятия.

Организация, по существу, вырастает из человеческой потребности в кооперации усилий. Как подчеркивал Барнард, люди вынуждены объединять усилия для достижения своих личных целей в связи с наличием целого ряда физических, биологических, психологических и социальных ограничений. Такое объединение в большинстве случаев может быть более продуктивным и требует меньших расходов при наличии определенной организационной структуры.

Следует отметить, что понятие «организация» очень свободно истолковывается многими теоретиками управления. Одни считают, что оно «включает в себя все действия всех участников» [Argyris, 1957]. Другие отождествляют его со всей системой социальных и культурных отношений. Есть и такие, которые могут применить термин «организация» по отношению к министерству обороны или корпорации «Ю С. стил». Однако для большинства управляющих-практиков этот термин означает сознательно формализованную структуру ролей или постов. <...> Большинство управляющих считают, что они занимаются организационной работой, когда внедряют подобную структуру.

Формальная и неформальная организации

Формальные организации

Люди, их поведение и взаимоотношения являются частью большой системы социальных взаимосвязей, в которой единичная, построенная по формальному типу организация является лишь подсистемой. Барнард называл организацию «формальной», когда деятельность двух или более индивидов была сознательно скоординирована для достижения поставленной цели. Он обнаружил, что сущность формальной организации – это наличие осознанной общей цели и что формальная организация возникает, когда индивиды: 1) имеют возможность общаться друг с другом, 2) хотят действовать, 3) имеют общую цель. Это определение значительно шире исполь-

зубоного в данной книге, и лишь незначительная часть управляющих признает его. Во-первых, оно распространяется на любое групповое действие с общей целью и может быть отнесено к такой деятельности, как карточная игра, т. е. деятельности, участники которой, конечно же, не рассматривают ее как формальную организацию. Во-вторых, это определение выходит за рамки нашей концепции «цель – деятельность – полномочия». Как правило, ни одна формальная организация не может включить в себя все виды человеческих производственных связей. Если определение роли и схема распределения полномочий намечают пути для принятия решений и продуманных действий, то этого уже более чем достаточно. <...>

Не вызывает сомнения тот факт, что определенная доля опасений по поводу ограничений формальной организации вызывается слабой организационной практикой.

Даже в наиболее формальных организациях должны иметь место определенная свобода действий, использование творческих способностей и понимание индивидуальных предпочтений и возможностей. Предполагать, однако, что индивидуальные усилия члена группы могут не совпадать с общим направлением работы, – значит не понимать подлинной сущности любой групповой деятельности.

Неправильно и представление, что формальная организация по сути своей есть организация негибкая. Напротив, если управляющий хочет хорошо проводить организационную работу, то организационная структура должна обеспечивать такое окружение, при котором деятельность индивида и в настоящем, и в будущем способствовала бы осуществлению групповых целей.

Хотя достижение целей является основной причиной любой совместной деятельности, мы должны рассмотреть основные принципы построения эффективной формальной организации.

Принцип единства цели. Организационная структура является эффективной, если она способствует сотрудничеству индивидов в достижении целей организации⁵.

⁵ Урвик называл данное определение «принципом цели» – одним из десяти принципов организации [Urwick, 1952]. Барнард называл его принципом эффективности организации, указывая, что, если организация достигает поставленных целей (даже если она функционирует недостаточно надежно), то эта организация эффективна.

Применение принципа единства цели предполагает, разумеется, наличие ясно сформулированных целей предприятия.

Если целью является получение прибыли в течение определенного периода времени, то организационная структура, способствующая достижению этого, отвечает принципу единства цели. Какими бы ни были основные или производные цели, структура организации и ее деятельность должны оцениваться по их эффективности в достижении этих целей.

Принцип эффективности. Организационная структура эффективна, если она способствует достижению людьми целей при минимальных нежелательных последствиях или издержках (причем термин «издержки» понимается шире, чем обычные поддающиеся измерению затраты в долларах, человеко-часах и т. п.). И хотя показатели финансовых или материальных затрат важны для определения эффективности организационной деятельности, принцип эффективности, применяемый в этой книге, включает в себя также такие понятия, как индивидуальное и групповое удовлетворение. Для сотрудника эффективная организационная структура – это такая, которая не допускает потерь или ошибок и обеспечивает удовлетворение от работы, имеет четкие линии подчиненности и распределения ответственности, позволяет принимать участие в решении проблем, придает уверенность в будущем и представляет определенный статус и возможности для служебного роста и обеспечивает престижный уровень заработной платы.

Необходимо разумное применение принципа эффективности. При формировании организационной структуры управляющие слишком часто прибегают к экономии средств путем организации того или иного вспомогательного подразделения, не выяснив при этом, как создание этого подразделения повлияет на затраты вне его рамок. Например, вся работа по сбору и обработке статистических данных может быть поручена одному отделу, и, хотя затраты на эти работы снизятся, может снизиться и ценность информации, поскольку она не будет полностью удовлетворять управляющих. Обычным для мало опытных в области эффективности организаторов средством экономии денежных средств является также создание централизованных секретарских бюро. И хотя такого рода бюро иногда довольно эффективны, это часто достигается за счет снижения производительности руководителя, который часами должен ожидать выполнения необходимой стенографической работы.

Эффективность может стать неопределенным и изменчивым критерием. Один управляющий определяет эффективность размерами прибыли, в то время как другой измеряет ее в таких понятиях, как конкурентоспособность, престиж в деловом мире или в глазах общественности, расширение предприятия. Или, например, президент компании, преследуя цели снижения себестоимости, завоевания рынка или получения прибыли, направляет ее деятельность по достижению поставленных целей такими методами, которые приводят к возникновению у подчиненных проблем морального характера, что в конечном счете наносит ущерб предприятию.

Какими бы критериями ни измерялась эффективность, принцип эффективности лежит в основе оценки любой организационной структуры. Выбор же подходящего критерия эффективности может вызывать известные трудности. Так, один человек может, например, подвергать критике дублирование работы в некоторых государственных учреждениях, а другой рассматривает это как необходимую защитную меру против опасностей, присущих чрезмерной концентрации власти. Президент компании может подвергнуться критике за слишком медленное осуществление организационных изменений, в то время как его медлительность может быть оправдана в плане самостоятельного уяснения подчиненными полезности подобных изменений и добровольного их принятия.

Неформальная организация

Барнард рассматривал как неформальную организацию любую совместную деятельность индивидов, в которой отсутствует осознанная общая цель, хотя эта деятельность, возможно, и приводит к получению общих результатов. В соответствии с таким определением к неформальным организациям относятся самые различные группы, включая пассажиров одного самолета и пешеходов на улице. Рассуждая подобным образом, мы можем отнести к неформальным организациям (взаимосвязи которой не отражены в организационной схеме) группу работников механического цеха, группу работников водоснабжения, группу инженеров-производственников, команду игроков в кегли и собирающихся в одном месте любителей утреннего кофе.

Анализ причин и обстоятельств возникновения таких неформальных организаций относится к специальной области социальной психологии. Управляющий знает, что учет межличностных связей такого рода имеет

важное значение. Если бы не их высокая динамичность в смысле характера группы, числа ее членов, сферы интересов, смены лидеров, постоянного процесса возникновения и распада, управляющие, быть может, были бы склонны более осознанно принимать во внимание наличие неформальных организаций при создании или изменении формальной организации. Этого они, однако, сделать не могут, они лишь осознают существование неформальной организации, стараются не вступать с ней в конфликт и используют ее при руководстве подчиненными.

Понятие «подразделение»

«Подразделением» называют определенную часть, сектор или отделение организации, возглавляемое управляющим с целью осуществления руководства различными видами деятельности. «Подразделение» в обычном понимании этого термина – это производственное отделение, отдел сбыта, филиал на Западном побережье, сектор по изучению рынка, бухгалтерия. В некоторых учреждениях обозначение подразделений бессистемно, в других, особенно в крупных, оно четче и отражает служебную иерархию. Так, вице-президент компании может, например, возглавлять отделение; директор – отдел; управляющие – филиал, а начальник – сектор; часто такая взаимосвязь наименования со статусом того или иного работника встречается в органах федерального правительства, где в типичном министерстве на вершине служебной иерархии находится управление или бюро, подразделяемые последовательно на отделы, секторы, секции, группы и подгруппы.

И действительно, в организации, нуждающейся в последовательной подчиненности группировок, четкие определения могут быть необходимыми, поскольку то или иное наименование подразумевает определенную сферу полномочий, престиж и уровень заработной платы. Если вице-президент по производству возглавляет отделение, то вице-президент по сбыту не будет удовлетворен тем, что он возглавляет лишь отдел. Некоторым крупным организациям общепринятых обозначений не хватает, и этим объясняется использование таких терминов, как «группа», «деятельность» или «элемент».

Организационная деятельность как процесс

Для рассмотрения организационной деятельности как процесса необходимо исходить из ряда основных положений.

Во-первых, организационная структура должна отражать цели и планы предприятия, поскольку на них базируется вся его деятельность.

Во-вторых, структура должна отражать объем полномочий, которыми обладают лица, управляющие данным предприятием; это зависит от таких общественных институтов, как частная собственность, репрезентативное правительство в совокупности обычаев, норм и законов, которые как ограничивают, так и допускают руководство отдельными лицами, предприятиями, церквями, университетами и т. д. Таким образом, в каждой конкретной организации предоставленные полномочия есть социально детерминированное право свободы действий, и как таковое оно подвержено изменениям.

В-третьих, организационная структура, как и любой план, должна отражать внешнюю среду. В основе построения любой организационной структуры, равно как и в основе любого плана, лежат предпосылки экономического, научно-технического, политического, социального или этического характера. Организационная структура должна создаваться так, чтобы она нормально функционировала, допускала вклад в общую работу со стороны всех членов группы и эффективно помогала людям достигать поставленных целей и в настоящее время, и в будущем. В этом смысле действенная организационная структура не может быть статичной.

В-четвертых, организация укомплектовывается людьми. Очевидно, что при группировке видов деятельности и распределении полномочий внутри любой организационной структуры необходимо учитывать различные недостатки и привычки людей. Это не означает, что организационная структура должна создаваться применительно к людям, а не на основе целей и сопутствующих их достижению видов деятельности. Однако весьма важным, зачастую сдерживающим для организатора фактором является то, какие лица будут работать на предприятии. Как инженеры учитывают сильные и слабые свойства сырья, направляемого в производство, так и организаторы должны учитывать особенности своего рабочего материала — людей.

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ⁶

Всякая социальная организация независимо от задач и целей, «вкладываемых в ее программу, считается также и специфической формой общения. Исследования показывают, что это общение отнюдь не сводится к формально предписанным контактам, а протекает и в другой, в функциональном отношении также целесообразной форме, но вне рамок организационной программы и является продуктом внутренних процессов самоорганизации. Взаимодействие индивидов в организации не исчерпывается и внеформальной сферой. Во всякой социальной организации спонтанно складывается система других межличных отношений, возникающих как неизбежный результат более или менее длительного общения, основанного на взаимодействии индивидов как личностей. В отличие от предыдущей, внеформальной организации, имеющей предметную, функциональную направленность, эту систему отношений можно определить как собственно неформальную, т. е. не имеющую производственного содержания. Если внеформальная организация складывается на основе формальной, во взаимодействии с ней, то причиной возникновения социально-психологической (или собственно неформальной) организации выступает взаимный интерес. Таким образом, эта разновидность неформальной организации представляет собой непосредственную (т. е. не опосредованную), спонтанную общность людей, основанную на их личном выборе связей и ассоциаций между собой.

Ставя далее вопрос об источниках этой общности, следует прежде всего напомнить тот неоднократно подчеркнутый уже факт, что формальная организация в силу отмеченных выше свойств оставляет в организации некоторое социальное «пространство» не регламентированных ею отношений, норм, деятельность которого строится по принципам самоорганизации. Часть этого «пространства» поглощается внеформальной организацией, другая же часть приходится на социально-психологическую. Стало быть, и здесь ограниченность формальной организации представляет собой важное сопутствующее условие. Однако причины возникновения

⁶ Пригожий А.И. Социология организаций. – М., 1980. – С. 123–133.

социально-психологической организации нельзя понять, не учитывая при этом особую роль человеческих потребностей.

Структура потребностей индивида сложна и многопланова. И свое вступление в организацию индивид связывает с определенной степенью их удовлетворения. Я. Зеленецкий (ссылаясь на Д. МакГрегора и А. Маслоу) выделяет следующую иерархию потребностей индивида: первый уровень – физиологический, т. е. потребности питаться, одеваться, иметь жилье и т. д., эти потребности удовлетворяются в первую очередь; на втором уровне – потребности, дающие индивиду относительную независимость от окружения; к третьему уровню относятся различные социальные потребности в принадлежности к каким-либо социальным группам, поиск признания, ассоциации с другими индивидами; четвертый уровень охватывает так называемые эгоистические потребности, которые бывают двух видов: в уважении к себе, знаниях, компетенции и потребности в положении, репутации; наконец, пятый уровень характеризует «высшие» потребности в самовыражении, самоутверждении (интеллектуальное развитие, творчество и т. д.) [Zielenewski, 1969].

Формальная организация, естественно, ориентируется прежде всего на удовлетворение главных, основных потребностей своих членов, без чего невозможно их включение в организацию. Что же касается потребностей «более высоких», то здесь ее возможности крайне ограничены. Предоставляя индивиду некоторое место в служебной иерархии, ставя в зависимость от его решений деятельность других, закрепляя это в известных символах (звание, должность и пр.), как отношение руководства – подчинения, формальная организация дает, конечно, вместе с этим статусом и определенное признание со своей стороны и повышает шансы на признание другими. Такой статус дает также индивиду больше возможностей для самоутверждения, собственного развития, перспективы и т. д. Однако заметим здесь два обстоятельства: во-первых, формальная организация может дать соответствующий притязаниям статус лишь явному меньшинству членов организации, во-вторых, любое, даже очень высокое место на лестнице формальной иерархии не удовлетворяет само по себе все разнообразие потребностей индивида. Да это и не предусматривается, не преследуется программой. Некоторые из своих потребностей индивид может удовлетворить только через посредство других индивидов, т. е. в общении.

Такова природа самих этих потребностей: уважение, признание можно получить только в глазах окружающих людей в продолжительном контакте с ними. Очевидно, что это потребности социальные. И если формальная организация не задает это вместе с должностью, то поиск оказывается возможным в неформальной сфере.

Но даже если формальная организация предписывает, программирует, предусматривает в своей структуре удовлетворение этих потребностей на определенных условиях, это еще не означает их актуальности, это всего лишь благоприятствующая возможность. От возможности до действительности путь лежит через непосредственные отношения с окружающими, подчиненными и т. д. Разнообразие же их, как уже говорилось, формализовать нельзя. Реальное распределение, скажем, признания индивида, как показывают многие социометрические исследования, наблюдения и т. д., часто значительно отличается от формального, а это увеличивает зависимость индивидов от неформальных отношений. Поэтому так или иначе необходимость в удовлетворении ряда своих потребностей, в особенности социальных (в общении, признании, принадлежности), в условиях организации приводит членов последней к образованию социально-психологической общности. Единственное средство удовлетворить социальные потребности – другие люди. Иначе говоря, стремление к общению реализуется человеком в различных группах – производственных, семейных, товарищеских и т. д. Силу указанных потребностей люди оценили давно. Еще в древности человека наказывали отказом в общении, а одиночное заключение считалось особенно суровым.

Механизм общения включает в себя еще один важный элемент: желая удовлетворить свои социальные потребности в рамках группы, человек попадает в зависимость от нее; группа в состоянии контролировать его поведение. В ее распоряжении ряд средств воздействия: осуждение, моральная изоляция и др. Группа стихийно формирует собственные нормы поведения, следовать которым должен каждый ее участник. Причинами этого могут также быть различные напряжения внутри организации, вызывающие размежевание между ее членами, увеличение социальной дистанции между отдельными их слоями, ощущение угрозы у индивидов или групп. Такие напряжения вызывают дезинтеграцию в коллективе и стремление людей заручиться взаимной поддержкой скорее друг у друга, чем у организации в целом. Кроме того, здесь имеет большое значение совпадение

мнений, взглядов по различным вопросам, а также взаимные симпатии, антипатии и т.д. При этом благоприятствующими, стимулирующими обстоятельствами могут быть различные факторы социальной дифференциации, как порождаемые самой организацией (разделение по уровням, подразделениям и т.д.), так и привносимые в организацию из более широкой среды (этические, возрастные и др.). К этим же обстоятельствам следует отнести и функционирование внеформальной организации, которая делает контакты более интенсивными и близкими.

Социально-психологическая организация, как известно, выражается в возникновении как отдельных двусторонних контактов, так и целых групп. Строго говоря, двусторонние отношения здесь можно рассматривать как частный случай группы, тем более что они имеют тенденцию перерастать в таковые или включаться в их структуру. Такие неформальные группы объединяют небольшой контингент людей, стихийно установивших и сравнительно долго поддерживающих между собой непосредственные («лицом к лицу») связи, объединенных взаимным интересом, а также осознающих или выделяющих себя как специфическую социальность. Предельная численность этой группы определяется возможностями поддержания непосредственных, личных контактов; по данным большинства исследователей, от трех до десяти человек. Следует добавить, что такую группу характеризует и определенная социально-психологическая общность: чувство солидарности, взаимного доверия, общей судьбы и т. д. Границы ее могут совпадать с формальными или отличаться от них, включать членов нескольких подразделений организации, разбивать последние на неформальные подгруппы или же функционировать за пределами организации вообще (дружеские компании, складывающиеся на основе общих привычек, взглядов, любительских интересов).

Та или иная степень внутреннего единства, спаянность группы, конечно, не снимает проблемы ее внутренней дифференциации. Напротив, члены группы, вовлеченные в ее деятельность, различаются по типу групповой принадлежности: вследствие своей большой заинтересованности, активности, личных способностей некоторые из них могут оказывать большее влияние на дела группы и пользоваться поэтому большим признанием, чем другие, более пассивные, менее втянутые в жизнь группы. Степень признания вызывает также и соответствующие ожидания по отношению к данному индивиду как члену группы со стороны остальных. Так образует-

ся его неформальный статус. К примеру, это может быть статус лидера группы, определяющий его ведущую роль в делах группы.

Различие может проходить также и по характеру межличных отношений: обоюдные привязанности или только односторонние («асимметричные»), по степени прочности связей, положительные, негативные и т. д. Кроме того, группа может подвергаться дополнительной структуризации на подгруппы; при значительном увеличении численности группы, когда непосредственный («лицом к лицу») контакт всех членов становится затруднительным, обычно образуется вторичное объединение такого же собственно неформального порядка, в котором делегированы нормы, статусы, интересы первичных групп. Вторичные группы менее стабильны, труднее обнаруживаются.

Группа вырабатывает в своей среде определенные нормы поведения, совокупность которых создает определенный режим внутри группы, требующий приверженности, лояльности каждого члена, что является важным условием существования самой группы. Благодаря этому группа может выступать в качестве средства социального контроля. Это обнаруживается в различных способах воздействия ее на личность: через внушение определенных социальных установок, жизненных ценностей, влияние на трудовую мотивацию и т. д.; так, более старшие и опытные рабочие играют, иногда не ставя себе такой цели, воспитательную роль по отношению к новичкам. Отклонение от этих норм какого-то члена группы вызывает со стороны последней меры ответного воздействия (презрение, изоляция, осуждение и т. д.). Таким образом, малые первичные группы социально-психологического характера формируют внутри себя относительно самостоятельную микрокультуру.

В то же время такая группа, в соответствии с данными многих исследований, представляет собой самоорганизующуюся систему. <...>

В качестве элементов социальной самоорганизации социально-психологического характера можно выделить три фактора: лидерство, престиж и сентименты. Под лидерством в социальной психологии понимается не столько совокупность личностных особенностей отдельного индивида, сколько функция социальной среды, ее первично-организационное свойство персонифицировать инициативу; это подтверждается тем, что тот или иной тип лидера или даже те или иные качества его варьируют в зависимости от характера группы и особенностей ее деятельности. Тем не менее

личность лидера обладает относительной самостоятельностью в отношениях со средой, причем эта самостоятельность может гипертрофироваться. Последнее объясняет появление так называемого негативного лидерства, когда группа становится средством осуществления целей лидера в ущерб собственным. Исследователи по-разному подходят к типологии лидерства. А. Э. Этциони, например, наряду с формальным и неформальным выделяет также инструментальный тип лидерства (ориентирующий сугубо на решение групповых задач, бескомпромиссный) и экспрессивный тип («социально-эмоциональный», подчеркивающий солидарность) [Etzioni, 1964]. Явление лидерства, таким образом, представляет собой обоюдосторонний процесс: с одной стороны, признание средой определенного индивидуального носителя своей активности (вызванное, конечно, потребностью в таковом) и соответствующие этому ожидания, с другой – способность индивида к адекватному выражению групповых ценностей, влиянию его на окружающую среду и принятию на себя ответственности за коллективные действия. Следовательно, роль лидера не сводится к соответствию ожиданиям среды, он и воздействует на нее, т. е. лидерство выступает и как фактор самоуправления.

Престиж также рассматривается как элемент межличных отношений, он выступает в виде шкалы признаний, которыми социальная среда наделяет каждого из своих членов. В соответствии с уровнями, занимаемыми ими по этой шкале, люди распределяются на ряд социальных позиций, каждой из которых присущи свои нормы поведения и ожидания других индивидов. Основу отношений престижа составляют ценности, исповедуемые данной микрокультурой: характер труда, власть, личные качества и т. д. В хотторнских исследованиях, например, среди рабочих экспериментальной комнаты наиболее престижной считалась специальность сборщика, и это служило заметным фактором внутригрупповой дифференциации, а получение места сборщика рассматривалось так же, как продвижение по социальной лестнице, даже если зарплата не менялась [Roethlisberger, 1941]. Определенная социальная позиция не закрепляется за индивидом навсегда, так как последний может передвигаться по шкале престижа либо сама шкала может изменяться вследствие, например, перегруппировки ценностей. Высшая позиция этой шкалы – «лидер». «Социологи различают три вида престижа, – пишет, например, польский социолог А. Сарапата, – личный, функциональный и позиционный. Личный престиж вытекает из

оценки индивидуальных черт того или иного индивида, известного оценивающему, и выступает в группах с преимущественной личной связью. Функциональный престиж опирается... на оценку положения, занимаемого индивидом в организационной иерархии. Позиционный престиж является результатом обобщающей и синтетической оценки...» [Sarapata, 1967].

Социально-психологическая структура вносит наряду с внеформальной новое раздвоение организации, в частности по «шкале престижа», на которой каждый работник занимает деление в соответствии со степенью его признания группой. <...>

Под сентиментами обычно понимается первичная форма взаимной избирательности индивидов. Они выступают в виде симпатий, привязанностей и т. д. (позитивные) и неприязни, антипатии и т. д. (негативные). Этой категории значительное внимание уделяет Дж. Хоумэнс, который рассматривает сентименты в числе двух других элементов группового поведения (наряду с действием и взаимодействием). По поводу значения сентиментов Хоумэнс строит некоторые, представляющие интерес гипотезы типа: если частота взаимодействия между двумя или более индивидами возрастает, степень их привязанности друг к другу также возрастает, и наоборот: если между индивидами А и Б существуют положительные сентименты и положительны они между Б и С, то также и сентименты между А и С будут тяготеть к положительным; индивиды, испытывающие чувства привязанности друг к другу, будут стремиться выразить эти чувства в действиях сверх и помимо предписанных, что еще больше усилит эти чувства [Hомans, 1950]. Эти гипотезы, основанные на материалах многих исследований, свидетельствуют, на наш взгляд, в пользу подтверждения первично-организационных свойств сентиментов.

Именно перечисленные выше три элемента и составляют механизм социально-психологической самоорганизации. Эти элементы межчеловеческих отношений можно определить не только первичными, но и «вечными» факторами социальной дифференциации и структурализации. Поэтому ни одна самая тотальная и самая доскональная формальная организация не может избежать их, и принципиально невозможно существование абсолютно эгалитарной социальной системы. Нередко, однако, исследователи рассматривают социально-психологическую организацию без связи ее с более общей социальной организацией – в масштабах предприятия, общества.

Разумеется, взятые сами по себе, а не как элементы системы, лидерство, престиж и сентименты по своей природе представляют собой явления социально-психологические, тем не менее обращение к ним в социологическом анализе вполне правомерно. По-видимому, социальная структура, начинаясь с самых общих категорий – общество, класс, слой, демографическая группа, на самом «низком», первичном уровне в какой-то степени проявляется и в различиях межиндивидуальных, описываемых социально-психологическими категориями. О структуре неформальной группы, на наш взгляд, можно говорить и в ином смысле как об отражении более общей социальной структуры, поскольку каждый ее член считается представителем и другой, внеорганизационной социальной категории, группы (экономической, демографической, политической и т.д.). При этом очевидно, что на уровне группы это различие обычно непосредственно в «чистом виде» не обнаруживается, а преломляется в других формах, порожденных личностными контактами, которые, конечно же, отличаются от связей более общих социальных структур. Тем не менее методологически неправомерно отрывать анализ первичных социальных процессов от макроструктуры общества, игнорировать взаимосвязь всех его уровней.

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ПРЕДМЕТ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ПСИХОЛОГИИ	5
1.1. Определение понятия организации	5
1.2. Противоречия в развитии организации.....	8
1.3. Разработка стратегии организации	9
1.4. Стратегическое управление.....	11
1.5. Подсистемы организации	13
1.6. Функции управления организацией	13
1.7. Методы регулирования.....	17
1.8. Организационное развитие.....	18
Глава 2. СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ	22
2.1. Характеристики организации как открытой системы	22
2.2. Организационная структура и ее составляющие	28
2.3. Виды организационных структур.....	32
2.4. Факторы выбора организационной структуры.....	47
Глава 3. МОТИВАЦИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	49
3.1. Общая характеристика мотивации	49
3.2. Стадиальность мотивационного процесса.....	52
3.3. Виды мотивации	56
3.4. Мотивационные факторы	60
3.5. Стимулирование труда персонала	64
3.6. Потребности человека и мотивация	69
3.7. Теории мотивации профессиональной деятельности.....	71
3.8. Отечественные теории мотивации.....	79
3.9. Теория мотивации Д. МакГрегора.....	83
Глава 4. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА	86
4.1. Понятие организационной культуры.....	88
4.2. Структура организационной культуры	93
4.3. Типы организационной культуры.....	96
4.4. Организационная культура и организационный климат компании	101
4.5. Диагностика организационной культуры	108
Глава 5. РЕОРГАНИЗАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	120
5.1. Диагностика организации.....	120

5.2. Введение изменений в организационный процесс	127
5.3. Этапы реорганизации	130
5.4. Организация процесса управления переменами	132
5.5. Сопротивление изменениям	134
5.6. Причины сопротивления изменениям в организации	138
5.7. Основные этапы сопротивления персонала переменам	143
5.8. Природа конфликта в организации	144
5.9. Типы конфликтов	146
5.10. Особенности конфликтов в организации.....	148
5.11. Причины и последствия конфликта	152
5.12. Управление конфликтом.....	155
5.13. Психологические приемы проведения реорганизации. Методы реализации организационных изменений.....	158
5.14. Способы и методы преодоления сопротивления персонала предприятия	163
5.15. Стимулирование и мотивация участия персонала в переменмах	168
Глава 6. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ: ОБЩИЕ ПОНЯТИЯ.....	173
6.1. Система управления организацией.....	174
6.2. Управление персоналом на предприятии	181
Заключение	215
Библиографический список.....	218
Приложения	224

Учебное издание

Реньш Марина Александровна

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

Учебное пособие

Редактор Л.И. Кузнецова

Компьютерная верстка В.Э. Багиной

Печатается по постановлению
редакционно-издательского
совета университета

Подписано в печать 20.03.09 Формат 60x84/16. Бумага для множ. аппаратов. Усл. печ. л. 14,1. Уч.-изд. л. 15,0. Тираж 150 экз. Заказ №
Издательство ГОУ ВПО «Российский государственный профессионально-педагогический университет». Екатеринбург, Машиностроителей, 11.
