

ПЕРМСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

Е. В. Шилова

# ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«ПЕРМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

**Е. В. Шилова**

## **ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ**

*Допущено методическим советом  
Пермского государственного национального  
исследовательского университета в качестве  
учебного пособия для студентов, обучающихся  
по направлениям подготовки бакалавров  
«Менеджмент» и «Управление персоналом»*



Пермь 2021

УДК 331.1  
ББК 65.050  
Ш59

**Шилова Е. В.**

Ш59 Организационное поведение [Электронный ресурс] : учебное пособие / Е. В. Шилова ; Пермский государственный национальный исследовательский университет. – Электронные данные. – Пермь, 2021. – 5,3 Мб; 176 с. – Режим доступа: <http://www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnie-posobiya/organizacionnoe-povedenie.pdf>. – Заглавие с экрана.

ISBN 978-5-7944-3767-6

Учебное пособие раскрывает основные понятия и ключевые проблемы современного управления поведением персонала в организации, помогает овладеть основными практическими навыками в этой области и сформировать профессиональное мышление, необходимое менеджеру для эффективной работы.

Издание включает лекционный материал и предназначено для подготовки к практическим занятиям, к текущим и итоговым контрольным мероприятиям по курсу. Составлено в соответствии с ФГОС и СУОС по направлениям подготовки бакалавров «Менеджмент» и «Управление персоналом». Может использоваться студентами других экономических и управленческих направлений и специальностей.

УДК 331.1  
ББК 65.050

*Издается по решению ученого совета экономического факультета  
Пермского государственного национального исследовательского университета*

*Рецензенты:* отдел корпоративной системы управления проектами ГК «ITPS»  
(начальник отдела – **О. М. Шилова**);

профессор департамента «Менеджмент» НИУ ВШЭ – Пермь,  
д-р экон. наук **Е. А. Третьякова**

ISBN 978-5-7944-3767-6

© ПГНИУ, 2021  
© Шилова Е. В., 2021

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение .....	4
Тема 1. Введение в организационное поведение .....	6
Тема 2. Поведение человека в организации .....	12
Тема 3. Личность в организации: психологические характеристики, психические состояния и процессы восприятия .....	22
Тема 4. Группа в организации как объект управления .....	55
Тема 5. Организационные коммуникации .....	81
Тема 6. Карьера в организации .....	98
Тема 7. Власть, влияние и политические процессы в организации .....	108
Тема 8. Лидерство в организации .....	116
Тема 9. Конфликты при взаимодействии .....	136
Тема 10. Организационная культура .....	153
Примерные темы курсовых работ .....	169
Перечень примерных вопросов к экзамену по дисциплине «Организационное поведение» .....	170
Библиографический список .....	171

## ВВЕДЕНИЕ

Организационное поведение представляет собой междисциплинарное знание. Каждая из наук, занимающаяся его изучением, вносит свой вклад в познание данного типа социального поведения, однако лишь в контексте междисциплинарности, а также посредством сочетания теоретико-методологических подходов и эмпирических исследований совокупности этих дисциплин возможно построение целостной теории организационного поведения. Введение в исследовательский дискурс категории «организационное поведение» и формирование теории организационного поведения в качестве самостоятельной научной дисциплины (в 1950–1960-е гг.) связаны с осознанием исследователями в области социологии организаций того, что, «во-первых, поведенческие реакции индивидов на однородные внешние воздействия разнообразны; во-вторых, поведение людей в организации и вне ее различно; в-третьих, поведенческие реакции одного и того же человека (группы, организации) различны в разные периоды и в разных ситуациях». Впервые это было доказано в результате серии экспериментов под руководством социологов Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергера и У. Диксона в 1924–1932 гг.

Поэтому изучение курса «Организационное поведение», безусловно, является актуальным и требует внимания как со стороны менеджмента организации в целом, так и отдельных ее подразделений.

Цель учебного пособия – изучение и усвоение студентами основных понятий и ключевых вопросов современного управления поведением персонала в условиях организации, овладение основными практическими навыками в этой области, формирование профессионального мышления, способствующего пониманию сущности процессов управления поведением и приобретению компетенций, необходимых менеджеру для эффективной работы.

Задачи изучения дисциплины:

- ознакомление студентов с наиболее важными аспектами организационного поведения;
- формирование у студентов современного управленческого мышления в этой области;
- выработка практических навыков анализа и решения управленческих проблем, связанных с поведением сотрудников организации;
- изучение методов управления поведением работников и практических способов их применения.

В результате изучения дисциплины студенты должны:

- иметь общее представление о современном состоянии теории и практики организационного поведения;
- уметь пользоваться базовой терминологией современного менеджмента;
- иметь представление о возможности использования основных идей современного менеджмента в области организационного поведения в российских условиях;
- иметь практические навыки анализа управленческих ситуаций и принятия управленческих решений, относящихся к управлению поведением сотрудников организации.

Данное учебное пособие предназначено для подготовки к практическим занятиям и для самостоятельной работы в учебном процессе, а также при подготовке к текущему и итоговому контролю. Учебное пособие рекомендуется студентам всех форм обучения, изучаю-

щим дисциплину «Организационное поведение», обучающимся по направлениям 38.03.02 «Менеджмент» и 38.03.03 «Управление персоналом».

Пособие разработано в соответствии с Государственным образовательным стандартом и самостоятельно устанавливаемыми образовательными стандартами ФГАОУ ВО «Пермский государственный национальный исследовательский университет», УМК по дисциплине «Организационное поведение».

Учебное пособие содержит десять тем, вопросы для самоконтроля, дополнительные материалы по темам и практические задания для проверки усвоения материала.

# **ТЕМА 1. ВВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ**

## **1.1. Организационное поведение и сопредельные менеджерские дисциплины**

Для управленческого процесса нужно знать объект управления. Этому посвящены объектно-ориентированные дисциплины: теория организации и организационное поведение. Они изучают объект управления и отличаются базовым теоретико-описательным подходом. Отвечают на вопрос: «что есть?». С другой стороны – теория менеджмента, изучающая процесс управления и отвечающая на вопросы: «как должно быть?» и «что для этого нужно сделать?».

То есть теория менеджмента занимается изучением целей и процесса управления. Теория организации – изучает природу, состояния и строение организации как коллективного субъекта совместной деятельности. А организационное поведение изучает поведение, восприятие, установки людей в рабочей обстановке и организационной среде.

## **1.2. Организационное поведение: понятие, цель, задачи, предмет, объект**

Организационное поведение – это:

- научная дисциплина, которая занимается изучением поведения работающих людей и тем, как они осуществляют деятельность в рамках определенных организационных структур;
- базисная научная дисциплина о причинах и факторах поведения людей в организации;
- область научных исследований, при которых используют теорию, методы и принципы различных дисциплин, с целью изучения индивидуальных представлений, ценностей, поступков при работе в группах и в целой организации;
- индивидуальные и коллективные формы поведения людей, включенных в структуру социальной организации.

Организационное поведение позволяет предсказывать организационное событие, понимать его и управлять им (см. табл. 1).

## **1.3. Развитие науки об организационном поведении**

Дисциплина организационного поведения берет свое начало с отчета американских специалистов по управлению Р. Гордона и Д. Хауелома, которые в 1959 г. опубликовали результаты своих исследований, включавших анкетирование студентов и преподавателей бизнес-школ. Их выводы свидетельствовали, что преподавание таких дисциплин, как управление, психология бизнеса не в полной мере отражает потребности руководителей.

В США в 1973 г. появился первый учебник по организационному поведению, автором которого был Фред Лютенс. Ф. Лютенс определяет организационное поведение как науку об описании, объяснении, предсказании и управлении человеческим поведением в организации. В 1999 г. в России было переведено на русский язык седьмое издание этого учебника, которое стало первым академическим учебником по организационному поведению на русском языке.

Однако первые идеи об управлении поведением сотрудников были зафиксированы в научных работах ученых еще в начале XX в. Можно выделить ряд этапов в развитии научной мысли об организационном поведении.

**Сущность организационного поведения**

Критерий	Характеристика
Цели организационного поведения	<ul style="list-style-type: none"> <li>- изучение и систематизированное описание поведения людей в различных ситуациях, возникающих в процессе труда;</li> <li>- объяснение причин поступков людей в определенных условиях;</li> <li>- осознание этих причин, особенностей и форм поведения сотрудников большинством менеджеров;</li> <li>- предсказание (прогнозирование) поведения работника и / или группы в будущем;</li> <li>- разработка и внедрение в практику менеджмента подходов и методов воздействия на поведение, основанных на научном понимании этой проблемы</li> </ul>
Задачи организационного поведения	<ul style="list-style-type: none"> <li>- определение подходов к исследованию поведения личности как природного феномена;</li> <li>- анализ факторов взаимодействия личностей в малой группе, в том числе в формальных и неформальных командах;</li> <li>- исследование механизмов взаимодействия групп и личностей в рамках организационной культуры;</li> <li>- построение стратегии развития организации и внесение стратегических изменений, меняющих поведение работников организации</li> </ul>
Объект организационного поведения	<ul style="list-style-type: none"> <li>- совокупность людей, объединенных совместной деятельностью, ориентированной на достижение целей существования организации</li> </ul>
Предмет изучения организационного поведения	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отношения в системе управления на всех уровнях с ориентацией на разработку результативных методов управления, в условиях конкурентной среды</li> </ul>
Методы исследования организационного поведения	<ul style="list-style-type: none"> <li>- опросы (интервью, анкетирование, тестирование, измерение уровня удовлетворенности трудом, организационным климатом коллектива);</li> <li>- сбор фиксированной информации (устав организации, корпоративный кодекс поведения, контракты, должностные инструкции, положения о подразделениях);</li> <li>- наблюдения (изучение обстановки, состояния рабочего места, внешнего облика сотрудников в соответствии с требованиями организационной культуры);</li> <li>- эксперименты (проведение лабораторных или естественных экспериментов)</li> </ul>

**Этап I.** Хоторнские эксперименты (с 1924 г. Элтон Мэйо): основным результатом экспериментов явилось то, что результаты деятельности людей зависят не только от освещенности, графика работы, перерывов на отдых, вознаграждения за выработку, НО также важны внутригрупповые нормы в рабочих бригадах, реакции людей на внимание исследователей. Все это приводит, в конечном счете, к повышению самооценки сотрудников и, как следствие, – к повышению производительности труда.

**Этап II.** Выпускники ведущих американских бизнес-школ очень хорошо знают технические аспекты управления, финансовый анализ, бухгалтерию, стратегическое планирова-



ние, маркетинговые стратегии и пр., но мало знают о людях, подчиненных. До конца 1970-х гг. превалировало отношение к человеческим ресурсам как к издержкам бизнес-процессов: работодатель платит работникам заработную плату, создает комфортные условия труда, в то время как работники часто недовольны, устраивают забастовки (немаловажная роль при этом принадлежит профсоюзам).

**Этап III.** На третьем этапе постепенно приходит и усиливается понимание того, что человек – не издержки – это важнейший капитал организации, стратегический ресурс бизнеса. Кроме того, все больше людей заняты теперь в информационном производстве, работе с информацией, вовлечены в создание интеллектуального продукта, участвуют в сервисных видах деятельности. У руководства появляется потребность задействовать и активизировать интеллектуальные, творческие, организационные способности людей. В это время распространен лозунг: «Люди – это самый важный актив организации». Не случайно на рубеже 1970–80-х гг. идет бурное развитие теорий мотивации.

**Этап IV.** Очень важную роль в институционализации организационного поведения как самостоятельной дисциплины сыграло появление специализированных академических журналов («Исследование в организационном поведении», «Организационное поведение», «Организационное поведение и процессы принятия решений»), откуда можно было видеть, что организационное поведение не сводится только лишь к психологии, социологии или нормативному подходу. В этот период становится ясно, что организационное поведение – синтетическая дисциплина, в которую вносят свой вклад представители социальной психологии, социологии, экономики труда, социальной антропологии.

#### 1.4. Уровни анализа организационного поведения

Одной из главных прикладных задач организационной психологии является повышение эффективности организационной деятельности. Исследуя проблемы эффективности и производительности, ученые рассматривают деятельность на трех уровнях: организационном, групповом и индивидуальном или личностном (см. рис. 1).

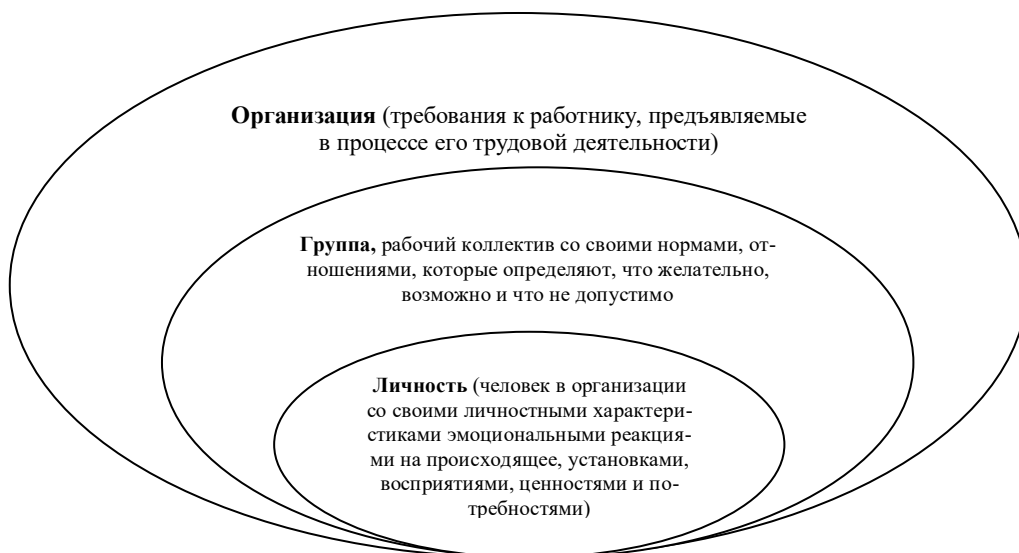


Рис. 1. Уровни анализа организационного поведения

Средоточием всего является личность – человек в организации со своими личностными характеристиками, эмоциональными реакциями на происходящее, установками, восприятиями, ценностями и потребностями.

С другой стороны, целая группа факторов вносит свой вклад в то, каким образом личность будет вести себя в организации. Прежде всего, это самый наблюдаемый уровень – рабочая группа, коллектив со своими нормами, отношениями, которые определяют, что желательно, возможно и что недопустимо.

Следующий уровень – это организация в целом, то есть требования к работнику, предъявляемые в процессе его трудовой деятельности. Это та организационная культура, которая определяет, что хорошо, а что плохо, что обязательно, а что нежелательно и т. д.

Но также важно понимать, что ни одна организация не существует в вакууме. Любая организация – это микромодель, микроячейка общества в целом. И поэтому на любую организацию оказывает свое влияние так называемая социальная макросреда, то есть та национальная культура, те институты общества, в рамках которых она функционирует. И в то же время это культурные нормы и объективные условия функционирования каждой конкретной организации.

### 1.5. Основные теоретические подходы в теории организационного поведения

В теории организационного поведения существует ряд подходов к рассмотрению проблем поведения, сущность которых отражена в табл. 2.

Таблица 2

#### Содержание подходов к изучению проблемы поведения

Наименование подхода	Идеи подхода
Традиционный подход	Решение принимается менеджером, который затем жестко контролирует выполнение задания
Поддерживающий подход (подход, ориентированный на человеческие ресурсы)	Предполагает анализ личностного роста и развития индивидов, достижение ими более высоких уровней компетенции, творческой активности и исполнительности, поскольку человек – основной ресурс организации и общества. Задача менеджмента состоит в обеспечении возможностей для совершенствования навыков работников, повышении их чувства ответственности, создании атмосферы, способствующей увеличению их вклада в достижение целей организации. Таким образом, развитие способностей работников и предоставление им возможностей для их реализации непосредственно ведет к повышению их производительности и степени удовлетворения трудом
Ситуационный подход	Достижение эффективности в различных ситуациях предполагает использование специфических образцов поведения. Тщательный анализ возникшей ситуации позволяет выделить ее значимые факторы и определить наиболее эффективные в данных обстоятельствах методы ОП. Ситуационный подход предполагает проведение анализа сложившихся организационных условий, выводы которого кладутся в основу принимаемых решений. Использование этого подхода предполагает обращение к расширенному кругу научных дисциплин, системность и ориентацию на исследования. Поэтому менеджер должен использовать все имеющиеся в его «арсенале» знания о поведении людей в организации

Наименование подхода	Идеи подхода
Ориентация на результаты	<p>Предполагает разработку программ совершенствования организационного поведения, нацеленных на повышение производительности, эффективности на разных уровнях организационного поведения. Понятие производительности в самом общем виде представляет собой отношение того, что получено на выходе, к тому, что вложено на входе в соответствии с некоторым заранее заданным стандартом. Более высокая производительность означает повышение эффективности использования ресурсов.</p> <p>Организационное поведение играет важную роль в достижении организационных результатов. Принято считать, что способности сотрудника есть произведение его знаний и умения использовать их в своей деятельности. Способности персонала могут быть повышены в случае найма подготовленных специалистов или посредством профессионального обучения. Мотивация есть позиция индивида, проявляющаяся в конкретной ситуации. Взаимодействие мотивации и способностей определяет потенциальные показатели индивида в любом виде деятельности. Потенциал человеческих показателей должен быть объединен с ресурсами. Кроме того, работнику необходимо предоставить возможность принимать участие в достижении результатов организации. Ресурсы организации, прежде всего, связаны с экономическими, материальными и техническими факторами, а ОП играет ключевую роль в предоставлении сотрудникам возможности действовать</p>
Системный подход	<p>Рассматривает организацию как комплекс взаимодействующих элементов. Событие, которое, казалось бы, влияет на одного работника или подразделение, в действительности может оказать влияние на другие подсистемы или всю организацию. Поэтому, принимая решения, менеджеры обязаны оценивать их долгосрочные последствия для других элементов организации и системы в целом</p>
Интерактивный подход (интеракционалистский)	<p>Подчеркивает значимость взаимодействия людей для понимания и управления их поведением. Поведение является результатом интерпретации человеком содержания и структуры своего физического и социального окружения. Человек не просто реагирует на ту или иную ситуацию, но определяет ее, одновременно определяя себя в этой ситуации. И тем самым создает, конструирует тот социальный мир, в котором живет. И личность человека, и особенности групп, подразделения, и культура организации в целом рассматриваются как формирующиеся и изменяющиеся в процессе повседневного взаимодействия людей внутри организации и организации с окружающей бизнес-средой. В рамках этого подхода сформулирована теорема У. Томаса – если человек определяет ситуацию как реальную, то она становится реальной по своим последствиям, независимо от того, насколько она в действительности реальна. Данная теорема позволяет объяснить особенности психологического контракта и лояльности сотрудников в организации, формирование различных моделей поведения в организациях, близких по остальным параметрам, нарушения коммуникации и возникновение нереалистичных конфликтов и т. п.</p>

Целостное организационное поведение трактует взаимоотношения «индивид-организация» на уровне личности, группы, организации и социальной системы в целом. Этот подход предполагает стремление к учету как можно большего числа факторов, влияющих на поведение людей. Задача менеджеров заключается в применении методов организационного поведения, способствующих достижению индивидуальных, организационных и общественных целей. Тем самым менеджеры вносят свой вклад в создание такой организационной культуры, в которой находят применение и развиваются способности мотивированных сотрудников, функционируют эффективные команды, компании достигают своих целей, а общество «пожинает плоды» успеха.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Дайте определение понятию «организационное поведение».
2. Определите цель, задачи, объект, предмет и методы исследования организационного поведения.
3. Определите проблемное поле организационного поведения как науки.
4. Опишите особенности уровней анализа организационного поведения.
5. Охарактеризуйте подходы к изучению проблемы поведения.

### **Дополнительные материалы для изучения**

1. *Шухно Е.В.* Организационное поведение и его основные модели // Социологический альманах, 2018. № 9. С. 316–321. <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnoe-povedenie-i-ego-osnovnye-modeli>.
2. *Сербулов А.В., Саванович С.В., Герасимова А.В.* К вопросу формирования организационного поведения современного менеджера // Управление. 2015. № 1 (7). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-formirovaniya-organizatsionnogo-povedeniya-sovremennogo-menedzhera>.

## ТЕМА 2. ПОВЕДЕНИЕ ЧЕЛОВЕКА В ОРГАНИЗАЦИИ

Проблема поведения как особой формы активности организма, осваивающего среду, была открыта в России И.П. Павловым. Он ввел термин «поведение», с помощью которого стало возможным отражать сферу отношений отдельного целостного организма, взаимодействующего со средой, в недрах которой он существует, и с которой активно взаимодействует.

В США в 1929 г. на IX Международном психологическом конгрессе была устроена бурная овация после выступления И.П. Павлова с докладом.

Поведение индивидов в организации определяется теми правилами и ограничениями, которые действуют в ней для достижения поставленных целей.

### 2.1. Понятие и функции поведения

Поведение – функция природных свойств личности, обусловленная внешним окружением в результате социализации.

Поведение – наблюдаемая извне двигательная активность живых существ, вызванная необходимостью адаптироваться во имя выживания и продолжения вида.

Поведение – это внешнее активное проявление человеческой жизни, в том числе и на работе. Факторы (переменные), влияющие на индивидуальное поведение, можно представить следующим образом (см. рис.2).

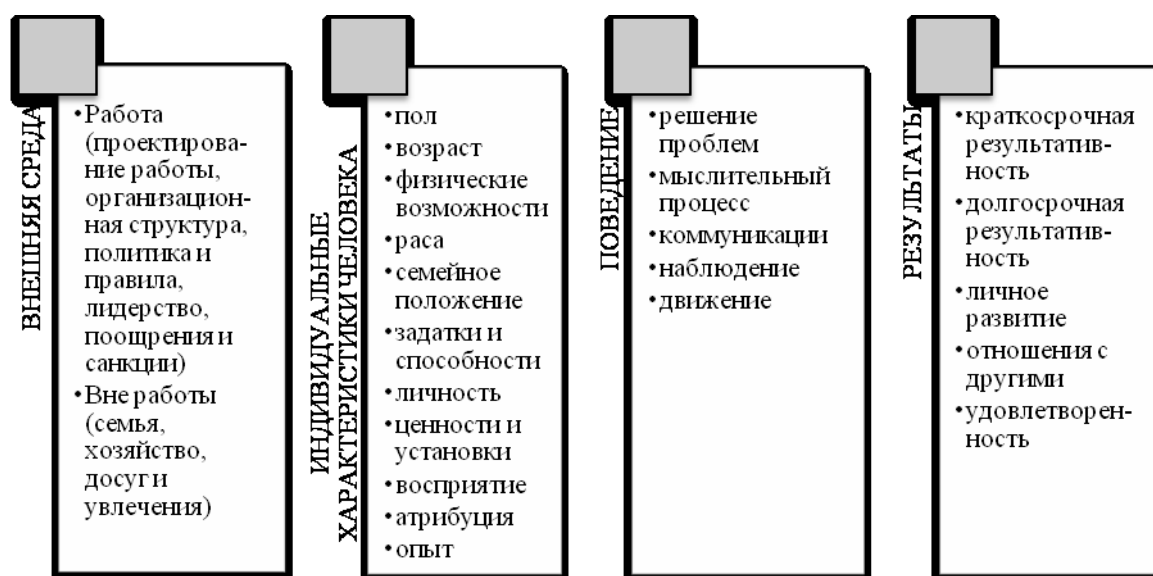


Рис. 2. Структура процесса индивидуального поведения в организации

Поведение имеет свои особенности: причинность, целенаправленность, мотивированность.

Поведение имеет причины, т. е. любое поведение определяется теми событиями, которые ему предшествовали и вызвали конкретную форму проявления. Поведение целенаправленно – любое поведение определяется целью, для достижения которой индивид совершает определенного вида действия. Поведение мотивировано – в любом поведении присутствует мотив, определяющий именно данную форму его проявления. Кроме того, характеристики поведения, которые можно наблюдать, измеримы – возможно измерить отдельные со-

ставляющие поведения, например, насколько быстро мы говорим, или выполняем определенного вида работу.

Отношения субъекта поведения (человека) с окружающей его средой могут носить либо субъектно-объектный, либо субъектно-субъектный характер.

Субъектно-объектные отношения – отношения человека с материальными объектами, с информацией (рабочий за станком, служащий за монитором компьютера). Сюда также относятся отношения сотрудника к организации, к выполнению своих трудовых обязательств.

Субъектно-субъектные отношения – это взаимодействие человека с другими сотрудниками организации, с группами людей. В этом случае отношения являются более сложными, так как человеку нужно понимать и предвидеть, как партнер по коммуникациям будет отвечать на его воздействие.

## 2.2. Классификации поведения человека

В теории организационного поведения существует великое множество подходов к классификации поведения человека:

- функциональное/дисфункциональное;
- конструктивное/деструктивное;
- нормативное/девиантное;
- позитивное/негативное;
- реактивное/проактивное;
- формальное/неформальное;
- рациональное/иррациональное и др.

В данном случае представлены далеко не все дихотомии разновидностей поведения человека. Стержнем рассмотрения будет поведение человека по критерию соответствия ролевым ожиданиям в организации. Это важно в контексте поведения на рабочем месте, так как люди приходят в организацию прежде всего для выполнения своей профессиональной рабочей роли.

В процессе организационного воздействия от человека ожидают выполнения определенной роли.

Роль – это предписанные организационным окружением представления относительно поведения человека в процессе трудовой деятельности; нормативно заданный и коллективно одобряемый образец поведения, которому должен следовать человек и который выражает его социальную позицию.

Определяя поведение человека, роль выполняет две основные функции:

- показывает человеку, как в этой роли необходимо себя вести в общем смысле и по отношению к окружающим;
- ориентирует лицо, вступающее в контакт с исполнителем определенной роли на соответствующее данной роли поведение.

Каждый работник играет в организации множество ролей: руководитель, коллега, подчиненный, товарищ.

Основные характеристики ролей:

- права – совокупность ожиданий, обращенных к другим участникам совместной деятельности и побуждающих к определенным действиям;
- обязанности – определенные ожидания со стороны других людей; то, что человек должен делать исходя из роли, которую он выполняет.

Различают следующие типы поведения в организации по критерию соответствия ролевым ожиданиям: ролевое, надролевое, антиролевое (девиантное, контрпродуктивное).

**Ролевое поведение** – поведение, обусловленное нормами, требованиями и ожиданиями, связанными со статусом человека в организации. Оно является в организации обязательным: это социальная функция человека; поведение, которое ожидается от личности.

Ролевое поведение складывается из компонентов: (1) реакции на внешние и (2) внутренние стимулы, (3) оценка, стимулы и санкции.

1. С одной стороны, внешние стимулы исходят от организации, от руководства, от рабочей группы, которые определяют пределы того, что является должным (обязательным), желательным, но не обязательным, и нежелательным/недопустимым.

2. С другой стороны, поведение определяется нашими внутренними стимулами: это наши потребности, желания, ценности и наши субъективные представления о том, какова моя роль на данном рабочем месте.

Поведение, которое обусловлено внешними стимулами, называется *реактивным* (реакция на внешние воздействия). Поведение, которое обусловлено внутренними стимулами человека, называется *проактивным*.

Приходя в организацию, человек получает описание того, что от него требуется – это ролевые требования и предписания (формальный вид – должностные инструкции, но чаще это проявляется неформально – в процессе собеседования с потенциальным работодателем, вводного инструктажа при приходе на работу, наблюдения и общения непосредственно на рабочем месте).

Ролевое поведение обязательно включает в себя оценку: исполняет или не исполняет человек обязательные требования. Это определенные процедуры аттестации, ежегодные, ежеквартальные, ежемесячные отчеты о выполнении работы, на основании которых руководство судит, справляется ли работник со своими обязанностями.

3. Третий компонент нормативной структуры роли – это механизмы-информанты, т. е. стимулы и санкции – то, что заставляет, вынуждает человека «играть по правилам». Это либо позитивные стимулы и вознаграждения, либо негативные (штрафы, санкции) за неисполнение.

Если говорить об уровнях ролевого поведения личности, то, прежде всего, люди субъективно реагируют на внешние стимулы. Стимулы могут вызывать позитивные или негативные эмоции, когнитивные реакции (согласие, принятие, недоумение, возмущение по поводу тех или иных предъявляемых требований). Важным моментом является интериоризация ролевых требований, от степени интериоризации зависят дальнейшие действия. Либо сотрудник их принимает, и тогда ценности организации становятся ценностями и данного сотрудника. Либо сотрудник может внешне приспособиться (мимикрировать) под требования организации, но при этом оставаться достаточно критичными к данным требованиям. Такое поведение может выражаться в конкретных отдельных поступках, в зависимости от ситуации. Подобное поведение также может представлять собой целенаправленную последовательность действий в профессиональной сфере (т. е. сотрудник знает, какую последовательность действий ему нужно предпринять для получения карьерных продвижений, для максимизации своего дохода). Это то, что называется *структурой поведения*.

Под *девиантным* (от лат. *deviatio* – отклонение) поведением понимается, с одной стороны, поступок, действия человека, не соответствующие официально установленным или фактически сложившимся в данном обществе нормам или стандартам, а с другой – социаль-

ное явление, выраженное в массовых формах человеческой деятельности, не соответствующих официально установленным или фактически сложившимся в данном обществе нормам или стандартам.

Не любое девиантное поведение является отрицательным. Девиация – это отклонение, которое может быть направлено как в лучшую, так и в худшую сторону. Р. Мертон изучал различные проявления девиантности, рассматривая их в качестве закономерных условий социальной жизни. По его мнению, девиантное поведение – это нормальная реакция нормальных людей на ненормальные условия. То есть, данная реакция является ожидаемой.

Типология девиантного поведения Р. Мертона основывается на представлениях о девиации как разрыве между культурными целями и социально одобряемыми способами их достижения. В соответствии с этим он выделяет четыре возможных типа девиации:

1. **Инновация.** Этот тип девиации предполагает согласие с целями общества и отрицание общепринятых (нестандартные, непривычные) способов их достижения (к «инноваторам» относятся проститутки, шантажисты, создатели «финансовых пирамид», великие ученые); для одних организаций инновационное поведение является желательным; в другом случае инноваторы могут вносить разлад в рабочий коллектив. Не любая инновация является удачной. Когда человек что-то пытается сделать иначе, не всегда эти попытки приводят к желаемым результатам, так как могут отнимать ресурсы, силы, время у работника и его коллег.
2. **Ритуализм.** Данный тип девиации связан с отрицанием целей данного общества и абсурдным преувеличением значения способов их достижения, например, бюрократ требует, чтобы каждый документ был тщательно заполнен, дважды проверен, подшит в четырех экземплярах, но при этом забывается главное – цель (зачем мы это делаем?); множество форм отчетности блокирует деятельность, это «съедает» время и силы. Другой пример: в организации какие-то мероприятия осуществляются «для галочки», например тренинги, обучающие мероприятия, мероприятия по развитию корпоративной культуры. При этом упускается важный момент: будет ли достигнута цель, ради которой проводятся эти мероприятия?
3. **Ретретизм** (или бегство от действительности). Такой тип девиации выражается в отказе и от социально одобренных целей, и от способов их достижения (пропойцы, наркоманы, бомжи и т. п.); это пассивный уход, сопротивление и целям, и средствам. Такой работник очень пассивен: находясь на рабочем месте, он не прилагает никаких усилий к работе, пользы от него мало.
4. **Бунт** (мятеж). Указанный тип девиации отрицает и цели, и способы, но при этом стремится к их замене на новые (революционеры, стремящиеся к коренной ломке всех общественных отношений). Здесь мы видим активное противостояние и целям, и средствам их достижения (к примеру, несогласие с политикой руководства). Это забастовки, акции протеста. Результатом бунта могут быть и позитивные средства (пересмотр организационной политики, стратегии и т. д.).

**Контрпродуктивное** поведение на рабочем месте – это активность сотрудников, любые намеренные действия сотрудников, которые нарушают распространенные в организации нормы и ценности, и наносят ущерб как организации в целом, так и ее отдельным сотрудникам; намеренное поведение работника, наносящее вред интересам организации (Р. С. Далал). Это однозначно отрицательное поведение личности (см. рис. 3).



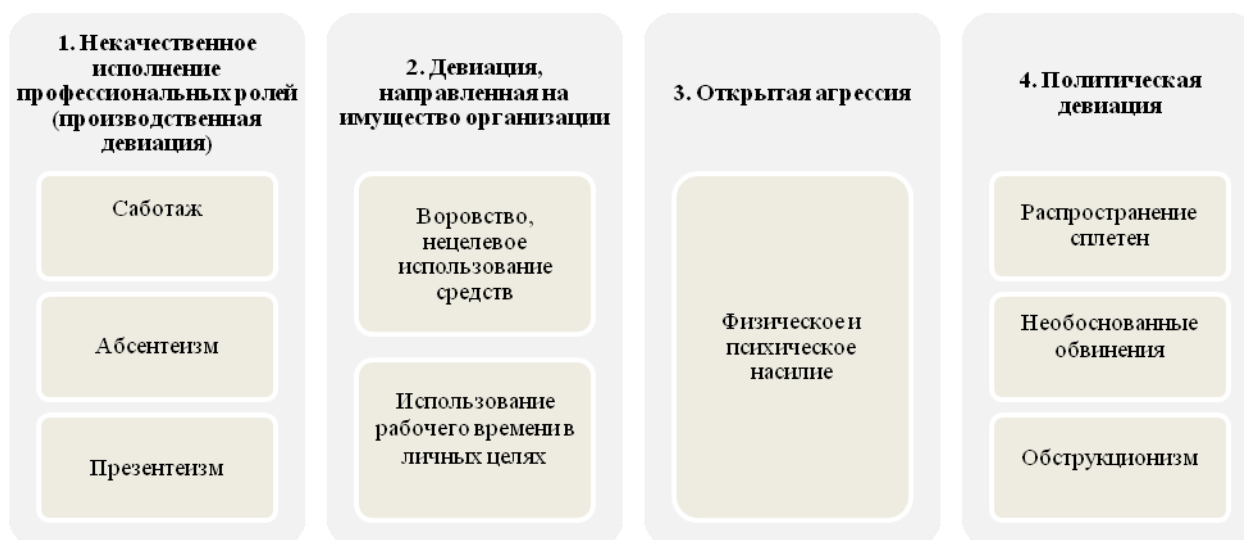


Рис. 3. Виды контрпродуктивного поведения сотрудников организации

### 1. Некачественное исполнение профессиональных ролей (производственная девиация)

Типичным примером такого поведения является *саботаж* – умышленное и скрытое противодействие человека или группы людей внутри организации выполнению задач, стоящих перед компанией; отсутствие должных усилий, необходимых для выполнения работы.

*Абсентеизм* – отсутствие на рабочем месте в рабочее время (прогулы, опоздания, расширение рабочего перерыва на неопределенный промежуток времени). Мягким проявлением абсентеизма является отсутствие на работе ввиду болезни – уважительная причина отсутствия.

Противоположное понятие – *презентеизм* – неэффективное, бестолковое присутствие работника на рабочем месте.

Причины презентеизма: страх потерять работу/доход (например, когда работника нечем заменить; недоброжелательное отношение работодателя к отсутствию работника на рабочем месте) и/или гипертрофированное чувство ответственности (умереть на работе, но прийти).

Еще один тип поведения, которое относят к антиролевому, это типичный пример того, как один и тот же вид поведения может быть антиролевым, ролевым и надролевым. Речь идет о трудоголизме. Трудоголизм и трудолюбивый человек – это не одно и то же. Поэтому говорить о человеке много работающем – трудоголик – неправильно.

*Трудоголизм* в своем истинном значении – это разновидность так называемого аддиктивного поведения, поведения, обусловленного зависимостью от чего-либо. Аддиктивное поведение – изменение психических состояний и бегство от реальности (алкоголизм, наркомания, kleптомания, трудоголизм). Трудоголизм – это зависимость от работы, бегство от реальности, от проблем в жизни путем сосредоточения на работе. Трудоголик не оставляет в своей жизни ничего кроме работы, посвящает все время работе, работа для него – единственный смысл жизни.

Говоря о предпосылках трудоголизма, в их числе можно назвать следующие: индивидуальные установки (если человек воспитывался в семье, где все много работали, то он будет воспринимать работу как смысл жизни), ориентация на достижения, повышение дохода, карьерный рост и т. д. Бывает, что организации сами подталкивают работников на проявление трудоголизма (например, если это очень жестко конкурентная внутриорганизационная среда;

когда руководители сознательно сталкивают работников, заставляя их драться за ресурсы, за карьеру). С другой стороны, это может быть проявление ритуализма в типологии Мэртона, когда очень важно продемонстрировать усилия: работник сидит допоздна, сотрудники бегают с бумажками, перебиваются, создавая видимость работы.

Проявления трудоголизма: постоянное чувство вины, связанное с работой, страх что-то не успеть, не доделать, сделать плохо, это постоянный страх негативной оценки. Трудоголик обычно не получает удовлетворения от работы. В сознании это проявляется как заикленность на работе, иногда не может заснуть ночью, потому что думает, кому позвонить, куда пойти, с кем связаться и т. д. Поведенческие проявления трудоголизма – высокие трудовые нагрузки и смешивание работы и внерабочей жизни, когда человек стирает границы.

Последствия трудоголизма:

- в краткосрочном периоде трудоголизм может проявляться позитивно (карьерные продвижения, высокий уровень материального вознаграждения), но это только если сама организация нацелена на короткий горизонт планирования.
- в долгосрочном периоде трудоголик не может поддерживать высокие стандарты деятельности, он «сгорает», «выгорает», «перегорает», т. е. становится менее продуктивным. Отсюда ухудшение здоровья, и ухудшение качества жизни сотрудника.

## **2. Девиантное поведение, направленное на имущество организации**

Здесь встречаются воровство ресурсов и продукта на рабочем месте, использование рабочего времени в личных целях. Ярким примером является использование социальных сетей на рабочем месте. Основными издержками для работодателя при данном поведении являются: снижение производительности труда, поиск альтернативных мест работы.

Далее обратимся к контрпродуктивному поведению, которое направлено на людей.

## **3. Открытое насилие, открытая агрессия**

Дэн Ольвеус выделил такой тип контрпродуктивного поведения, направленного на людей (особенно на школьников, подростков и студентов, а также коллег), как буллинг (травля)/моббинг – «преднамеренное систематически повторяющееся агрессивное поведение, включающее неравенство социальной власти или физической силы. Различают травлю прямую, когда ребенка бьют, обзывают, дразнят, портят его вещи или отбирают деньги, и косвенную – распространение слухов и сплетен, бойкотирование, избегание, манипуляция дружбой».

С распространением Интернета появилась новая форма травли – «кибербуллинг», травля с использованием современных технологий – СМС, электронной почты, социальных сетей и т. п. В этом случае не происходит непосредственного контакта, однако, жертве от этого не легче. К формам кибербуллинга относятся: флейминг (быстрый эмоциональный обмен репликами); гриферство (разрушение удовольствия от игры у других игроков); троллинг (публикация негативной, вызывающей тревогу информации на веб-сайтах, страницах социальных сетей); клевета; выдача себя за другого, раскрытие секретов и мошенничество; киберсталкинг (преследование жертвы через повторяющиеся вызывающие тревогу и раздражение сообщения).

Проявление буллинга – это проявление отношений власти, проявление психологического доминирования. Поэтому субъектом буллинга является тот, кто является сильнее. Часто это руководители и сильные более влиятельные коллеги. Жертвами-объектами являются

сотрудники, лишенные властных ресурсов в организации (работники, занимающие низшие иерархические позиции); представители меньшинств; временно занятые; занятые неквалифицированным трудом «обслуживающего характера». Часто говорят, что буллинг – это проявление хаоса в организации, что руководитель не хочет противостоять негативному поведению, иногда поощряет их. Пример моббинга – дедовщина в армии. В организациях это не столь частое явление, как в подростковых коллективах, например.

#### 4. Политическая девиация

Еще одним типом контрпродуктивного поведения является *политическая девиация*. Это контрпродуктивное поведение в отношении коллег по работе, причинение вреда с соблюдением норм этикета. К политической девиации относят: обструкционизм, «социальный подрыв», «доносительство».

Обструкционизм – вид политической девиации, действия, нацеленные на то, чтобы помешать сотруднику выполнить свою работу. Проявляется в сознательном сокрытии информации, необходимой для работы сотрудника, после чего выносится суждение – «вот видите, он ничего не знает, ничего не может». Это направлено на ухудшение репутации сотрудника, выставлении его в невыгодном свете перед начальством или коллективом. Это может происходить также при обсуждении вопроса, связанного с сотрудником в его отсутствие и т. д.

«Социальный подрыв» – поведение, способствующее принижению, обесцениванию усилий и результатов работы своих коллег. Направлено на коллег, занимающих равные позиции в организационной иерархии (в отличие от буллинга). В основе социального подрыва является чувство зависти менее успешного работника к более успешному. Основная цель – занять место коллеги, не дать ему вырваться вперед.

«Доносительство» – раскрытие, привлечение внимания руководства к нарушениям, нелегальным, аморальным действиям своих коллег, которые могут принести вред организации. Это типичный пример ролевого конфликта. Когда перед работником стоит дилемма, на чьи нормы, на какие ценности ориентироваться? Если сотрудник знает, что коллега подворовывает, грубит клиенту, предоставляет неточные отчеты, должен ли он сообщить руководству и предупредить о таком поведении, должен ли проявить себя как гражданин своей организации? Это будет зависеть от того, какие этические нормы существуют в данной организации.

Еще одна классификация контрпродуктивного поведения предложена Сандрой Робинсон и Ребеккой Беннет (2000). Они создали шкалу для оценки отклонений, направленных либо на человека, либо на организацию (см. рис. 4).

Итак, поведение сотрудника в организации может быть абсолютно непредсказуемым, особенно в условиях высокой нестабильности и неопределенности. Однако хорошо продуманные управленческие действия, основанные на том, что существуют всевозможные девиации и типы контрпродуктивного поведения, могут способствовать стабилизации взаимоотношений в коллективе.

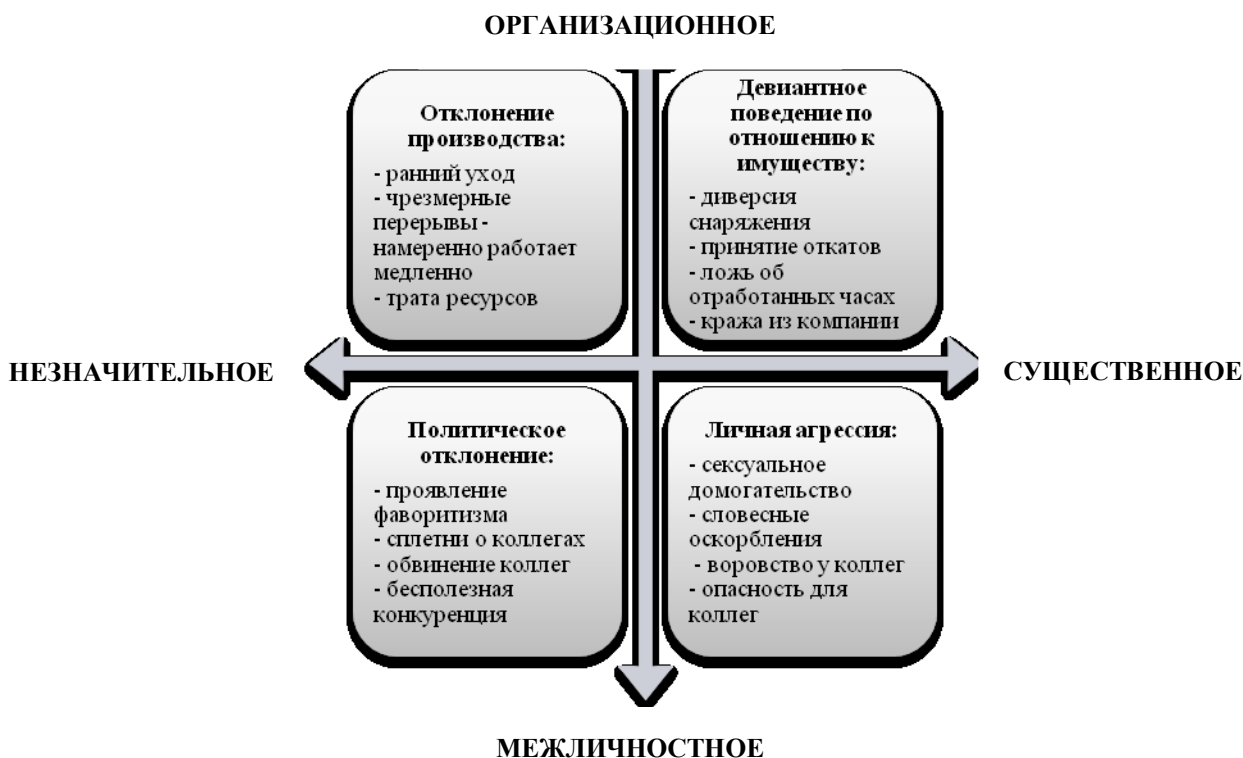


Рис. 4. Типология девиантного поведения на рабочем месте

**Надроловое поведение (экстра-ролевое)** – это добровольное поведение, связанное с готовностью прикладывать дополнительные усилия с выполнением заданий, выходящих за рамки должностных обязанностей:

- пребывание на рабочем месте сверх положенного времени;
- помощь в работе коллегам;
- участие в рабочих группах, комиссиях (отдельно не поощряется, работник хочет внести свой вклад);
- участие в корпоративных мероприятиях во внерабочее время (добровольное!!!).

Руководство может дополнительно вознаграждать, стимулировать такое поведение, но не может заставить работника действовать таким образом. Как только заставляют работника выполнять эти задания, поведение выходит в разряд ролевого. Предполагается, что работник выполняет свои роли и делает что-то сверх своих должностных обязанностей.

Надроловое поведение может быть направлено на организацию и на людей («просоциальное поведение»).

Чаще всего надроловое поведение анализируется через категорию «поведение гражданина организации» (гражданское организационное поведение).

«Поведение гражданина организации» – добровольное поведение, напрямую не связанное с формальными требованиями, предъявляемыми к работнику, но которое способствует эффективному функционированию организации. «Основатель» термина – Дэнис Орган (1977). Классификация видов ПГО по Д. Органу:

- альтруизм (помощь коллегам в исполнении рабочих задач) – когда сотрудник заменяет заболевшего коллегу, или того, кто не справляется с объемом работы;

- «вежливость» (courtesy) (по отношению к коллегам, предотвращение конфликтов на рабочем месте) – стремление создать благоприятную социально-психологическую обстановку;
- «сознательность» (conscientiousness) (соблюдение норм организации, согласие с ее политикой и существующими процедурами; выполнение рабочих задач за пределами минимальных требований) – сотрудник не обязан приходить в выходной день, но приходит ввиду большого объема работы; добровольно взваливает на себя задачи, которые не хотят выполнять другие работники;
- «умение достойно выходить из сложных ситуаций» (sportsmanship) (преодоление препятствий, встающих на пути сотрудника); когда гражданин организации – командный игрок, который всегда может поступиться своими желаниями, ставит организацию выше своих собственных интересов и потребностей;
- «гражданские добродетели» (civic virtue) (участие в общественных мероприятиях, идущих на благо организации) – активный интерес к делам организации, волонтерская деятельность.

По результатам исследований женщины чаще реализуют поведение организационного гражданина, так как они больше ориентированы на социальные роли, связанные с уходом, заботой и т. д.

«Выгоды» ПГО для организации:

- повышение эффективности работы коллег (помощь, наставничество, передача знаний);
- повышение эффективности работы руководителей (инициативы, рацпредложения, сплоченные команды, отсутствие конфликтов);
- более эффективное распределение ресурсов (снижение потребности в контроле);
- повышение привлекательности организации для сотрудников, снижение текучести кадров.

Некоторые исследователи высказывают сомнение, что поведение гражданина организации всегда обусловлено альтруистическими мотивами. Существует даже высказывание: «поскреби любого альтруиста и найдешь законченного прагматика». В частности, высказываются мнения о том, что поведение гражданина организации – это способ борьбы за ресурсы, следствием поведения гражданина организации – доброе отношение к работнику.

«Издержки» поведения гражданина организации для организации и работника:

- случаи, когда надролевое поведение становится для работника доминирующим и «вытесняет» ролевое (прямые должностные обязанности); работник игнорирует должностные обязанности и увлекается общественной работой, волонтерской деятельностью (пример: Шурочка – работник бухгалтерии в фильме «Служебный роман»);
- ролевой конфликт, стресс, перенапряжение работника-«гражданина»; берет слишком много задач на себя;
- проигрывает в конкуренции работникам, не включенным в «альтруистические» виды деятельности;
- трансформация добровольного поведения гражданина организации в принудительно-ролевое (проявление лояльности к руководству приведет к тому, что этого же будут требовать со всех сотрудников).

### **Вопросы для самопроверки**

1. Кто должен управлять организационным поведением?
2. Опишите несколько рабочих ситуаций, которые были для вас сложными с точки зрения выбора между этическим и неэтическим поведением. Что подтолкнуло вас к выбору способа поведения?

### **Дополнительные материалы для изучения**

1. Балабанова Е.С., Баранова Д.А., Деминская В.Э. Надроловое поведение работника: проявления, предпосылки и последствия // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 12: Социология. 2017. Т. 10, № 2. С. 185–200. URL: <https://publications.hse.ru/mirror/pubs/share/direct/208604321.pdf>.
2. Гулевич О.А. Гражданское поведение в организации: условия и последствия // Организационная психология. 2013. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/grazhdanskoe-povedenie-v-organizatsii-usloviya-i-posledstviya>.
3. Балабанова Е.С., Борзовик М.Э., Деминская В.Э. «Враждебное» поведение руководителя: проявления, предпосылки и последствия // Российский журнал менеджмента. 2018. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vrazhdebnoe-povedenie-rukovoditelya-proyavleniya-predposylki-i-posledstviya>.

### **Практические задания**

#### ***Применение организационного поведения на практике***

Ваша компания открывает филиал в другой стране (с иной культурой и традициями) с необходимостью переезда на несколько лет трех должностных лиц вместе с семьями.

1. Какие проблемы вы можете предвидеть у этих управляющих, пока они будут приспособливаться к новым условиям?
2. Какие конкретно меры должны быть предприняты для того, чтобы помочь этим людям быстрее адаптироваться?
3. Какие трудности могут возникнуть у этих людей по возвращении домой? Что следует сделать, чтобы свести эти проблемы к минимуму?

### **ТЕМА 3. ЛИЧНОСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ: ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ, ПСИХИЧЕСКИЕ СОСТОЯНИЯ И ПРОЦЕССЫ ВОСПРИЯТИЯ**

Рассмотрим факторы микроуровня, влияющие на поведение индивидов и групп в организации. И начнем рассмотрение с факторов личностных, то есть того уровня, который находится на поверхности, который является более очевидным. Все виды поведения человека обычно объясняют личностными характеристиками. Это не всегда так, но их рассмотрение важно.

Личность – понятие, отражающее общие и уникальные характеристики (внутренние и внешние) человека, которые отвечают за согласованные проявления его чувств, мышления и поведения, и могут быть использованы для самопознания, сравнения, сопоставления, воздействия, понимания отдельных людей в их взаимодействии с ситуацией; сочетание психологических характеристик, определяющих уникальность данного человека и то, как этот человек поступает и взаимодействует с окружающими людьми.

Говоря о личности, будем рассматривать следующие факторы:

- психологические характеристики, которые могут быть врожденными (свойства темперамента) и устойчивыми, стабильными;
- психические состояния;
- процессы восприятия;
- ценности;
- установки.

#### **3.1. Психологические характеристики**

Многие люди любят проходить разные психологические тесты на выявление принадлежности к тому или иному типу. Человеку интересно узнать что-то про себя, о чем он догадывается, но хотелось бы получить подтверждение этому. Это может быть интересно также и работодателям, руководителям. Главным фактором здесь является вопрос соответствия личности работе, идея, что «правильный человек должен быть на своем месте».

Опытные рекрутеры, специалисты по подбору персонала очень хорошо знают, как трудно найти «правильного» человека. Если рассматривать всех людей на вакантную должность, то какая-то часть из них подходит организации – разделяет ее ценности, другая часть из них имеет нужный перечень умений, компетенций, необходимых данной вакансии. И какая-то часть обладают личностными характеристиками, свойствами темперамента, поведенческими особенностями, которые соответствуют данной работе. И сделать так, чтобы все три сферы сошлись воедино – это очень сложно (см. рис. 5).

Это вопросы правильности выбора профессии, вопросы отбора кандидатов при трудоустройстве. Знание индивидуальных качеств важно при определении, где будет эффективнее работать человек: индивидуально или в группе. Несмотря на то, что сейчас очень модно командообразование, какая-то часть людей является индивидуалистами и многие из них гораздо эффективнее будут работать индивидуально или в малых группах. Нет смысла всех вовлекать в команду только лишь потому, что таковы тренды современного менеджмента.

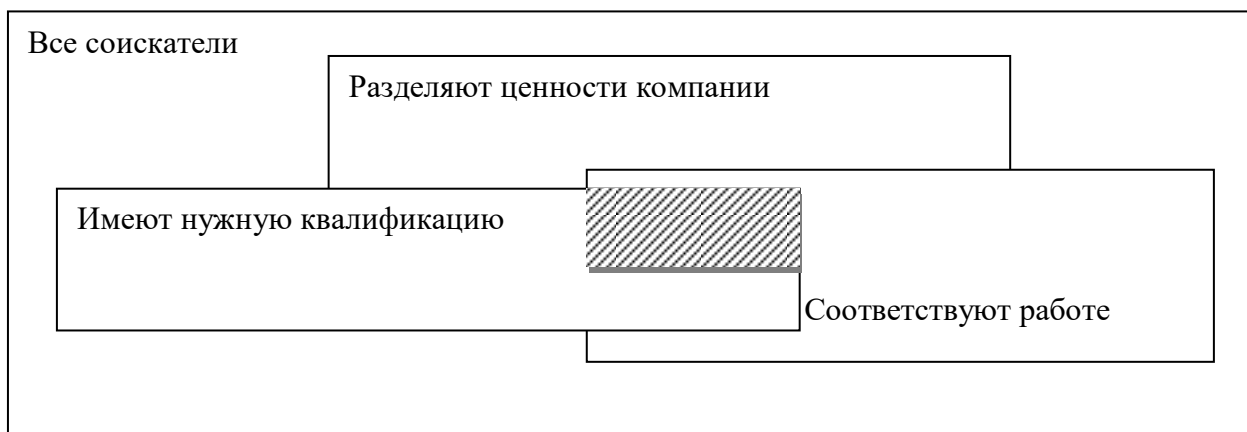


Рис. 5. Отбор соискателей на вакантную должность

Кроме того, знание личностных особенностей представляет интерес с точки зрения внутриорганизационных кадровых перемещений: сплошь и рядом возникают ситуации, когда есть замечательный, высококвалифицированный специалист, который идеален на своем рабочем месте. В качестве поощрения руководство выдвигает его на руководящую позицию и в результате – полный провал. Человек не справляется с работой, просто потому что не обладает личностными качествами, необходимыми ему для этой работы (нет лидерских качеств).

С точки зрения конфликт-менеджмента в организации многие люди более или менее конфликтны. Многие сотрудники создают вокруг себя конфликты по поводу и без повода. Другие не склонны конфликтовать.

Также важно знать психологические характеристики с точки зрения стимулирования надролового поведения, к которому нельзя принудить человека. Нужно знать, что для кого важно: кто-то более эффективно работает в бросающих вызов стрессовых ситуациях, для кого-то нужна более мягкая доброжелательная атмосфера. Все это важно знать для эффективного управления людьми.

Рассмотрим несколько наиболее известных комплексных авторских методик измерения психологических характеристик: методика Майерс-Бриггс, цветовой тест М. Люшера, тест Р. Кеттелла, «шестигранник Холланда», методика Г. Айзенка, и др.

### Методика Майерс-Бриггс

Типология Майерс-Бриггс – система диагностики индивидуальных различий, которая возникла на основе идей Карла Юнга. Знаменитый психиатр и основоположник аналитической психологии предположил, что восприятию человека помогают четыре основных психологических функции. К ним относятся: мышление, чувства, интуиция и ощущения. Американские ученые Кэтрин Бриггс и ее дочь Изабель Бриггс-Майерс, базируясь на исследованиях Юнга, создали в 1940-х гг. индикатор психотипов – MBTI (Myers-Briggs Type Indicator). Тестирование реализовали для женщин, которые были вынуждены выходить на работу, чтобы заменить мужчин в военное время. MBTI помогла определить индивидуальные личностные предпочтения в работе. Позже типология Майерс-Бриггс нашла поддержку у многих ученых, у нее появились последователи.



С помощью типологии Майерс-Бриггс (см. табл. 3) HR-менеджер может определить склонность к виду деятельности специалиста, характер решения вопросов и другие особенности поведения. MBTI содержит четыре шкалы для исследования личности:

- Шкала EI: тип энергии (экстраверт – интроверт);
- Шкала SN: тип мышления (сенсорик – интуит);
- Шкала TF: стиль поведения (логик – этик);
- Шкала JP: стиль жизни (рационал – иррационал).

Таблица 3

### Типы личности по Майерс-Бриггс

<b>(E) Экстраверты</b>	<b>(I) Интроверты</b>
Предпочитают работать с другими в команде, получают энергию от общения с людьми	Работают самостоятельно или в небольшом коллективе. Заряжаются энергией в одиночестве
<b>(S) Сенсорики</b>	<b>(N) Интуиты</b>
Любят конкретику во всем, в том числе и в работе. Их интересует реальный опыт и происходящее здесь и сейчас	Отдают предпочтение теориям и идеям. Интуиты ищут возможности и смотрят на вещи целостно
<b>(T) Логики</b>	<b>(F) Этики</b>
Стремятся к той работе, где можно использовать свой интеллект. Принимают решения, руководствуясь логикой и анализом	Предпочитают работу, где коллеги разделяют их ценности. Любят и умеют работать с людьми, всегда ставят себя на место другого человека
<b>(J) Рационалы</b>	<b>(P) Иррационалы</b>
Любят организованность и структуру, ориентированы на результат и стремятся контролировать происходящее вокруг	Стремятся к свободе и гибкости. Склонны к спонтанности, им сложно принимать решения

### Цветовой тест М. Люшера (швейцарский психолог)

Цветовой тест Люшера основан на экспериментально установленной зависимости между предпочтением человеком определенных цветов (оттенков) и его текущим психологическим состоянием. Тест Люшера также основан на предположении о том, что выбор цвета отражает нередко направленность испытуемого на определенную деятельность, настроение, функциональное состояние и наиболее устойчивые черты личности. Профессиональный тест содержит 20 цветов, более сложен и проводится специалистами. Используется для определения стрессоустойчивости при подборе персонала.

### Тест Р. Кеттелла (1946 г.)

16-факторный личностный опросник Р. Кеттелла позволяет выяснить особенности характера, склонности и интересы личности. Опросник Кеттелла – одна из наиболее известных многофакторных методик, созданная в рамках объективного экспериментального подхода к исследованию личности. Согласно теории личностных черт Кеттелла, личность описывается как состоящая из стабильных, устойчивых, взаимосвязанных элементов (свойств, черт), определяющих ее внутреннюю сущность и поведение. Различия в поведении людей объясняются различиями в выраженности личностных черт.

Тест Кеттелла содержит 187 вопросов, на которые предлагается ответить обследуемым (взрослым людям с образованием не ниже 8–9 классов). Из имеющихся показателей по всем 16 факторам строится так называемый «профиль личности». Основная проблема мето-

дики: обширная, комплексная, сложная, определить, к какому типу относится испытуемый, проблематично, так как матрица 16x16 очень громоздкая.

### «Шестигранник Холланда»

Суть теории американского психолога Джона Холланда заключается в том, что успех в профессиональной деятельности зависит от соответствия типа личности и типа профессиональной среды. Поведение человека определяется не только его личностными особенностями, но и окружением, в котором он проявляет свою активность. Люди стремятся найти профессиональную среду, свойственную своему типу, которая позволила бы им полнее раскрыть свои способности, выразить ценностные ориентации.

Согласно типологии личности Дж. Холланда, различают шесть психологических типов людей: реалистичный, интеллектуальный, социальный, конвенциональный (стандартный), предприимчивый, артистический. Каждому типу личности соответствует шесть типов организационной среды (профессиональной деятельности). Важно, чтобы человек попал в то окружение, в ту деятельность, которая соответствует его типу личности. Каждый тип характеризуется определенными особенностями темперамента, характера и т. д. В связи с этим определенному психологическому типу личности соответствуют профессии, в которых человек может достичь наибольших успехов.

В шестиграннике три типа личности ориентированы на субъект-объектные отношения: реалистический, исследовательский, конвенциональный и три типа, ориентированные на субъект-субъектные отношения: артистический, предпринимательский, социальный.

Смысл шестигранника: идеально, если человек попадает в ту среду, которая соответствует его личностной доминанте, тогда будет синергетический эффект (снижается текучесть кадров, люди удовлетворены работой и на своем месте человек будет более успешен). Кроме того, люди достаточно хорошо входят в оргсреду, которая представляет собой соседние грани в шестиграннике: например, люди предпринимательского типа смогут быть довольно успешными в социальной среде и в конвенциональной среде, но скорее всего они будут неуспешными в тех гранях, которые являются оппозиционными.

Шестигранник объясняет, почему так сложно найти специалистов, которые были бы хорошими администраторами, управленцами в образовательной и научной сфере, которые сочетали бы и аналитические способности, и были бы толковыми руководителями.

### Методика Ганса Айзенка (1964 г.)

Следующая методика наиболее известна нам как методика на выявление типов темпераментов. Опросник включает 101 вопрос. Опросник Айзенка предназначен для изучения индивидуально-психологических черт личности с целью диагностики степени выраженности свойств, выдвигаемых в качестве существенных компонентов личности. Имеются две оси: интроверт–экстраверт по горизонтали, по вертикали – уровень нейротизма – эмоциональной неустойчивости. На пересечении осей – четыре квадранта: холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик.

**Холерик** (эмоционально неустойчивые экстраверты, их легко узнают по тому, как они несдержанны, легко взрываются, легко идут на конфликт, и так же легко остывают).

Им противостоит тип **флегматичный**, то есть интроверт эмоционально устойчивый. Он спокойный, доброжелательный, его довольно сложно чем-то увлечь, спровоцировать сильную эмоциональную реакцию. С другой стороны, они идеальны для видов работ, связанных с высоким уровнем стресса. Кажутся толстокожими, очень спокойными.

Эмоционально неустойчивый интроверт – *меланхолик*. Можно узнать по их чувствительности, ранимости, «очень близко слезы». Подвержены стрессам и нуждаются в спокойной рабочей обстановке.

*Сангвиник* – энергичный, доброжелательный, его трудно уколоть. С руководителем-сангвиником очень легко, такой человек эмоционально заряжает, хорошо контролирует ситуацию и конфликты.

Это врожденные типы темпераментов, но человек может научиться контролировать проявление эмоций (есть тренинги о повышении стрессоустойчивости, повышении коммуникативных навыков). Иными словами, можно научиться контролировать свои эмоции, но это не изменит тип темперамента, который человек имеет в течение всей жизни.

### «Большая пятерка» личностных характеристик (B5)

Обратимся к следующей комплексной методике, которая широко используется и наиболее популярна в настоящее время. Это современная методика, она часто используется в научной деятельности – «большая пятерка» личностных характеристик (B5). Наиболее известен опросник NEOPI-R (Neuroticism-Extraversion-Openness Personality Inventory Revised), который был предложен в конце 1980-х гг. «Большая пятерка» разрабатывалась в течение десятилетий, и толчком к ее появлению стал тест Кеттелла (среди психологов была сильна потребность свести 16 личностных черт к меньшему количеству характеристик, чтобы улучшить практическое применение методики).

Данная методика представляет собой пять шкал, каждая из которых разбивается на шесть более частных подшкал. Рассмотрим их.

1. **Открытость опыту**: творческий, достаточно восприимчивый к новому, к другим идеям человек. Такие люди склонные к инновациям, имеют высокие значения по этой шкале.
2. Следующий важный параметр – **сознательность**. Высокие значения определяют высокую эффективность ролевого поведения в организации. Исследования показали, что люди с высокой сознательностью очень дисциплинированные, рациональные, осмотрительные. Такой человек внутренне сильно мотивирован на достижение результата. Это хороший работник.
3. **Экстраверсия**. Хорошо известная характеристика.
4. **Уживчивость** (соглашательство, уступчивость). Данная характеристика близка к описанию *этика* в методологии Майерс-Бригс. Такие люди, ориентированы на взаимоотношения, бесконфликтность, альтруизм и т. д.
5. **Нейротизм** – как в методике Айзенка – уровень эмоциональной нестабильности – выраженность таких качеств, как враждебность, импульсивность и пр.

Существует множество исследований, которые доказали, что выраженность каждого из этих качеств отвечает за те или иные поведенческие особенности человека на рабочем месте.

Открытость опыту сильно коррелирует с ориентацией к креативности, инновациям, отвечает за высокую степень адаптируемости к изменениям внутри организации, за более гибкое поведение на рынке труда.

Сознательность связана с эффективностью работы, с ролевым поведением, а также с ориентацией на надролевое поведение организационного гражданина.

Что касается экстраверсии, то все исследования показывают, что экстраверсия очень сильно связана с лидерскими способностями и качествами, такие люди легче налаживают

коммуникации, личные контакты. Они прирожденные лидеры. Но интроверт тоже может развить в себе лидерские качества (правда, ему придется приложить для этого больше усилий, чтобы преодолеть себя, свои комплексы).

Уживчивые работники – вполне комфортные для руководства сотрудники. Они очень лояльны, дисциплинированы, бесконфликтны, склонны к ПГО, готовы добровольно взять на себя виды работ, которые не вознаграждаются, но полезны для организации.

Высокий уровень нейротизма часто бывает нежелательным в организации, так как отвечает за уязвимость человека перед стрессами. Если в творческих видах деятельности высокий уровень нейротизма допустим, приемлем, то для агента по продажам, менеджера, связанного со стрессовыми ситуациями, высокий уровень нейротизма абсолютно не приемлем, не допустим.

Часто для характеристики поведения человека, для его предвидения и предсказания необходимы не комплексные методики, а частные характеристики, которые значимы для тех или иных ситуаций, видов деятельности.

Далее рассмотрим частные методики определения поведения человека.

### **Склонность к соперничеству: Личности типа А и Б (М. Фридман, Р. Розенман)**

Это противопоставление типов А и Б было предложено в 1959 г. не психологами, не социологами, а врачами-кардиологами. Многолетние наблюдения позволили определить, что все люди делятся на два типа: А и Б.

**Ориентация по типу А.** Концепция ориентации по типу А получила значительное развитие потому, что она обладает значительными прикладными возможностями для прогнозирования поведения, как на службе, так и вне работы.

Ориентация по типу А характеризуется следующим:

- в основе поведения менеджера тенденция «всех и все» контролировать;
- такие люди постоянно чувствуют потребность торопиться;
- характеризуются нежеланием ждать;
- постоянно ощущают недостаток времени;
- любят соревноваться и конкурировать в работе и в житейских ситуациях;
- постоянно сравнивают свой результат с результатами других людей;
- берутся сразу за несколько дел;
- отличаются исключительной амбициозностью и агрессивностью;
- всегда стремятся к достижениям;
- бегут, что называется, «вперед паровоза»;
- загоняют себя в жесткие временные рамки;
- не позволяют себе отступать от намеченных целей;
- им нужна изобилующая стрессами, совершаемая в быстром темпе, соревновательная по своей сути и требующая большого напряжения работа;
- вспыльчивы;
- нередко настроены враждебно по отношению к окружающим, но успешно скрывают это;
- если им кажется, что подчиненные или коллеги работают слишком медленно, они не скрывают ни своего нетерпения, ни гнева;

- они постоянно в напряжении;
- стресс – это их обычное состояние;
- они, как правило, – экстраверты, обладающие ярко выраженным чувством собственного достоинства;
- с головой уходят в работу и испытывают большую потребность в достижениях и во власти.

В противоположность таким людям личности *с ориентацией по типу Б* характеризуются:

- добродушным и веселым нравом;
- менее подвержены конкуренции в повседневных делах;
- более терпимы и расслаблены;
- слушают собеседника более внимательно;
- более точно стараются выразить свою мысль в разговоре;
- менее подвержены производственным и бытовым стрессам;
- меньше страдают от их пагубных последствий, хотя и работают столь же напряженно и в не менее стрессовой обстановке.

Результаты исследований личностных качеств индивидов, принадлежащих к типам А и Б, позволяют говорить о существовании прямой зависимости между поведением, соответствующим типу А, и сосудистыми заболеваниями, депрессией и такими проявлениями, как гнев и враждебность.

### Локус контроля (Дж. Роттер)

Локус контроля – психологический фактор, характеризующий тот или иной тип личности, впервые описанный Джулианом Роттером. Локус контроля – это склонность человека приписывать ответственность за происходящие в жизни события и результаты своей деятельности внешним силам либо собственным способностям и усилиям.

Те, кому свойствен *внешний локус контроля (экстерналы)*, полагают, что все жизненные события главным образом – результат действия случая или удачи. Они постоянно ощущают себя заложниками судьбы, игра которой им неподвластна. Люди, характеризующиеся *внутренним локусом контроля (интерналы)*, считают, что они могут влиять на ход своей жизни и то, что с ними произошло или произойдет, – является результатом их собственных решений. Они считают себя хозяевами собственной судьбы.

Людей с внешним локусом контроля, склонных объяснять последствия своих поступков влиянием обстоятельств, принято называть экстерналами, поскольку ответственность за свою деятельность они приписывают исключительно внешним условиям. Противоположный тип – интерналы. Люди этого типа считают ответственными за результаты своей деятельности только самих себя. Даже если обстоятельства неблагоприятны, интернал не станет оправдывать себя за ошибки или неудачи.

Люди, обладающие внутренним локусом контроля, более уверены в себе, последовательны и настойчивы в достижении поставленной цели, уравновешены, доброжелательны и независимы. Склонность к внешнему локусу контроля, напротив, проявляется в неуверенности, неуравновешенности, тревожности, подозрительности, конформности и агрессивности. Казалось бы, позиция экстерналов удобнее и должна обеспечивать им более благоприятное положение в социальном окружении. Однако многочисленные психологические наблюдения

и эксперименты обнаружили устойчивую закономерность: интерналы чаще достигают успеха в творческой и профессиональной деятельности, менее тревожны и агрессивны, способны более стойко защищать свои принципы, чем экстерналы. Интерналы менее подозрительны во взаимоотношениях, чаще вызывают доверие, добиваясь своих целей. «Чистых» интерналов или экстерналов практически не существует. В каждом человеке есть доля уверенности в своих силах и способностях, и доля психологической зависимости от обстоятельств.

Интерналы, вероятнее всего, захотят иметь право высказывать свое мнение по поводу того, как они выполняют свою работу, поскольку верят, что происходящее с ними зависит от того, насколько хорошо они контролируют свое окружение. Экстерналы, напротив, могут быть менее расположены к участию в процессе принятия решений.

Следующая характеристика, которая нам важна с точки зрения объяснения поведения человека в организации, это – самооффективность.

### **Самооффективность (Альберт Бандура, социально-когнитивная теория)**

Самооффективность – один из ключевых терминов социально-когнитивной теории Альберта Бандуры. Бандура определяет самооффективность как «поведенческую компетентность», веру в эффективность собственных действий и ожидание успеха от их реализации, уверенность в себе. Различают общую и частные самооффективности. Общая самооффективность (общее представление человека о себе: «я успешен», «я могу это», «я найду выход из сложной ситуации»), складывается из частных самооффективностей, существующих в различных областях человеческой деятельности (человек может справиться со сложностями в каких-то определенных сферах: это могут быть навыки разрешения конфликтов, публичные выступления, отношения с противоположным полом, отношения с подчиненными).

Понятно, что в одних ситуациях мы чувствуем себя более уверенными, в других – менее уверенными. Из суммы таких ситуаций складывается общая оценка, общее восприятие себя как эффективного или беспомощного.

С точки зрения поведения человека самооффективность проявляется в том, что этот человек хорошо владеет собой, умеет контролировать свои эмоции. Человек проявляет самостоятельность, имеет собственные суждения, мотивы, побуждения, сам ставит себе цели в жизни. Самооффективный работник не нуждается в мелочном ежеминутном, ежедневном контроле, что важно при удаленной работе, при большой автономии. Мы знаем, что в современных коммуникационных технологиях все больше и больше рабочих мест переходят в сектор удаленных работ. Самые разные виды работ люди могут делать теперь дома за компьютером. Многие работодатели сталкиваются с тем, что без внешнего контроля работник расслабляется, расхолаживается. Именно поэтому высокая самооффективность важна для успешной деятельности.

В ряде исследований Бандура показал, что еще причиной нарушений поведения может быть отсутствие веры в эффективность собственных действий.

Исследователь также выдвинул гипотезу, что когнитивная по природе самооффективность (т. е. ожидания в отношении собственной эффективности) влияет на моторное поведение, на то, например, будет ли стрессовая ситуация стимулировать попытки овладения ею, насколько это будут интенсивные попытки, и как долго они будут продолжаться. В то же время самооффективность может влиять и на характеристики среды – на последствия поведения.

## **Реактивность / проактивность (Виктор Франкл, Гордон Олпорт)**

Слово «проактивный» было впервые введено автором логотерапии Виктором Франклом в его книге «Человек в поисках смысла» (написанной по материалам пребывания в нацистском концлагере) для обозначения личности, принимающей ответственность за себя и свою жизнь, а не ищущей причин для происходящих с ним событий в окружающих людях и обстоятельствах. Проактивный человек – это человек, осознавший свои глубинные ценности и цели, действующий в соответствии со своими жизненными принципами, независимо от условий и обстоятельств. Способность подчинить импульсивную реакцию своим ценностям составляет сущность проактивной личности.

Проактивность – это способность следовать своим целям и выстраивать в соответствии с ними свою жизнь. Это принятие на себя ответственности за все, что с нами происходит. Это осознанный выбор реагировать на события жизни с точки зрения «что я могу сделать, чтобы поменять это к лучшему».

Проактивные люди не ищут оправданий и непреодолимых внешних обстоятельств, чтобы списать неудачу на них. Они просто действуют и достигают своих результатов.

Проактивные люди не жалуются на судьбу, окружающих, обстоятельства, погоду, невозможность что-то сделать. В сложных ситуациях они настроены на то, чтобы найти решение и первым сделать шаг в сторону него.

Реактивность – это отсутствие личной ответственности за то, как складывается наша жизнь, и перекладывание той самой ответственности на внешние обстоятельства, окружающих, начальство, власть, погоду, близких людей и т. д.

Жизнь реактивного человека «случается» с ним, а он только реагирует на те или иные события. В отличие от проактивного человека, реактивный не создает события, а подчиняется им, при этом он постоянно жалуется: на несправедливость судьбы, чужие недостатки, ужасный климат, постоянный кризис в стране и т. д. Иными словами, ту энергию, которую можно было бы направить на создание собственной жизни, реактивный человек тратит на бессмысленную критику и жалобы.

## **Макиавеллизм**

Термин произошел от имени великого мыслителя Никколло Макиавелли. Термин был предложен психологами Р. Кристи, Ф. Гейзом, которые проанализировали книгу Макиавелли. Макиавеллизм – личностная черта и набор поведенческих стратегий, направленных на осознанное манипулирование людьми с целью достижения собственной выгоды. Предполагает игнорирование социальной морали, циничное отношение к другим людям как к слабым и зависимым. Для такого человека окружающие люди – мусор, инструмент для личных целей. Крылатая фраза Н. Макиавелли «цель оправдывает средства» – это средоточие принципов макиавеллизма. В контексте организационного поведения макиавеллизм используется для описания поведения руководителя. Люди такого типа чаще становятся руководителями, так как у них сильна потребность во власти, доминировании, использовании других людей для личной выгоды. С точки зрения эффективности руководства, и с точки зрения создания социально-психологического климата в коллективе, макиавеллизм – это не очень хорошая личностная черта.

## Конформность

Конформность – свойство личности, выражающееся в склонности к конформизму (от позднелат. *conformis* — «подобный», «сообразный»), то есть изменению индивидуумом установок, мнений, восприятия, поведения и так далее в соответствии с теми, которые господствуют в данном обществе или в данной группе. Конформизм – следование тому, что принято окружающими или властью, установка (желание и привычка) быть как все; приспособленчество, пассивное принятие существующего порядка, господствующих мнений; отсутствие собственной позиции, беспринципное и некритическое следование любому образцу, обладающему наибольшей силой давления (мнение большинства, авторитет, традиции). Впервые это свойство открыл Соломон Аш.

*Как все – думать, говорить, одеваться, жить... Все носят джинсы – и я буду носить, у всех дома плакаты с любимыми группами – и у меня такие должны быть.*

Конформное поведение – поведение, где человек следует ожиданиям окружающих, игнорируя собственное мнение, цели и интересы. Конформист – человек, для которого характерны конформизм или конформность. Если конформизм становится определяющей чертой, говорят о конформном типе личности.

Конформизм бывает внешним и внутренним, пассивным и активным, осознанным и бездумным...

*В одном из детских садов проводили эксперимент и снимали его на киноплёнку. Детям в возрасте около пяти лет давали кашу, точнее, предлагали попробовать кашу из одной большой тарелки. Никто из детей не знал, что часть каши вместо сахара была сдобрена солью, и когда им предлагали нормальную кашу, все дети с удовольствием отвечали, что каша очень вкусная. После того, как большинство детей сказали, что каша сладкая, экспериментатор дала попробовать девочке сильно посоленную, практически горькую кашу. От первой же ложечки лицо девочки скривилось, из глаз потекли слезы, но на вопрос "Каша сладкая?" девочка ответила: "Сладкая". Раз все говорили, что каша сладкая, то и она скажет, как все.*

В основе конформного поведения обычно лежит страх: «высунешься – хуже будет!» – как правило, группа негативно реагирует на того, кто ей противостоит. Люди, активно выходящие за рамки шаблонов, обычно подвергаются давлению и агрессии со стороны конформистов – «молчаливого большинства». Конформное поведение и соглашательство иногда может быть проявлением осознанной лояльности к внешним требованиям: «Как мне скажут – так я и буду думать, так и правильно. Тем, сверху – виднее». Такая осознанная лояльность – иногда мудрость, но чаще – трусость и лень (в данном случае – нежелание самостоятельно принимать решения) – превращающиеся в привычный стандарт поведения в группах, в которых ответственность расплыта. Страх и нежелание думать самостоятельно – две главные причины конформного поведения.



*Конформизм – это качество врожденное или приобретенное? Есть дети, которые рождаются с установкой к конформизму, а есть бунтари от рождения, есть не конформисты и не бунтари, а просто здраво смотрящие на все.*

Уровень конформности личности зависит от многих моментов. Чем больше группа и чем выше в ней единодушие, тем труднее ей противостоять. Если группа склонна к агрессии на тех, кто ей противостоит, конформизм также повышается: никто не хочет себе неприятностей... При этом большую роль играют личностные особенности: обычно более конформны женщины, дети и подростки, люди с низким статусом и невысоким интеллектом, люди тревожные и внушаемые. Чем больше у человека привязанность к группе или зависимость от нее – тем выше уровень конформности. С другой стороны, конформность практически любого человека проявляется там, где человек мало что понимает и ему не важно то, что обсуждается. В этом случае большинство людей предпочитают согласиться с большинством.

С точки зрения руководителя-макиавеллиста, конформизм – это хорошо, так как дисциплинированность идет на пользу организации в целом.

### **Креативность**

Креативность и инновационность – еще два тесно связанных качества, характеризующие личности. Часто используются как синонимы. Креативность – творческие способности индивида, характеризующиеся готовностью к принятию и созданию принципиально новых идей, отклоняющихся от традиционных или принятых схем мышления и поведения. Креативный человек – это творческий человек, способный что-то придумать, создать; импульсивный, иррациональный человек, у которого развита интуиция.

Инновационность – стремление распространить и воплотить новые идеи в жизнь, превратить их в усовершенствованные процедуры, практики и продукты. Характеризует внешне социально организационный аспект нашей деятельности. Такой человек способен воплотить идею в жизнь, разложить все по полочкам. Рациональный склад мышления.

### **Эмоциональный интеллект**

Автор этой идеи – Дэниэл Гоулман (известный американский психолог, научный журналист. В течение двенадцати лет писал статьи для The New York Times, специализируясь на психологии и науках о мозге. Написал более 10 книг по психологии, образованию, науке и лидерству). По его мнению, эмоциональный интеллект – совокупность некогнитивных умений, способностей и компетенций, которые влияют на способность человека успешно реагировать на требования и воздействия окружающей среды. Распространено мнение, что наш коэффициент интеллекта IQ – это лишь «верхушка айсберга», некие видимые проявления, которые обуславливают успешность человека в ограниченном числе ситуаций (сдача экзамена, успешность поступления в вуз) и зависят от нашего IQ. Но психологи утверждают, что подводная часть EQ (эмоциональный интеллект) сильнее обуславливает способность человека быть успешным (стать успешным руководителем). EQ Гоулман разделяет на пять частей:

**Самоанализ** – способность понимать чувства, эмоции и понимание, как они влияют на других.

**Самоконтроль** – не просто «понимаю себя», но «могу контролировать свои чувства, эмоции, настроение».

**Самотивация** – проактивность, стремление к достижениям, стремление действовать, исходя из собственных побуждений; наличие плана действий, жизненной программы.

**Эмпатия** – способность сопереживать, сочувствовать, понимать эмоциональное состояние других людей, просоциальная направленность на других людей.

**Социальные навыки** – легкость манипулирования другими людьми. Когда мы понимаем эмоциональное состояние других, и это дает ключ к манипулированию другими людьми. Исследователь считает, что с этим компонентом может быть связана угроза, опасность для окружающих. Люди с высоким EQ, по мнению Гоулмана, могут быть опасны, так как склонны к манипулированию людьми (коммерческий агент, который заставляет человека купить ненужную вещь, может вызвать у него слезы; знает на какие струны нужно нажать, чтобы вывести человека из состояния равновесия). Поэтому не нужно рассматривать эту характеристику как исключительно позитивную.

Другая структура EQ была предложена другими авторами. Видно, что EQ подразделяется на внутриличностную компетентность: «понимаю себя и умею управлять собой»; с другой стороны – социальная компетентность: «понимаю других, умею управлять другими».

### **Перфекционизм**

Перфекционизм – стремление достичь совершенства в выполнении своей работы. Перфекционизм как личностную доминанту еще называют «комплексом отличника». Это пример того, как наши достоинства могут превратиться в наши недостатки. Выделяют **адаптивный перфекционизм** – это позитивное явление, отражающее наличие высокой трудовой мотивации, характеризуется надролевым поведением, гражданским поведением.

**Деадаптивный перфекционизм** – невротическое психологическое отклонение. Проявляется в попытке «отшлифовать» и предусмотреть любые мелочи. Такой человек срывает сроки, смещает акцент с того, что важно, и срочно, на то, что может подождать. Работа затягивается до бесконечности. Люди работают на износ. Этот тип перфекционизма связан с прокрастинацией – откладыванием дел на потом. «Я все сделаю идеально, но потом». Толку от таких работников в организации бывает мало.

### **3.2. Психические состояния личности в организации**

В предыдущем разделе были рассмотрены психологические характеристики, которые чаще всего бывают врожденными. Психические состояния и процессы восприятия в организациях зачастую являются реакцией на управленческие практики. Они выступают медиаторами между управленческими практиками и поведением человека.

Психическое состояние – это устойчивая на определенном промежутке времени характеристика психической деятельности человека. Она важна, так как влияет на активность человека.

В психологии существует огромное количество оснований для типологии психических состояний (бодрость, усталость, отчуждение, апатия, депрессия, эйфория, активность, агрессия, пассивность, скука и т. д.). Ниже представлены пять психических состояний, которые важны именно в контексте деятельности человека на работе, и очень ярко определяются в процессе того, что видит работник.

1. **Выученная беспомощность** (Мартин Селигман) – особенность поведения, приобретаемая при систематическом негативном воздействии, избежать которого нельзя. Этот эффект был описан учеными, проводившими исследования на собаках. Было три группы собак, которые подвергались несильным, но чувствительным ударам тока. Контрольная группа, группа, которая могла избежать ударов тока и третья группа не могла избежать ударов.

И было обнаружено, что, когда третья группа собак (приученных быть беспомощными) получила возможность выпрыгнуть из ящика и избежать ударов, они этим не воспользовались (ложились на пол, скулили). Это же свойственно и людям: когда длительное время человек испытывает неприятные моменты, негативные воздействия, при этом он пытается что-то предпринять, но терпит неудачу. И тогда он смиряется и больше не пытается что-то предпринимать в дальнейшем. Субъект убеждается, что негативная ситуация совершенно не зависит от его поведения. Отказ от попыток решения задач переносится на другие сферы жизнедеятельности.

Выученная беспомощность важна в организационном контексте с той точки зрения, что она очень часто вырабатывается в условиях авторитарного руководства, при мелочном надзоре, при подавлении инициативы работников. Проявил себя раз, другой – тебя проигнорировали, а что еще хуже – может быть, даже наказали, чтобы не привлекал к себе внимания. В результате вырабатывается состояние выученной беспомощности.

**2. Психологическое благополучие** – позитивное состояние, ощущение гармонии человека, гармонии с самим собой, с окружающими его людьми, с окружающим миром в целом, ощущение баланса между позитивными и негативными эмоциями. Выделяют шесть составляющих психологического благополучия: 1) позитивные отношения с другими; 2) позитивная оценка себя и своей жизни; 3) автономия (способность следовать своим собственным убеждениям); 4) компетентность (контроль над окружающей средой, способность управлять своей жизнью, наличие целей, придающих жизни направленность и смысл); 5) личностный рост как чувство непрекращающегося развития и 6) самореализация.

Первые два компонента универсальны для всех людей (любого уровня личностного развития, зрелых, незрелых). Остальные компоненты характерны для людей, у которых актуализированы более высокие уровни потребностей (для более развитых людей, которые заняты интеллектуальным трудом).

**3. Зависть** – это психологическое состояние эмоциональной боли, которую человек испытывает при виде благополучия или успеха других людей. Зависть – это естественное состояние. Она основана на процессах социального сравнения с референтными людьми, референтными группами (значимыми для конкретного человека; это близкое окружение, на кого мы стараемся провести впечатление). Изначально зависть – это негативное состояние. Но зависть может иметь как конструктивный (адаптивный), так и деструктивный потенциал. Что касается *конструктивной зависти*, то это естественное состояние, когда мы стремимся быть похожими на лучших, чем мы, людей. Характерно это состояние для людей с высоким эмоциональным интеллектом. Такой человек способен разобраться в своих чувствах, эмоциях и задать себе вопрос: «А готов ли я сделать то же самое, чего добился объект зависти? Что мешает мне это сделать? Готов ли я вкладывать свои силы, в то, чего добился этот человек?». В основе поведения человека, которое внутренне мотивировано, лежат неудовлетворенные потребности, и зависть как раз может мотивировать к тому, чтобы добиваться успехов в жизни. *Деструктивная зависть* направлена на то, чтобы принизить, дискредитировать, навредить коллеге, другу, знакомому. Конструктивная зависть стимулирует, чтобы подняться до уровня объекта зависти, а деструктивная зависть, наоборот, принижает человека до уровня субъекта зависти. Деструктивная зависть – основа «социального подрыва».

**4. Профессиональное выгорание.** Термин «выгорание» ввел в 1974 г. американский психиатр Герберт Фрейденбергер. Профессиональное выгорание – физическое, эмоциональное и умственное истощение, которое является результатом длительного пребывания в эмо-

ционально перегруженных ситуациях. Это не просто физическая усталость. А длительно накапливаемое эмоциональное состояние. Прежде всего, наблюдается в работах, связанных с интенсивным эмоционально насыщенным общением. Первые исследования проводились на медсестрах и социальных работниках. Впоследствии было обнаружено, что и другие работники могут испытывать это состояние (менеджеры, работники call-центра), те, кому приходится долго общаться. Человек словно становится роботом, перестает реагировать на окружающих. Происходит потеря личностной ориентации, понижается самооценка. Поведенческие проявления: снижение эффективности труда, безразличие к работе, деперсонифицированное отношение к клиентам.

5. **Стресс.** Нахождение личности в организации, выполнение различного рода заданий, освоение нововведений, профессиональное выгорание достаточно часто сопровождаются усилением стрессовых состояний человека.

Понятие «стресс» заимствовано из техники, где оно означает способность различных тел и конструкций противостоять нагрузке. Любая конструкция имеет предел напряженности, превышение которого ведет к ее разрушению.

Первоначально понятие «стресс» означало состояние индивида, возникающее как ответ на разнообразные экстремальные воздействия внешней среды. Данное понятие возникло в физиологии для обозначения реакции организма в ответ на любые неблагоприятные воздействия. Канадский биолог Ганс Селье (1907–1982 гг.) разработал учение о стрессе, основанное на *понятии адаптационного синдрома*. В соответствии с этой теорией стресс рассматривался как совокупность реакций организма человека, которая обеспечивала бы адаптацию всех его ресурсов к условиям существования.

Стресс личности – реакция на внешнее воздействие, ситуацию или событие, которые предъявляют к человеку повышенные требования психического и/или физического характера. Мы попадаем в состояние стресса, когда чувствуем, что не справляемся. Стресс проявляется в виде повышенной тревожности, беспокойства, напряжения. То есть человека в состоянии стресса легко узнать – он как сжатая пружина. Для большинства людей характерны нечастые стрессовые состояния, позволяющие им жить и работать длительное время. Но также возможны крайние состояния стресса – паника, ужас, эмоциональные срывы, вплоть до самоубийства (когда человек не справляется с психологическими нагрузками, которые он испытывает).

*При первом же признаке опасности сигналы из мозга приводят тело в состояние необходимости действовать. Надпочечные железы продуцируют адреналин, норадреналин и кортикоиды. Эти химические элементы приводят организм в состояние повышенной активности на короткий промежуток времени, однако если железы вырабатывают их в течение долгого времени, могут возникнуть негативные последствия. Кровь отливает от кожи к мозгу (усиливается его активность), а также к мускулам, подготавливая их к действиям. Эта цепная реакция разворачивается очень быстро, и если она запускается как ответ на единичную экстремальную ситуацию, то не влечет за собой никаких пагубных последствий. При многократном повторении в долговременной перспективе это может привести к вредным последствиям.*

Человек в состоянии стресса способен на невероятные (по сравнению со спокойным состоянием) поступки, мобилизуются все резервы организма и возможности человека резко возрастают, но лишь в некотором временном интервале.

Продолжительность этого интервала и его последствия для организма у каждого человека свои. Наблюдениями выявлено, что тяжелая физическая нагрузка способствует нейтрализации действия «гормона стресса»: чем суровее условия жизни, тем сильнее мобилируются резервы организма, но при условии, что человек настроен на выживание.

Как отметил директор Института нормальной физиологии К. Судаков, если стресс продолжается многие месяцы и стал пусковым моментом какого-то заболевания, вернуть физиологические функции организма в норму практически невозможно.

В целом *стресс* – явление достаточно обычное и часто встречаемое. Незначительные стрессы неизбежны и безвредны, но чрезмерный стресс создает проблемы как для личности, так и для организации при выполнении поставленных задач.

Существует ряд причин, вызывающих стрессы личности в организациях (стрессОры): внешние по отношению к организации, организационные (условия труда, специфика профессиональной деятельности), групповые, индивидуальные.

Внешние факторы – это проблемы во внерабочей жизни: в семье, личная жизнь, проблемы макроуровня: политическая напряженность, экономическая нестабильность, растущая безработица и прочее. Эти факторы руководитель не может устранить, он в них не виноват, и они в любом случае могут быть стрессорами.

Организационные факторы, вызывающие стресс, определяются позицией индивида в организации. Рассмотрим примеры.

- *Трудовая деятельность индивида* – ограничения, вызываемые режимом, сменностью работы в организации, внедряемые организационные изменения, новые технологии, которые индивиду приходится постоянно осваивать.
- *Взаимоотношения в организации* – построение и поддержание хороших отношений с начальником, коллегами, подчиненными. Эта причина является одной из наиболее стрессовых для работников.
- *Недостаточно ясное понимание работником своей роли и места в производственном процессе, коллективе.* Такая ситуация бывает вызвана отсутствием четко установленных прав и обязанностей специалиста, неясностью задания, отсутствием перспектив роста.
- *Недостаточная нагрузка* сотрудника, при которой работнику не представляется возможности продемонстрировать свою квалификацию в полной мере.
- *Необходимость одновременного выполнения* разнородных заданий, не связанных между собой и одинаково срочных. Данная причина характерна для руководителей среднего звена в организации при отсутствии разграничения функций между подразделениями и уровнями управления.
- *Неучастие работников в управлении* организацией, принятии решений по дальнейшему развитию ее деятельности, особенно в период резкого изменения направлений работы. Такое положение характерно для крупных отечественных предприятий, где не налажена система управления персоналом, и рядовые сотрудники оторваны от процесса выработки решений. На многих западных фирмах существуют программы вовлечения персонала в дела фирмы и разработки стратегических решений, особенно при необходимости увеличения объема производства или улучшения качества выпускаемых изделий.
- *Карьерное продвижение* – достижение индивидом карьерного потолка или же чрезмерно быстрое карьерное продвижение.
- *Физические условия труда* – слишком высокая или низкая температура в рабочем помещении, сильные запахи, недостаточная освещенность, повышенный уровень шума.

Это такие профессии, как прорабы, менеджеры по работе с клиентами, медицинские сестры и др.

Групповые факторы вызывают стрессы в результате действия следующих обстоятельств:

- внутригрупповая конкуренция;
- контрпродуктивное поведение, направленное на коллег.

Личностные факторы, вызывающие стрессовые состояния, формируются под воздействием состояния здоровья, семейных проблем, эмоциональной неустойчивости, заниженной или завышенной самооценки, а также принадлежность личности к типу А, выученная беспомощность, низкая самоэффективность, склонность к трудоголизму и перфекционизму.

В результате действия перечисленных причин возможны следующие последствия стресса: субъективные, поведенческие, физиологические.

*Субъективные* последствия предполагают возникновение у человека чувства беспокойства, тревоги, повышенную утомляемость. При проявлениях стресса у индивида усиливаются негативные *поведенческие* последствия в организации в виде прогулов, неудовлетворенности работой, распространении слухов, сплетен. *Физиологические* последствия проявляются как повышение артериального давления, сердечно-сосудистые заболевания, нарушения сна, апатия.

### ***Негативные и позитивные стороны стресса***

Стресс, который человек испытывает постоянно или очень часто, ведет к накоплению в нашем организме напряженности, которая, внезапно прорываясь, ведет к нежелательным последствиям, оборачиваясь, таким образом, хроническим стрессом. Долго переживаемый стресс может стать причиной проявления симптомов многих болезней, например таких, язва желудка или воспаление двенадцатиперстной кишки, нарушения памяти и сна, заболеваний кожи, нарушения полового влечения и даже различных новообразований.

Многие из нас живут в состоянии продолжительного стресса. Почему так происходит? Потому что мы боимся всяческих изменений. И совершенно зря, поскольку стресс, связанный с какими-либо переменами менее опасен, чем стресс, обусловленный ежедневным неудовлетворительным эмоциональным состоянием. Поэтому так важно уметь самостоятельно справляться со стрессом.

Наши субъективные взгляды на мир, на наше окружение, людей, ситуации, в которых мы находимся, влияют на уровень стресса, который мы переживаем. От нашей оценки и интенсивности эмоций, связанных с ней, зависит, насколько данная ситуация является для нас стрессовой или опасной. Если данную ситуацию мы будем воспринимать как некую трудность, препятствие или беспокойство, то, скорее всего, это вызовет ощущение угрозы и, как следствие, стресс.

Гораздо удобнее, если волнующая нас проблема превращается в задачу, которую необходимо решить, в вызов, который нужно спокойно и трезво принять. Такая интерпретация проблемы пробудит в нас нормальную мотивацию к ее решению, будет стимулировать к действию, а стресс, который мы почувствуем, обратится в позитивный.

По мнению многих исследователей, определенная доля стресса даже необходима. Недостаточный уровень стресса воздействует депрессивно, угнетающе. Кратковременное воздействие стресса, как свидетельствует опыт последних лет, закаляет характер, воспитывает

психологическую устойчивость. Позитивный стресс (например, связанный со свиданием любимого человека или рождением детей) может прибавить радости и желания жить.

Таким образом, не стоит совершенно искоренять стресс из нашей жизни, потому что это невозможно, но нужно научиться справляться с ним и использовать его таким образом, чтобы он обогатил нашу жизнь, прибавил ей содержательности и смысла.

Управление индивидуальными стрессами – способы адаптации личности к стрессовой ситуации. Существует несколько уровней управления стрессами.

Первый – на уровне организации, в результате изменений в политике, структуре производства, выработке четких требований к сотрудникам, оценке их деятельности.

В некоторых организациях, преимущественно в зарубежных компаниях и в отдельных отечественных банковских структурах, проводят тренинги релаксации (после рабочего дня, 2–3 раза в неделю) под руководством психолога.

Проводятся также тренинги для развития коммуникативной культуры сотрудников, обучения навыкам сброса напряжения, выездные игровые тренинги с целью снятия напряжения в коллективах, укрепления связей между сотрудниками. Они помогают человеку почувствовать себя лучше, расслабиться, восстановить силы. Подобные программы существуют и применяются в разных организациях, особенно много их разработано на предприятиях стран Западной Европы и в США.

Второй уровень управления стрессом – для отдельной личности. Он предназначен для того, чтобы уметь справляться со стрессами индивидуально, используя рекомендации и специальные программы по нейтрализации стрессов. Такие программы включают медитацию, тренинг, физические упражнения, диету и иногда даже молитву. Они помогают человеку почувствовать себя лучше, расслабиться.

Некоторые рекомендации по управлению стрессом:

- Учитесь правильно распоряжаться своим временем.
- Умейте переключать свою деятельность.
- Заставьте стресс работать на вас.
- Посмотрите на ситуацию со стороны.
- Все проходит, пройдет и это.

### **3.3. Восприятие личности**

Далее обратимся к процессам восприятия, которые также имеют место в организационном контексте. Восприятие – процесс организации и интерпретации людьми своих сенсорных ощущений, придание смысла своему окружению. Это не точное отражение ситуации, а ее интерпретация. Интерпретация того, что человек видит, слышит, чувствует. Это может быть многократно искаженное видение. Тогда зачем это знать? На этот вопрос дает ответ теорема Уильяма Айзека Томаса, где говорится, что «ситуации, определяемые людьми как реальные, реальны по своим последствиям». Позже Роберт Мертон добавил: «люди реагируют не только на объективные особенности ситуации, но и на придаваемое им значение», «по этой причине их последующее поведение отчасти определяется приписанным ситуации значением». Мы никогда практически не владеем на 100% полной информацией. Поэтому через восприятие мы воспринимаем управленческие практики.

Существуют несколько групп факторов, влияющих на восприятие:

1. Ситуационный контекст – в зависимости от ситуации, от «шумов», которые создаются вокруг объекта. Это используется в рекламе (например, мобильные телефоны: «он как

лопата», «он неудобен, некрасив» и т. п. А когда подобный телефон появляется у другой компании, то в определенном контексте меняется и восприятие: «какой современный, статусный» и пр.);

2. характеристики объекта восприятия;
3. характеристики субъекта восприятия.

Свойства процесса восприятия:

- избирательность восприятия – преимущественное выделение одних объектов (свойств, признаков, качеств) по сравнению с другими; людям свойственно преимущественно выделять отдельные свойства, признаки, качества по сравнению с другими объектами. Человек анализирует не все вокруг, он концентрируется на чем-то одном. Например, некоторые сотрудники поняли, что не обязательно усердно работать, можно всего лишь быть все время на виду. Быть заметным, веселым человеком, которого замечает начальство. К примеру, в толпе выделяется тот, кто не так одет, не так себя ведет, чем-то отличается от других.
- стереотипизация – схематизированные, стандартизированные образы или представления о социальном объекте, обычно эмоционально окрашенные и обладающие эмоциональной устойчивостью. Складываются в условиях дефицита информации или под давлением социального окружения. Людям навязываются упрощенные представления о чем-либо (о политической ситуации, об организации). Создание бренд-имиджа организации также является созданием стереотипа. Работникам навязывается мысль о важности организации, о том, что поскольку они здесь работают, то должны быть лояльны.
- «эффект ореола» или гало-эффект – восприятие объекта на основе лишь одной из его характеристик. Это когнитивное искажение, результат воздействия общего впечатления о чем-либо (явлении, человеке, вещи) на восприятие его частных особенностей. *Примером может служить суждение, что у людей с привлекательной внешностью большие умственные способности.* Эдвард Торндайк первым привел экспериментальные доказательства гало-эффекта. В управлении персоналом гало-эффект является источником ошибок в оценке личности, когда наблюдатель пользуется лишь первым впечатлением или запоминающейся чертой в оценке индивидуальности. Эффект ореола в сфере бизнес-анализа описан Филом Розенцвейгом в книге «Эффект ореола... и другие восемь иллюзий, вводящие менеджеров в заблуждение». Успешной компании присваивается этот эффект ореола, и все, что компания осуществляет, воспринимается как правильное (например, преподаватель высказывается негативно о командообразовании, а аудитория: «практику командообразования “Кока-кола” применяет с 1950-х гг. и вон какая она успешная!!!»). Или, например, когда людей делят на перспективных (кадровый резерв) и неперспективных. И, таким образом, навешивают ярлыки.

### ***Атрибуция***

Еще один важный феномен, связанный с процессами восприятия, называется «процессом атрибуции» или «приписывание». Атрибуция – процесс интерпретации и определения индивидуумом побудительных причин своего поведения и действий других людей. Ввел термин и исследовал Ф. Хайдер (американский исследователь, один из основателей теории «самооценки личности»). У любого человека существует потребность жить в понятном, предсказуемом социальном окружении. Сознательно или несознательно, мы пытаемся объяснить причины, почему люди, ведут себя так, а не иначе. В процессе атрибуции мы допол-



ням, достраиваем, как пазл, блоки с информацией, пытаемся приписать человеку мотивы его поведения. В организации подобное приписывание мотивов поведения руководителю-автократу диктует соответствующее поведение работников. То есть работники списывают подобное поведение на характер руководителя, как бы оправдывая его, или пытаются по-другому воспринять такое поведение руководителя, говоря, что он издевается.

Фундаментальная ошибка атрибуции заключается в том, что человек склонен объяснять свои успехи диспозиционно (своими личностными качествами), а неудачи – ситуационно («А что тут можно было сделать?») – очень напоминает поведение экстернала).

Для чужих успехов и неудач все строго наоборот: «Ему просто повезло! У него блат». А вот неудачи коллег связывают с их личностными качествами.

### ***Важнейшие виды социального восприятия***

Остановившись на различных видах социального восприятия, остановимся на тех, которые относятся к организационным: организационный климат, организационная поддержка, доверие организации, идентификация с организацией, возможность альтернативного трудоустройства, баланс работы и личной жизни, организационная справедливость, «психологические контракты».

#### ***Организационный климат***

Это эмоциональное восприятие компании в целом, представления сотрудников об организационной практике и процедурах. Оно влияет на уровень мотивации, удовлетворенность работой, инновационное поведение, производительность труда.

#### ***Воспринимаемая организационная поддержка***

Степень, в которой работники считают, что организация ценит их трудовой вклад, заботится об их благополучии и удовлетворяет их социально-эмоциональные потребности. У данного восприятия сильная позитивная связь с устойчивостью к стрессам, с лояльностью к организации, с «поведением организационного гражданина». Но связь с эффективностью отсутствует или носит нелинейный характер.

#### ***Доверие в организации***

Оптимистическое ожидание, уверенность индивида в безопасности со стороны других людей или организации в целом, их предсказуемом и этичном поведении по отношению к себе.

*Виды доверия:* природное и приобретенное доверие; межличностное (горизонтальное, вертикальное), институциональное.

#### ***Идентификация с организацией***

Восприятие работником единства себя с организацией, принадлежности к ней, которое становится частью Я-концепции работника.

#### ***Возможность альтернативного трудоустройства***

Важность этого вида восприятия связана с появлением новых моделей карьеры, нестабильностью на рынке труда. Данный вид социального восприятия отрицательно связан с приверженностью к организации и положительно – с намерением покинуть организацию.

#### ***Баланс работы и личной жизни***

Восприятие индивидом степени совместимости собственных ролей и требований, связанных с работой и внерабочими видами деятельности. Один из ключевых показателей качества трудовой жизни.

### ***Организационная справедливость***

Справедливость – восприятие степени справедливости в принятии решений и распределении ресурсов в организации. Это баланс вкладов и вознаграждений работника. В литературе принято разделение на следующие виды справедливости:

- 1) Распределительная (дистрибутивная) справедливость – справедливость распределения вознаграждения и наказания между участниками взаимодействия. Это соотношение деяний и воздаяний, соотношение силы девиаций и силы наказаний.
- 2) Процедурная – восприятие справедливости процедуры вынесения решений. Может быть интеракционной, информационной, межличностной
  - Интеракционная – обязательно все на равных, связаны взаимными ожиданиями и установками, общим интересом к предмету общения.
  - Информационная – честность, понятность, подробность, разумность объяснений.
  - Межличностная – оценка того, насколько вежливо и уважительно обошлись с участником взаимодействия.

Что касается норм распределительной справедливости, то тут возможны два варианта: один основан на равенстве, как говорил литературный герой Шариков Полиграф Полиграфович: «Взять все, да и поделить». Вряд ли сегодня кто-то всерьез относится к такому принципу в контексте организации.

В большей степени приветствуется распределение вознаграждения по различным критериям. Так, более результативные, более сильные, более квалифицированные работники заинтересованы в распределении вознаграждения по результатам работы. Более высокостатусные работники в большей степени заинтересованы, чтобы вознаграждение распределялось в соответствии с формальными квалификационными характеристиками. Кто-то больше ратует за распределение по способностям. Более слабые работники заинтересованы, чтобы вознаграждение распределялось в соответствии с затраченными усилиями («мерилом работы считать усталость»). Один из вариантов – распределение в соответствии с потребностями. Параметров измерения справедливости много, и они конфликтуют между собой.

Почему так подробно нужно рассматривать вопросы организационной справедливости? Потому что на ощущении процедур, практик управления как справедливых основано общее восприятие организации, удовлетворенность работой, стремление уйти на новую работу или остаться в организации. Высокий уровень организационной справедливости способствует развитию «поведения гражданина организации», приверженности организации, психологическому благополучию сотрудников и их вовлеченности в работу.

Низкий уровень воспринимаемой организационной справедливости влияет на развитие стрессов, способствует «выгоранию» работников и намерению покинуть организацию. Причем у людей с более сильной идентификацией негативные реакции на отсутствие организационной справедливости выражены более ярко.

Менеджерам необходимо помнить, что лояльный, вовлеченный сотрудник требует более внимательного и бережного отношения к себе.

### ***Психологический контракт работника***

Еще один вид восприятия – психологический контракт работника – это представление работника о своих обязательствах по отношению к организации и его ожидания относительно обязательств организации по отношению к нему; набор взаимных и непрописанных ожиданий, существующих между работниками и работодателем. Контракт – это представление о взаимодействии работника и работодателя. Психологический – потому что существует в со-

знании человека, вбирает в себя больше неформальные, произнесенные ожидания работника. Термин предложен Крисом Арджирисом (1960 г.). Теоретическая основа ПК – концепция «социального обмена» (Дж. Хоманс, П. Блау, Р. Эмерсон).

Основная идея ПК – взаимные ожидания. Работники отвечают взаимностью на то, как с ними обращаются работодатели. Иными словами, то, как работодатели поступают с работниками, вернется им бумерангом.

Структура психологического контракта представлена на рис. 6.

Структура психологического контракта			
Представления работника о своих обязательствах перед работодателем	Ожидания работника от работодателя	Оценка выполнения работником своих обязательств перед работодателем	Оценка выполнения работодателем своих обязательств перед работником

Рис. 6. Структура психологического контракта

Существует два типа психологических контрактов: *транзакционный* и *отношенческий*.

**Транзакционный** психологический контракт включает в себя обязательства работодателя, имеет экономическую природу и заключается в следующем: высокая зарплата, вознаграждение, основанное на результатах работы, карьерные продвижения на основании четких, понятных, справедливых критериев. Обязательства работника в рамках такого ПК: исполнение ролевых требований – прямых должностных обязанностей, заблаговременное предупреждение об уходе, отказ от поддержки конкурентов (не заниматься подрывной деятельностью), защита коммерческой тайны работодателя.

**Отношенческий** психологический контракт – регулирует социальные отношения, более размыт, имплицитен; обязывает работодателя обеспечить долгосрочные гарантии занятости, поддержку работников в случае личных проблем, возможность обучения и развития. Обязательства работника в рамках отношенческого ПК заключаются в сверхурочной занятости, лояльности, добровольном экстраролевом поведении.

ПК вбирает в себя огромное количество организационных практик и имеет ряд последствий, которые возникают в результате невыполнения работодателем обязательств. Основными последствиями нарушений психологического контракта являются следующие: снижение доверия, неудовлетворенность трудом, «плохое настроение», низкая приверженность организации, рост текучести кадров, снижение эффективности труда.

### 3.4. Ценности и установки работников в организации

Ценности – это социальный феномен, то, с чем человек приходит в организацию. Ценности – устойчивые убеждения в принципиальной предпочтительности некоторых целей или способов существования перед другими. То есть, ценности представляют собой общее, базовое видение мира, что хорошо, а что плохо. И это абстрактное представление, которое конкретизируется в поведенческих нормах.

**Ценность** – это то, что обладает особой важностью для человека; то, что он готов оберегать и защищать от посягательств и разрушения со стороны других людей.

**Личностные ценности** – это осознанные и принятые человеком общие компоненты смысла его жизни. Личностные ценности должны быть обеспечены смысловым, эмоциональным переживанием, задевающим личность отношением к жизни.

Личностные ценности есть у каждого человека. Среди этих ценностей существуют как уникальные, характерные только для данного индивида, так и ценности, которые объединяют его с определенной категорией людей. Например, свобода творчества, инновационные идеи, уважение интеллектуальной собственности характерны для творческих людей. Есть ценности, которые важны для всех людей и имеют общечеловеческое значение (например, мир, свобода, благополучие близких, уважение и любовь). Наличие общих ценностей помогает людям понимать друг друга, сотрудничать, оказывать помощь и поддержку. Отсутствие общих ценностей (объективное или субъективное) или противоречие ценностей разделяет людей по лагерям, превращает их в оппонентов, соперников и противников. Изучение ценностей занимает важное место в организационном поведении, поскольку ценности являются такими индивидуальными особенностями, которые влияют на установки, отношения, восприятие, потребности и стремления людей.

Родители, друзья, учителя, социальные группы могут влиять на формирование индивидуальных ценностей человека. Иерархическая система ценностей личности формируется в процессе обучения и приобретения жизненного опыта под воздействием сложившихся культурных условий. Так как процесс обучения и накопления опыта у каждого человека индивидуален, то различия в составе и иерархии системы ценностей неизбежны.

Самая известная классификация содержит **терминальные** и **инструментальные** ценности (американский психолог Милтон Рокич).

Психолог М. Рокич определил **ценности** как глубокие убеждения, которые определяют действия и суждения в различных ситуациях. Им же разработана наиболее распространенная сейчас методика изучения ценностных ориентаций, основанная на прямом ранжировании списка ценностей. Он разделяет ценности на две большие группы: терминальные ценности (ценности-цели) – убеждения в том, что какая-то конечная цель индивидуального существования стоит того, чтобы к ней стремиться, и инструментальные ценности (ценности-средства), которые отражают убежденность в том, что какой-то образ действия или свойство личности является предпочтительным в любой ситуации. К базовым ценностям относят те, которые значимы для человека сами по себе. В качестве примера можно назвать успех, мир и гармонию, безопасность и свободу, здравый смысл и спасение души. Они характерны для 95% людей. К инструментальным ценностям относят все то, что имеет значение как средство или способ достижения целей, например, смелость и великодушие, способности и кругозор, помощь и независимость. Именно они дифференцируют всех людей.

Если подытожить ценности российских работников, нас больше будут интересовать ценности, связанные с работой.

Наиболее развитыми среди терминальных ценностей называются: здоровье, материальная обеспеченность, уважение окружающих, уверенность в себе, успех. Инструментальные ценности поделены на две группы: **достижительские** и **недостижительские**. К достижительским относят профессиональный рост, карьеру, самостоятельность, стремление к новым знаниям, власть, влияние. И эти ценности чаще всего преобладают и важны для более сильных, успешных, материально обеспеченных, занятых интеллектуальным трудом людей. Недостижительские ценности: удобный режим работы, хорошие условия труда, льготы, близость от дома, свободное время и др. – это ценности, связанные со стремлением не работать,

иметь больше свободного времени. Они значимы для слабых, менее успешных и менее обеспеченных категорий работников. Эта группа ценностей не подталкивает двигаться вперед, развиваться в профессиональной сфере.

Далее поговорим о том, меняются ли трудовые ценности и как они меняются.

Динамика и структура трудовых ценностей российских работников изучалась Владимиром Самуиловичем Магуном.

Под трудовыми ценностями в массовом сознании населения и в сознании отдельного человека понимают эмоционально окрашенные представления и суждения индивида о важности для него труда в целом и отдельных его сторон. Изучение подобных ценностей стало одной из приоритетных тем советской социологии, начиная с 1960-х гг.

В 1970-е годы, по крайней мере у индустриальных рабочих, лидировала ценность высокого заработка, а ценности активной самореализации и повышения квалификации занимали последние места по частоте выбора.

В начале 1990-х гг. проводились исследования трудовых ценностей сотрудниками ВШЭ и института социологии. В данный период преобладали достижительские ценности. Исследователи объясняют это свободой, подъемом макроэкономических показателей. В последующие 17 лет преобладали недостижительские ценности. В России, безусловно, лидирует ценность высокого заработка, которая статистически значимо опережает по частоте упоминаний все остальные аспекты работы, в том числе и весьма распространенные у нас ценности интересной работы и хороших товарищей. Что же касается ценностей активной самоотдачи, трудовых и статусных достижений, ответственности, то они занимают места в нижней части российского списка трудовых ценностей.

Ценности, связанные с самореализацией и признанием работника, обычно находились на периферии этого списка.

Еще одна классификация ценностей, которые распространены в зарубежных исследованиях, уходит в теорию мотивации Ф. Герцберга. Он выделял «внутренние» и «внешние» трудовые ценности.

**Внутренние (содержательные) ценности** – то, что содержит в себе сам процесс труда и его продукт. Например, знания, добросовестность, подвижность и т. д. Внутренние ценности подразумевают, что работа сама по себе имеет ценность.

**Внешние (сопутствующие) ценности** по отношению к процессу труда, отношения к труду. Например, оплата, условия труда, престиж и т. д. Служат инструментом для достижения других ценностей.

Большая выраженность внешних или внутренних ценностей связана со степенью удовлетворения базовых, психологических потребностей личности: в самостоятельности и независимости, в эффективности, – в значимых межличностных отношениях. Их удовлетворение ведет к личностному развитию и психологическому здоровью, к развитию внутренних ценностей личностного роста, привязанности и любви, служения обществу, здоровья. Слабое удовлетворение базовых психологических потребностей ведет к развитию беспокойства, проблем с психологическим здоровьем, к большей ориентации на внешние ценности видимого благополучия (материальное благополучие, популярность, внешность). Они ориентируют человека преимущественно на отношение к себе со стороны других и оценку в социальной среде своей значимости, т. е. на эгоистическое социальное самоутверждение («смотрите, вот я какой!»), возможно, являются проявлением психологической компенсации трудностей утверждения в семье.

Внутренние ценности больше ориентируют на значимость внутреннего личностного мира, его самовыражение в творчестве, на бескорыстное и эстетическое ценностное отношение к природе. Они существенно более широки и альтруистичны, чем ценности внешние, и сходны по своему содержанию с бытийными ценностями А. Маслоу, которые являются выражением реализующейся потребности в самоактуализации и в любви. Внешние ценности выражают скорее активность нижележащих уровней его пирамиды потребностей.

Именно ценностные ориентации, ценностное сознание оказывают влияние на установки, восприятия и, соответственно, поведение работников. И нужно также понимать, что не все современные концепции могут быть бездумно скопированы и применены в российских компаниях.

Для описания и объяснения поведения личности часто используют термин «установки», совокупность которых рассматривают как неотъемлемую составляющую внутренней сути личности. Установки диктуют человеку ориентиры в окружающем его мире, способствуют направленности процесса познания мира для улучшения адаптации к его условиям, оптимальной организации поведения и действий в нем. Они обеспечивают связь между познанием и эмоциями, между познанием и поведением, «объясняют» человеку, чего «ожидать», а ожидания – важный ориентир в получении информации. Установки помогают предсказать поведение человека на рабочем месте, а работнику помогают адаптироваться к производственному окружению. Таким образом, они играют важную роль при создании организационной модели поведения.

Установка – это постоянная готовность личности чувствовать и вести себя определенным образом по отношению к чему-либо или к кому-либо; стабильное эмоционально-оценочное отношение к определенному объекту.

Большинство современных исследователей выделяют следующие компоненты установки:

- *аффективный (эмоциональный) компонент* (чувства, эмоции: любовь и ненависть, симпатия и антипатия) формирует отношение к объекту, предубеждение (отрицательные чувства), привлекательность (положительные чувства) и нейтральные эмоции. Это стержневой компонент установки (нравится или не нравится работа; нейтральное отношение к работе). Эмоциональное состояние предшествует организации когнитивного компонента;
- *когнитивный (информационный, стереотипный) компонент* (восприятие, знание, убеждение, мнение об объекте) формирует определенный стереотип, модель. Содержит представление о том, насколько наша организация привлекательна на рынке труда в регионе. Когнитивные установки могут давать представление о престижности работы (насколько она ценится). Его могут отразить, например, факторы силы, активности;
- *конативный компонент* (действенный, поведенческий, требующий приложения волевых усилий) определяет способ включения поведения в процесс деятельности. К этому компоненту относят мотивы и цели поведения, склонность к определенным поступкам. Это непосредственно наблюдаемый компонент, который может не совпадать с вербально выраженной готовностью вести себя определенным образом по отношению к конкретному объекту, субъекту или событию.

Можно выделить следующие свойства установок:

- *Приобретенность*. Подавляющая часть установок личности не является врожденной. Они формируются (семьей, сверстниками, обществом, работой, культурой, языком, нра-

вами, СМИ) и приобретаются личностью на основе собственного опыта (семейного, служебного и т. д.).

- *Устойчивость*. Установки существуют до тех пор, пока не будет сделано что-либо для их изменения.
- *Вариативность* или *интенсивность*. Установки могут варьироваться от очень благоприятных до неблагоприятных.
- *Направленность*. Установки направлены на конкретный объект, к которому человек может испытывать некоторые чувства, эмоции или иметь определенные убеждения (к политическому деятелю, к своей организации).
- *Амбивалентность* («двойственность») – одновременное существование в сознании человека одинаково сильных позитивных и негативных оценок по отношению к одному и тому же объекту. Например, человек может работать в очень престижной компании, с очень престижным брендом. Он помнит, как тяжело ему было получить работу, как он прошел жесткий отбор, знает, что работа престижна, высокооплачиваема, как важна для него эта работа, многие ему завидуют – когнитивные компоненты установки, которые сильно позитивны. Но одновременно это может быть работа, связанная с большими стрессами (очень психологически тяжелая атмосфера на рабочем месте). Сама работа содержательно может быть не подходящей для этого работника, она может быть ему неинтересна. Каждое утро человек просыпается и ненавидит работу – эмоциональный компонент установки очень негативный. И на вопрос: «Как ты относишься к своей работе?», – он затруднится ответить.

Установки способны меняться с течением времени под влиянием внешних факторов. Побудителем изменения установок является когнитивный диссонанс, описанный Л. Фестингером в 1957 г., – это столкновение в сознании индивида конфликтующих идей, верований, ценностей или эмоциональных реакций.

Когнитивный диссонанс – негативное побудительное состояние, возникающее в состоянии, когда субъект одновременно располагает двумя психологически противоречивыми «когнициями» (знаниями, мнениями, понятиями) об одном объекте (субъекте).

С одной стороны, амбивалентность может быть толчком к возникновению когнитивного диссонанса. С другой стороны, это могут быть условия, которые заставляют нас изменить наши ценностные ориентации, когда прежние образцы и модели поведения становятся неадекватными ситуации, неэффективными. Такой массовый когнитивный диссонанс испытывало население нашей страны на рубеже 1980–90-х гг., когда многим пришлось пересмотреть свое отношение к работе, к ее месту в жизни человека, то, на какие жертвы готов пойти работник ради высокого заработка. Многим пришлось пересмотреть установки в плане ожидания от работодателя: насколько гарантированным должны быть рабочее место или доход. Возможны две реакции на когнитивный диссонанс: 1) изменение установок под влиянием новой информации относительно объекта, изменившихся условий существования; 2) стремление минимизировать напряжение, дискомфорт от состояния диссонанса – проигнорировать информацию, нарушающую нашу картину мира. К примеру, приверженец какой-либо политической партии узнает о коррупции в ее рядах. Его реакция: не поддерживать эту партию, или переключить канал, не допускать в себя информацию, которая нарушает обычные представления о том или ином объекте.

Существует довольно большое количество установок, отношений к различным объектам. Прежде всего нас интересуют установки по отношению к работе и организации.

### ***Установка – удовлетворенность работой и поведение сотрудников***

Удовлетворенность трудом – это приятное позитивное эмоциональное состояние, проистекающее из оценки своей работы или производственного опыта, которое является результатом восприятия самими работниками того, насколько хорошо работа обеспечивает важные, с их точки зрения, потребности; эмоционально-оценочное отношение личности к своей работе и условиям ее выполнения. Включает в себя эмоциональный компонент: нравится/не нравится, приятно/не приятно, люблю/не люблю. *Когнитивный* компонент (мои личные представления о работе: насколько она престижна, уважаема, интересна). *Поведенческий* компонент (как я себя веду в зависимости от степени удовлетворенности разными аспектами работы).

Как измерять степень удовлетворенности трудом? В организационном поведении удовлетворенность трудом считается наиболее важной и часто исследуемой *установкой*. Удовлетворенность работой в большей степени присуща людям, ощущающим стимул к работе, чей психологический контракт выполняется, и затрачиваемые усилия соответствуют получаемому вознаграждению.

Очевидно, что менеджеров должна волновать удовлетворенность или неудовлетворенность их сотрудников работой в данной организации. На удовлетворенность влияют организационные факторы, групповые факторы (особенно социальное окружение на работе), личностные факторы (черты и склонности). Два основных последствия удовлетворенности или неудовлетворенности – это прогулы и текучесть кадров.

На восприятие индивидом работы влияет внутренняя организационная среда: стиль руководителя, характер коммуникаций и внутренняя политика фирмы, технологические процессы, планирование работы, рабочие условия и дополнительные выплаты, групповые нормы и также состояние рынка в целом. Положительная установка определяет конструктивное поведение человека на работе; негативная по отношению к труду установка с большой степенью вероятности предсказывает нежелательные поступки сотрудника (безответственность, снижение уровня вовлеченности в работу, прогулы, увольнение, хищения и т. д.).

Значительная часть факторов, определяющих степень удовлетворения сотрудника трудом, находится вне зоны контроля менеджмента, поскольку в организацию приходят уже сложившиеся личности с набором индивидуальных характеристик, с изначальной предрасположенностью к удовлетворению или неудовлетворению жизнью.

Наибольший интерес представляет знание ситуационных факторов в организации, определяющих установки личности. Приведем основные факторы, влияющие на чувство удовлетворенности работой.

1. *Оплата труда*. Сумма денежного вознаграждения (зарботная плата и льготы) за работу, воспринимаемая с учетом социальной справедливости (соотнесенная с вознаграждениями других работников) и соответствующая персональным ожиданиям.

2. *Собственно работа*. Мера, в которой трудовые задания воспринимаются интересными, интеллектуальными и предоставляют возможность успешного обучения и принятия ответственности, дают определенный статус и не ведут к чрезмерному психофизическому утомлению.

3. *Личностный интерес к работе как таковой*. Труд как осознанная и желаемая форма существования человека (например, трудолюбивые и ленивые, «синдром трудоголика» или типы болезненного пристрастия к работе).



4. *Возможности продвижения по службе.* Наличие возможности для роста и различных форм карьерного продвижения с учетом субъективной ценности вознаграждения.

5. *Стиль руководства, лидерства.* Способность руководителя проявлять интерес и заботу о подчиненных, оказывать техническую и моральную поддержку, уметь ослабить ролевой конфликт и неоднозначность ситуации, уметь создавать обстановку вовлеченности сотрудников в процесс принятия решений.

6. *Коллеги, сослуживцы по работе.* Степень компетентности сослуживцев, уровень их готовности оказать социальную поддержку (доброжелательность, помощь, совет, комфортность, сотрудничество, моральное состояние), степень близости базовых ценностей.

7. *Условия работы,* сравнимые с индивидуальными физическими потребностями, которые облегчают решение поставленных задач. Хорошие условия (чисто, светло, эргономично) в определенной мере способствуют удовлетворенности трудом.

Уровни удовлетворенности человека каждым из перечисленных факторов различны. Служащий может чувствовать, что ему не доплачивают (неудовлетворенность величиной заработной платы), но одновременно его отношение к другим организационным факторам может быть позитивным. На удовлетворенность людей работой в рамках рабочей группы могут влиять как сослуживцы, так и руководитель, менеджер. Руководитель может рассматриваться и как один из организационных факторов.

Удовлетворенность трудом может рассматриваться и как единая установка в применении к различным составляющим рабочего процесса (результаты труда, время отпуска, режим работы, отношения с начальством, карьера и т. д.). Установки формируются в течение длительного времени, поэтому и чувство удовлетворения динамично развивается по мере поступления информации о рабочем месте; они могут неожиданно сменить знак «плюс» на «минус». Тем не менее, следует отметить, что невозможно создать в организации условия, раз и навсегда гарантирующие высокое чувство удовлетворенности трудом, поскольку оно зависит от общей удовлетворенности индивида жизнью.

Исследования показали, что большинство работников не испытывают полной удовлетворенности своей работой, равно как и не испытывают сильной неудовлетворенности. Однако мнения различных групп людей (молодежи и пожилых людей, мужчин и женщин, рабочих и служащих) по поводу удовлетворенности работой существенно различаются.

Удовлетворенность работой положительно коррелирует с возрастом, производственным стажем, должностным уровнем и с удовлетворенностью оплатой труда. Удовлетворить работника может только такая оплата его труда, которую он воспринимает как справедливую и отражающую результативность труда. Данные о влиянии пола на удовлетворенность работой противоречивы. При условии, что работа предоставляет исполнителю достаточно возможностей испытать себя, удовлетворенность ею не зависит от когнитивных способностей. На удовлетворенность работой влияют конгруэнтность работы, организационная справедливость, возможность использования навыков и личностные качества человека. Потеря работы губительно сказывается на самоуважении человека и на его здоровье. Крупномасштабные увольнения негативно сказываются и на тех, кто остается на работе.

Удовлетворенность работой является ключевым понятием менеджмента и связана с такими факторами, как текучесть кадров и прогулы работников.

Данные о взаимосвязи удовлетворенности работой и производительностью труда неоднозначны. До сих пор нет ясности в том, что следствие, а что – причина: то ли высокая производительность труда становится причиной удовлетворенности работой, то ли удовле-

творенность работой приводит к высокой производительности труда. Удовлетворенность работой может быть причиной *просоциального поведения*; неудовлетворенность работой способна вылиться в *контрпродуктивное поведение*, препятствующее достижению организационных целей.

Вовлеченность в работу, т. е. то, в какой мере человек идентифицирует себя со своей работой, тесно связана и с мотивацией, и с удовлетворенностью. Как правило, чем больше человек увлечен своим делом, тем более он удовлетворен своим положением в организации. *Вовлеченность в работу* подразумевает желание индивида усердно работать и прилагать усилия сверх того, что ожидается от обычного работника. Считается, что человек, преданный работе, должен быть лояльным, а человек, вовлеченный в работу, должен гармонично вписываться во внутреннюю среду организации.

*Вовлеченность в работу* зависит от некоторых *личностных и организационных* факторов. К *личностным факторам* относятся возраст, потребности в профессиональном росте и развитии, а также вера в традиционную рабочую этику. Работники более зрелого возраста, как правило, более поглощены своей работой, возможно потому, что на них лежит большая ответственность и у них больше возможностей ставить перед собой и решать трудные задачи, у них также больше возможностей для удовлетворения потребности в творческом росте. Кроме того, они более склонны верить в ценность напряженного труда. В работе молодых людей, обычно занимающих невысокие позиции, меньше стимулов и меньше возможностей испытать собственные силы. Поскольку для вовлеченности в работу важны потребности в профессиональном росте и развитии, характеристиками работы, наиболее релевантными увлеченности, являются наличие стимулов, автономность, разнообразие, возможность ощутить конечный результат, обратная связь и сопричастность, т. е. те качества, которые необходимы для удовлетворения потребности в профессиональном и карьерном росте и развитии.

Вовлеченность в работу зависит также и от *социальных факторов*. Люди, работающие в группах или в командах, обычно больше вовлечены в работу, чем те, кто работает в одиночку. Степень вовлеченности в работу зависит также от участия в принятии решений и от того, насколько персонал поддерживает организационные цели. Успехи и удовлетворение потребности в достижениях усиливают вовлеченность человека в работу.

Взаимосвязь между вовлеченностью в работу и результативностью труда оценивается по-разному. Большая вовлеченность в работу означает и большую удовлетворенность ею, и большую успешность. Увлеченные своим делом люди меньше прогуливают и реже меняют место работы. Однако у нас нет достаточных оснований утверждать, что высокий уровень вовлеченности в работу положительно связан с результативностью труда.

#### ***Установка – приверженность организации***

Вторая переменная, также связанная с мотивацией и удовлетворенностью работой, – *приверженность организации*, т. е. степень психологической идентификации с организацией, в которой мы работаем. Приверженность работников своей организации является психологическим состоянием, которое определяет ожидания, установки работников, особенности их рабочего поведения и то, как они воспринимают организацию.

Приверженность работников организации выражается через:

- повышение эффективности работы (включая производительность труда), эффективное использование рабочего времени и других ресурсов;
- повышение удовлетворенности работников условиями и результатами труда;

- возможности управления организацией как единым организмом посредством правил и норм, поддерживающих ценности;
- установление оптимальных уровней доверия и взаимопонимания между менеджментом и персоналом;
- привлечение и удержание в организации талантов, работников с высоким уровнем профессионализма, которые имеют возможность выбирать место и условия своей работы.

Уровень приверженности работников организации и стоящие за этим установки и трудовые ценности в значительной мере определяют степень восприимчивости персонала как к внешним (заработная плата, льготы, рабочие условия), так и к внутренним (содержание выполняемой работы, возможности профессионального роста, признание и оценка достижений) стимулам. Приверженные организации работники в большей степени склонны к проявлению творчества и инициативы, что часто имеет решающее значение для сохранения конкурентоспособности организации.

Приверженность организации складывается из следующих компонентов:

- а) принятие организационных ценностей и целей;
- б) готовность прилагать усилия ради организации;
- в) сильное желание оставаться членом коллектива организации.

Приверженность – это тот интегральный фактор, в котором отражаются трудовые ценности, профессиональная этика работников, их мотивация и удовлетворенность трудом. За приверженностью стоят соответствующие установки, определяющие отношение к работе, к клиентам, к руководству и к организации в целом. Можно выделить некоторые индивидуальные характеристики работников и организационные факторы, влияющие на степень приверженности организации.

*Индивидуальные характеристики работников, оказывающие влияние на степень их приверженности организации:*

- *мотивы выбора работы* (главный мотив – содержание работы, а не заработок);
- *мотивация труда и трудовые ценности* (совпадение ожиданий относительно удовлетворения основных потребностей);
- *особенности трудовой этики* (ориентация на работу как основную сферу самореализации, ответственность за результаты выполняемой работы);
- *уровень образования* (чем выше уровень образованности, тем ниже привязанность);
- *возраст* (чем человек старше, тем выше его приверженность организации);
- *семейное положение* (семейные люди более привержены организации);
- *удаленность места жительства от места работы* (чем дальше, тем меньше готовность к проявлению приверженности).

*Организационные факторы, влияющие на степень приверженности организации:*

- *возможности, которые созданы в организации для удовлетворения основных потребностей персонала* (условия труда, оплата труда, возможности для проявления ответственности и инициативы и др.);
- *уровень рабочего стресса*: в какой степени работа связана с переутомлением, отрицательными эмоциями, нервным напряжением;
- *степень информированности работников о проблемах организации;*
- *степень вовлеченности в решение проблем организации.*

### *Трехкомпонентная модель приверженности (Дж. Мейер, Н. Ален)*

Исследователи различают три разновидности приверженности организации: *аффективную* (эмоциональную), *поведенческую*, выражающуюся в готовности к продолжению работы в организации, и *нормативную* [20, с. 1–18].

*Аффективная, или эмоциональная, приверженность* – выражается в том, что работники отождествляют себя с организацией, воспринимают ее ценности и установки и подчиняются ее требованиям. Аффективная приверженность тесно связана с воспринимаемой поддержкой со стороны организации. Менеджеры считают, что работники с ярко выраженной аффективной приверженностью обладают большим менеджерским потенциалом, чем работники с поведенческой приверженностью.

Для *поведенческой приверженности* характерна такая связь работника и организации, которая основана на периферических факторах вроде пенсионных планов и стажа, которые прервутся, если работник уволится. Работник не воспринимает организационные ценности и цели как собственные. По данным исследователей, между аффективной приверженностью и результативностью труда существует положительная корреляция, а между поведенческой приверженностью и результативностью труда – отрицательная.

Термином *нормативная приверженность* обозначается чувство долга, заставляющее работника оставаться в организации и возникающее в ситуации, когда работник чувствует себя обязанным возместить работодателю затраты, связанные с его обучением или тренингом.

#### *Препятствия на пути формирования приверженности*

- плохая информированность работников по широкому кругу значимых вопросов;
- неразрешенность социальных проблем, социальная незащищенность работников, неуверенность в завтрашнем дне;
- неэффективная система стимулирования труда (задержка выплаты заработной платы, низкая заработная плата и т. п.);
- недостаточное внимание руководителей к подчиненным и к их проблемам (необъективность, отсутствие ровных взаимоотношений между руководителями и их подчиненными, недостаточность внимания к проблемам сотрудников, невыполнение руководителем обязательств);
- низкий уровень развития деловых, моральных и личных качеств руководителя (равнодушные, грубость, неготовность поощрять добросовестное, ответственное отношение к работе, формализм в работе с людьми, расхождение между словом и делом, плохие организаторские способности);
- неблагоприятные условия труда;
- отсутствие профессиональной перспективы, возможностей для роста профессиональной самореализации;
- недостатки в управлении и в организации работы (нечеткое планирование, неритмичная работа и т. п.);
- несоответствие квалификации работников и сложности выполняемой ими работы;
- плохой моральный климат в коллективе.

Полагаем, руководителям необходимо разрабатывать меры повышения уровня приверженности персонала своей организации. Опыт успешных организаций показывает, что добиться высокой приверженности персонала можно лишь в том случае, если руководство организации придерживается таких принципов управления, при которых учитываются цели и

интересы работников, когда обеспечивается широкое их вовлечение в процесс решения организаторских проблем и участие в прибылях, когда им дают почувствовать, что они являются частью команды, а также создаются условия для развития карьеры внутри компании.

### Вопросы для самоконтроля

1. Что вы понимаете под восприятием?
2. Почему важно понимать процесс восприятия и влияющие на него факторы в условиях организации?
3. Почему некоторые судят о других людях лучше, чем остальные? Как наша самооценка отражается на восприятии?
4. Как может повлиять различие между студентами и преподавателями на оценку письменных работ и активности на занятиях?
5. Объясните фундаментальную ошибку атрибуции. Приведите пример из личного опыта или другого источника, когда наблюдатель способен сделать такую ошибку.
6. Опишите виды атрибуции, которые люди используют в своей работе.

### Практические задания

1. Пройдите тест на определение склонности к макиавеллизму: <https://testometrika.com/diagnosis-of-abnormalities/test-of-machiavellianism/>
2. Пройдите тест на определение типа темперамента: <https://testometrika.com/personality-and-temper/questionnaire-eysenck-pen/>
3. Ознакомьтесь с материалом.

### Семь компаний, ценности которых реально работают и помогают им развиваться

#### Airbnb

**Компания:** Airbnb базируется в Сан-Франциско, это компания, которая помогает людям снимать жилье в других странах в туристических или деловых целях. Сотрудников в компании около 1,600 человек и в 2016 г. она была названа Компанией-работодателем №1 по версии Glassdoor Employees' ChoiceAward.

#### Принципиальные ценности:

1. Выполняйте миссию (живите ею).
2. Принимайте гостей.
3. Упрощайте.
4. Знайте, что каждая деталь важна.
5. Ищите новые подходы к делу.
6. Живите духом приключений.

В данном случае ценности принципиально связаны с продуктом компании и описывают характерные черты всех сотрудников – авантюризм, страсть к приключениям и новаторство.

#### Vain&Company

**Компания:** Международная консалтинговая фирма Vain&Company наверняка вам и так знакома. В ней работает более 5,400 человек в 32 странах мира. И она занимает второе место в той же номинации, что и Airbnb. Это значит, что люди действительно там хотят работать.

#### Принципиальные ценности:

В компании весь комплекс перечисленных ценностей зовут «[TrueNorth](#)»:

1. Страсть.
2. Самоотдача.

3. Честность.
4. Открытость.
5. Практичный подход.
6. Приверженность команде.
7. Не воспринимайте друг друга слишком уж серьезно.

Общие принципы работы компании, ничего конкретного. Зато последний пункт показывает, что все же в компании есть место теплым отношениям.

### **ИКЕА**

**Компания:** С ИКЕА знакомы все, кто когда-либо сталкивался с необходимостью обустроить свой дом. В компании работает более 155,000 человек. Представляете!

#### **Принципиальные ценности:**

1. Скромность и сила воли.
2. Брать пример с лидеров.
3. Осмелиться быть разным.
4. Быть единым целым с командой и проявлять энтузиазм.
5. Бережливость.
6. Постоянное стремление к обновлению.
7. Принятие и делегирование ответственности.

Насколько нам известно, каждый сотрудник компании должен выбрать одну из ценностей, которая будет его ориентиром в работе. И это потрясающая идея.

### **Twitter**

**Компания:** Twitter – эта социальная сеть, платформа для обмена информацией, фото, видео, уникальный инструмент, построенный в формате новостной ленты с ограниченным количеством знаков, допустимых в публикациях. В Twitter в конце 2015 г. работало 3,900 человек.

#### **Принципиальные ценности /по словам Брайана Шиппера, вице-президента HR**

##### **Twitter/:**

«Наша миссия заключается в том, чтобы ставить пользователей на первое место, а уже отсюда вытекает наша цель – мы хотим дать каждому возможность быть услышанным, увиденным и шанс поделиться своими мыслями и опытом мгновенно. Именно это можно назвать нашим компасом, который указывал нам путь при строительстве платформы и развитии продукта и внутренней политики. Мы хотим расширить возможности людей во всём мире, и быть силой добра в нём».

Идея создания сервиса, который дает право всем сказать, что они думают – это здорово. Если сотрудники придерживаются этой идеологии и стараются создавать сервис для обмена мнениями – главная их ценность тогда называется «свобода».

### **Zappos**

**Компания:** Zappos – это большой онлайн-магазин одежды и обуви, центральный офис которого находится в Лас-Вегасе. В Zappos работает более 1,500 человек.

#### **Принципиальные ценности:**

1. Доставлять «ВАУ» благодаря сервису.
2. Провоцировать перемены и управлять ими.
3. Веселиться и быть немного странным.
4. Быть авантюристом, креативным и открытым ко всему.
5. Стремиться к росту и обучению.
6. Строить открытые и честные отношения с помощью общения.

7. Создавать позитивную команду и семейный дух.
8. Делать больше с меньшими затратами.
9. Быть страстным и приверженным делу.
10. Быть скромным.

Хорошо сформулированные ценности. Особенно первая – сразу понятно, что для компании принципиально не просто продавать одежду, а доставлять клиенту удовольствие и приводить его в восторг.

### **Pinterest**

**Компания:** Pinterest – огромное сообщество для обмена изображениями. Сотрудников не очень много – около 500 человек.

#### **Принципиальные ценности:**

##### **О команде:**

1. Мы ставим пользователей на первое место.
2. Мы срастаемся.
3. Мы делаем.
4. Мы остаемся собой.

##### **Как?**

1. Будь любопытным.
2. Бери передышку, когда это необходимо.
3. Оставь время для развлечений.
4. Создавай следующее поколение (нам нравится помогать выпускникам и студентам возвращать новые навыки).
5. Соединяй великие умы.

Вторая часть описанных ценностей звучит здорово, и показывает, что твоё мироощущение в рамках компании важно. Надо находить баланс, передавать знания и никогда не терять интерес. Демократично и хорошо иллюстрирует отношения в команде.

### **Starbucks**

**Компания:** Вы наверняка знакомы с этой компанией и хоть раз выпивали чашечку кофе в кофейне Starbucks. Огромная сеть: число сотрудников достигает 182,000 человек.

#### **Принципиальные ценности:**

1. Создавать хорошую рабочую обстановку и относиться друг к другу с уважением и достоинством.
2. Принимать многообразие как один из компонентов бизнеса.
3. Применять высочайшие стандарты качества к покупке, обжариванию и доставке нашего кофе.
4. Доставлять клиентам удовольствие каждый раз.
5. Положительно влиять на наше сообщество и окружающую среду.
6. Понять, что прибыльность – это залог нашего будущего успеха.

Главное для Starbucks – продукт. И это очевидно. Здесь сотрудники немного отведены на задний план. Но это просто свой подход, в котором наверняка есть смысл.

## ТЕМА 4. ГРУППА В ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

Эффективность деятельности организации определяется не только усилиями отдельных людей, а в большей степени результативностью их совместной деятельности. Человек выполняет свои трудовые обязанности во взаимодействии с другими людьми, являясь членом группы, в рамках которой он работает. Решение проблем, стоящих перед группой, требует совместных усилий людей, обладающих различными знаниями, квалификацией, опытом, профессиональной подготовкой.

Однако для достижения эффективных результатов совместной деятельности необходимо правильно сформировать группу и научить всех ее членов навыкам совместной работы, а также умению объединять и концентрировать усилия на решении общих задач.

Участвуя в работе группы, человек может существенно изменить свое личностное поведение. Это обуславливает важность изучения проблем формирования и функционирования групп. Поэтому следующий уровень организационного поведения, который мы будем рассматривать – уровень групп.

### 4.1. Определение социальной группы

Группа – относительно обособленное объединение определенного количества людей (двое и более), взаимодействующих, взаимозависимых и взаимовлияющих друг на друга для достижения конкретных целей, выполняющих разные обязанности, зависящих друг от друга, координирующих совместную деятельность и рассматривающих себя как часть единого целого.

Социальная группа – объединение людей, имеющих общий значимый социальный признак, основанный на их участии в некоторой деятельности, связанной системой отношений, которые регулируются формальными или неформальными социальными институтами. Люди в отделе, подразделении – это социальная группа. Люди в автобусе, в метро – это просто группа, так как они не работают совместно для достижения единой цели.

### 4.2. Классификация групп

Существует большое количество оснований для классификации групп. Мы рассмотрим пять оснований.

- **Размер группы (малые/большие)**

*Большие группы* – социальные общности людей, существующие в масштабах всего общества (страны) и выделенные на основе различных типов социальных связей, не предполагающие обязательных личных контактов. К ним относят, например, классы, нации, религиозные конфессии, общественные организации, возрастные группы.

*Малые группы* – немногочисленные по составу группы людей, объединенных совместной деятельностью и находящихся в непосредственном личном общении и взаимодействии. Ни в одном учебнике нет рекомендуемого точного количества членов малой группы. Основная качественная характеристика – все друг друга знают. Это отдел, подразделение в организации, кафедра на факультете. А вот факультет, цех, департамент – это большие группы, состав которых мы затрудняемся назвать поименно.



- **Характер интеграции**

*Первичные группы* – интегрированы на основе родственных и дружеских отношений, эмоциональной привязанности, доверительности, сплоченности (семья, компания друзей, приятели).

*Вторичные группы* – интегрированы на основе рационального расчета и достижения конкретных целей; так или иначе, это утилитаристские социальные контакты – контакты для чего-то конкретного (рабочие группы, команды).

- **По принадлежности к группе**

*Ин-группы* – группа, к которой индивид принадлежит и с которой он идентифицирует себя;

*Аут-группа* – группа, к которой индивид не принадлежит и с которой он себя не идентифицирует.

Это разделение групп по принципу: «это мы – это они», «эти наши – эти не наши».

- **Характер вхождения индивида в группу**

Очень близкое понятие предыдущей классификации.

*Референтные группы* – это социальная группа, которая служит для индивида стандартом, источником формирования норм и ценностных ориентаций; группы, к которым человек хотел бы принадлежать, с которыми он себя отождествляет, на которые ориентируется в своих интересах, симпатиях и антипатиях – их называют также *эталонными*. С их помощью человек сравнивает свое поведение с поведением других и оценивает его. Это группы значимых других; мнение которых нам важно, которым мы пытаемся подражать. Референтные группы могут быть:

- группы присутствия (ин-группа индивида);
- идеальные референтные группы – реальные или вымышленные, к которым индивид не принадлежит пока что, но надеется принадлежать впоследствии (например, студенты, обучаясь уже сейчас стараются соотносить себя с определенной группой – группой профессионалов: «Пройдет несколько лет, и я стану таким же, как они» – профессионалом).

- **Сфера совместной деятельности**

*Управленческие группы* – группы работников, выполняющие функции управления. Разновидностями этих групп могут быть командная группа руководителей, прежде всего команда менеджеров высшего звена, а также комитеты. Главное в таких группах – совместное, коллективное принятие решений.

*Производственные группы* – группы работников, непосредственно занимающихся производственной деятельностью, совместно выполняющих конкретное производственное задание.

- **Уровень развития**

*Высокоразвитые группы* – группы, давно созданные, их отличает единство целей и общих интересов, устойчивая система отношений между ее членами, высокая сплоченность и т. д.

*Слаборазвитые группы* – группы, характеризующиеся недостаточным развитием или отсутствием психологической общности, сложившейся структуры, четкого распределения обязанностей, низкой сплоченностью. Эти группы, находящиеся на начальном этапе своего существования, называют также *диффузными*.

Степень развития группы определяется психологической общностью, сложившейся структурой, четким распределением обязанностей и ролей, степенью сплоченности членов группы.

- **Реальность существования**

*Реальные группы* – группы, фактически существующие в пространстве и времени и объединенные реальными отношениями.

*Условные группы* – группы людей, условно объединенных для целей конкретного исследования по определенному признаку (например, по полу, возрасту и т. п.).

- **Степень формализации**

*Формальные группы* – группы, созданные по решению руководства в структуре организации для выполнения определенных задач, их деятельность способствует достижению целей организации. Они определены структурой организации. Они функционируют в соответствии с заранее установленными официально утвержденными положениями, инструкциями, уставами. Вхождение в эти группы не всегда добровольное, нас принимают в компанию, но мы не выбираем, в какой группе мы окажемся, в каком подразделении.

*Неформальные группы (подгруппы, сабгруппы)* – группы, создаваемые членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями и антипатиями, общими интересами, одинаковыми увлечениями, привычками для удовлетворения социальных потребностей и общения людей. Формируются спонтанно (удовлетворяют коммуникативные потребности). Формируются внутри подразделения, из сотрудников разных подразделений, основой является сходство по демографическим характеристикам, статусному уровню, общности ценностей и установок – что становится явно, когда есть конкуренция между сотрудниками за ресурсы.

Для формирования неформальных групп важен опыт предыдущих взаимодействий, что наблюдается при реструктуризации: когда подразделения расформируются и неформальные группы образуют те сотрудники, которые ранее работали вместе. В прежних структурах они могли работать вместе, но при радикальных изменениях структуры тот факт, что этот человек из моей компании/отдела, – оказывается очень сильным притягательным фактором, способствующим формированию ин-групп индивидов.

Часто в организациях основой формирования неформальной группы становится наличие ресурсов, необходимых для достижения значимых целей. В этом случае мы стремимся примкнуть к человеку, обладающему этими ресурсами, который вхож в группу руководителей, где происходит распределение ресурсов. Либо мы стремимся примкнуть к человеку-профессионалу в своей сфере, и мы хотим быть ближе к нему, чтобы учиться у него.

Существует два основных механизма интеграции неформальных групп в организации:

1. **Аффективный (эмоциональный)** – основан на взаимном уважении, доверии, симпатии, эмоциях.
2. **Когнитивный** – предполагает, что мы, так или иначе, прокручиваем информацию: «А стоит ли поддерживать более близкие связи с теми или иными людьми? Разделяют ли они наши ценности, нормы, убеждения?». То есть, если те или иные сотрудники являются «белыми воронами», то не навредят ли мне такие взаимоотношения и сближение с этими людьми?

Выгоды от членства в неформальной группе:

- решение личных проблем, которые трудно (невозможно) решить в одиночку;
- поддержка в трудных ситуациях (стрессы на работе, проблемы во внерабочей сфере): можно пожаловаться, поплакать в жилетку;

- повышение собственного престижа и авторитета;
- удовлетворение потребностей среднего уровня (связи, принадлежности, причастности).

Любой социальный обмен предполагает, что если мы что-то берем, пользуемся благами, то в той или иной форме рано или поздно должны отдать что-то взамен. Всегда возникает вопрос о «цене» такого членства.

В первую очередь речь идет о действиях, непосредственно не связанных с личными интересами, но укрепляющих групповую общность, повышающих ее престиж и признание. Например, при распределении видов работ, которые нежелательны, не оплачиваются, требуют инвестирования ресурсов. Встает вопрос: кому же стать гражданином организации?

Ограничение индивидуальных свобод – некоторых членов группы могут принудительно отправить для выполнения работ от группы; существуют определенные обязательства по отношению к другим. Это необходимость проводить свое свободное время с группой.

Существуют обязательства перед другими членами группы. Это проведение своего личного времени во благо группы. Например, празднование дня рождения, когда именинник должен накрыть стол, чтобы не обидеть всех членов группы. Некоторые думают: «А надо ли мне это все?» – но такова цена членства.

- **Цель существования**

*Целевые (проектные) группы* – группы, созданные для достижения определенной цели. При достижении цели группа может быть расформирована или ей поручается работа над новым проектом.

*Функциональные группы* – группы, ориентированные на долговременное выполнение определенной функции.

*Группы, созданные по интересам и на основе дружбы (дружеские)*, – объединяют интересных друг другу людей, имеющих общие увлечения и поддерживающих дружеские отношения. Возникая в трудовом коллективе, такие группы часто выходят за рамки рабочей деятельности. Группы по интересам и дружеские группы являются разновидностями неформальных групп.

- **Период функционирования**

*Постоянные группы* – группы, члены которых решают определенные задачи как часть своих должностных обязанностей; придают организации устойчивость.

*Временные группы* – группы, которые формируются для выполнения краткосрочных разовых задач.

### 4.3. Причины создания групп

Люди объединяются в группы в силу ряда причин. Классические теории группообразования объясняют это следующим образом.

Так, согласно *теории близости*, люди объединяются в группы в силу пространственной или географической близости. Например, сотрудники, работающие в одном отделе, чьи рабочие места находятся в одном помещении (комнате), скорее создадут группу, чем если бы они располагались в разных комнатах.

Согласно *теории формирования групп Джорджа Каспера Хоманса*, люди в процессе выполнения поставленных задач взаимодействуют друг с другом. Это взаимодействие способствует появлению чувств, эмоций – как положительных, так и отрицательных – по отношению друг к другу и к руководству. Чем больше общих задач люди решают, тем больше их взаимодействие друг с другом, тем больше эмоций они будут испытывать в процессе вы-

полнения этих задач. Чем больше взаимодействий между людьми, тем больше люди стремятся к сотрудничеству и больше чувств они разделяют. Чем больше чувств испытывают люди друг к другу, тем более они стремятся к совместной деятельности и тем многочисленнее их взаимодействия.

Проще говоря, Джордж Хоманс построил модель (см. рис. 7), в которой от руководителя люди получают производственное задание; выполняя его постоянно, они организуют процесс взаимодействия и, как следствие, между ними возникают определенные чувства, привычки, ожидания, симпатии и антипатии.

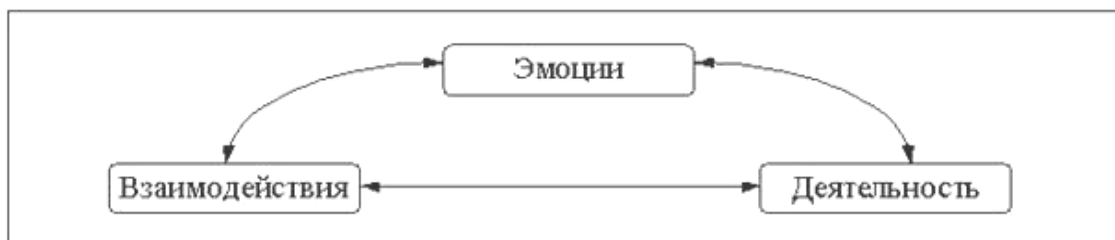


Рис. 7. Модель Джорджа Хоманса

**Теория равновесия** утверждает, что люди объединяются в группы вследствие общих установок и ценностей.

**Теория обмена** утверждает, что люди, находясь в пространственной близости и имея общие установки и ценности, стремятся к взаимодействию в том случае, если вознаграждение в результате этого сотрудничества превышает затраты.

В качестве причин, по которым люди объединяются в группы, называют также:

- потребность в безопасности. Объединяясь с группой, индивид может уменьшить чувство опасности и тревоги, которые испытывает в одиночестве. В группе он чувствует себя сильнее, испытывает меньше сомнений и в большей степени способен противостоять внешним угрозам;
- потребность в самоуважении. Членство в одной или нескольких группах помогает почувствовать себя более значимым;
- потребность в аффилиации. Люди нуждаются в регулярных и стабильных взаимодействиях, и для большинства общение на работе является основным источником удовлетворения потребности в аффилиации;
- потребность во власти. То, чего человек не может достичь индивидуально, иногда становится возможным посредством групповых действий. Для индивидов с сильной потребностью во власти группа может стать источником власти даже в отсутствие формальной должности в организации;
- потребности достижения. Существует множество задач, которые затруднительно или невозможно выполнить отдельному человеку. Часто такие задачи требуют разных способностей, навыков и знаний. В таких случаях только объединение в группу поможет индивиду достичь желаемого результата.

#### 4.4. Стадии развития группы в организации

Эффективность деятельности формальных и неформальных групп во многом зависит от того, на какой стадии развития они находятся.

Согласно концепции Брюса Такмана и Мэри Энн Дженсен (1977), группы проходят пять четко определенных стадий развития.

Процесс развития группы и перехода от одной стадии к другой может быть медленным, не все группы переживают перечисленные стадии, некоторые из них остаются на средних уровнях, из-за чего деятельность группы становится неэффективной. На каждой стадии поведение людей будет совсем разным. Охарактеризуем названные стадии.

**1-й этап** – формирование (*возникновение, формальное объединение индивидов*). Что происходит?

Как мы себя ведем, когда впервые попадаем в небезопасное место? Мы осторожны, вежливы, наша главная задача в такой ситуации – осмотреться, понять правила игры, сформировать первое мнение об окружающих, при этом представляя и свои интересы. Фокус внимания находится в максимальном освоении ситуации, распознавании формальных и неформальных установок, попытке понять себя и других в новой среде. Происходит огромная внутренняя работа по распознаванию и оценке социального и рабочего контекста. На эту внутреннюю работу накладывается постоянный фон рабочих заданий, а точные критерии оценки еще не понятны до конца.

В такой ситуации человек может испытывать смущение, растерянность, но прямую агрессию, как правило, не может себе еще позволить (так как пока не понятно, к чему это может привести). На данном этапе сотрудники обособлены и отстранены друг от друга.

Что должен делать менеджер?

Если у него достаточно опыта – будет содействовать знакомству членов команды друг с другом, может помочь справиться с основными страхами, неуверенностью и смущением. В этот момент стоит говорить об общих целях и ценностях, и роли каждого участника команды. Не менее важно максимально четко проговорить критерии эффективности и оценки работы, возможности обучения и развития, способы получения помощи в трудных ситуациях.

На этой стадии (и только на ней!) полезны мероприятия в формате тимбилдинга. Они помогают людям преодолеть первое смущение в неформальной обстановке.

Первый этап завершается тогда, когда индивиды начинают воспринимать себя членами группы.

**2-й этап** – брожение (*конфликтная ситуация, самоутверждение, смятение*). Это одна из форм внутригруппового конфликта. Индивиды соглашаются с существованием группы, но сопротивляются контролю, который она накладывает на своих членов. Происходит выяснение и распределение форм деятельности. Решения принимаются, как правило, на основании мнения большинства. Возникает конфликт, связанный с лидерством. По завершении этой стадии в группе формируется сравнительно четкая иерархия внутригруппового лидерства.

**3-й этап** – нормирование (*стадия нормообразования, принятия норм*), т. е. формирование в группе близких взаимосвязей и общности норм и ценностных ориентаций. Идет упрочение группы. Ее члены уже имеют четкое представление друг о друге. Роли и функции каждого приобретают определенность. Стадия завершается с образованием четкой структуры и общим набором ожиданий о том, что есть правильное поведение. Сотрудники, не согласные с новыми ролями, вынуждены, по крайней мере, смириться и следовать групповым нормам и требованиям. В некоторых случаях недовольные члены группы прибегают к различного рода защитным механизмам:

- замыкание в себе, плохо скрываемое безразличие к целям группы, отсутствие вовлеченности;
- гиперкритицизм, самореклама, неблагоприятные прогнозы в отношении дальнейшей судьбы группы;

- жесткий формализм, подчеркнутая вежливость, «буквоедство», строгое следование нормам;
- подобострастие, жесты панибратства;
- излишняя словоохотливость, вызовы на разговор, рассказы о собственных переживаниях. Подобные жесты защиты могут появляться и на других стадиях развития группы, и менеджер должен быть подготовлен к их купированию (устранению). Однако в целом внутренняя атмосфера в группе на этом этапе значительно улучшается, напряженность первых этапов спадает и на передний план выступает цель совместной деятельности.

**4-й этап** – деятельность (*функционирование, исполнительная стадия*).

Здесь участники команды работают сплоченно и эффективно, конечно, если все предыдущие стадии прошли приемлемо. На этой стадии уже есть близкие доверительные отношения между некоторыми участниками, работать всем в целом комфортно. Рабочие задачи решаются неформально, гибко и с явной заинтересованностью. В целом – все участники принимают и разделяют общие цели. Команда занята вопросами, связанными с продуктивностью, эффективностью и потенциальными возможностями.

Если все хорошо, то в команде происходит личное и профессиональное развитие и саморазвитие – просто в силу того, что люди обмениваются знаниями, помогают друг другу и поддерживают.

Что должен делать менеджер?

Нужно быть очень внимательным! Менеджер должен анализировать индивидуальные и командные усилия, оценивать командную результативность и индивидуальные успехи каждого. Здесь очень важно давать обратную связь, вдумчиво и внимательно следить за тем, что происходит и поддерживать сплоченность. Нужно поощрять эффективность команды в целом, не выбирая себе «любимчиков», так как это может привести к созданию атмосферы конкуренции и враждебности. Будьте внимательны с оплатой труда, если вы платите только по индивидуальным показателям эффективности, иначе вся проделанная работа может пойти насмарку.

Тимбилдинг здесь не нужен вообще. Командообразование уже давно выстроено, люди выбрали себе тех, с кем им общаться комфортнее всего, с остальными построили приемлемые, устраивающие все стороны отношения. Если на данном этапе команда теряет набранные обороты – лучший способ повысить эффективность – придумать новый вызов, новую цель. Пожалуй, только на этом этапе можно говорить о превращении группы в команду.

**5-й этап** – расформирование (*распад, стадия прерывания*).

Если проект завершен и участниками нужно расстаться, то некоторые сотрудники могут испытывать грусть от расставания друг с другом. Кроме того, приходит неуверенность и опасения перед следующим проектом – снова перемены. Членам команды нужна обратная связь об их совместной работе, достижениях и способности справиться с новыми вызовами.

Что должен делать менеджер? Он должен уменьшить стресс, связанный с переменами. Конструктивная обратная связь по результатам, обсуждение новых направлений развития с каждым членом команды может помочь в этом. Если в этом есть необходимость, менеджер может посоветовать участникам поддерживать связь друг с другом, развивать отношения в новых проектах и видах деятельности.

Базовые характеристики данного этапа:

- снижение интенсивности социальных отношений;
- падение эффективности;

- исчерпание цели;
- конфликты.

Рассмотренная последовательность не означает, что эффективность группы монотонно возрастает по мере ее формирования. В некоторых случаях именно стадия брожения может быть наиболее продуктивной, и тогда эффективность последующих стадий будет ниже. Кроме того, движение от стадии к стадии не является четко определенным. Отметим также, что группа часто регрессирует относительно предыдущей стадии.

#### **4.5. Социализация индивидов в группе: роль групп**

Очень часто группа выступает мостиком, проводником, медиатором между нормами организации и индивидами. Ценности и нормы, транслируемые в организации, в неформальных группах воспринимаются проще, нежели формально прописанные в должностной инструкции или исходящие непосредственно от руководителя.

Новички, приходя в организацию, наблюдают за поведением остальных членов группы, либо в этом принимает участие наставник, который объясняет основные принятые в группе/организации нормы и ценности, поведения. Итогом социализации становится формирование правильного, желаемого и желательного поведения работника в данной организации.

Каким образом это происходит? Прежде всего, воздействие групп на поведение индивидов происходит через групповые нормы, то есть стандарты поведения, соблюдение которых выступает для индивида необходимым условием включения его в группу. В данном случае речь идет как о формальных группах, так и о неформальных.

Группы, формальные и неформальные, имеют арсенал позитивных стимулов и негативных санкций, которые они применяют к индивидам в случае невыполнения норм.

Наиболее часто используемые позитивные стимулы – похвала, поддержка, символы уважения и статуса, предоставление индивиду престижных или дефицитных ресурсов, которыми располагает группа.

Если формальный руководитель располагает такими формальными санкциями, как депремирование, выговоры, увольнения, то в качестве негативных санкций членами группы используются различные варианты асоциального, контрпродуктивного поведения, направленного на конкретных людей (политическая девиация: сокрытие информации, принижение человека, психологическое и физическое насилие) – это все неформальные санкции. Часто такие санкции направлены на одного из членов группы, которых не похож на всех остальных («белая ворона»).

Неформальные нормы в организации могут быть позитивными, то есть соответствующими цели организации, стимулирующими продуктивную работу людей. Но могут и противостоять эффективности. В том случае, если группа является проводником хороших норм – это шикарная ситуация, облегчающая жизнь руководителя, так как формальный контроль заменяется неформальным-социальным. Руководителю не нужно контролировать работников, придумывать какие-то формальные критерии для оценки каждого индивида, так как сама группа является источником позитивных норм, и сама группа склоняет индивидов этим нормам следовать.

Но бывает, что группа противостоит тем работникам, которые ориентированы на высокие результаты. Проблема таких «отличников» для группы заключается в повышении планки производительности. Группа негативно реагирует на тех членов, которые выносят сор из избы (доносительство). Это контрпродуктивное поведение для группы, но для органи-

зации оно таковым не является. Пример: фильм «Легенда 17» (когда главный герой оказывается в хоккейной команде города Чебаркуль и сталкивается с недовольством, сильным давлением группы, он высказывает такую мысль: «Если мы покажем хорошие результаты, то попадем в дивизион более высокого уровня и от нас будут требовать гораздо больших усилий, чем то, как мы сейчас играем»).

#### 4.6. Групповая сплоченность

Важной характеристикой является степень сплоченности группы.

*Групповая сплоченность* – одна из важнейших характеристик группы. Под сплоченностью понимается сила стремлений членов группы оставаться в ней и выполнять свои обязательства перед группой; степень «взаимного притяжения», членов группы, их желания оставаться в этой группе.

Чем сильнее сплоченность, тем большее влияние на поведение индивида оказывает группа. Как правило, чем более сплоченной является группа, тем выше результаты ее работы. Групповая сплоченность оказывает влияние на результаты деятельности не только группы, но и всей организации в целом. Если групповые цели согласуются с целями организации, а нормы поведения, принятые в группе, нацелены на достижение высоких результатов работы, то эффективная деятельность группы обеспечивает и эффективность деятельности организации.

С понятием групповой сплоченности связано понятие «степень идентификации с группой», то есть когда эта группа для индивида является референтной.

Сплоченность зависит от множества факторов, которые могут как повысить ее, так и существенно снизить (табл. 4).

Таблица 4

#### Факторы, влияющие на групповую сплоченность

Фактор	Направленность фактора на групповую сплоченность	
	Повышающий	Понижающий
Время существования группы	Длительный период совместной работы	Короткий период существования работы
Престижность группы	Высокая	Недостаточно высокая, группа вновь создается, отсутствует достоверная информация о группе
Насколько трудно вступить в группу	Трудно	Легко
Размер группы и возможность взаимодействовать членам группы друг с другом	Небольшое количество (5–7 человек)	Большая численность группы. Возможность взаимодействия друг с другом уменьшаются
Согласие относительно целей	Присутствуют	Отсутствуют
Общность установок и ценностных ориентаций	Высокая (большая)	Низкая
Взаимосвязь задач, стоящих перед группой	Присутствует	Отсутствует
Состав группы по возрасту	Небольшая разница в возрасте	Большая разница в возрасте
Внешняя угроза	Высокая	Низкая
Конкуренция	Межгрупповая	Внутригрупповая
Опыт групповой работы	Положительный опыт взаимодействия между членами группы, личная привлекательность членов группы	Негативный опыт взаимодействия между членами группы, личная привлекательность членов группы



Предшествующий успех групповой работы	Гордость за совместные достижения	Ощутимого увеличения результатов труда совместная деятельность ранее не приносила или присутствовали явные неудачи
Отношение руководства к групповым формам работы	Поддерживающее: проведение собраний, упор на глобальные цели группы, организация групповых обсуждений возникающих проблем, новых процессов и приоритетов, привлечение членов группы к принятию решений	Индифферентное
Мотивация и вознаграждение	Групповая мотивация и групповое вознаграждение	Индивидуальная мотивация и вознаграждение по индивидуальным результатам работы
Распределение ресурсов	По групповому принципу	По индивидуальному принципу

Групповая сплоченность очень важна с точки зрения влияния на поведение индивида. Есть результаты исследований, которые говорят, что в зависимости от степени сплоченности группы и в зависимости от того, насколько группа привержена нормам эффективного выполнения труда, зависит производительность и групп, и индивидов. Самая *позитивная ситуация* – это когда наблюдается высокая сплоченность группы и сильные нормы труда. Это обеспечивает высокую производительность. Самая низкая производительность наблюдается, когда имеется сильная сплоченность группы, но наблюдается слабые нормы эффективности («разве нам больше всех надо?»). В случае низкой сплоченности группы не важно, какие нормы существуют, производительность будет средней, так как влияние на индивидов минимальное (см. рис. 8).



Рис. 8. Групповая сплоченность и нормы эффективности труда: влияние на производительность

Важным моментом при изучении групп является поддержка со стороны рабочей группы. Она часто совпадает с понятием организационной поддержки. Рабочие группы могут оказывать инструментальную и аффективную поддержку.

*Инструментальная поддержка* связана с помощью в исполнении работы, когда сотрудник не справляется со своими обязанностями. В таком случае он всегда может обратиться к коллегам за помощью, советом.

*Аффективная поддержка* важна с точки зрения удовлетворения социальных потребностей (когда сотрудник может найти сочувствие в случае проблем, невзгод, несправедливого отношения руководителя). В группе человек может получить повышение самооценки, почувствовать себя профессионалом. Для сотрудника важна оценка группой его достижений.

Если человек чувствует, что получает поддержку, то у него повышается удовлетворенность работой, он проявляет себя гражданином организации в качестве благодарности за поддержку.

Если сотрудник поддержки не получает, то это может спровоцировать стрессы со всеми вытекающими последствиями. А такая атмосфера является предпосылкой намерения покинуть организацию.

*Для поощрения сплоченности группы и предотвращения межгрупповых конфликтов* менеджеру можно посоветовать:

- 1) стимулировать поиск группами общих ценностей;
- 2) поощрять согласие с целями группы;
- 3) сделать группу меньше, изолировать деятельность каждой группы;
- 4) стимулировать соревнование с другими группами;
- 5) выдавать вознаграждение всей группе, а не отдельным ее членам.

*Для уменьшения сплоченности групп:*

- 1) сделать группу больше;
- 2) расформировать группу;
- 3) выдавать вознаграждение отдельным членам группы, а не всей группе;
- 4) поощрять несогласие с задачами группы;
- 5) не изолировать группу от остальной организации.

#### **4.7. Принятие решений в группе**

Групповое принятие решений – это осуществляемый группой выбор из ряда альтернатив в условиях взаимного обмена информацией при решении общей для всех членов группы задачи.

Плюсами группового принятия решений являются следующие:

- «одна голова хорошо, а две лучше» – большой объем информации и знаний;
- разнообразие точек зрения;
- групповые решения охотнее принимаются к исполнению другими работниками – меньше наблюдается саботаж, искажение управленческих решений.

Издержки группового принятия решений:

- временные затраты (нужно понимать, стоит ли вопрос того, чтобы тратить на него много времени);
- «огруппленное» мышление (в шутку называют «оглупленное» мышление): если группа сильно интегрирована, ориентирована на избегание конфликтов, при обсуждении любого вопроса стремится к консенсусу. При таком мышлении группа отказывается от поиска

альтернативных решений. В феномене огруппленного мышления оказывался каждый из нас, когда мы чувствуем, что обсуждение идет куда-то не туда, наша точка зрения сильно отличается от общей логики общей мысли. Но мы приглушаем в себе желание высказать свое мнение в силу застенчивости, скромности. Далеко не каждый может встать и заявить свое мнение в присутствии важных персон. Часто мы отказываемся от высказывания мнения из-за боязни спровоцировать конфликт, боязни, что обсуждение затянется надолго;

- «групповой сдвиг»:
  - это ситуация, когда группа принимает более рискованные и радикальные решения, чем каждый из ее членов по отдельности;
  - возникает в результате «групповой поляризации», когда индивидуальные решения членов группы варьировались между двумя точками зрения, но в итоге группа склоняется к наиболее консервативному или, наоборот, экстремальному, радикальному решению, которые часто оказываются рискованными, безответственными. Часто такие решения бывают наиболее влиятельными; наиболее склонные к риску члены группы бывают одновременно самыми влиятельными.

В развитых странах методы групповой работы используются уже давно и дают прекрасные результаты (примером может служить деятельность японских фирм). Это обусловлено рядом преимуществ, которыми обладает совместное решение по сравнению с индивидуальным: коллективный поиск решения проблемы позволяет рассмотреть гораздо больше возможных альтернатив; в групповом решении находит место более адекватное отражение существа решаемой проблемы, что обеспечивается комплексным подходом; появляется групповое мышление, которое характеризуется высокой креативностью, интеллектом, рациональностью; происходит деперсонализация принятых решений и разделение ответственности; единство мнений, к которому приходят в результате выработки решения, представляет собой положительный мотивационный фактор как для эффективной трудовой деятельности каждого отдельного работника, так и для коллектива в целом; увеличение уровня риска, что приводит к принципиально новым идеям.

Благодаря этим особенностям групповое принятие решений позволяет в сложных, а иногда и тупиковых ситуациях (которые порождает современная внешняя среда), выбрать наиболее оптимальный вариант.

### ***Виды групповых решений***

- 1) *незаметное решение* – решение, принятое в результате хаотичной дискуссии в результате неспособности далее обсуждать вопрос;
- 2) *авторитетное решение* – решение принимается одним человеком, на которого группа возложила ответственность за это решение;
- 3) *решение, принимаемое меньшинством* – решение, принятое маленькой группировкой, пришедшей к общему мнению, которое принимает большинство;
- 4) *компромисс* – решение, принятое в результате договоренности о взаимных уступках, которое полностью не удовлетворяет ни одну из сторон;
- 5) *решение, принимаемое большинством*, – решение, принятое в результате голосования;
- 6) *единогласное решение* – решение, с которым согласны все участники. Оно наблюдается при решении несложного вопроса, принятии формального решения;
- 7) *согласованное решение* – решение, принятое на основе предварительной работы команды.

### **Методы принятия группового решения**

- 1) открытое общение;
- 2) ролевая игра – каждый из участников выполняет предписанную ему роль, в результате игры рождается наиболее приемлемое решение;
- 3) групповая дискуссия – обсуждение в группе каких-либо проблем, значимых для большинства участников.

Этапы групповой дискуссии:

- 1) формулировка проблемной ситуации;
- 2) высказывание идей;
- 3) обсуждение решений;
- 4) принятие решения;
- 5) разработка программы и плана действий.

Разновидности групповой дискуссии:

- 1) метод «мозгового штурма» – проходит в несколько этапов. На первом этапе идет изложение проблемы, при этом всех участников просят свободно излагать свои идеи по решению проблемы, независимо от того, насколько они реальны. Главная задача состоит в том, чтобы прозвучало как можно больше идей. Критика своих и чужих идей запрещается. На следующем этапе идеи комбинируются, видоизменяются. На последнем этапе идет отбор и оценка идей;
- 2) метод синектики также проводится в несколько этапов. На первом этапе выделяются «синекторы» (затравщики) дискуссии, которые отстаивают противоположные мнения и начинают дискуссию, в которую постепенно включаются и другие члены группы. В ходе дискуссии отбрасываются крайности, и принимается решение, удовлетворяющее всех;
- 3) «консенсус» – путем открытого обсуждения исходных индивидуальных вариантов вырабатывается единое групповое решение;
- 4) «диалектическая» – обсуждаются не варианты, а факторы, определяющие их;
- 5) «диктатура» – обсуждение заканчивается выбором участника, чье мнение и становится мнением группы;
- 6) метод Дельфи – многократное анонимное и изолированное высказывание и обсуждение мнений в письменной форме. За несколько раундов обычно удается прийти к общему решению;
- 7) «коллективная» методика – усреднение результата, что исключает все индивидуальные влияния. Дает наименьшую точность.

### **4.8. Эффективность групповой деятельности**

Продолжая разговор о том, где лучше работать, в группе или индивидуально, отметим достоинства и недостатки работы в группах.

#### **Преимущества работы в группе**

1. **Социальная фасилитация** – эффект, при котором человек более успешно справляется с поставленными задачами, выполняет *хорошо усвоенные или привычные действия* в присутствии других людей лучше, чем в одиночку. Когда человек в чем-то уверен, знает, что хорошо что-то делаем: рисует, танцует, поет и т. д. Он хочет показать на публике свои достижения. Наличие аудитории, людей, мнение которых важно, и которые могут обеспечить эмоциональный эффект похвалы, дает человеку возможность раскрыться еще больше, и он старается сделать это как можно лучше.

Противоположное понятие – *социальная ингибиция* (в условиях выполнения сложных заданий, боязни оценки), когда человек хуже справляется с работой в присутствии других людей. Некоторых людей раздражает, когда во время работы кто-то заглядывает к ним через плечо (например, открытые занятия). В этом случае человек теряется, энергетика в его деятельности ослабляется.

Пример: на защите ВКР выступают два студента, у обоих отличные дипломы, презентации и доклады, все отрепетировано. Но в момент защиты один расцветает, а другой подавлен и с трудом подбирает слова.

2. *Синергетический эффект* – создание чего-то большего, чем сумма составляющих вкладов ее членов. На основе этого эффекта основана общая популярная идеология командного образования.

#### *Издержи групповой деятельности:*

1. *координационные потери* – групповая деятельность требует дополнительных управленческих усилий (временные затраты на организацию, эффективное и правильное распределение работы);
2. *мотивационные потери*: социальная лень, диффузия ответственности, «проблема безбилетника».

*Диффузия ответственности (размывание)* – явление распределения ответственности за результат между членами группы, в результате чего личная ответственность каждого из них становится существенно меньше исходной. На бытовом уровне этот эффект отмечен народной поговоркой – у семи нянек дитя без глаза. То есть в случае диффузии ответственности мы ожидаем, что данная работа будет кем-то выполнена. Например, в случае группового сдвига, групповой поляризации, когда принимается неэтичное групповое решение. Мы думаем, ведь это не мы, а «они» приняли это решение. В социальной психологии диффузия ответственности многократно подтверждена исследованиями. Когда исследователи в торговых центрах, на вокзалах симулировали несчастный случай, пытались определить в каких случаях человеку приходится лежать, и через него будут перешагивать, а в каких – к нему тут же приходят на помощь. Выяснилось, что чем меньше группа людей (1–2 человека), то люди чувствовали на себе ответственность: тут же предпринимали что-то. По мере увеличения группы людей скорость реакции замедлялась. Таким образом, «чем больше свидетелей произошедшего несчастного случая, тем меньше вероятность, что пострадавшему будет оказана помощь».

Диффузия ответственности в рабочей группе: чем больше количество людей, выполняющих одно и то же задание, тем больше вероятность возникновения диффузии ответственности. Поэтому рекомендуемая численность рабочей группы – не более 10 человек. Чем больше рабочий коллектив, тем ниже уровень индивидуальной ответственности каждого; индивид испытывает меньшую ответственность за рискованные решения, так как они принимаются всей группой. В случае неуспеха или неудачи в команде легко свалить вину за результат на другого.

Социальная лень и ее причины – люди, работая в группах, могут прикладывать меньше усилий для достижения целей, чем работая индивидуально. Мы всегда надеемся, что этот участок работы сделает другой, более ответственный и сознательный работник. Сознательно или несознательно начинаем саботировать задание, если над ним работает не один человек, а несколько.

Чаще всего причинами социальной лени являются:

- низкая значимость группы и ее целей для индивида (когда сотрудник мало привержен этой группе, когда интересы группы не отождествляются с его личными интересами);
- «анонимность» – невозможность вычленив индивидуальный вклад в коллективный результат (в результате этого в более выгодном положении оказываются ленивые сотрудники, а «рабочие пчелки» выгорают, теряют способность к эффективному труду и снижают работоспособность);
- социальное сравнение (нарушение дистрибутивной справедливости – восприятие степени справедливости распределения вознаграждения: каждый из нас сравнивает собственные вознаграждения и прикладываемые усилия с вознаграждениями и усилиями остальных членов группы; и если наблюдается дисбаланс, то наши индивидуальные усилия снижаются).
- Социальная лень или фасилитация?

Речь идет о том, возможно ли в рамках группы выделить индивидуальный вклад каждого члена группы. Если такое возможно, работник боится, что его оценят и это сподвигнет его к социальной фасилитации. В противном случае – социальная лень.

#### 4.9. Понятие команды

Далее поговорим о таком аспекте групповой работы, как работа в командах. Развитие информационных технологий, процессов организационного научения, усиление внимания к системе комплексного управления качеством привели к тому, что в центре внимания в организации стало не поведение индивида (менеджера и рабочего), а деятельность многофункциональных управленческих команд и рабочих групп, которая направлена на решение комплексных проблем и заданий.

Понятие «команда» возникло в рамках подхода «социотехнических систем» в 1950-е гг., когда появилось понимание, что для повышения производительности нужно учитывать комплекс взаимодействий стратегии, процедур, культуры, технологии, людей. Иными словами, работа в бизнес-организации должна быть организована по типу работы в спортивной команде.

Одни исследователи отождествляют понятия «рабочая группа» и «команда», другие находят между ними различия, главное из которых состоит в том, что команды достигают более высоких результатов, приобретая коллективный синергетический эффект.

Преобразование группы в команду происходит, когда:

- все ее члены рассматривают достигнутый успех как общий;
- доверие друг к другу и к руководителю постоянно растет;
- культивируется и усиливается чувство принадлежности к команде;
- принадлежность к команде считается престижным состоянием;
- цели команды постоянно реализуются.

Таким образом, команду можно рассматривать как вид группы в организации, находящейся на более высокой ступени развития.

Основные различия между рабочей группой и командой представлены в табл. 5.

### Различия между рабочей группой и командой

Сравниваемый параметр	Группа	Команда
Определение	Группа, которая взаимодействует с целью обмена информацией и принятия решений, чтобы помочь каждому члену группы действовать в своей зоне ответственности	Группа, коллективный результат деятельности которой выше, чем сумма отдельных вкладов ее членов
Лидер	Ярко выражен	Лидерство поделено между членами
Ответственность	Личная	Личная и взаимная групповая
Миссия	Совпадает с миссией организации или обусловлена ею	Собственная
Производимые продукты	Индивидуальная деятельность	Коллективная деятельность
Формы совместного решения проблем	Собрания	Свободные встречи
Оценка эффективности	Косвенная	Непосредственно по произведенному продукту
Процесс работы	Обсуждение, решение, делегирование полномочий	Обсуждение, решение, совместное выполнение
Состоит из работников	Одного уровня управления	Всех уровней и подразделений

Казалось бы, все понятно, но как это все учесть и реализовать на практике? Обычно командой называют эффективно работающую рабочую группу. Те атрибуты, которые являются обязательными для команды, очень часто характеризуют эффективную рабочую группу. В частности, это единые нормы и ценности, высокий уровень сплоченности. Кроме того, команда обеспечивает своим людям основу для морального стимулирования. Это же обеспечивает и традиционная рабочая группа.

Также команду можно определить, как «вторичную» (группа, интегрированная на основе рационального расчета ради выполнения конкретных рабочих задач) социальную группу, отношения между членами которой отличаются интенсивной эмоциональной привязанностью и доверительностью, характерной для «первичных» социальных групп. Поэтому многие люди говорят о своих рабочих коллективах «мы команда», считают себя единым целым.

Возникает вопрос: в каких случаях нужно заниматься командообразованием? – наиболее эффективным и модным методом управления. В большинстве случаев тимбилдинг становится конечной целью, потому что это дает руководителю иллюзию, что он находится в мейнстриме современных технологий управления персоналом.

На самом деле работа в команде эффективна не всегда, не во всех сферах деятельности. Прежде чем заниматься командообразованием, нужно понять, будет ли эффективна работа в команде или сделанная одним человеком (если есть ресурсы, то можно и индивидуально)? Создает ли работа общую цель, которая является чем-то большим, чем сумма индивидуальных рабочих целей сотрудников (работа в проектах)? Существует ли взаимозависимость членов будущей команды?

Список условий эффективности работы команды большой и разные авторы склоняются к разному набору условий:

- достаточные ресурсы;
- эффективное лидерство;
- климат взаимного доверия;

- система вознаграждения, учитывающая как результаты всей команды, так и индивидуальный вклад каждого;
- четкое распределение ролей;
- сложность, амбициозность и значимость задач;
- наличие соответствующих HRM-практик (мотивация, оценка, обучение).

Неэффективно создавать команду при выполнении рутинных задач, лучше создавать в кризисных ситуациях, когда требуется мыслить нестандартно, или при работе над проектом.

Исследователи сходятся во мнении, что для командных игроков, независимо от роли, которую они будут играть, функционально необходимы технические навыки и личностные качества. Важнейшими техническими навыками являются решение проблем, принятие решений, межличностное общение – это навыки, которые приобретаются в процессе трудовой деятельности и могут развиваться специальными тренингами. Наиболее важные среди личностных качеств большой пятерки: сознательность (дисциплинированность, способность рационально подойти к задаче, понимание степени ответственности, вклада в коллективный результат); открытость новому опыту. Если имеются низкие значения по шкале опыта, то человеку лучше работать индивидуально.

Как же становятся командными игроками? Для начала необходим тщательный отбор в организацию – нужно нанимать людей, способных работать в команде. Уже в организации происходит обучение нового сотрудника – происходит создание командного игрока – посредством коллективного решения проблем, коммуникаций, ведения переговоров, коучинга/наставничества. Немаловажным является правильная система вознаграждения – стимулирование работы в команде. Главным тезисом в организации, стремящейся превратить группу в команду, становится тезис «Кооперация вместо конкуренции!»

Тренеры по командообразованию говорят о необходимости сделать акцент на кооперации вместо конкуренции. С одной стороны, вычленив индивидуальный вклад (конкуренцию), но в то же время нацелить на кооперацию.

#### **4.10. Модель развития команды по Катценбаху и Смигу**

Представляет интерес модель развития команды, предложенная Дж. Катценбахом и Д. Смигом. В ней увязаны общие результаты групповой деятельности с производительностью команд, находящихся на различных ступенях развития.

Авторы различают следующие типы групп и команд в их развитии.

*1. Рабочая группа* – это группа, у которой нет потребности в повышении эффективности совместного труда или нет возможности стать командой. Члены группы взаимодействуют между собой, прежде всего для того, чтобы обменяться информацией, опытом работы или для определения перспективы и принятия решений, чтобы помочь каждому работать в пределах его области ответственности. В таких группах нет общей цели и взаимной ответственности. Члены группы полагаются на сумму «индивидуальных преимуществ», необходимых для выполнения работы, не ставя целью коллективное производство продукта, требующего объединенных усилий. Взаимодействие членов группы в ней осуществляется в основном для обмена информацией и опытом. Для нее характерна персональная ответственность каждого за результаты совместной деятельности.

*2. Псевдокоманда* – это группа, у которой имеется потребность в повышении эффективности совместного труда, есть возможность стать командой, но она не сосредоточилась на коллективном выполнении работы и не пробует делать это. Члены группы не проявляют интереса к определению и формулированию общей направленности и целей деятельности, хотя при этом группа может называть себя командой. Псевдокоманды имеют самые низкие показатели результатов деятельности, потому что используемые ими методы работы умень-



шают индивидуальную производительность каждого члена и не дают эффекта от объединения. В псевдокомандах негативная синергия – сумма целого меньше, чем потенциал индивидуальных частей.

3. *Потенциальная команда* – это группа, у которой имеется существенная потребность в повышении эффективности совместной деятельности, и она пробует это делать. Однако, как правило, такой команде не хватает ясности относительно направления, целей и процесса выполнения работы. Эта группа еще не установила коллективную ответственность, и ей требуется более высокий уровень дисциплины. Такие команды называются *потенциальными*, так как их члены берут на себя риски, пытаясь противостоять неизбежно возникающим препятствиям.

4. *Настоящая команда* – это небольшое число людей с взаимодополняющими навыками, которые преданы общему направлению, целям и рабочему подходу, за который они чувствуют себя взаимно ответственными. Члены группы полностью определили процедуру и процесс совместной деятельности для достижений согласованных целей. Они осознают, что каждый из них важен для эффективного выполнения работы, но они еще не полностью реализовали сами себя.

5. *Высокоэффективная команда* – это реальная команда, члены которой обладают суперобязательностью относительно выполнения командной работы. Методы работы и взаимодействия в группе способствуют персональному росту и успеху членов команды. Такие группы обладают избытком синергии и добиваются результата, который превосходит ожидания окружающих.

Кривая командных результатов, предложенная Дж. Катценбахом и Д. Смитом, представлена на рис. 9.



Рис. 9. Кривая командных результатов

Командная деятельность должна строиться на следующих принципах:

- отбор членов команды с учетом их навыков, умений и возможностей;
- четкие правила поведения членов команды и определение целей совместной работы;
- осознание всеми участниками команды новых прав;
- постоянные командные взаимодействия, выделение времени, необходимого для общения членов команды, что позволяет им обмениваться новой информацией;
- обеспечение обратной связи, признания, вознаграждения.

## 4.11. Состав команды

Когда в рабочей команде четко распределены зоны ответственности и роли каждого участника в процессе – команда результативна и регулярно приносит пользу компании. Но часто бывает так, что сотрудники интуитивно выбирают свои командные роли. И если несколько человек дублируют друг друга по ролям и функциям – возникает конкуренция между сотрудниками и неэффективное распределение ресурсов внутри группы. Из-за этого снижается результативность всей команды. Теория Р.М. Белбина (1993 г.) о командных ролях создана, чтобы решить эту проблему. Рэймонд Мередит Белбин, доктор психологических наук и директор Belbin Associates Ltd, в 1960–70-х гг. создал теоретическую модель командных ролей. Она состоит из 9 типов и поделена на 3 группы: интеллектуальные роли – Генератор идей, Аналитик-стратег, Специалист; социальные роли – Душа команды, Исследователь ресурсов, Координатор; роли действия – Мотиватор, Реализатор, Педант. Не обязательно, что все эти 9 ролей должны быть конкретными людьми. В шестиграннике Холланда мы видели, что один человек может выполнять и соседние типы.

*Главная идея модели: рабочая команда наиболее эффективна, когда состоит из людей с разными способностями, образами мышления и личностными качествами. При этом важно, чтобы члены команды не просто отличались, а дополняли друг друга. Тогда процесс заработает по принципу конвейера, где каждый сотрудник исполняет свои конкретные функции в проекте, а затем передаёт его дальше, по*

*Интеллектуальные роли (см. рис. 10)*

1. Генератор идей – изобретатель и новатор. Как правило, это руководитель команды. Полезен на начальных стадиях проекта либо в тех случаях, когда рабочий процесс застыл и необходим драйвер для продолжения движения.
2. Аналитик-стратег – объективный и проницательный. Анализирует возможности по проекту, редко ошибается в оценке ситуации. Хладнокровный, часто интроверт. Полезен на стадии стратегического планирования.
3. Специалист – целеустремленный эксперт. Делится необходимыми знаниями с командой, профессионал в своей области. Полезен в начале проекта, когда нужно проверить технические нюансы.

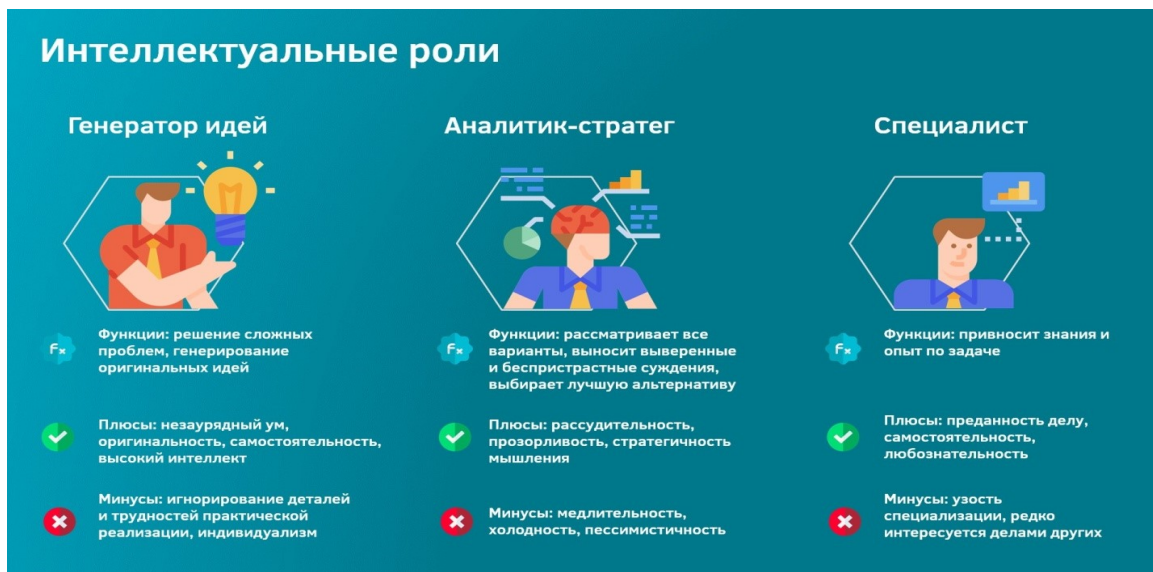


Рис. 10. Характеристика интеллектуальных ролей

### Социальные роли (см. рис. 11)

1. Душа команды – мягкий и дипломатичный. Популярный человек в команде. Обладает эмпатией, создает в коллективе дружескую атмосферу, помогает решить конфликты между коллегами.

2. Исследователь ресурсов – харизматичный энтузиаст, экстраверт. Умеет налаживать отношения, грамотно вести переговоры и договариваться о выгодных условиях с подрядчиками или новыми клиентами.

3. Координатор – уверенный организатор. Обычно это лидер команды. Он распределяет задачи, устанавливает сроки выполнения, контролирует результат. Он хорошо знает свою команду и умело пользуется возможностями каждого сотрудника.

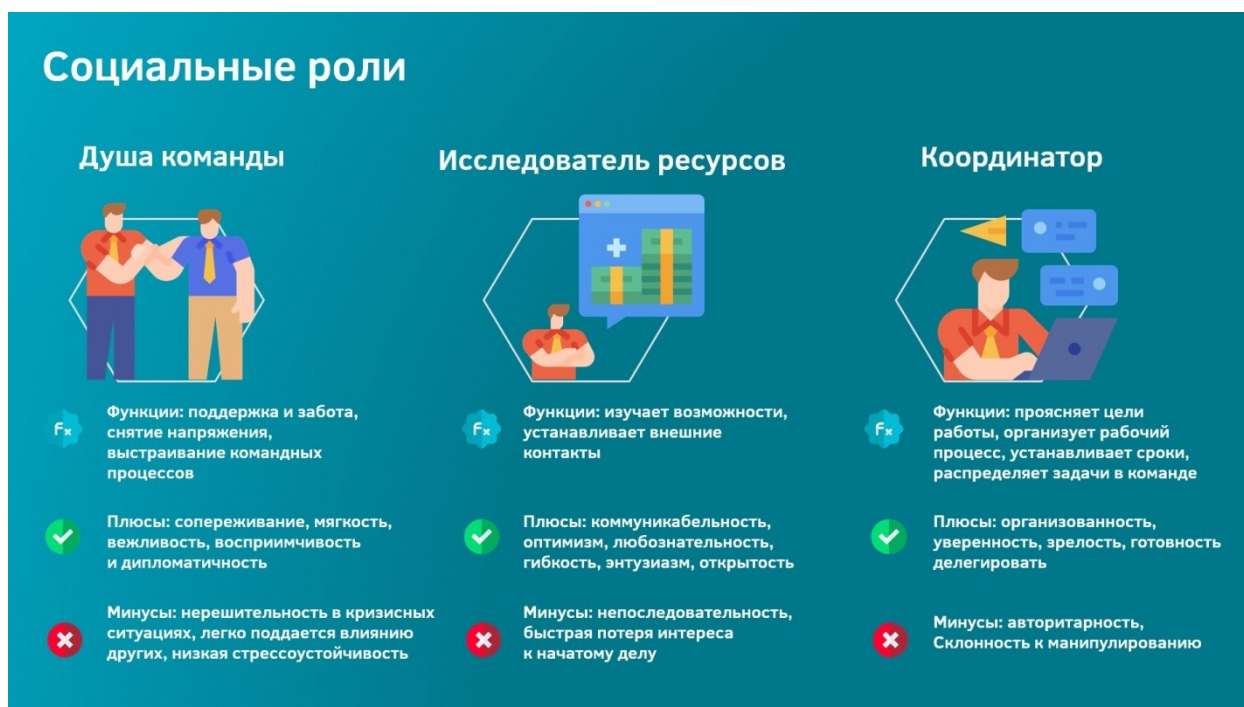


Рис. 11. Характеристика социальных ролей

### Роли действия (см. рис. 12)

1. Мотиватор – энергичный и ориентированный на успех. Такой сотрудник сам обладает высоким уровнем мотивации и мотивирует других. Ему нравится вести за собой команду, и он неплохо с этим справляется. Не терпит неудач и чувствительно на них реагирует.

2. Реализатор – дисциплинированный и трудолюбивый исполнитель. Настоящий солдат. На такого человека всегда можно положиться, он выполнит задачу в срок и сделает ровно то, что от него просят, консервативен. При выполнении задач всегда руководствуется здравым смыслом.

3. Педант или контролер – добросовестный и тревожный. Этот сотрудник, как правило, завершает проект, «причесывает» работу всей команды. Он аккуратен и внимателен, требователен к деталям, не любит делегировать, перфекционист. С виду спокойный интроверт, но внутри часто переживает, иногда больше, чем нужно. Педант душой болеет за результат и ответственно подходит к своей работе.

Основная идея подбора состава команды – взаимодополняемость как функций, так и личностных качеств.

С необходимостью обеспечения функционально-ролевого и личностного разнообразия связаны неудачи работы многих команд. Исследователь лидерских команд Р. Хакман обнаружил, что лидерские команды – команды из управленцев высокого уровня, топ-менеджеры в большинстве своем оказываются менее эффективными, чем команды из сотрудников, расположенных на более низких уровнях управления. Причины заключаются в том, что команда, состоящая из звезд, не будет эффективна, так как кто-то должен выполнять функции реализации, координации, контроля, рационального подхода выполнения задач. Кроме того, существует стереотип, что лидерство в командах распределено, в командах не должно быть какого-то формального лидерства, потому что в команде все равны.



Рис. 12. Характеристика ролей действия

Но на самом деле не могут быть все равны. Довольно часто наблюдается парадокс: когда формальный лидер уходит из команды, то вся команда в целом теряет эффективность. То есть лидер будет всегда.

#### 4.12. Самоуправляемая команда

В современных условиях появляется новый тип команд – *самоуправляемые команды*. Самоуправляемая команда – это группа, которой предоставляется существенная автономия; она несет полную ответственность за поведение своих членов и результаты деятельности.

Основные отличия самоуправляемых команд состоят в комбинации наделения властью и обучения планированию, управлению, мониторингу и контролю над собственной деятельностью, в значительной самостоятельности и свободе действий, возможности выполнять функции управления.

Самоуправляемые команды формально создаются руководством компании, которое задает общее направление деятельности команд. В них нет назначенного руководителя.

Самоуправляемая команда самостоятельно:

- планирует свою работу;

- организует работу входящих в них сотрудников путем определения и согласования обязанностей каждого, наделения полномочиями для выполнения задания и принятия решений, составления рабочего графика;
- координирует работу входящих в нее сотрудников, а также деятельность всей команды с функциональными отделами в организации, развивает кооперацию и коммуникации как на внутрикандном, так и межкандном уровнях;
- мотивирует своих сотрудников на эффективное выполнение заданий;
- принимает на работу новых сотрудников;
- обучает своих сотрудников смежным профессиям;
- выявляет и разрешает потенциальные и реальные проблемы, которые мешают ее деятельности;
- поддерживает инициативу каждого сотрудника – члена команды – в отношении новых творческих способов выполнения задания;
- задает стандарты качества;
- несет коллективную ответственность за полученные результаты работы.

Таким образом, самоуправляемые команды выполняют не только реальную работу, но и функции управления.

В табл. 6 показаны преимущества и недостатки самоуправляемых команд.

Таблица 6

#### Преимущества и недостатки самоуправляемых команд

Преимущества	Недостатки
Члены команды являются мультипрофессионалами	Длительное время формирования групп
Команды могут решать разнообразные задачи	Новые работники с трудом включаются в деятельность команды
Готовность участников команды к взаимной ответственности	Члены команды не хотят расставаться с прошлым опытом
Более высокие затраты на обучение	Требуется время для раскрытия возможностей сотрудников
Повышение ответственности за свою работу по мере развития команды	Менеджеры чувствуют дискомфорт
Снижение эффективности в случае слабых кадров, неспособность некоторых работников адаптироваться к новой командной структуре	Более высокие затраты на обучение
Повышение гибкости рабочей силы	
Повышение производительности труда	
Улучшение трудовой дисциплины	
Повышение уровня удовлетворенности трудом	
Высокая лояльность сотрудников	
Менеджеры опасаются за собственную работу в связи с ограничением контроля	
Эмоциональная близость участников команды	
Совместное принятие решений	
Взаимопомощь	
Взаимная компенсация недостатков, взаимодополняющие навыки и умения их членов	
Умелое разрешение конфликтов	
Уход от их сокрытия, откровенное обсуждение всех спорных проблем	

#### 4.13. Управленческая команда (команда менеджеров высшего уровня управления)

В условиях постоянно меняющейся внешней среды одним из самых важных факторов успеха любой организации служит наличие эффективной управленческой команды. Некоторые собственники и руководители пытаются сосредоточить управление в собственных руках. Однако в большинстве случаев это становится невозможным и неэффективным. Стабильное функционирование и развитие организации не должно зависеть от возможностей, способностей и здоровья одного человека. И это осознает сегодня большинство руководителей организаций, как за рубежом, так и в России.

Как показывает практика, процесс формирования управленческой команды связан с рядом проблем:

- нехватка специалистов необходимой квалификации, обладающих качествами, требуемыми для работы в быстро изменяющейся внешней среде;
- недоверие руководителя к специалистам, к их способностям, нежелание и неумение руководителя делегировать обязанности и полномочия для решения части важных задач;
- сложность создания единой команды из высококлассных, но никогда ранее не работавших вместе профессионалов;
- возможность потенциальной борьбы за сферы принятия решений. В этих условиях руководитель должен:
- осознавать, что формирование команды – всегда прерогатива и важнейшая задача именно высших руководителей, и понимать, что создание работоспособной эффективной команды профессионалов – это вершина управленческого мастерства;
- прежде чем создавать команду, необходимо определить, какой будет модель управления в компании.

Руководитель организации должен решить для себя, что ему важнее в первую очередь – дисциплинированные исполнители, беспрекословно выполняющие его указания (что характерно для жесткой иерархической модели), или же инициатива и умение брать на себя ответственность (что характерно для самой демократичной модели – самоорганизующейся).

Если он заинтересован в создании команды и ее эффективной работе, то следует изменить свой стиль руководства в соответствии с новыми формами и условиями работы. Кроме того:

- наиболее оптимально распределить обязанности, полномочия и ответственность в команде, не потеряв при этом контроль;
- совместно с членами своей команды определить процедуры и правила взаимодействия в управленческой команде, установить контрольные показатели для каждого члена команды;
- формировать и развивать навыки и ролевые установки, недостающие в команде;
- наладить и постоянно поддерживать слаженную эффективную работу в команде, направляя ее на успешное функционирование и рост компании в долгосрочной перспективе.

Практика показывает, что процесс «притирки» сотрудников друг к другу и к руководителю занимает значительное время, иногда до 9–12 месяцев. И если к концу этого срока совместная работа не налаживается, то команда может распаться или же уйти из компании.

Массовые переходы менеджеров из одних фирм в другие происходят постоянно. При этом это распространенное явление во всех сферах бизнеса. Случаи перехода целых команд обычно бывают в бизнес-блоках, в инфраструктурных подразделениях это происходит значительно реже. Безусловный лидер среди «перебежчиков» – финансовая сфера (банки, ауди-

торские и страховые компании). Групповые переходы характерны и для IT-бизнеса, не менее активно мигрируют команды журналистов и специалисты в области PR. С обострением конкурентной борьбы розничные сети тоже переманивают сотрудников целыми отделами. Много сотрудников теряют и консалтинговые фирмы.

Причины ухода команд из компании:

- возможности команды не соответствуют интересам фирмы;
- команда перерастает компанию;
- смена владельца бизнеса;
- разногласия между лидером команды и партнерами или акционерами компании;
- команда создает собственный бизнес;
- поиск лучших условий работы, связанных с новыми возможностями, карьерным ростом и увеличением доходов.

Эффективность групповой деятельности является важной составляющей общеорганизационной эффективности. Важнейшими критериями ее могут служить:

- достижение целей, стоящих перед группой;
- удовлетворенность членов группы своим трудом, т. е. работники чувствуют себя комфортно на работе и удовлетворены своей ролью в организации;
- индивидуальное развитие членов группы. Работая в группе, в коллективе, сотрудники удовлетворяют свои потребности, повышают свой творческий потенциал, приобретают нарастающий опыт, повышают свою активность, развивают свои способности и т. д. Это, в свою очередь, ведет к повышению производительности их труда, а, следовательно, к повышению эффективности работы и группы, и организации в целом.

*Итак, в эффективной команде:*

- все ее члены уверены в успехе своей компании;
- все ее члены разделяют общие основополагающие ценности относительно качества продукции, удовлетворения клиентов, совместной работы и др.;
- распределение ролей осуществляется в соответствии с личными и профессиональными характеристиками ее членов;
- все ее члены осознают свою ответственность за соблюдение качества и сроков выполнения заданий;
- работа налажена таким образом, чтобы сохранять свою результативность в долгосрочном периоде;
- происходит гибкая адаптация к возможным изменениям внешней среды;
- оптимально выстроено взаимодействие между лидером и членами команды;
- развиваются навыки совместной работы и межличностного общения всех ее членов.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Назовите причины, заставляющие людей создавать группы.
2. Назовите виды групп.
3. Кто и зачем создает неформальные группы?
4. Охарактеризуйте стадии развития групп.
5. На что влияет групповая сплоченность?
6. Раскройте суть «огруппленного» мышления.
7. Приведите примеры групповых норм в вашей группе, определите, к каким видам норм они относятся.

8. Какие факторы влияют на эффективность групповой работы?

### Практические задания

**Задание 1.** Ответьте на вопросы к ситуациям.

1. Директор кафе прочитал книгу жалоб и предложений и выяснил следующее:

- посетителей устраивает ассортимент;
- посетители довольны качеством приготовленной пищи;
- им нравится качество обслуживания и вежливость персонала;
- тем не менее, посетители не хотели бы прийти в это кафе еще раз в связи с тем, что персонал кафе плохо относится друг к другу, работники грубо разговаривают между собой, и у посетителей создается впечатление, что персонал кафе не любит свою работу, свою организацию.

Какие действия должен предпринять директор заведения для сплочения коллектива, установления благоприятной психологической атмосферы?

2. Руководитель направляет двух работников в командировку, но один наотрез от этого отказывается, мотивируя плохими межличностными отношениями между ними.

Вы говорите: \_\_\_\_\_.

3. Коллега, с которым Вам приходится тесно сотрудничать, в последнее время находится «не в форме», делая множество ошибок. Некоторое время Вы исправляете ошибки сами. Наконец, Вашему терпению наступает предел.

Вы говорите: \_\_\_\_\_.

4. Сергей учится на первом курсе университета. Летом он подрабатывал на обувной фабрике в родном городе. Его определили в бригаду, которая занималась погрузкой готовой продукции и разгрузкой привозимых на фабрику материалов. После нескольких недель работы Сергей заметил, что бригада выполняет маленький объем работ. При этом много времени у рабочих уходит на разговоры и перекуры. Иногда оказывалось, что Сергей один разгружал грузовик, а другие члены бригады занимались своими делами, а иногда даже прятались. Сергей решил поговорить со своими сослуживцами, но они дали понять «новичку», что если ему что-то не нравится, то он может уйти, а если он пожалуется начальству, то пожалеет об этом. После этого разговора Сергей неформально был исключен из жизни бригады: он не проводил перерывы с остальными работниками; по пятницам его не приглашали пить пиво. Сергей подошел к старшему члену команды и сказал: «Я просто стараюсь делать свою работу, за которую хорошо платят. Поэтому я не слоняюсь без дела. И, честно говоря, я рад тому, что не такой, как вы». Работник ответил ему: «Если бы ты побыл здесь с мое, ты был бы таким же». Проанализируйте возможные причины формирования такой рабочей бригады. Какие типы группы существуют в данном случае? Охарактеризуйте руководителя. Какова его роль в деятельности группы? Каковы основные неформальные роли членов бригады и Сергея? Каков был статус Сергея в группе? Почему?

**Задание 2.** Проанализируйте перечисленные ниже черты и выберите из них те, которые характерны для настоящей управленческой команды.

1. В команде каждый ее член стремится к лидерству, поскольку является профессионалом.
2. В команде «один за всех и все за одного».
3. Все члены команды – единомышленники.
4. В команде важны вертикальные связи и формальные правила.
5. Высокое доверие и уважение членов команды друг к другу. Ценят за достоинства, терпимы к недостаткам и слабостям. Принятие индивидуальности друг друга.



6. Состав команды оптимален с точки зрения распределения ролей: генераторы – критики – организаторы.
7. В команде господствует культ буквы, а не мысли.
8. В команде полная взаимодополняемость и взаимозаменяемость за счет широкого профессионализма.
9. В команде преобладает мотивация к достижению цели и готовность к риску.
10. В команде царит культ власти. Авторитет утверждается на основании должности, а не заслуг.
11. Члены команды хорошо сотрудничают друг с другом, умеют выслушивать мнения друг друга, готовы к компромиссу.

**Задание 3.** Проанализируйте предложенные ниже утверждения и укажите, какие из них верны.

1. Группа, созданная для достижения своей основной цели, почти всегда преследует и другие цели.
2. Для каждой группы набор ролей и норм уникален. Именно роли и нормы важны для ощущения принадлежности к группе и преданности ей.
3. Ролевой состав группы должен отражать специфику задания.
4. Эффективность работы группы зависит от баланса ролей.
5. В группе снижается уровень мотивации высококвалифицированных сотрудников.
6. Основным преимуществом работы в группе выступает групповое единомыслие.
7. Сильная преданность группе ее членов способствует высокой производительности труда.
8. Чтобы стать неформальным лидером группы, человек должен уметь помочь ей в достижении целей.
9. Член группы может выполнять в ней только одну неформальную роль.
10. Если у группы несколько целей, то лидерство может переходить от одного ее члена к другому в зависимости от приоритетности решаемых задач.
11. Чем больше размер группы, тем меньше возможностей для взаимодействия членов группы друг с другом.
12. Если в группу вступить легко, групповая сплоченность возрастает.
13. Чем больше разница в возрасте, тем ниже групповая сплоченность.
14. Групповая поляризация может привести к конфликтам в группе.
15. Групповая производительность не зависит от преданности группе ее членов.
16. Стремление членов группы быть «командными игроками» может привести к групповому единомыслию.
17. Руководитель не должен учитывать в своей работе существование неформальных групп.
18. Для повышения эффективности работы руководитель должен пресекать все попытки формирования неформальных групп в трудовом коллективе.
19. Чтобы избежать группового единомыслия, руководитель должен поощрять групповые дискуссии и даже конфликты в процессе принятия решений в группе.
20. Групповое сотрудничество эффективно и с точки зрения производительности, и с точки зрения удовлетворенности членов группы.
21. Эффективность групповой работы не зависит от сплоченности группы.
22. Эффективность работы группы – важная составляющая эффективности работы организации в целом.

## ТЕМА 5. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОММУНИКАЦИИ

### 5.1. Процесс коммуникации

Умение продуктивно и бесконфликтно общаться – важное профессиональное качество менеджера. Коммуникация – это обмен информацией между людьми. Обмен информацией – составная часть любой управленческой деятельности.

Информация – это сообщение о положении дел где-либо, о каких-либо событиях и т. д.; сведения об окружающем мире (в данном случае о внутренней и внешней среде организации) и протекающих в нем процессах, воспринимаемые человеком или специальными устройствами.

Средствами коммуникации могут быть как прямые связи между членами организации, так и обмен письменной информацией, компьютерная связь.

Первые носят название *межличностных коммуникаций*. От 50 до 90% своего времени менеджеры тратят на межличностные коммуникации, которые основываются на обмене вербальной информацией, на восприятии передаваемой информации, на семантике, на умении слушать и на эффективной обратной связи.

Второй тип коммуникаций – это *организационные коммуникации*. Коммуникационные процессы можно подразделить на следующие:

- между организацией и внешней средой;
- между управленческими уровнями в организации (вертикальные коммуникации), которые в свою очередь подразделяют на нисходящие коммуникации (информация передается с высших уровней на низшие), восходящие коммуникации (информация передается с низших уровней на высшие), коммуникации между руководителем и подчиненным, коммуникации между руководителем и рабочей группой;
- между подразделениями организации (горизонтальные коммуникации);
- между членами группы и группами (также горизонтальные коммуникации);
- неформальные коммуникации.

Основная *цель коммуникационного процесса* – обеспечение понимания информации, являющейся предметом сообщений.

Процесс обмена информацией между отправителем сообщения и получателем через информационный канал можно описать четырьмя основными этапами (см. рис. 13).



Рис. 13. Этапы коммуникационного процесса

1. Формулировка или отбор идеи сообщения. Отправитель решает, какую значимую идею сделать предметом общения.
2. Кодирование идеи и выбор информационного канала. Для того чтобы передать идею, ее необходимо закодировать. Для этого используют вербальные (словесные) и невербальные (интонации, жесты) символы. Кодирование превращает идею в сообщение. Затем отпра-

витель выбирает канал, совместимый с типом символов, используемых для кодирования (речь, письменные материалы, видео- и аудиокассеты, электронные средства связи и т. д.). Эффективность обмена информацией будет зависеть от того, насколько информационный канал соответствует передаваемой идее. Эффективность коммуникации увеличивается, если используется несколько каналов (например, обмен и письменной и устной информацией).

3. Передача информации. Отправитель использует выбранный канал/каналы для физической передачи сообщения.
4. Прием и декодирование информации. Получатель принимает информацию и декодирует ее, т. е. переводит в свои мысли. Если реакции на идею не требуется, процесс обмена информацией на этом завершается. С точки зрения руководителя, обмен информацией следует считать эффективным, если получатель произвел действия, которых от него ждал отправитель.

Для повышения эффективности обмена информацией может быть установлена обратная связь. Она помогает понять, в какой мере сообщение было воспринято и понято. При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями.

Обратная связь заметно повышает шансы на эффективный обмен информацией, позволяя обеим сторонам подавлять информационный шум (т. е. то, что искажает смысл сообщения). Источниками шума, которые создают преграды на пути обмена информацией, могут быть межличностные барьеры и преграды в организационных коммуникациях и др. (см. рис. 14).



Рис. 14. Барьеры на пути эффективных коммуникаций

К межличностным барьерам относят: различное восприятие (например, люди могут интерпретировать одну и ту же информацию по-разному в зависимости от личного опыта, культурных, религиозных традиций и т. п.), семантические барьеры (слова могут иметь раз-

личное значение для разных людей), невербальные преграды (различная интерпретация интонации, жестов), неумение слушать.

К преградам в организационных коммуникациях относят: искажение сообщений (сознательное и неосознательное), информационные перегрузки, неудовлетворительную структуру организации.

Совокупность каналов, по которым осуществляются коммуникации в организации, образует коммуникационную структуру управления. Такие структуры можно разделить на *три типа*: открытые, замкнутые и комбинированные. В открытой коммуникационной структуре информационные каналы имеют конечные звенья (т. е. связанные только с предыдущим звеном), и информации дальше двигаться некуда. В замкнутой коммуникационной структуре все звенья имеют два и более взаимосвязанных информационных канала. На практике чаще всего, особенно в крупных организациях, применяются комбинированные структуры.

Совершенствование информационного обмена в организации осуществляется через регулирование информационных потоков, создание системы обратной связи, сбор предложений, современные информационные технологии.

## 5.2. История вопроса о роли коммуникации

В ранних дискуссиях по различным аспектам менеджмента коммуникациям внимания почти не уделялось. Хотя в неявном виде коммуникации входили в распорядительную функцию и в структурный принцип организационной иерархии, первые теоретики не разрабатывали концепцию коммуникаций и не делали попыток интегрировать ее в целостную теорию менеджмента. В то же время они не отрицали роли неформальных коммуникаций, которые как бы дополняли формальные иерархические каналы распространения информации. Один из пионеров теории управления Анри Файоль был практически единственным исследователем, который не только детально проанализировал проблемы, связанные с коммуникациями, но и предложил важные решения для них.

На рис. 15 представлена упрощенная версия того, какой видел формальную организацию Файоль. Когда в такой организации строго соблюдаются все формальные каналы коммуникаций, F сможет связаться с P только по цепочке E — D — C — B — A — L — M — N — O — P и обратно. Иными словами, F должен пройти через 20 ступеней. С другой стороны, если F сможет «перекинуть мостик» к P, это, по мнению Файоля, «*позволит двум сотрудникам F и P решить за один или несколько часов вопрос, на который при линейной цепи потребовалось бы пройти через 20 инстанций, причинить уйму беспокойства разным людям, исписать гору бумаги и потратить много недель или даже месяцев, чтобы достичь договоренности, причем обычно значительно менее удовлетворительной, нежели та, которую можно достичь в случае прямого контакта между F и P*».

Концепция «мостика» имеет непосредственное отношение к системам горизонтальных коммуникаций в современных формальных организациях. К сожалению, после Файоля подобные важные идеи высказывались крайне редко.

Основная заслуга в развитии представления о коммуникациях как об одном из важнейших факторов организационного поведения принадлежит Честеру Барнарду, работы которого относятся к концу 1930-х гг. Он был убежден, что коммуникации являются важнейшей силой, формирующей организацию. Он включил коммуникации в свою концепцию полномочий, подчеркивал, что выполнению начальником полномочий по отношению к подчиненному должны предшествовать процессы понимания и осмысления.

Он перечислил семь конкретных факторов коммуникации, которые имеют особое значение для установления и поддержания объективных полномочий внутри организации. Кратко их можно представить следующим образом:

- основные каналы коммуникаций должны быть хорошо известны;
- обязательно должен существовать определенный формальный канал для коммуникации с каждым отдельным членом организации;
- цепочки коммуникаций должны быть по возможности прямыми и короткими;
- преимущественно должны использоваться целостные формальные каналы коммуникаций;
- люди, через которых осуществляются коммуникации, должны быть компетентны;
- цепочка коммуникаций не должна прерываться до тех пор, пока организация функционирует;
- необходимо проверять результат каждого акта коммуникации.

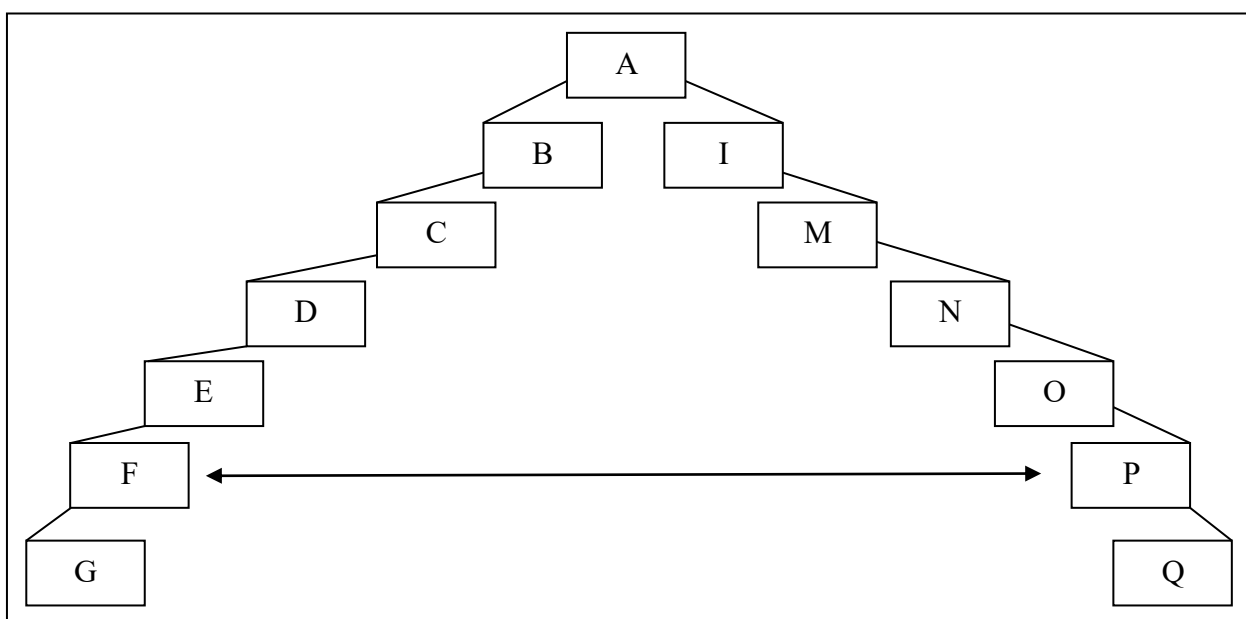


Рис. 15. «Мостик» Файоля

В одном из исследований использовались непосредственные наблюдения за менеджерами в их повседневном окружении и формы самооценки, чтобы определить, каким образом они осуществляют процесс коммуникаций. Полученные результаты отражены в модели на рис. 16.

Первое измерение модели управленческих коммуникаций представляет континуум, на одном полюсе которого находится *гуманист-коммуникатор*, активно осуществляющий процесс коммуникаций в рамках организационной иерархии как снизу вверх, так и сверху вниз, он склонен к деятельности, ориентированной на людей.

На другом полюсе – *механический изоляционист*: общается крайне мало, в основном лишь формально.



Рис. 16. Модель управленческих коммуникаций: как общаются менеджеры

Другое измерение – *неформальный создатель*, осуществляющий спонтанные коммуникации по всем направлениям, он склонен к деятельности, направленной на развитие своих подчиненных.

*Формальный контролер* осуществляет заранее запланированные формальные коммуникативные взаимодействия и склонен к деятельности, связанной с мониторингом и контролем.

### 5.3. Невербальные коммуникации

В то время как важность вербальных коммуникаций признана уже давно, коммуникация невербальная только недавно попала в фокус внимания исследователей, работающих над проблемами общения. Невербальные коммуникации, которые иногда называют «языком молчания», можно определить как «бессловесные реакции человека (такие, как жесты, выражение лица) на воспринимаемые особенности окружающей среды, через которые люди передают вербальные и невербальные сообщения». Таким образом, коммуникация может осуществляться и тогда, когда человек говорит, и тогда (что не менее важно), когда он ничего не произносит.

Существует множество форм невербальных коммуникаций. Больше всех известен *язык телодвижений*. Движения нашего тела могут передавать смысл сообщения. Эта форма общения включает выражение лица, а также позу и жесты. Опытные торговые и рекламные агенты и даже игроки в покер используют для достижения успеха свои знания о глазах людей. Известен ряд проявлений невербальной коммуникации. Например, если человек взволнован или возбужден, у него расширяются зрачки. Раздумывая над предложенной ценой, покупатель бессознательно подаст внимательному продавцу сигнал, что цена для него приемлема. Некоторые цвета или формы производят большее впечатление, чем другие, и реакция отражается в глазах покупателя. Обладая подобной информацией, специалисты, работающие в сфере торговли, могут изменить свои продукты таким образом, чтобы они были более привлекательными для покупателей по сравнению с другими товарами.

Наряду с такими общеизвестными и всем понятными жестами, как крепкое рукопожатие или прикосновение к собеседнику с целью подчеркнуть важность сообщения, положение, движения нижних конечностей, как считают специалисты в данной области, представляют собой главное выразительное средство.

Именно наблюдая за ногами собеседника, можно заметить нарастание напряжения или беспокойства. Человек старается казаться спокойным, однако его ноги скрещены и сжаты, причем одна нога так напряжена, что кажется, будто она может отвалиться. Вывод: люди изо всех сил стараются скрыть свое напряжение и сосредоточивают свое внимание на верхней части тела. Их подлинное состояние показывает положение их ног и ступней.

В языке телодвижений важную роль играет даже одежда человека. Так, например, в бестселлере «Одежда для успеха» Джон Моллой отмечает: «Наиболее солидное впечатление вы произведете, если наденете костюм в тонкую полоску, затем в порядке убывания следуют гладкий костюм, костюм в широкую полоску и клетку. Если вам крайне важно выглядеть импозантно, выбирайте темные костюмы в тонкую полоску». В дополнение к одежде внешность в целом также имеет большое значение. На основании опроса, проведенного среди клиентов, один консультант пришел к выводу, что внешняя привлекательность «является единственным наиболее существенным фактором, определяющим ваш успех на каждом этапе вашего жизненного пути. Люди, наделенные привлекательностью, считаются более приятными, умными, способными, а также более предпочтительными в качестве партнера и лучшими работниками».

Помимо действительно бессловесных проявлений невербальной коммуникации, таких, как язык телодвижений, *время* (например, приход вовремя или опоздание), *пространство* (например, то расстояние, на которое приближается к вам собеседник, или расстояние между стульями в зале для заседаний), существуют способы вербализации важных параметров невербальных коммуникаций. Их иногда называют *параязыком*. К параязыку относятся тембр, громкость, скорость речи, высота тона, разного рода восклицания и звуки (такие, как «а», «у», или «ага»), смех или зевок. Безусловное значение имеет также и то, кто именно говорит (например, кто просит добровольцев помочь: начальник или просто сослуживец), в каком окружении и контексте это говорится (например, в кабинете начальника или на площадке для игры в гольф).

Как и для других видов коммуникаций, имеются конкретные рекомендации для лучшего понимания невербального поведения других людей. Ниже приводятся некоторые из них.

1. Рассматривайте происходящее в рамках конкретной ситуации. Если невербальное поведение представляет собой эмоциональную реакцию, она отражает происходящее в данный момент и может способствовать лучшему пониманию невербального поведения человека.
2. Принимайте во внимание возможность несовпадения невербального поведения и словесных утверждений. Если наблюдается подобное расхождение, это должно послужить сигналом для более тщательного выяснения, что же происходит на самом деле. Иногда невербальные сигналы являются более точными, чем слова.
3. Старайтесь наблюдать мельчайшие детали невербального поведения. К примеру, искреннюю улыбку обычно можно отличить от неискренней. Межкультурные различия также играют важную роль в осуществлении эффективных невербальных коммуникаций. Следующие рекомендации могут помочь при невербальных коммуникациях за рубежом:

при общении с жителями Латинской Америки будьте готовы к тому, что ваш собеседник подойдет к вам очень близко; большой палец принято поднимать практически везде, за исключением Австралии; не держите руки в карманах, когда общаетесь с японцами. В целом невербальные характеристики исключительно важны в межличностном общении, и им должно уделяться столько же внимания, сколько новейшим телекоммуникационным технологиям.

#### 5.4. Межличностные коммуникации

Межличностные коммуникации занимают промежуточное положение между телекоммуникационными технологиями, с одной стороны, и невербальной коммуникацией – с другой. Для изучения организационного поведения межличностные коммуникации представляют наибольшую значимость. Краткая классификация межличностных коммуникаций приведена в табл. 7.

Таблица 7

##### Классификация видов межличностных управленческих коммуникаций

Признак классификации	Виды коммуникаций		
Личная активность	Активные	Пассивные	
Количество участников	Двухсторонние	Многосторонние	
Способ	Устные	Письменные, компьютерные	Телефонные
Направление	Восходящие	Нисходящие	Горизонтальные

Весьма распространенный вопрос философского характера о том, слышен ли шум в лесу, если в нем падает дерево, но нет никого, кто мог бы услышать шум, может с успехом проиллюстрировать некоторые важные аспекты межличностных коммуникаций. С точки зрения коммуникаций ответ отрицательный. Существуют звуковые волны, но не существует шума, поскольку никто эти волны не воспринимает. Для того чтобы межличностная коммуникация состоялась, необходимо наличие как передатчика, так и приемника. Важность передатчика никем не оспаривается, однако столь же важным является приемник, которому уделялось мало внимания, но который осуществляет обратную связь с передатчиком.

Нельзя переоценить значимость обратной связи, поскольку от нее зависит эффективность межличностных коммуникаций. Правильные последующие действия и обратная связь требуют создания соответствующих формальных и неформальных механизмов, посредством которых передатчик может проверить, насколько правильно было интерпретировано его сообщение. Наличие обратной связи превращает коммуникацию в двухсторонний процесс.

В табл. 8 суммированы некоторые характеристики эффективной и неэффективной обратной связи для успешной деятельности работников. Ниже приводится более подробное разъяснение этих характеристик.



**Характеристики обратной связи при эффективных и неэффективных межличностных коммуникациях в управлении человеческими ресурсами, предложенные Ф. Лютенсом и М. Мартинко**

Наименование характеристик	Эффективная обратная связь	Неэффективная обратная связь
Намерение	Имеет целью помочь работнику	Имеет целью унижить работника
Конкретность	Конкретная	Имеет общий характер
Описательность	Описательная	Имеет оценочный характер
Полезность	Полезная	Неадекватная
Своевременность	Своевременная	Несвоевременная
Готовность	Принимает во внимание готовность работника к восприятию обратной связи	Заставляет работника оправдываться
Ясность	Ясная	Невразумительная
Достоверность	Достоверная	Неточная

- 1. Намерение.** Целью эффективной обратной связи являются улучшение качества работы и повышение ценности каждого отдельного работника. Она не должна осуществляться в форме личных нападков и не должна унижать чувство собственного достоинства или затрагивать репутацию человека. Эффективная обратная связь должна быть обращена в основном к отдельным аспектам трудовой деятельности.
- 2. Конкретность.** Эффективная обратная связь должна обеспечить реципиентов конкретной информацией, благодаря которой они могут понять, как можно исправить сложившуюся ситуацию. Неэффективная обратная связь оставляет после себя ряд вопросов. Так, например, если работнику просто сказано, что он плохо работает, тот остается в состоянии фрустрации, не зная, как улучшить свою работу.
- 3. Описательность.** Эффективная обратная связь должна носить, скорее, описательный характер, чем оценочный. Она должна содержать объективные сведения о том, что сделал работник, а не оценку его деятельности.
- 4. Полезность.** Эффективная обратная связь предоставляет информацию, которую может использовать работник для улучшения качества своего труда. Ее целью не является критика тех сотрудников, которые не обладают необходимыми навыками или достаточным образованием, чтобы работать должным образом. Надо исходить из того, что если работник не может что-либо исправить, об этом нечего и упоминать.
- 5. Своевременность.** Обратная связь должна осуществляться своевременно. Как правило, чем скорее она осуществляется, тем лучше для дела. В этом случае работник имеет возможность лучше понять, о чем говорит его начальник, и внести коррективы в свои действия.
- 6. Готовность.** Для того чтобы обратная связь была эффективной, работники должны быть готовы ее воспринять. Если же работникам ее навязывают, она оказывается значительно менее эффективной.
- 7. Ясность.** Реципиент должен ясно понимать обратную связь. Хорошим способом проверки является просьба воспроизвести основные положения информации. Помимо этого, руководитель может следить за выражением лиц своих работников, чтобы понять, насколько хорошо они его поняли.

8. **Достоверность.** Для того чтобы обратная связь была эффективной, она должна быть надежной и достоверной. Естественно, если информация неверна, то подчиненный считает, что у его начальника предвзятое мнение, и может даже попытаться внести некоторые ошибочные коррективы в свои действия, чем лишь усложнит проблему.

### 5.5. Нисходящие коммуникации

Традиционно одной из ведущих тем, связанных с организационными коммуникациями, являются так называемые *нисходящие процессы*. Однако если подойти к ним с позиций личности, отказавшись от их описания как линейных потоков информации, то нисходящие коммуникации следует представлять, скорее, как установление межличностных связей.

В организации существует пять основных целей коммуникаций, направленных сверху вниз:

- 1) поставить конкретные задачи по выполнению работы;
- 2) обеспечить информацию о принятых в данной организации процедурах и практике;
- 3) обеспечить информацией, касающейся смысла исполняемой работы;
- 4) проинформировать подчиненных о качестве их работы;
- 5) предоставить идеологическую информацию для облегчения восприятия целей.

В прошлом большинство организаций ограничивались в своей деятельности только первыми двумя задачами; в значительной степени такой подход сохраняется и в наши дни. В целом нисходящими коммуникациями, обеспечивающими информацию о качестве труда и общих целях и задачах организации, пренебрегали.

Процесс коммуникаций, который ограничен обеспечением информации о непосредственно выполняемых обязанностях и не дает никакой информации о качестве работы и общих направлениях и целях, оказывает отрицательное воздействие на деятельность организации. Подобные нисходящие коммуникации способствуют созданию авторитарной атмосферы, которая препятствует нормальному осуществлению восходящих и горизонтальных коммуникаций. Правильно построенная передача информации о смысле выполняемой сотрудником работы, ее идейной связи с общими целями организации и качестве труда работников может принести организации существенную пользу.

Это не означает, что менеджеры должны говорить сборщикам на конвейере, что их работа представляет первостепенную важность для успеха компании и что если они неправильно прикрутят гайку или соберут изделие, компания немедленно разорится. Разумеется, подобное преувеличение может привести к обратному эффекту. Рабочие справедливо подумают: «Кого они пытаются обмануть? Я знаю, что моя работа не столь важна. Это всего лишь еще одно лицемерное заигрывание руководства». Мы имеем в виду, что обеспечение полной информацией относительно работы, ее места в системе организации в целом и качества работы сотрудника должно являться важной задачей нисходящих коммуникаций.

Нисходящие коммуникации традиционно осуществляются с помощью разнообразных как письменных, так и устных средств распространения информации. Примерами письменных средств распространения информации являются рабочие материалы, руководства, журналы, газеты и письма, рассылаемые на дом или выдаваемые на работе, доски объявлений, плакаты и меморандумы.

Примерами устных средств являются прямые приказы, исходящие от руководителей, речи, заседания, программы для служащих, передаваемые по внутренним телевизионным сетям, система публичных выступлений и телефоны.

Разнообразие средств коммуникаций свидетельствует о том, сколь внушительный поток информации обрушивается на служащих компаний со стороны руководства.

Зачастую качество информации приносится в жертву количеству. Кроме того, эксперименты в области социальной психологии, проводившиеся на протяжении ряда лет, показали, что люди охотно игнорируют полезную информацию и используют ненужную. Некоторые компании пытались разрешить проблемы, связанные с нисходящими коммуникациями, с помощью новейших информационных технологий, о которых говорилось выше. Эти новейшие технологии позволяют решить некоторые проблемы, связанные с переизбытком информации в нисходящих системах. Кроме того, одно из исследований обнаружило, что, хотя лица, принимающие решения и страдающие от переизбытка информации, могут испытывать большее удовлетворение, чем те, кто страдает от ее недостатка, они далеко не всегда действуют правильно.

Однако самая большая проблема заключается в том, что при передаче информации не уделяется должного внимания ее получателю. На основе внимательного анализа имеющейся по данному вопросу литературы один из исследователей в области коммуникаций пришел к выводу, что нисходящий поток информации может оказывать следующие воздействия на ее получателя:

- 1) интерпретируя информацию, люди следуют по пути наименьшего сопротивления;
- 2) люди более открыты для сообщений, которые созвучны имеющимся у них представлениям, идеалам и ценностям;
- 3) сообщения, которые не соответствуют ценностям человека, вызывают большее сопротивление, чем сообщения, противоречащие рациональной логике;
- 4) поскольку люди испытывают постоянное желание удовлетворить свои потребности, сообщения, которые способствуют их удовлетворению, воспринимаются легче, чем те, которые этому не способствуют;
- 5) когда люди видят изменения в окружающей среде, они более открыты по отношению к поступающим сообщениям;
- 6) на коммуникацию оказывает влияние ситуация в целом; сообщение, которое может показаться сообразным в одной ситуации, в другой может представиться несообразным.

В том случае, если менеджеры будут понимать, как коммуникации воздействуют на их подчиненных, и адекватно на это реагировать, процесс коммуникаций может стать более эффективным. Ряд проведенных исследований показывает, что если работники реально получают необходимую им информацию (другими словами, если нисходящие коммуникации являются действительно эффективными), они работают значительно лучше и индивидуально, и в группах. К сожалению, недавние исследования показывают, что менеджеры общаются со своими подчиненными все еще недостаточно эффективно.

## **5.6. Восходящие коммуникации**

В той же мере, что и нисходящие, *восходящие коммуникации* становятся динамичным межличностным процессом. В традиционном понимании классическая организационная структура обеспечивает вертикальные информационные потоки, как нисходящие, так и восходящие. Тем не менее, на практике, исключая контроль за обратной связью, нисходящие коммуникации полностью доминируют над восходящими. Нисходящий процесс носит в высшей степени директивный характер – приказы, инструкции, информация и распоряже-

ния; восходящий процесс по самой своей природе практически полностью лишен этого директивного характера.

Традиционно во многих компаниях подход, основанный на бюрократических полномочиях, превалирует над партисипативным подходом, основанным на делегировании полномочий, вследствие чего восходящие коммуникации зачастую подавляются, используются во вред делу или им вообще не уделяется никакого внимания со стороны менеджмента. Во многих случаях работники просто боятся высказывать руководству свое мнение, особенно если приходится сообщать плохие новости.

Иерархическая организационная структура компании представляет собой практически единственную формальную основу, традиционно использовавшуюся для осуществления восходящих коммуникаций. Однако, как показывает практика, иерархия работает не слишком хорошо. Для восходящих коммуникаций необходимы другие методы и каналы. Ниже предлагается ряд способов, которые могут повысить эффективность восходящих коммуникаций.

1. **Процедура обжалования.** Предусмотренная в большинстве коллективных трудовых договоров процедура обжалования позволяет работникам обратиться с жалобой к вышестоящему руководителю в обход своего непосредственного начальника. Данная процедура защищает работников от произвола их непосредственного начальника и поощряет подачу жалоб. В настоящее время возрастает число компаний, которые создают специальные комитеты для рассмотрения жалоб. В эти комитеты входят три человека, находящиеся на одном уровне управления, а также два представителя руководства; решения комитетов обязательны для обеих сторон.
2. **Политика открытых дверей.** Имеется в виду, что дверь руководства в буквальном смысле постоянно открыта для сотрудников. Открытые двери – это как бы постоянно действующее приглашение войти и поделиться любыми соображениями. К сожалению, политика открытых дверей редко претворяется в жизнь. Руководитель может похлопать своего подчиненного по плечу и сказать: «Моя дверь для тебя всегда открыта», – но в большинстве случаев и начальник, и подчиненный прекрасно знают, что на самом деле эта дверь закрыта. В данном случае необходимо перейти от слов к делу.
3. **Консультации, опрос общественного мнения, собеседования с работниками, увольняющимися из компании.** Отдел кадров может значительно усовершенствовать процесс восходящих коммуникаций путем недирективных конфиденциальных консультаций, периодических опросов для выяснения мнения работников, а также неформальных интервью с сотрудниками, уходящими из организации. Данные формы коммуникаций могут предоставить поистине неоценимую информацию.
4. **Партисипативные методы.** Методы принятия решений, основанные на вовлечении работников, в значительной мере способствуют установлению эффективных коммуникаций. Сотрудники могут привлекаться к принятию решений неформально либо могут участвовать в формально организованных программах, таких, как комитеты младших по должности, объединенные комитеты с участием представителей профсоюзов и менеджмента, сбор предложений от сотрудников и кружки качества. Эмпирические исследования свидетельствуют, что работники, активно участвующие в коммуникационных сетях, испытывают большее удовлетворение от своей работы, более преданы своей организации и лучше работают, чем не вовлеченные в процесс коммуникаций работники.
5. **Представитель.** Назначение специального представителя от менеджмента для осуществления восходящих коммуникаций является эффективным приемом, который, правда, не

нашел пока широкого признания. Идея метода родилась в Скандинавии; она имела своей целью обеспечить некоторую отдушину для тех людей, с кем обошлись несправедливо или же кто чувствует себя лишь незначительным винтиком в огромной бюрократической машине управления. Позднее этот метод приобрел популярность в американских государственных, военных учреждениях и университетах. По мере роста и диверсификации коммерческих организаций представитель может стать важным необходимым звеном, которое заполнит возникающий при этом вакуум в коммуникациях.

Возможно, наиболее эффективный и простой способ, благодаря которому руководство может улучшить восходящие коммуникации, – развитие навыков слушания и внедрение соответствующих систем коммуникаций.

В целом информация, предоставляемая работниками, может быть разделена на два основных вида; 1) личная информация о мыслях, установках и деятельности; 2) информация, которая имеет технический характер и является обратной связью относительно производственной деятельности – жизненно важным фактором контроля в любой организации. Информация личного характера обычно формируется из того, что говорят работники своим руководителям. Ниже приведены несколько примеров подобной информации.

1. Какую работу они выполнили.
2. Какую работу выполнили их подчиненные.
3. Какую работу выполнили другие сотрудники, работающие вместе с ними.
4. Что они считают необходимым предпринять.
5. Какие у них проблемы.
6. Какие проблемы существуют у них в подразделении.
7. Что следует пересмотреть в практике и политике компании.

Все большее число инновационных организаций встраивает в свою политику и практику системы восходящих коммуникаций. Второй тип восходящей информации – обратная связь для обеспечения контроля. Примером здесь может быть бухгалтерская отчетность, анализ которой необходим для выживания организаций. Широко распространено мнение, что центры, где принимаются решения, используют обратную связь для оценки результатов деятельности организации и корректировки этой деятельности, чтобы гарантировать достижение целей.

### **5.7. Горизонтальные коммуникации в организациях**

Классическая иерархическая организационная структура формально признает только вертикальные коммуникации. Однако уже теоретики-классики осознавали необходимость дополнения вертикальных коммуникаций некоей формой горизонтальных связей. Горизонтальные коммуникации необходимы для координации усилий по достижению организационных целей. Роль горизонтальных коммуникаций становится все более очевидной по мере разрастания и усложнения организации, равно как и при сокращении штата и уплощении структуры организации. Эти и другие организационные схемы современных компаний формально включают горизонтальные потоки информации в качестве составных элементов. Тем не менее, так же, как и вертикальные (восходящие и нисходящие) потоки в организационной структуре, горизонтальные потоки зависят, прежде всего, от людей и их поведения. Вследствие динамичного, межличностного характера процесса коммуникации интерактивные формы представляются более естественными, чем просто горизонтальные формы.

Большинство специалистов по менеджменту подчеркивают важную в наши дни, но до сих пор не изученную роль интерактивных коммуникаций. В подавляющем большинстве случаев вертикальные процессы коммуникаций заслоняют горизонтальные. Так, в одном из последних исследований, посвященном реальным менеджерам, о котором уже говорилось в начале главы, отмечено, что в течение недели имеет место приблизительно 100 случаев общения между руководителями и их сотрудниками (инициированных как первыми, так и вторым). Хотя число нисходящих коммуникаций (между менеджерами и их подчиненными) значительно превосходило число восходящих коммуникаций (между менеджерами и руководителями, стоящими выше их в организационной иерархии), не было выявлено значительных различий, определяемых тем, кто являлся инициатором коммуникации. Горизонтальные коммуникации, выявленные этим исследованием, были связаны главным образом с деятельностью по установлению связей (социализация/политическая деятельность и общение с посторонними лицами), которой, как было показано, успешные менеджеры (т. е. те, кто добивается быстрого карьерного продвижения) заняты больше, чем любым другим видом деятельности. В других исследованиях тоже была обнаружена связь, хотя и более сложная, между коммуникативной деятельностью и лидерством.

Коммуникации с лицами, равными по положению, или, другими словами, имеющими примерно тот же статус на том же уровне в организации, обеспечивают необходимую индивидууму социальную поддержку. Людям, как правило, удобнее обратиться за поддержкой именно к тем, кто стоит на том же уровне, а не к выше- или нижестоящим. Для организации это может иметь как положительные, так и отрицательные последствия. Если поддержка способствует объединению усилий для достижения общих целей и задач организации, интерактивные коммуникации оказывают на организацию положительное воздействие. Однако если в группе сотрудников, стоящих на одном уровне, не возникает необходимости объединить свои усилия, содержание происходящих между ними коммуникаций может принять неадекватные и даже деструктивные формы.

Вертикальные коммуникации служат в организации достижению нескольких целей, при этом необходимость в горизонтальных коммуникациях имеет несколько причин. Можно выделить четыре наиболее важные цели горизонтальных коммуникаций:

1. **Координация заданий.** Руководители отделов могут собираться ежемесячно для того чтобы обсудить, какой вклад может внести каждый из отделов в достижение общих целей системы.
2. **Решение проблем.** Работники отдела могут собраться для того, чтобы обсудить, как они будут работать, если реализуется угроза сокращения бюджета; они могут использовать метод «мозгового штурма».
3. **Обмен информацией.** Работники разных отделов могут встретиться, чтобы обменяться новыми данными.
4. **Разрешение конфликта.** Работники отдела могут собраться для того чтобы обсудить внутренний конфликт или конфликт между отделами.

Традиционными мероприятиями, которые помогают достичь этих основных целей, являются собрания отделов или более крупных подразделений, а в последнее время используется практика работы в командах. Подобные встречи, а теперь и команды, которые существуют в большинстве организаций, представляют собой основные формы осуществления горизонтальных коммуникаций. В дополнение следует отметить, что во многих организациях процедуры требуют, чтобы между отделами или командами распространялись письмен-

ные отчеты. Обсуждавшиеся выше основные соображения о процессе вертикальных коммуникаций, количестве и качестве передаваемой информации, а также следствиях общечеловеческого характера имеют непосредственное отношение и к интерактивным коммуникациям.

Как и на нисходящие коммуникации, на горизонтальные коммуникации сильно воздействуют новейшие технологии, связанные с использованием компьютеров, телефонов и телевидения. Члены организации, находящиеся рядом или в разных частях света, могут общаться с помощью компьютерной сети. Проведению конференций, участники которых находятся в разных местах, может помочь использование телевидения. Как показывает практика, это гораздо дешевле, чем сбор всех участников в одном месте; кроме того, подобные конференции значительно эффективнее телефонных переговоров.

### 5.8. Активное слушание как средство эффективного общения

Успех коммуникаций во многом зависит не только от умения говорить, но и от умения слушать собеседника. Причем необходимо не только слушать, но и слышать собеседника.

Потери информации в случае, если говорящий ориентируется не на собеседника, а лишь на себя, могут составлять от 50 до 80%. Поэтому важность освоения приемов активного слушания неоспорима. В табл. 9 представлены основные приемы активного слушания.

Таблица 9

#### Приемы активного слушания

Прием	Характеристика
Нерефлексивное слушание	Внимательное молчание, главный принцип – минимум ответов (невмешательство). «Да – да...»
Выяснение	Обращение к говорящему за уточнениями: «Объясните ещё раз...»
Перефразирование	Повторение мысли собеседника своими словами: «Иными словами, Вы считаете, что...»
Резюмирование	Подытоживание основных мыслей собеседника своими словами: «Если подытожить сказанное Вами...»
Отражение чувств	Стремление отразить своими словами чувства собеседника. «Мне кажется, что Вы чувствуете себя...»
Использование зондирования, чтобы разговорить собеседника	Каково Ваше мнение по вопросу о... ?
Поощрение предложений	Что Вы предлагаете сделать в данной ситуации?
Синхронизация общения	Точно определять момент, когда следует вступить в разговор, а когда надо дать высказаться собеседнику

### 5.9. Информационные технологии в менеджменте. Корпоративные информационные системы

Неотъемлемым элементом каждой организации является информационная система – совокупность элементов, осуществляющих прием, передачу, обработку, преобразование, хранение информации, а также процедуры и технические средства, посредством которых эти элементы связаны между собой. Информационная система состоит из компонентов обработки информации, внутренних и внешних каналов передачи, собственно информации.

Современные внутрифирменные системы информации обеспечивают сбор, обработку, хранение и предоставление информации на основе новейших технических средств автоматизированной обработки цифровой и текстовой информации, соединенных в единую внутрифирменную сеть посредством системы связи. Функциями информационной системы являются регистрация информации, ее обработка, накопление и передача, систематизированное

хранение и выдача информации в требуемой форме, производство новой числовой, графической и иной информации, обработка данных, обработка информации, обработка знаний, реализация интеллектуальной деятельности.

Информационные технологии и системы – прежде всего инструмент управления, основное назначение которого – оптимизация процесса принятия решений, координация и контроль деятельности организации при достижении целей.

Более половины мирового рынка корпоративных информационных систем управления принадлежит продуктам пяти крупных международных компаний – Oracle, SAP AG, Microsoft Business Solutions, Sage Group, SSA Global. При этом Oracle, SAP и SSA предлагают информационные решения для крупных фирм практически любой отрасли. Остальные ориентированы на компании небольшого и среднего бизнеса.

В крупных компаниях информационные системы управления различными бизнес-процессами объединяются в общую информационную систему – «фирменная (или корпоративная) информационная система» (КИС). Фирменные информационные системы ориентированы на автоматизацию всех бизнес-процессов и деятельности всех подразделений организации.

В рамках каждой организации создается своя конфигурация КИС, которая включает в себя следующие информационные подсистемы:

- производственные системы;
- системы маркетинга;
- финансовые и учетные системы;
- системы кадров (человеческих ресурсов);
- прочие типы, выполняющие вспомогательные функции в зависимости от специфики деятельности организации.

Среди фирменных информационных подсистем различают фронт-офисные<sup>1</sup> (ERP, системы управления финансами и персоналом), бэк-офисные (CRM, системы организации продаж, маркетинга, поддержки пользовательских приложений), а также системы управления цепочками поставок и системы электронной коммерции. Все они – не замкнутые самостоятельные системы, а лишь относительно самостоятельные подвиды КИС. В практике управления организациями наиболее часто используются нижеприведенные подвиды КИС.

1. Системы планирования ресурсов предприятия ERP (Enterprise Resource Planning, активно развиваются с 1980-х гг.). ERP-системы решают задачи оптимизации и автоматизации процессов внутри организации, работают со структурированными данными. Это унифицированная централизованная база данных, единое приложение и общий пользовательский интерфейс для управления финансово-хозяйственной деятельностью. Охватывает следующие области деятельности организации:

- ведение конструкторских и технологических специализаций;
- планирование производственных мощностей и прогнозирование производства и сбыта;
- управление запасами и закупочной деятельностью;
- планирование производства и потребностей в материалах;
- управление спросом;
- формирование планов продаж и производства;

---

<sup>1</sup> Фронт-офис – общее наименование группы подразделений или процессов в организациях, отвечающих за непосредственную работу с клиентами, заказчиками



- управление финансами;
- управление проектами, ведение управленческой отчетности и т. д.

В настоящее время реализуется новая концепция КИС ERP II (Enterprise Resource and Relationship Processing), предназначенная для управления ресурсами и внешними связями организации.

Системы поднастраиваются под особенности производственно-технологического процесса.

1. Системы управления взаимоотношениями с клиентами (Customer Relationship Management – CRM). Это подвид систем управления внешними отношениями организации. CRM включают в себя методы управления, позволяющие повысить эффективность продаж. Это средство для автоматизации работы отдела маркетинга, продаж и обслуживания клиентов, а также набор дополнительных сервисов в виде корпоративных порталов, call-центров, онлайн-справочных бюро для клиентов, корпоративных баз данных и пр. CRM повышают уровень взаимодействия продавца с покупателями, помогают повысить качество обслуживания клиентов и сократить расходы по поддержанию с ними тесных связей; позволяют организациям поддерживать постоянный контакт со своими клиентами, отслеживать их интересы и помогают им при выборе нужного товара.

2. Системы управления логистическими цепочками SCM (Supply Chain Management). При производстве сложных изделий, в состав которых входят комплектующие от разных поставщиков, для организаций важно оперативно программировать поставку нужных деталей в нужном объеме и к нужному сроку. Эта система обеспечивает процессы планирования и координации снабжения, транспортировки и складирования. Системы управления логистическими цепочками являются ключом к повышению рентабельности фирмы.

3. Системы планирования материальных потоков MRP (Material Requirements Planning). Система разработана для наилучшего управления производством, рационального использования складских помещений, устранения перебоев с поставками сырья или поставок сверх нормы.

4. Системы управления человеческим фактором HRM (Human Resources Management), задачи которых – рекрутинг, управление и эффективное использование потенциала всех сотрудников организации. Эти системы обеспечивают информационную поддержку в процессе планирования численности и состава человеческих ресурсов, карьеры и обучения, оценки персональных достижений и многих других направлений работы с персоналом. Системы HRM призваны повысить эффективность использования человеческого потенциала сотрудников организации.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. В чем главное значение коммуникации в процессе управления организацией? Почему менеджеры должны владеть искусством коммуникации?
2. В каких ситуациях целесообразно использовать личную беседу?
3. Какую роль в коммуникациях играет тональность, темп и паузы в речи?
4. Какие формы речевого взаимодействия чаще всего использует менеджер?
5. Какие эффекты межличностного восприятия чаще всего проявляются на работе?
6. Как влияют неформальные коммуникации на формальную систему организационной коммуникации?
7. Неизбежны ли слухи в организации и являются ли они помехой для работы?
8. Оцените, что дает эффективное слушание для руководителя и подчиненного?

### **Практические задания**

1. Прочитайте статью «Слухи в организации: понятие и способы управления» и выпишите стратегии борьбы со слухами <https://core.ac.uk/download/pdf/290227374.pdf>
2. Прочитайте статью «Коммуникационный аудит как комплексная оценка состояния внутриорганизационной коммуникации», укажите наиболее популярные источники информации в компаниях. Что влияет на уровень доверия информационным источникам? <file:///C:/Users/Lena/Downloads/kommunikatsionnyy-audit-kak-kompleksnaya-otsenka-sostoyaniya-vnutriorganizatsionnoy-kommunikatsii.pdf>
3. Прочитайте статью «Роль и значение внутренних коммуникаций в условиях современного бизнеса», укажите наиболее эффективные инструменты внутренних коммуникаций, выделите основные критерии оценки эффективности системы внутренних коммуникаций <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-i-znachenie-vnutrennih-kommunikatsiy-v-usloviyah-sovremennogo-biznesa>

## ТЕМА 6. КАРЬЕРА В ОРГАНИЗАЦИИ

### 6.1. Карьера как форма развития трудового потенциала работника

Жизненный цикл системы состоит из периодов зарождения, эволюции, стабильности и инволюции (спада). Этот закон проявляется и по отношению к организациям, и по отношению к работникам. Если буквой *K* обозначить какое-либо качество системы, например физическую силу человека, объем продаж новой продукции компании, а буквой *T* – время, то кривая жизненного цикла выглядит, как это показано на рис. 17. На ней отмечаются точки бифуркации (*б*), т. е. перелома, когда система находится в неустойчивом состоянии, из которого возможны выходы как в направлении деградации, так и в направлении стабилизации или очередного этапа подъема.

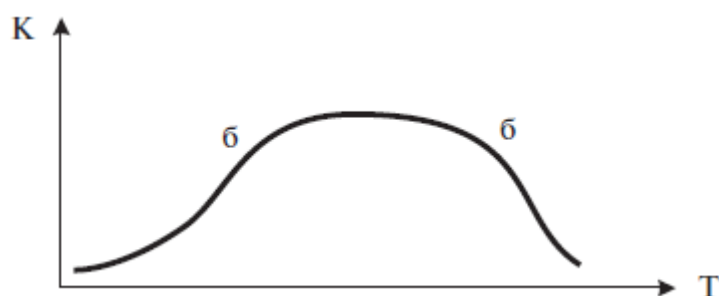


Рис. 17. Закон развития, или жизненного цикла

Своевременно диагностируемые признаки кризиса, наличие адекватного потенциала позволяют организации не спозти в кризис, а выйти на новый цикл развития, и тогда линия развития приобретает следующий вид (см. рис. 18):

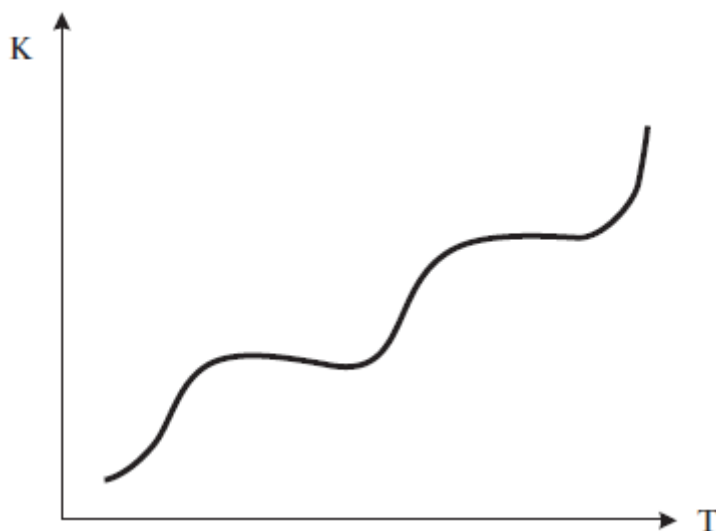


Рис. 18. Линия развития успешной живой системы

Развитие является и свойством, и характеристикой, и потребностью любой живой системы. Оно внутренне присуще ей и является филогенетическим законом.

Многие теории поведения человека в организации, так называемые «мотивационные», указывают в явном или завуалированном виде на наличие стремления к росту, развитию в составе основных потребностей.

Потребность в самоактуализации, по Маслоу, – это потребность довести до высшего уровня свое развитие. Герцберг включает возможности роста и развития в состав реально и постоянно мотивирующих факторов. Альдерфер называет потребность в росте в числе трех основных потребностей человека, Хэкмен и Олдхэм в теории характеристик работ признают в качестве фактора привлекательности труда возможность роста и развития; теория постановки целей Локка говорит о продуктивности постановки трудных, достижимых, способствующих развитию целей. В условиях, когда физиологические потребности человека более или менее удовлетворены, его стремление к развитию, получению новых знаний, опыта выходит на первое место. Вообще, если мозг человека не получает новой информации, он деградирует.

То есть стремление к росту и развитию характерно для любой живой системы.

**Карьера** (итал. *carriera* – бег, жизненный путь, поприще, от лат. *carrus* – телега, повозка) – успешное продвижение в области служебной, социальной, научной и другой деятельности. Или карьера – это эволюционная последовательность рабочих мест во времени. Карьера – это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.

Карьеру – траекторию своего движения – человек строит сам, сообразуясь с особенностями внутри- и внеорганизационной реальности и главное – со своими собственными целями, желаниями и установками.

Американский ученый Дональд Сьюпер ((род. в 1910 г.) – психолог, специалист по проблемам психологии развития, психологического консультирования, методов оценки и измерения, промышленной и организационной психологии) развивает понятие «карьеры по жизни» как последовательность ролей, которые индивидуум обычно играет в течение своей жизни. Например, во многих западных индустриальных странах люди между двадцатью и тридцатью годами впервые выступают в роли работника, супруга и родителя. Эта модель кажется очевидной, и нам, безусловно, следует обратить внимание на взаимозависимость трудовой карьеры и «карьеры по жизни» работника.

Карьера сотрудника рассматривалась как лестница или путь, дорога. Как правило, выбрав друг друга, организация и отдельный человек заключали молчаливо подразумеваемый психологический контракт, предполагавший, что организация со своей стороны предоставляет гарантию занятости и возможность профессионального и карьерного роста, а сотрудник со своей стороны в обмен на это берет обязательство проявлять личную преданность организации, лояльность.

Однако жизнь во многом изменила эту модель. Усиление конкурентной борьбы, стремление снизить издержки производства больше, чем конкуренты, информационные технологии и особое внимание к потребителю, изменение структуры народного хозяйства в направлении роста сектора сервиса, развитие малого бизнеса, развитие организаций с «плоской» структурой привели к снижению роли таких классических явлений, как правильная расстановка и иерархическая структура. Понятие карьеры постепенно теряет одномерность и становится сложным, многообразным и субъективным.

Основная задача развития персонала заключается в том, чтобы все работники занимали такие позиции, которые обеспечивают результат, удовлетворенность и свободу действия. Развитие работников должно быть направлено на то, чтобы они стремились к равновесию между обучением, работой и досугом. Кроме того, потребности работников в развитии всегда должны соответствовать потребностям развития компании, ее клиентов и общества.

Есть два аспекта, связывающие долгосрочное развитие и карьерный рост. Во-первых, менеджер должен растить талант и способствовать развитию тех сотрудников, которые займут в будущем ключевые позиции в организации (это предполагает оказание соответствующей помощи и сохранение перспективного персонала). Во-вторых, сотруднику самому необходим карьерный рост в пределах или за пределами организации. Карьерный успех – это то, к чему стремятся сотрудники, и достижение результатов способствует мотивации к эффективному труду.

Многие компании все еще предоставляют возможность для развития только руководящим работникам в форме развития менеджмента. Однако такой подход не позволяет реализовать обширные таланты, которыми обладают все остальные сотрудники. По всему миру в сфере промышленности действует очень много «охотников за головами», и это указывает на то, что многим компаниям не удалось обеспечить развитие своих собственных работников, что наносит ущерб и работникам, и организации.

Признание этого факта означает, что все больше и больше компаний склоняются к тому, чтобы заменить сиюминутный подход («сегодня мы не можем ждать, пока кто-либо дорастет до необходимого уровня квалификации») на долгосрочную политику 80:20. Суть ее состоит в следующем: 80 % имеющихся вакансий заполняются за счет продвижения или ротации мотивированных и квалифицированных работников внутри компании, и только в исключительных случаях (менее 20 %) – для выполнения работ низкого уровня или при вступлении в новую сферу бизнеса – компания нанимает персонал извне. Следует подчеркнуть, что такая политика помогает работникам организации на всех уровнях максимально развивать свой потенциал, создавая тем самым условия для полного использования своих возможностей как в своих интересах, так и в интересах компании.

Кроме продвижения по службе компании должны предлагать другие стратегии развития. Такие способы включают:

- 1) функциональную и / или международную ротацию работы (одностороннюю или двухстороннюю, внутреннюю или внешнюю, к клиентам и / или поставщикам и / или от них);
- 2) виды деятельности, обогащающие труд;
- 3) участие в работе команд в рамках многонациональных и / или мультикультурных программ;
- 4) продвижение на профессиональном и / или руководящем уровне;
- 5) возвращение (у работника должна быть возможность при желании вернуться на прежнюю должность);
- 6) профилактические меры аутплейсмента – содействие работнику, которого собираются уволить (консультации по трудоустройству сокращаемых сотрудников за счет бывшего работодателя, услуга по консультированию и продвижению на рынок труда сокращаемого персонала). Аутплейсмент (или как еще называют консультирование и помощь в развитии карьеры) позволяет смягчить негатив от самого факта увольнения, проявить заботу о человеке и, таким образом, кроме помощи в дальнейшем трудоустройстве сохраняет позитивный имидж компании в глазах увольняемых сотрудников;
- 7) передача вовне нестратегических корпоративных функций (интрапренеры развиваются до уровня антрепренеров). Интрапренерство – это внутрифирменное предпринимательство, цель которого – реализация предпринимательских идей внутри существующей коммерческой организации. Антрепренёр (фр. entrepreneur – предприниматель) – это предприниматель или менеджер в некоторых типах искусства, арендатор или содержа-

тель частного зрелищного предприятия (цирка, театра и так далее) – антрепризы. Антрепренёры за рубежом именуется: продюсер (в США), импресарио (в Италии), менеджер (в Англии);

- 8) превращение «менеджеров палатки» в «менеджеров кемпинга» аналогично тому, как бывшие большие централизованные «организации башенного типа» превращаются в децентрализованные, направляемые общим видением «конфедерации палаток», в которых все компаньоны знают клиентов, работников, акционеров компании и окружающие ее условия. «Менеджеры палаток» высшего звена каждой компании стараются вырастить новых «менеджеров палаток» в своей области и таким образом превратиться в «менеджеров кемпинга».

Схема возможных путей развития карьеры представлена на рис. 19.



Рис. 19. Возможные пути развития карьеры

Эти стратегии следует объединять в долгосрочные планы по развитию работников, они должны поддерживаться целенаправленными действиями в околорабочей и во внерабочей областях и включать концепции привлечения тренеров и наставников.

Многие современные организации, даже крупные, убрали традиционные ступеньки карьерной лестницы и сосредоточили свое внимание на оптимальном использовании собственных человеческих ресурсов.

В последние годы существенно изменились традиционные представления о карьере. Если прежде карьера предполагала длительную, иногда пожизненную работу в одной компании и восхождение в ней по карьерной лестнице, то в современных условиях широко распространены представления о «карьере без границ». То есть карьера человека может быть связана с продвижением через различные компании и отрасли. Широкое распространение «карьера без границ» получила в инновационных высокотехнологичных компаниях, где люди меняют место работы вдвое чаще, чем в обычных сферах. Например, в калифорнийской силиконовой долине каждый четвертый сотрудник меняет работу раз в год.

Предпосылками «карьеры без границ» выступают:

- быстрое развитие технологий (влечет за собой свертывание старого места работы и появления нового; работник должен быть готов утратить старое и обрести навыки работы на новом месте);
- нестабильность экономической жизни (проявляется в непрерывных процессах слияний и поглощений, реструктуризации, приостановке деятельности и банкротстве компаний – все это влечет за собой изменение рабочих мест, иногда их потерю; люди внутренне готовы к таким изменениям);
- изменения социальных норм (смена работы воспринимается как лучший вариант развития карьеры; разрушен стереотип, что человек должен делать карьеру в одной организации; наличие в трудовой книжке записей о работе в разных компаниях и на разных должностях расценивается работодателем как преимущество).

Важными критериями карьерного развития стали признаваться самореализация человека в работе, социальная значимость результатов работы, соблюдение этических норм и пр.

## 6.2. Типы карьеры

Основными типами карьеры признаются устойчивая, ступенчатая, спиральная, переменчивая.

*Устойчивая карьера* – это тип карьеры, который характеризуется пожизненной занятостью людей одной профессиональной деятельностью. Люди, реализующие устойчивую карьеру, как правило, удовлетворены выполняемой ими профессиональной деятельностью. Длительная работа по одной и той же специальности приводит к тому, что человек становится профессионалом высокого уровня в этом виде деятельности. Устойчивую карьеру можно определить как карьеру специалиста. На первый план здесь выходит не должностной, а профессиональный рост специалиста. Например, человек может всю жизнь проработать в должности учителя, но при этом постоянно повышать уровень своей квалификации и быть аттестованным последовательно на первую, вторую и высшую категории.

Устойчивый тип карьеры возможен в широком круге профессий, которые обладают необходимой сложностью и объективными предпосылками для профессионального развития: программист, автомеханик, врач, музыкант, дизайнер, адвокат и т. д. Об успешной реализации устойчивой карьеры могут свидетельствовать не только формальное признание уровня высокой квалификации специалиста и его заслуг – квалификационные разряды и категории, звания, ученые степени и т. п., – но и экспертный статус в профессиональном сообществе и высокая репутация у клиентов.

Развитие устойчивой карьеры сопровождается ростом материального вознаграждения. Однако особую привлекательность этот тип карьеры имеет в психологическом плане, так как дает возможность человеку, имеющему предрасположенность к определенной профессио-

нальной деятельности, максимально себя в ней реализовать. Если к этому добавить, что деятельность специалиста предполагает ответственность только за собственные результаты работы, то это делает данный тип карьеры еще более эмоционально комфортным.

*Ступенчатая карьера* – это тип карьеры, при котором люди последовательно продвигаются на высокие должности в рамках одной профессии или сферы деятельности.

В этом типе карьеры осуществляется последовательный переход с одной должности на другую; при этом каждая следующая должность опирается на предыдущую с точки зрения расширения полномочий, усиления ответственности, освоения новых умений и навыков. Такое восхождение по ступеням должностной лестницы является образцом традиционных представлений о «хорошей» карьере – «прошел путь от простого рабочего до генерального директора». Главное преимущество ступенчатой карьеры заключается в том, что в ней сохраняется преемственность занимаемых должностей, а формирование новых компетенций происходит в рамках одной и той же профессии (или отрасли). Условием реализации этого типа карьеры является наличие в организации необходимого числа уровней должностной власти. Понятно, что это условие выполняется преимущественно в крупных организациях, которые имеют много «этажей власти» и, соответственно, перспективу должностного роста. Многие крупные российские и международные компании с целью выращивания «для себя» будущих «капитанов производства» имеют программы формирования кадрового резерва (или «управления талантами»), в которых предусматривается отбор, обучение и система стажировок молодых специалистов на руководящих должностях.

Основная проблема ступенчатой карьеры заключается в том, что на каждой следующей карьерной ступени пропорции между специальной профессиональной и менеджеральной деятельностью все больше меняются в пользу последней. Иными словами, человек все меньше выполняет работу специалиста и все больше – работу менеджера. При этом, естественно, у него постепенно теряются специальные навыки и умения и совершенствуются менеджеральные. Переход от специальной деятельности к менеджеральной не всегда протекает гладко: существует опасность, что человек может перестать быть хорошим специалистом, но и не стать хорошим менеджером. Образно это противоречие отражено в известном принципе Лоуренса Питера: *«В иерархической системе каждый индивидуум имеет тенденцию подняться до уровня своей некомпетентности»*. В связи с этим важно подчеркнуть, что главной предпосылкой успешной ступенчатой карьеры является наличие у человека склонности и способностей к менеджеральной деятельности.

*Спиральная карьера* – тип карьеры, который характеризуется сменой профессий и сфер деятельности, близких с точки зрения необходимых компетенций.

Смена профессий при этом типе карьеры обусловлена потребностью в разнообразии и расширении диапазона профессиональной самореализации. При смене профессии, как правило, выбираются такие профессии, которые позволяют использовать уже приобретенные навыки и умения. Подобная модель карьерного развития снижает риски, связанные с освоением новой профессии, поскольку позволяет опереться на уже имеющиеся компетенции. Иными словами, смена профессии в спиральной карьере представляет собой принятие решения с разумным риском.

Смена профессии часто сопровождается и изменением сферы деятельности. Однако одновременная смена и профессии, и сферы деятельности является для человека трудным испытанием и вызывает сильный стресс. Поэтому эти изменения осуществляются, как правило, постепенно, в два этапа. При этом возможны две траектории изменения: 1) сначала



происходит смена профессии, а потом – сфера деятельности; 2) сначала происходит смена сферы деятельности, а потом – профессии. Иллюстрация этих траекторий изменения приведена на рис. 20.

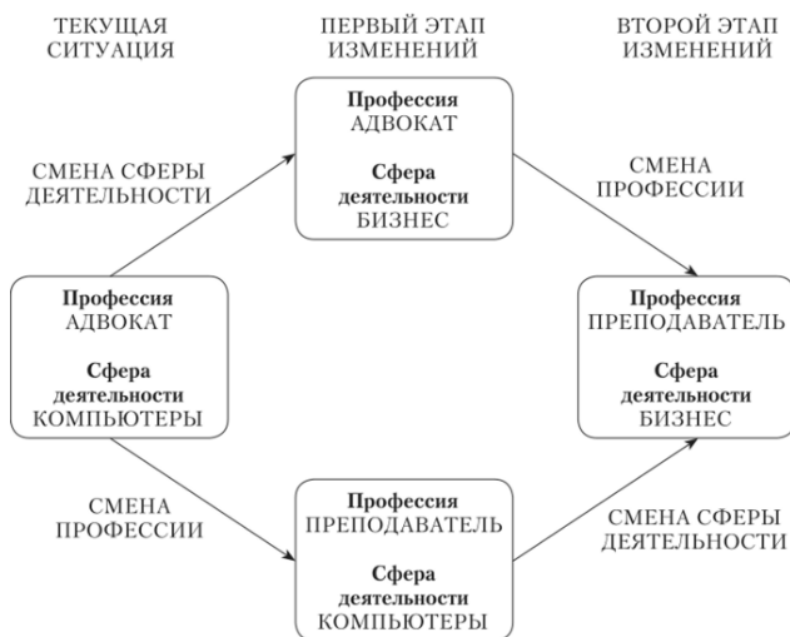


Рис. 20. Этапы изменения профессии и сферы деятельности

В отличие от ступенчатой карьеры, в спиральной карьере сложно говорить о том, что в результате смены профессии и сферы деятельности происходит развитие карьеры вверх. Для этого пришлось бы сравнивать разные профессии и сферы деятельности с точки зрения места в иерархии профессий. Однако универсальной иерархии профессий не существует – они различаются по многим критериям: престижности, уровню доходов, социальной значимости и т. д. Отсюда и такое название этого типа карьеры – спиральная. Принципиально важным для человека в спиральной карьере является не сам по себе вертикальный вектор развития, а возможность реализации себя в новой профессии.

*Переменчивая карьера* – тип карьеры, который характеризуется сменой профессий и сфер деятельности, не связанных друг с другом.

Данный тип карьеры встречается редко, поскольку сопряжен с большим риском. Поэтому его выбирают люди, имеющие определенные особенности личности – высокую склонность к риску и потребность в переменах.

Большинство людей стремится снизить уровень риска и делать карьеру в рамках выбранной профессии (устойчивый и ступенчатый типы карьеры) или близких к ней профессиях и сферах деятельности (спиральный тип карьеры).

Помимо особенностей личности на резкую смену профессии и сферы деятельности могут повлиять и другие факторы, побуждающие человека резко изменить свою профессиональную жизнь. К ним можно отнести, например, сильное разочарование содержанием и этическими нормами выбранной профессии, резкие изменения в системе ценностей, глубокие жизненные кризисы и эмоциональные переживания и др.

### 6.3. Планирование карьеры

Планирование карьеры – это процесс, который включает выбор рода занятий, профессии, получение работы, рост (профессиональный и/или карьерный) на работе, возможное изменение карьеры и, в конце концов, выход на пенсию. Карьерному плану, как и любому другому плану, свойственны (и обязательно должны выполняться) следующие действия: постоянный мониторинг и оценка, сравнение фактических результатов с планируемыми, своевременное внесение корректировок, доработка, постоянное углубление и детализация и т. д. Карьерные планы и возможности находятся в прямой зависимости от этапа профессионального развития конкретного сотрудника. Всегда необходимо учитывать этап карьеры, который человек проходит в данный момент. Это может помочь уточнить цели профессиональной деятельности, степень динамичности и главное – специфику индивидуальной мотивации.

Специалисты выделяют следующие этапы карьеры:

- предварительный (до 25 лет) – обучение и поиск сферы деятельности;
- «Становления» (до 30 лет) – освоение выбранной профессии и приобретение специфических навыков и знаний;
- «Продвижения» (до 45 лет) – продвижение по служебной лестнице, дальнейшее совершенствование;
- «Сохранения» (до 60 лет) – пик совершенствования квалификации;
- «Завершения» (после 60 лет) – завершение работы, подготовка к выходу на пенсию;
- пенсионный (после 65 лет) – смена деятельности после выхода на пенсию.

Каждая стадия характеризуется определенными потребностями человека, как моральными, так и материальными. В значительной степени различаются и стиль работы, и отношение к ней, так как они напрямую зависят от изменяющихся потребностей. Например, на предварительном этапе первостепенное внимание еще не уделяется высокой оплате. Однако этапы продвижения и сохранения характеризуются повышенным вниманием именно к этому параметру. Если в период становления сотрудник стремится к самоутверждению, то на этапе продвижения для него большую роль играет самовыражение. Соответственно, внутриорганизационная карьера должна строиться с учетом данных особенностей. Тогда и сотрудник, и компания получат наибольшую отдачу друг от друга.

Следует различать этапы развития карьеры и фазы профессионального роста сотрудника. Последние характеризуют стадии освоения той или иной профессии:

- оптант (фаза оптации). Человек озабочен вопросами выбора или вынужденной перемены профессии и делает этот выбор. Точных хронологических границ здесь, как и в отношении других фаз, быть не может, поскольку возрастные особенности задаются не только физиологическими, но и многоаспектными условиями культуры;
- адепт (фаза адепта). Это человек, уже вставший на путь приверженности профессии и осваивающий ее. В зависимости от профессии это может быть и многолетний, и совсем кратковременный процесс (например, простой инструктаж); – адаптант (фаза адаптации, привыкания молодого специалиста к работе). Как бы ни был налажен процесс подготовки того или иного профессионала в учебном заведении, он никогда не подходит «как ключ к замку» производственной работе;

- интернал (фаза интернала). Опытный работник, который любит свое дело и может вполне самостоятельно, все более надежно и успешно справляться с основными профессиональными функциями, что признают товарищи по работе, по профессии;
- мастер (продолжающаяся фаза мастерства). Работник может решать и простые, и самые трудные профессиональные задачи, которые, быть может, не всем коллегам по плечу;
- авторитет (фаза авторитета, как и фаза мастерства, суммируется также с последующей). Мастер своего дела, уже хорошо известный в профессиональном кругу или даже за его пределами (в отрасли, в стране). В зависимости от принятых в данной профессии форм аттестации работников он имеет те или иные высокие формальные показатели квалификации;
- наставник (фаза наставничества). Авторитетный мастер своего дела, в любой профессии «обрастает» единомышленниками, последователями, учениками. Последние три фазы, как правило, частично пересекаются по времени.

*Планирование карьеры в организации* – это процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.

Перечень профессиональных и должностных позиций в организации (и вне ее), фиксирующий оптимальное развитие профессионала для занятия им определенной позиции в организации, представляет собой карьерограмму, формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте. Планированием карьеры в организации могут заниматься менеджер по персоналу, сам сотрудник, его непосредственный руководитель (линейный менеджер). Основные мероприятия по планированию карьеры, специфичные для разных субъектов планирования, представлены в табл. 10.

Таблица 10

### Мероприятия по планированию карьеры

Субъект планирования	Мероприятия по планированию карьеры
Сотрудник	Первичная ориентация и выбор профессии, выбор организации и должности, ориентация в организации, оценка перспектив и проектирование роста, реализация роста
Менеджер по персоналу	Оценка при приеме на работу, определение на рабочее место, оценка труда и потенциала сотрудников, отбор в резерв, дополнительная подготовка, программы работы с резервом, продвижение, новый цикл планирования
Непосредственный руководитель (линейный менеджер)	Оценка результатов труда, оценка мотивации, организация профессионального развития, предложения по стимулированию, предложения по росту

Продвижение по службе определяется не только личными качествами работника (образование, квалификация, отношение к работе, система внутренних мотиваций), но и объективными. Среди объективных условий карьеры выделяют:

- высшую точку карьеры – высший пост, существующий в конкретной рассматриваемой организации;
- длину карьеры – количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой индивидуумом в организации, до высшей точки;

- показатель уровня позиции – отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум в данный момент своей карьеры;
- показатель потенциальной мобильности – отношение (в некоторый определенный период времени) числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум.

В зависимости от объективных условий внутриорганизационная карьера может быть перспективной или тупиковой – у сотрудника может быть либо длинная карьерная линия, либо очень короткая. Менеджер по персоналу уже при приеме кандидата должен спроектировать возможную карьеру и обсудить ее с кандидатом, исходя из индивидуальных особенностей и специфики мотивации. Одна и та же карьерная линия для разных сотрудников может быть и привлекательной, и неинтересной, что может существенным образом сказаться на эффективности их дальнейшей деятельности.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Охарактеризуйте типы карьеры.
2. Почему карьера важна для человека в психологическом плане?
3. Какие достоинства и недостатки имеют горизонтальный и вертикальный типы карьеры?
4. Кто в большей степени несет ответственность за успешность карьеры: работник или организация?
5. Известно, что поиск и подготовка преемника часто вызывает у уходящих на пенсию сотрудников негативную реакцию. Какие можно предложить способы преодоления такого негативизма?

### **Практические задания**

1. Определите этап вашего карьерного роста, траекторию карьеры, фазу профессионального развития.
2. Рассмотрите объективные условия вашей карьеры: высшую точку карьеры; длину карьеры; показатели уровня позиции, потенциальной мобильности (сделайте вывод о перспективной или тупиковой длине карьерной линии и ее привлекательности для вас).
3. Используя методику диагностики личности Дж. Холланда определите область профессиональной деятельности, предпочтительной для вашего типа личности. <https://psytests.org/profession/hollandA-run.html>
4. Используя дифференциально-диагностический опросник Е.А. Климова, определите тип профессий, характерный вашему типу личности.
5. Прочитайте статью: «4 вида карьеры: почему вы ненавидите свою работу» <https://www.executive.ru/career/planirovanie-karery/1988761-4-vida-karery-pochemu-vy-nenavidite-svou-rabotu> Охарактеризуйте типы карьеры, рассмотренные в статье.

## ТЕМА 7. ВЛАСТЬ, ВЛИЯНИЕ И ПОЛИТИЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

### 7.1. Власть и влияние: иерархизированные взаимодействия

Власть и влияние – иерархизированные воздействия, которые предполагают, что взаимодействует два индивида, один из них обладает большими ресурсами влияния, которые позволяют ему оказывать воздействие на другого человека. Это способность оказывать воздействие на поведение другого. Различия в понятиях заключаются в том, что власть, по сравнению с влиянием, обладает гораздо более обязывающей, принуждающей силой.

*Влияние (=авторитет)* – предполагает учет одним человеком мнения другого при выработке собственных решений. В основе влияния лежит *уважение, признание заслуг, ума, таланта*, то есть мнение этого человека является для нас значимым. Другие люди прислушиваются к его мнению. Это феномен морального, научного, профессионального авторитета.

В любой организации люди сталкиваются с асоциальным, оппортунистическим, враждебным поведением других людей и необходимо применять определенные санкции, чтобы пресекать такие виды поведения. В любой организации существуют такие виды работ, которые по своей воле никто не хочет делать. Поэтому в процессе руководства в организации, и в процессе воспитания приходится прибегать к власти.

*Власть* – способность одних субъектов навязывать свою волю, несмотря на сопротивление других, преодолевать сопротивление других людей, осуществлять принуждение. В основе власти лежит ресурсная зависимость одного участника взаимодействия от другого.

Далее разберемся, при каких условиях возникают властные отношения.

Условия возникновения властных отношений – ресурсная зависимость:

- 1) обладание провайдером (тот, кто предоставляет ресурсы) жизненно важными, дефицитными для зависимого человека ресурсами. Работодатель и наемный работник. В экономике труда хорошо известно, что, как правило, капитал (заработная плата) – ресурс более редкий и дефицитный, чем рабочая сила. Таким образом, работодатель обладает жизненно необходимым ресурсом – заработной платой;
- 2) отсутствие у зависимого альтернативного источника их получения. Это ситуация, когда работодатель имеет дело с неквалифицированным, только-только вышедшим на рынок труда человеком. К примеру, работодатель – градообразующее предприятие (в моногородах) и жителям просто некуда больше идти, у них нет выбора. То есть, у зависимого нет альтернативного источника получения ресурса;
- 3) заменимость зависимого для провайдера. У наемного работника нет возможности альтернативного трудоустройства, а работодатель может легко его заменить. В особенности, если речь идет о неопытном, неквалифицированном работнике, когда спрос на труд ниже, чем предложение труда, а также при наличии высокого уровня безработицы.

Субъектами властных отношений в организации могут быть:

- индивиды (межличностная власть, отношения работника и работодателя);
- подразделения (власть концентрируется вокруг дефицитных и стратегических ресурсов; наибольшую власть внутри организации приобретают те ее подразделения, которые управляют внешними зависимостями, лучше всего справляются с проблемами и затруднениями в организации). (См.: Пфеффер и Саланчик – «теория ресурсной зависимости»).

В книге Г. Минцберга «Организации как политические арены» рассматривается политический процесс в организации – это естественный процесс борьбы за ресурсы, это основа

развития организации. Мы не всегда задумываемся, что так или иначе вовлечены в конкуренцию, процессы борьбы за ресурсы. Важно понимать, что политический процесс – это встречный процесс. С одной стороны, это осуществление власти руководством, но с другой стороны, работник не всегда является полностью зависимым от ресурсов. У работника тоже есть ресурсы, которые уменьшают его зависимость от работодателя и которые позволяют ему конкурировать. Таким образом, это осуществление власти руководством, с другой стороны – это политическое поведение сотрудников.

## 7.2. Власть руководства организации

Объектами контроля в отношениях власти могут быть поведение подчиненных и сознание подчиненных, которые тесно взаимосвязаны.

Контроль поведения – осуществление действий в пользу обладателей власти либо отказ от действий, не соответствующих его интересам обладателя власти. Что это может быть в организации?

1. Контроль мобильности работников: условия вступления в организацию, условия приема на данную вакансию, карьерные продвижения.
2. Условия и размеры вознаграждения за труд: работодатель контролирует условия и размеры вознаграждения за труд.
3. Условия труда.
4. Дополнительные услуги и действия в пользу работодателя: услуги шофера для семьи начальника, услуги системного администратора по обслуживанию домашней техники начальника.

Каким способом работодатели могут контролировать поведение сотрудников? Таких средств контроля два:

1. «Торг» – мягкая форма, которая спокойно выслушивается работниками, и воспринимается как справедливая. Это обещание вознаграждений работнику через систему стимулирования. Это позитивный механизм к исполнению того или иного поведения. Это власть – потому что без вознаграждений работники по своей инициативе не стали бы делать какие-то виды работ, выходить в выходные, брать работу на дом. В любом случае работодатель имеет ресурсы, чтобы заставить работников делать то, что они по своей доброй воле не стали бы делать.
2. Более неприятное, чувствительное средство контроля, средство осуществления власти – это принуждение – применение или угроза применения санкций: формы принуждения административно-юридические (увольнение с негативной записью в трудовой книжке), экономические (система депремирования, снятия надбавок, доплат), психологическое принуждение (повышение голоса на работника, унижение и т. д. (буллинг), физическое).

**Сознание подчиненных** как объект контроля в отношениях власти.

Цели контроля сознания подчиненных:

- легитимизация власти;
- создание видимости непротиворечивости интересов руководства и подчиненных;
- формирование комплекса моральных обязательств работника перед работодателем – снижение притязаний подчиненных.

Средствами контроля сознания выступают:

- внутренний PR, внутренний HR-брендинг, декларируемые ценности организационной культуры;
- неформальные отношения руководителей и подчиненных.

Важно понимать, что власть в любой организации необходима. В любой организации встречаются проявления контрпродуктивного поведения (например, воровство, саботаж). Применение власти является единственным решением для предотвращения всего этого.

Власть может носить позитивный и негативный характер (см. табл. 11).

Власть как средство – позитивный тип: «власть для...» – средство достижения значимых целей для организации, для осуществления чего-то позитивного.

Власть как цель – негативный тип власти – «власть над...». Власть может быть целью, самоцелью. Власть над людьми как над главной ценностью.

Таблица 11

### Характеристика типов власти

Позитивный тип – власть как средство	Негативный тип – власть как цель
Означает способность мобилизовать ресурсы для достижения общегрупповых, общеорганизационных целей	Это реализация потребности человека подавлять, утверждение личного превосходства ее обладателя; это терминальный тип ценности
Инструмент, обеспечивающий упорядоченный характер социальных взаимодействий; это инструментальный вид ценностей	Характерна для макиавеллизма – осознанного манипулирования другими людьми с целью достижения собственной выгоды
Гарантирует соблюдение норм, координированность действий отдельных индивидов и групп, обеспечивает предсказуемость поведения членов группы	Результат (как правило, негативный) – подавление и уязвимость подчиненных, снижение эффективности деятельности
Недостаток «позитивной власти» приводит к анархии, конфликтам, моббингу среди подчиненных	

Результаты исследований, которые анализировали властные отношения в команде, позволили определить, что в случае избытка власти у лидера наблюдается ухудшение коммуникационного процесса, ухудшение результатов работы команды, ухудшение процессов обучения.

*Руководителю всегда важно найти баланс – властью нужно пользоваться, применять ее, с другой стороны нужно понимать, где находится черта злоупотребления властью.*

Примером «негативного» типа власти описывается «враждебное» поведение руководителя – это крайняя форма проявления власти, когда руководитель:

- оскорбляет, унижает подчиненных, публично насмехается над ними;
- создает атмосферу тотального контроля;
- запугивает сотрудников;
- несправедлив по отношению к подчиненным, приписывает себе их достижения, их заслуги и перекладывает на подчиненных собственные ошибки;
- допускает «саботаж» в отношении подчиненных;
- нарушает обещания;
- отказывает в удовлетворении просьб подчиненных.

Ни к чему хорошему такое поведение руководителя не приведет. У сотрудников могут появиться следующие последствия «враждебного» поведения руководителя:

- высокий уровень конфликтности организационной среды;
- хронический стресс;
- желание покинуть организацию;
- усиление контрпродуктивного поведения, направленного на организацию;
- снижение внутренней мотивации, творческой активности подчиненных (тотальный контроль приводит к подавлению креативности, инициативности);
- снижение ролевого и надролевого поведения.

Исследователями многократно был обнаружен «каскадный эффект» / «эффект просачивания» сверху вниз поведения руководителя: стиль агрессивного руководства распространяется сверху вниз по организационной иерархии. Выбранный руководителем стиль руководства не является результатом его личных ценностей или особенностей, устремлений. Скорее всего, он является производным от той модели руководства, которая задается на самом верху. То есть проецируется модель поведения на себя от вышестоящих руководителей.

Как уже говорилось ранее, политический процесс в организации – это двунаправленный процесс. С одной стороны – это осуществление власти руководством, с другой стороны, любой сотрудник – это не безмолвный винтик. Таким образом, не бывает тотальной, абсолютной зависимости, сотрудникам всегда есть, что противопоставить своему руководству. Поэтому перейдем к вопросу о политическом поведении сотрудников организации.

### **7.3. Политическое поведение сотрудников (власть сотрудников организации)**

*Политическое поведение сотрудников* – это надролевое поведение, нацеленное на получение / упрочение доступа к значимым для индивида или групп организационным ресурсам. Надролевое поведение не сводится только к гражданскому поведению. Принимая сотрудников на работу ни в формальных трудовых договорах, ни в неформальных беседах не говорится, что они будут конкурировать, бороться за ресурсы влияния, материальные ресурсы в этой организации. Конечно, это всегда надролевое, проактивное поведение. Работник стремится упрочить свое положение в организации, занять более выгодные, интересные позиции (карьерный рост).

Какими ресурсами обладает работник? Что позволяет снизить его зависимость от работодателя (а иногда и перевернуть отношения и сделать так, чтобы руководитель стал зависимым от работника)? Властные ресурсы работника:

- чем выше профессиональные знания, умения, навыки сотрудника, тем более зависим работодатель от него и нужно думать, как удержать такого работника, чтобы он не перешел к конкурентам (в то же время сотрудник без опыта работы, или имеющий длительные перерывы в работе, не имеющий профессионального образования, – обречен быть зависимым от работодателя);
- деловая репутация, связи в профессиональном сообществе важны при занятии руководящей позиции; иногда задается вопрос: а какую команду вы можете с собой привести?
- родственные, дружеские связи в руководстве организации (очень распространено в России) – это проблема негативного аспекта властных отношений;
- средством снижения власти работодателя является членство в организации для коллективной защиты прав (профсоюзы);



- на более высоком уровне – это правовая среда, система защиты социально-экономических прав работника (например, руководство градообразующих предприятий не может осуществить массовые увольнения, хотя экономическое положение предприятия может того требовать).

Далее обратимся к индивидуальному политическому поведению работника. От чего зависит, будет ли работник политически активен или пассивен в организации?

Прежде всего, это факторы политического поведения работника:

- Индивидуальные (предложены Г. Минцберг, 1983):
  - politicalwill – политическая воля предполагает желание, стремление работника прилагать усилия для конкуренции за значимыми ресурсами, для достижения политических целей;
  - politicalskill – политические умения – предполагают наличие у работника способности убеждать, влиять, контролировать других.
- Организационные (это, прежде всего, степень демократичности или авторитарности организации) – это готовность прислушаться к мнению работника (демократичные либо авторитарные организации и руководители).

Факторы политической воли сотрудников:

- потребность в достижениях (стремление к конкуренции, выполнению сложных задач);
- «внутренняя» мотивация (стремление к росту, защите собственных интересов, поиск вызовов, желание демонстрировать способности) когда человек воспринимает работу как вызов.

Наиболее политически активными работниками в организации будут сотрудники с высоким уровнем вовлеченности в работу, работники – личности типа А, которые стремятся конкурировать, не боятся конфликтовать, которым всегда надо больше, чем другим. Более других политически активны экстраверты.

Что касается политических умений сотрудников – способности навязать свою волю, – это такие умения, как:

- «сетевые» – умение налаживать нужные связи, дружить с «правильными», влиятельными людьми на работе;
- «социальная проницательность» (близкое понятие эмоциональному интеллекту) – умение разгадывать скрытые мотивы других людей;
- межличностное влияние (энергетические ресурсы, наличие харизмы, лидерских качеств);
- «видимая искренность» в общении (политически активному работнику на самом деле не обязательно быть искренним, этичным; важно убедить людей, на которых оказывается влияние, что действуешь в их же интересах).

К организационным факторам политического поведения сотрудников можно отнести:

- доверие к руководителю;
- восприятие лидеров как открытых;
- отсутствие рисков, негативных санкций за выражение мнения работника;
- респонсивность руководителей – готовность прислушаться к работникам.

Для сотрудника быть политически активным весьма выгодно. Исследования показывают, что у политически активных сотрудников:

- выше эффективность работы;
- выше оценивают качество отношений с руководителями;
- чаще получают карьерные продвижения.

Важно понимать, что наиболее эффективный сотрудник является наиболее ценным сотрудником для организации. И, значит, он менее зависим, у него больше властных ресурсов.

«Политическая воля» и «политическая активность» работников российских бизнес-организаций, по результатам исследований и наблюдений:

- низкая значимость ценности участия;
- низкие показатели реального участия;
- показатели политической активности выше у мужчин, чем у женщин;
- ниже у трудоустроенных «по знакомству» (такие сотрудники более лояльны, склонны молчать).

Далее обратимся к концепции, которая предполагает различные типы поведения работника в зависимости от наличия у него властных ресурсов в организации. Это так называемая схема выход-голос-лояльность-пренебрежение. Имеется в виду, что это типологии реакции работника на неблагоприятные события, явления, процессы в организации: неудовлетворенность трудом, чувство несправедливости по отношению к нему. Корнями концепция уходит в концепцию «голоса» и «выхода», которую в 1970 г. предложил Альберт Хиршман в книге «Выход, голос и верность» (см. рис. 21).

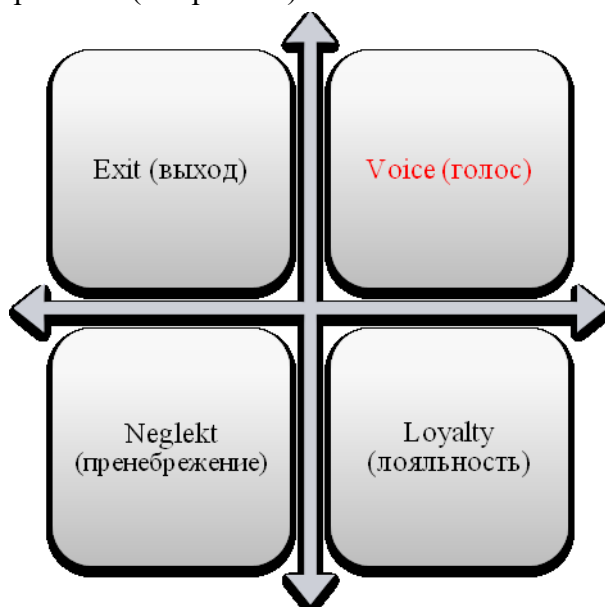


Рис. 21. Типы реакций на негативные организационные события и управленческие практики в зависимости от властных ресурсов работника

Концепция голоса и выхода была посвящена моделям поведения, которые характеризуют модели поведения потребителей, неудовлетворенных качеством продуктов или услуг и поведения работников, которые не удовлетворены происходящим в организации.

Если мы говорим о работниках, то в какой-то неблагоприятной ситуации, согласно Хиршману, возможны три стратегии поведения. Выбор каждой из этих трех стратегий обусловлен наличием у работника ресурсов, возможностей выхода из организации (альтернативное трудоустройство):

- к стратегии «выход» прибегнут нелояльные высокоресурсные работники;
- к стратегии «голос» – лояльные высокоресурсные работники, которые не хотят ее покидать, работник вслух заявит о проблеме, постарается привлечь к ней внимание, скажет во всеуслышание, что это неправильно, несправедливо и должно быть изменено; работник

не боится сказать, так как он нужен этой организации, его позиция сильна, и он может пригрозить уходом, если к нему не прислушаются;

- уступка / молчание / бездействие – низкоресурсные, не имеющие возможности «выхода», их голос слаб, положение уязвимо.

Через 18 лет после работы Хиршмана его концепция была видоизменена для анализа поведения человека в организации, изначальные три типа поведения были преобразованы в «выход – голос – лояльность – пренебрежение» (Rusbult, Farrell, Rogers, Mainous, 1988 г.).

*Концепция «Выход – голос – лояльность – пренебрежение» (EVLN)*

- 1) Exit – уход из организации;
- 2) Voice – попытка улучшить ситуацию путем привлечения внимания к проблеме; голос выступает проявлением политического поведения сотрудника;
- 3) Loyalty – пассивное, но оптимистическое ожидание улучшения ситуации, стремление обеспечить благоприятный имидж организации: «кто-нибудь это решит... не может же это бесконечно проявляться...ухудшаться» и т. д.
- 4) Neglect – контрпродуктивное поведение, направленное на организацию, работник, не удовлетворенный положением в организации, снижает усилия на работе, саботирует и пр.

Более подробно поговорим о «голосе» работника как проявлении его политического поведения. Это инициативное вербальное поведение, направленное на высшие уровни организационной иерархии; это всегда надролевое проактивное поведение. Смысл этого поведения – улучшение ситуации в целом либо защита собственных интересов.

Более поздние исследования показали, что существуют разновидности «голоса» работников (Burriss E.R., 2012):

1. Голос, «ориентированный на изменения»: проактивное стремление изменить, модифицировать устоявшиеся организационные практики, заявить, что это плохо. В своей крайней форме – конфронтация, оппозиция руководству, «организационное диссидентство» (инакомыслие) – регулярное выражение несогласия и противоположных руководству мнений; более рискованный голос; они получают меньшие оценки за эффективность работы, если они субъективны; им труднее войти в in-группу руководителей.
2. Голос, «выражающий поддержку»: это более комфортная, безопасная форма проявления голоса; нацелен на сохранение статус-кво, вовлеченность в текущий процесс принятия решений, поддержка решений руководства «снизу», разновидность гражданского организационного поведения.

Еще одна типология (2012, Liang, Jian; Farh, Cristall; Farh, Jiing-Lih). Оба типа голоса предполагают, что работник лоялен к руководству.

1. «Продвигающий»: выдвижение работниками новых идей, предложений для улучшения работы своих подразделений или организации в целом (все хорошо, но можно еще улучшить);
2. «Препятствующий»: привлечение внимания к деструктивным для организации практикам трудовой деятельности, происшествиям, поведению коллег, «доносительство» («звоночки», сигнализирующие, что что-то не так).

Внимание руководства привлечено в первую очередь к поведению высокоресурсных работников, которых необходимо удержать в организации и заставить работать на благо организации. Что определяет, выберут ли сотрудники стратегию «голос» или «выход»? По результатам исследований, главный набор факторов, который определяет, что работник выберет стратегию голоса – это готовность руководителей прислушаться к мнению работника,

это ориентация команды, рабочей группы на изменения, возможность участия работников в процессе принятия решений и доступ работника к организационным ресурсам, которые помогли бы ему решить данную проблему. Если эти четыре условия соблюдены, то активный высокоресурсный работник попытается выбрать стратегию «голоса». Если этого нет, то такой работник постарается покинуть организацию.

Важно понимать, что стратегия «голоса» работника далеко не всегда желательна для организации, для конкретных руководителей. Руководителю всегда приятно, когда работник лоялен, со всем соглашается. Руководителю комфортнее самому артикулировать проблемы, а подчиненные пусть предлагают способы их решения. Такой поддерживающий голос руководителя готовы поощрять. В случае, когда работником используется стратегия, бросающая вызов, для руководителя это дискомфорт, угроза положению, комфортному существованию. НО организация должна стремиться поддерживать «голос» работника, как в поддерживающей форме, так и в форме, бросающей вызов. Потому что результаты исследования последовательно показывают, что сила голоса работников связана с позитивными организационными результатами.

Сила «голоса» работников и позитивные организационные результаты:

- чем активнее работники вовлечены в процесс принятия решений, тем лучше качество принимаемых решений;
- сильный голос работника абсолютно необходим, когда организация связана с инновационными, творческими процессами (инновационное поведение);
- если руководство хочет обеспечивать эффективные процессы обучения, передачи знаний в организации, то ничего не получится, если «закрывают рот» сотрудникам;
- эффективность командной работы – по умолчанию предполагает, что работники свободно могут выражать свое мнение, как позитивное, так и негативное;
- эффективность организационных изменений;
- эффективность организации в целом – два последних показателя напрямую связаны с тем, насколько свободно работники выражают свое мнение.

Таким образом, менеджерам организаций не стоит забывать о необходимости поддержания баланса власти. Сотрудники, имеющие «голос» более продуктивны, инициативны и полезны для организации.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Охарактеризуйте типы власти.
2. Раскройте феномен власти через различные процессы и явления, происходящие в организации.

### **Практические задания**

1. Прочитайте статью: «Как власть меняет мозг CEO» <https://www.executive.ru/career/lichnaya-effektivnost/1989567-kak-vlast-menyaet-mozg-ceo>.
2. Прочитайте статью: «Три болезни власти, угрожающие руководителю». <https://www.executive.ru/career/lichnaya-effektivnost/1987195-tri-bolezni-vlasti-ugrozhauschie-rukovoditelu>

## ТЕМА 8. ЛИДЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИИ

Тема лидерства в настоящее время актуальна и представлена большим разнообразием книг: автобиографии успешных лидеров в сфере бизнеса и политики, рекомендации организационных консультантов (экспертов) по поводу того, как стать лидером, результаты научных исследований феномена лидерства. Исследования феномена лидерства чрезвычайно разноплановы и охватывают четыре возможных уровня рассмотрения: личность, группы, организации и внешняя среда (Филонович, 2003). Особая роль феномена лидерства в организации заключается в том, что он имеет «сквозной» характер и тесно связан с различными аспектами организационной жизни: с целеполаганием и этическим поведением; с построением корпоративной культуры; с циклами жизни организации; с принятием управленческих решений и др. (Мкртычан, Петрова, 2014).

Лидерство – это процесс влияния одного человека на других с целью достижения групповых или организационных задач. Соответственно, лидером является человек, оказывающий наибольшее влияние на других.

Отличительными признаками лидерства выступают:

- ненасильственный характер влияния;
- направленность на достижение организационной цели;
- взаимосвязь с последователями.

### 8.1. Подходы к изучению феномена лидерства

Существует несколько теоретических подходов к лидерству: теории лидерских качеств; поведенческий подход; теории ситуационного лидерства; подход, основанный на взаимоотношениях «лидер – последователи»; атрибутивный подход; теории харизматического лидерства и трансформационное лидерство.

#### 8.1.1. Теории лидерских качеств

«Универсалистский» (нормативный) подход рассматривает лидерство как социально-психологический феномен, означающий способность вести группу людей к поставленной цели. Подход акцентирует внимание на способности человека быть лидером, на наличие у него лидерских качеств. Предполагается, что лидер – это обладатель моральных, энергетических, интеллектуальных качеств, дающих ему неформальную власть над другими, который силой личностного влияния может оказывать воздействие на людей, изменять их поведение.

Подход называется нормативным, потому что описывает лидера как обладателя качеств, которыми должен обладать лидер.

Предполагается, что можно выделить некий универсальный список личностных черт, который выделяет человека среди других и предопределяет занятие им лидерских позиций. Изучение биографий многих выдающихся исторических персонажей в известной степени подтверждает, что все они, независимо от эпохи и конкретной роли в истории, были людьми «особенными» и обладали рядом общих ключевых черт характера, обусловивших их восхождение во власти. Если при этом допустить, что эти черты являются врожденными, то логично предположить, что лидеры – это представители особой «породы» и что лидером надо родиться. Такое понимание природы лидерства в значительной степени оправдывает существующее на протяжении многих столетий расслоение общества на управляющую элиту и

управляемые низшие слои: правящие классы передавали свою власть и влияние в политике, бизнесе, армии, церкви от поколения к поколению.

Ранние исследования лидерских качеств (примерно до 1950 г.) не позволили получить однозначное представление о чертах личности лидера. Было обнаружено несколько несущественных характеристик, например, лидеры были немного более рослыми и более развитыми интеллектуально. Данные результаты можно объяснить более выгодным положением лидеров: более комфортные условия жизни, возможность получения образования и т. п.

Взгляды исследователей на вопросы личностных качеств лидера представлены на рис. 22.

Ф. Гальтон (англ. психолог и антрополог)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• считал, что лидерские качества передаются по наследству</li> <li>• исследовал царские династии разных наций, браки между правителями</li> <li>• не удалось составить список качеств</li> </ul>
Ордуэй Тид (амер. исслед., 1935 г., книга «Искусство лидерства»)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• лидерские качества: физическая и эмоциональная выносливость, понимание миссии организации и направления ее развития, энтузиазм, дружелюбие, порядочность</li> </ul>
К. Бэрд (амер. психолог, 1940 г.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• список лидерских черт (79 качеств: энтузиазм, инициативность, уверенность, дружелюбие, общительность, чувство юмора)</li> </ul>
Р. Стогдилл (амер. психолог, 1948 г.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• более 100 исследований</li> <li>• активность, интеллект, надежность, ответственность, стремление к знаниям, социальная компетентность.</li> <li>• в разных ситуациях лидерам свойственны разные личные качества, лидером становятся не только из-за их наличия</li> </ul>
Р. Манн (1959 г.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• интеллект, приспособляемость, общительность, отсутствие консерватизма, восприимчивость, умение понять другого, способность влиять на людей</li> </ul>

Рис. 22. Теории лидерских качеств

Английскими исследователями А. Лоутоном и Э. Роуз в 1987 г. были выделены следующие качества лидера:

- дальновидность – умение сформировать облик и задачи организации;
- умение определить приоритеты – способность различать, что необходимо, а что просто важно;
- стимулирование последователей выражением признания и вознаграждением за успехи;
- владение искусством межличностных отношений – способность выслушать, подсказать, умение быть уверенным в своих действиях;
- «политическое чутье», способность понимать запросы своего окружения и лиц, имеющих власть;
- стойкость – непоколебимость перед лицом оппонента;
- харизма, или обаяние, – нечто, не поддающееся определению, но пленяющее людей;
- способность идти на риск в таких вопросах, как передача части работы, полномочий последователям;
- гибкость – способность отзываться на новые идеи и опыт;
- решительность, твердость, когда этого требуют обстоятельства.

Американским консультантом У. Беннисом (1989 г.) определены четыре группы качеств, характерных для лидеров:

- 1) управление вниманием – способность так представить цель, будущий результат или направление деятельности, чтобы это было привлекательным и мотивирующим для последователей;
- 2) управление смыслом – способность передать свои идеи и видение, чтобы они были понятны и несли глубокий общественный и личностный смысл;
- 3) управление доверием – способность лидера преодолеть страхи, недоверие, коммуникативные барьеры, которые не позволяют ведомым в полной мере доверять своему лидеру;
- 4) управление собой – способность объективно оценивать свои сильные и слабые стороны, умело компенсируя свои недостатки достоинствами своих подчиненных.

Однако изучение личных качеств продолжает давать противоречивые результаты. Лидеры, как правило, отличаются интеллектом, стремлением к знаниям, надежностью, ответственностью, активностью, социальным участием и социально-экономическим статусом. Но в разных ситуациях эффективные руководители обнаруживали разные личные качества. Учеными был сделан вывод, что «человек не становится руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личных свойств».

Однако, несмотря на такие выводы, современный руководитель должен обладать определенным набором личных качеств, которые помогают ему выполнять свою работу более эффективно. Другими словами, можно выделить 12 групп качеств, которые обычно отличают опытного талантливого менеджера от его менее удачливого коллеги.

1. Умение управлять собой – менеджер должен постоянно заботиться о себе и поддерживать свою работоспособность.

2. Четкие личные ценности – каждый руководитель выбирает, что и как делать. Мы можем утром принять решение встать с постели или остаться лежать в ней до обеда, есть любую пищу или питаться только растительной пищей. Выбор, который мы делаем, зависит от нашего воспитания, поведения и взглядов наших коллег и возможных последствий наших действий. Обычно имеется несколько вариантов решений, и выбор того или иного зависит от того, что мы считаем важным и правильным.

3. Четкие личные цели. Характер современной жизни требует ясных обоснованных целей. Чтобы угнаться за темпами общественных и промышленных перемен, расширением возможностей выбора, ослаблением традиций, каждому необходимо проводить тщательную и регулярную переоценку своих целей.

4. Постоянное саморазвитие – современному руководителю ни в коем случае нельзя останавливаться в своем развитии, в повышении своей квалификации и уровня знаний.

5. Умение решать проблемы. Первоочередная задача менеджеров – это решение проблем, поэтому наработанный годами опыт в этой сфере является ключевым для их работы.

6. Творческий подход – недостаток творческих способностей может серьезно подорвать эффективность менеджера.

7. Умение влиять на людей. Когда руководители жалуются, что им не хватает влияния, они имеют в виду, что их идеи, нужды, взгляды, чувства и замечания недостаточно принимаются во внимание теми, кто принимает решения.

8. Понимание особенностей управленческого труда – понимание механизма мотивации работников, наличие современных и уместных представлений о роли руководителя.

9. Наличие навыков руководства – это требуется каждому, кто отвечает за организацию эффективной работы людей.

10. Умение обучать. Развитие подчиненных – это ключевой элемент управленческой эффективности. Менеджер, который развивает людей, тем самым увеличивает их энергетические ресурсы, а также повышает эффективность их труда.

11. Способность формировать коллектив. Чтобы удерживать неизменно высокие показатели работы коллектива, сегодняшний руководитель нуждается в эффективных организационных навыках.

12. Понимание потенциала групповой работы. Коллектив потенциально может добиться гораздо большего, чем каждый из его членов отдельно.

Основная проблема универалистских (нормативных) концепций лидерства – они мало что объясняют в направленности влияния лидера на подчиненного. Понять, как поведение лидера влияет на поведение подчиненных, позволяет контекстуальный подход.

### **8.1.2. Поведенческий подход к лидерству**

Поведенческий подход рассматривает лидерство как процесс социального влияния, воздействия на поведение других людей. Акцент делается не на личности лидера, а на поведении лидера: что и как я делаю, и каковы результаты моих действий.

Именно на этом контексте и основаны методики обучения лидерству, управлению людьми. Любой человек при желании может стать эффективным лидером. Это искусство заставить людей делать то, чего хотите вы. Как говорил Дуайт Эйзенхауер: «Лидерство – это искусство заставлять других делать то, что ты хочешь, чтобы они думали, что будто сами хотят этого».

В рамках этого подхода термины «лидер» и «руководителем» будут являться синонимами.

Основным предметом контекстуального подхода является изучение стиля руководства (лидерства). Стиль руководства в контексте управления – это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего, о человеческих отношениях или, прежде всего, о выполнении задачи – все отражает стиль руководства, характеризующий данного лидера.

Большинство теорий появились на рубеже 1960–70-х гг., так как в этот период начали изучаться теории мотивации, теории лидерства, начинается изучение феномена командообразования. На тот момент было недостаточно описаний теорий лидерских черт, что стало предпосылкой развития классических теорий лидерства.

#### ***1. Стили лидерства Курта Левина, 1939 г.***

В ходе проведения социально-психологического эксперимента Курт Левин, Р. Липпит и Р. Уайт выделили три стиля лидерства: авторитарный, демократический, попустительский.

**Авторитарный стиль** руководства предполагает, что такие лидеры всегда четко объясняют людям, что надо делать, к какому времени должно быть выполнено задание и как именно его нужно выполнять. Принимая решения, они практически не учитывают точку зрения других членов группы, в силу чего между ними и теми, кто выполняет распоряжения, часто случаются расхождения во взглядах. При таком стиле лидерства у людей практически не остается пространства для творчества в процессе принятия решений. Если лидер злоупо-



требляет своей властью, то его воспринимают как человека, любящего командовать и контролировать, с диктаторскими наклонностями. Авторитарное лидерство больше всего подходит для тех случаев, когда лидер, безусловно, самый знающий и квалифицированный член команды или у группы нет времени для совместной выработки решения. Кроме того, перейти с авторитарного стиля лидерства на демократический намного труднее, чем с демократического на авторитарный.

**Демократические лидеры** активно участвуют в деятельности групп, позволяют другим членам выражать свою точку зрения и предлагают им помощь и руководство. Общение с сотрудниками происходит в дружеском тоне, похвала и порицание даются в форме советов. Все члены группы участвуют в принятии решений и вовлечены в процесс, что может способствовать повышению их креативности.

**Попустительский стиль.** Лидер с таким стилем ведет себя пассивно, перекадывая все решения на плечи членов своей группы. Считается, что этот стиль лидерства наименее эффективен. Лидер не сотрудничает с группой и не дает указаний, держится в стороне. Тем не менее, такое лидерство может приносить пользу, если все члены группы имеют высокую квалификацию в какой-то узкой области, но в большинстве случаев оно ведет к низкой мотивации членов команды и нечеткому распределению ролей. Например: обсуждается важный вопрос, обсуждения уже пошли по второму кругу, а руководитель наблюдает со стороны как отстраненный наблюдатель, ошибочно полагая, что это демократический стиль управления. Этот стиль обусловлен неправильным, превратным пониманием руководителем своей роли, здесь налицо непонимание того, когда нужно включить ресурсы влияния, чтобы предотвратить деструктивные проявления со стороны подчиненных. Также данный стиль связан с отсутствием у руководителя лидерских качеств. Когда он чувствует, что дела идут куда-то не туда, надо что-то предпринять, но он не знает, что именно.

## **2. Стили руководства по Ренсису Лайкерту, 1967 г.**

Лайкерт Р. взял за основу модель двух полярных стилей Д. Макгрегора и фактически дополнил ее двумя новыми стилями. Таким образом, Р. Лайкерт выделяет четыре стиля, расположенные на своеобразном континууме в направлении убывания авторитарности и возрастания демократичности руководства.

**Эксплуататорски-авторитарный стиль («X1»)** напоминает по своим характеристикам теорию «X». К его особенностям относятся неучастие исполнителей в подготовке и принятии решений, передачу всех управленческих решений подчиненным в уже готовом для исполнения виде, максимальную отдаленность руководителей от подчиненных, взаимное недоверие между ними. При использовании подобного стиля обмен информацией носит исключительно формальный характер и осуществляется только по вертикали, неформальные отношения и горизонтальные связи в управлении не учитываются, ответственность за принятие решений полностью лежит на руководителе, подчиненные отвечают только за их исполнение.

**Благосклонно-авторитарный стиль («X2»)** представляет собой более «мягкий» вариант авторитарного стиля руководства. Руководители, предпочитающие этот стиль, поддерживают авторитарные отношения с подчиненными. Однако в этом случае между ними уже существует некоторое взаимное доверие. Руководители наделяют своих подчиненных ограниченным правом принятия таких решений, которые играют второстепенную роль в жизни организации. Право принятия всех остальных, более важных, решений руководители оставляют за собой. Контроль за исполнением решений со стороны руководителей несколько

ослабевает. Ответственность за принятие решений частично ложится на подчиненных. Наказания в рамках этой модели используются редко, мотивация подчиненных создается путем вознаграждения.

**Консультативно-демократический стиль («Y1»)** характеризуется тем, что подчиненным передается право принятия почти всех решений, которые, однако, носят частный характер и не затрагивают основ функционирования организации. Наиболее важные, стратегические решения руководитель принимает самостоятельно. Ответственность за принятие решений распределяется. При использовании данного стиля руководитель проявляет значительное, но все-таки неполное доверие к подчиненным. Поэтому определенный контроль с его стороны за исполнением ключевых решений сохраняется. В процессе принятия решений руководитель часто консультируется с подчиненными, между ними имеет место активное двустороннее общение, в деловых коммуникациях появляются горизонтальные связи и преобладают неформальные отношения.

**Партисипативный стиль («Y2»)**, или стиль, основанный на участии, напоминает теорию «Z» В. Оучи. Он предполагает, что процесс принятия решений в организации распределен по всем уровням и звеньям структуры управления. Подчиненные активно участвуют в принятии всех, в том числе стратегических, решений. Ответственность за принятие решений полностью распределена. При этом большинство решений принимается в коллективной форме, обмен информацией осуществляется как по вертикали, так и по горизонтали, руководители и подчиненные полностью доверяют друг другу, отношения между ними носят неформальный характер и строятся на дружеской основе. При использовании подобного стиля руководитель часто выполняет лишь символическую функцию, а основная роль в принятии и реализации решений принадлежит группе.

### 3. «Управленческая решетка» Роберта Блэйка и Джейна Моутона, 1969 г.

Представляет собой описание стилей руководства в зависимости от ориентации на задачу, производство, достижение цели, либо на человека, подчиненного, человеческого отношения (см. рис. 23).

1.9. Внимание к запросам людей, что ведет к созданию «человеческой обстановки» на предприятии			9.9. Уделяется внимание как решению производственных задач, так и «человеческим отношениям»
		5.5. Управление вокруг «золотой середины»	
1.1. Проявление незначительного внимания к решению производственных задач и к людям			9.1. Основное внимание уделяется решению производственных задач

Рис. 23. «Управленческая решетка» Р. Блэйка и Д. Моутона

1-1 – примитивное управление;

9-9 – командное управление (высокая степень самоорганизации работников);

9-1 – авторитарное управление;

1-9 – социальное управление (крен в сторону заботы об отношениях, в результате чего страдает производительность);

5-5 – производственно-социальное управление (гармоничный стиль, предполагающий умеренную ориентацию как на заботу о людях, так и на производство).

### 8.1.3. Ситуационные стили руководства

Ситуационное лидерство – это достаточно широкий подход, в котором исследуются факторы эффективного лидерства и зависимость предпочтительного стиля лидерства от ситуации.

#### 1. Модель Фреда Фидлера, 1967 г.

Широко используется в исследованиях. Это ситуационная модель, дающая возможность определить, в каких ситуациях будет более эффективен тот или иной стиль лидерства. Эффективность группы зависит от того, насколько стиль взаимодействия лидера с подчиненными соответствует степени его контроля и влияния на эту группу. Также берется дихотомия ориентированности лидера на задачу, либо на отношения. Ф. Фидлером рассмотрены три фактора, влияющие на выбор стиля: отношения между лидером и подчиненными (хорошие / плохие), структурированность задачи – условие, которое показывает, насколько понятен смысл, цель деятельности, насколько высока определенность условий, что надо делать, как делать – отсутствует у лидера такое понимание – низкая структурированность задачи и наоборот. Должностные полномочия (сильные / слабые) – насколько велик уровень контроля лидера, насколько велики его формальные и неформальные властные полномочия (см. рис. 24).

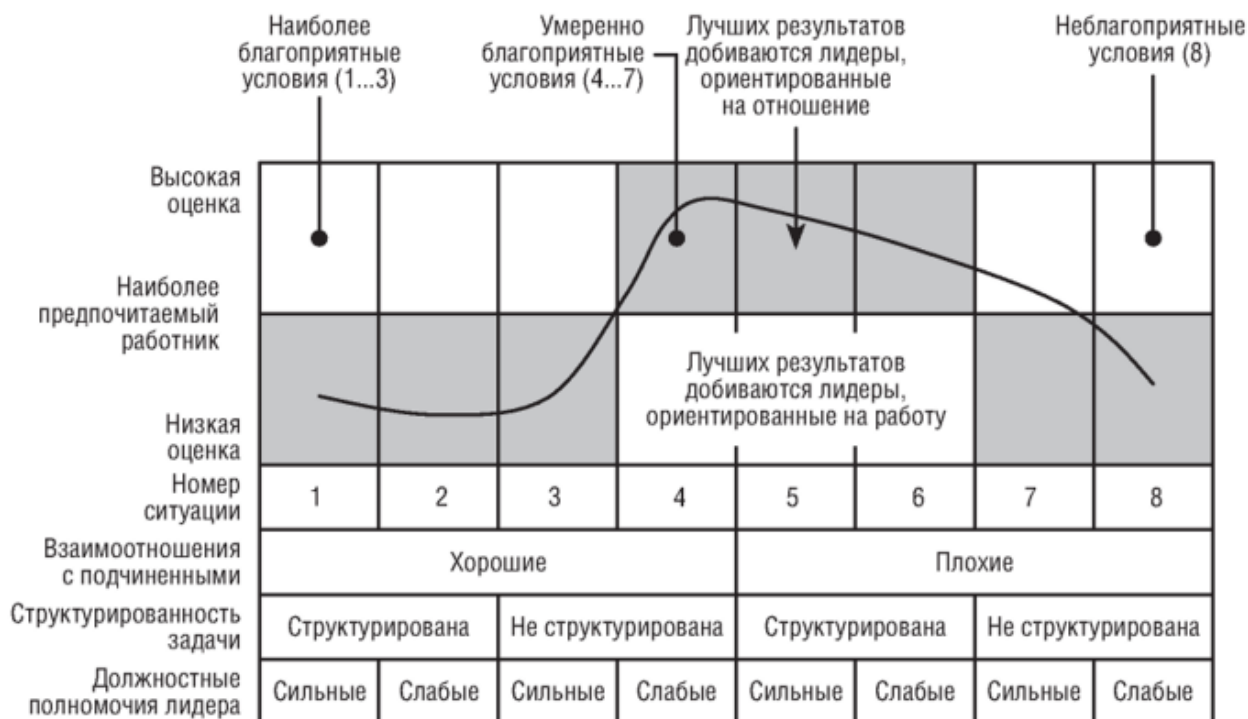


Рис. 24. Стили руководства Ф. Фидлера

Как видно из рис. 24, эффективными стилями руководства являются:

- Ориентированные на задачу:

- ✓ очень благоприятные условия (доверие к лидеру, структурированность задачи, сильные полномочия: лидеру не нужно тратить силы на выстраивание отношений, на уговоры подчиненных, разбор конфликтов);
- ✓ лидер должен сконцентрироваться на задаче, когда преобладают неблагоприятные условия (низкое доверие, неопределенность задач, слабые формальные полномочия). Руководитель должен вести себя в этой ситуации как диктатор, не вдаваться в сантименты, жестко держать подчиненных «в ежовых рукавицах».
- Ориентированные на человека:
  - ✓ Промежуточные условия.

## 2. Модель «путь-цель» Теренса Митчела и Роберта Хауса, 1971 г. (см. рис. 25)

Согласно этому подходу, руководитель может побуждать подчиненных к достижению целей организации, воздействуя на пути достижения этих целей. Обсуждая этот подход, профессор Хаус отмечает, что руководитель может повлиять на подчиненных, «увеличивая личную выгоду достижения подчиненными цели данной работы. Он также может сделать путь к этой выгоде более легким, объясняя средства ее достижения, убирая помехи и ловушки и увеличивая возможности для личной удовлетворенности на пути к выгоде». Ниже приведены некоторые приемы, с помощью которых руководитель может влиять на пути или средства достижения целей:

- разъяснение того, что ожидается от подчиненного, оказание поддержки;
- наставничество и устранение сковывающих помех;
- направление усилий подчиненных на достижение цели;
- создание у подчиненных таких потребностей, находящихся в компетенции руководителя, которые он может удовлетворить;
- удовлетворение потребностей подчиненных, когда цель достигнута.



Рис. 25. Теория лидерства Т. Митчела и Р. Хауса «путь-цель»

Ситуационные факторы: структурированность задачи, степень конфликтности внутри группы, объем полномочий. Отдельно рассматривались личностные характеристики подчиненных, то есть уровень их зрелости: степень их сознательности, дисциплинированности, насколько можно им доверять. В зависимости от удачной комбинации стилей лидерства мы

получаем экономическую эффективность группы, результативность группы и удовлетворенность работников трудом.

Согласно моделей Хауса, выделяется четыре стиля:

- директивный стиль (слабо структурированные задачи, конфликтность внутри группы, некомпетентность подчиненных);
- партнерский стиль будет эффективен при условии наличия опытных и компетентных подчиненных;
- стиль, ориентированный на результат, будет наиболее эффективен в условиях слабоструктурированных задач;
- стиль, ориентированный на человека, эффективен, если задачи просты, понятны, рутинны, у руководителя присутствует достаточно большой объем полномочий, и он использует с подчиненными формальные отношения.

### **3. Модель Пола Херси и Кеннета Бланшара, 1982 г.**

Рассматриваются эффективные стили управления при различном уровне готовности («зрелости») подчиненных (достижительность, готовность к ответственности, образование, опыт).

Поль Херси и Кен Бланшар разработали ситуационную теорию лидерства, которую назвали *теорией жизненного цикла*, согласно этой теории, самые эффективные стили лидерства зависят от «зрелости» исполнителей (см. рис. 26).

Зрелость не следует определять в категории возраста. Зрелость отдельных лиц и групп подразумевает способность нести ответственность за свое поведение, желание достигнуть поставленной цели, а также образование и опыт в отношении конкретной задачи, которую необходимо выполнить. Согласно Херси и Бланшару, понятие зрелости является не постоянным качеством лица или группы, а скорее, характеристикой конкретной ситуации. Соответственно, руководитель может менять и свое поведение в зависимости от относительной зрелости лица или группы. Руководитель определяет эту зрелость, оценивая стремление к достижению, способность нести ответственность за поведение, а также уровень образования и опыт прошлой работы над порученными заданиями.

Рассмотрев наиболее известные базовые стили руководства, можно сделать следующие выводы:

- если руководитель использует авторитарный стиль управления / стиль, ориентированный на решение задач, то сотрудники организации склонны выполнять только ролевое поведение, они дисциплинированы и продуктивны, но этот стиль руководства приводит к низкой сплоченности в коллективе и к реактивному поведению, что влечет за собой низкую эффективность организации;
- если руководитель использует демократический стиль управления / стиль, ориентированный на человеческие отношения, то сотрудники организации склонны проявлять надрольное поведение, они удовлетворены работой в данной организации, так как в ней благоприятный психологический климат, но под вопросом остается индивидуальная эффективность сотрудников, потому что в таком коллективе может проявиться диффузия ответственности.



Рис. 26. Стили руководства по П. Херси и К. Бланшару

Далее рассмотрим наиболее популярные современные концепции теорий лидерства. Их смысл заключается в поиске способов стимулирования вовлеченности, внутренней мотивации, надролевого поведения. В связи с тем, что в условиях глобализации, интенсивного развития общества становится явной значимость человеческих ресурсов, человеческого капитала, уменьшается количество классических теорий для влияния на подчиненных.

#### 8.1.4. Концепция трансформационного лидерства

Автором концепции считается Джеймс Бёрнс (1974 г.). По словам Бёрнса, трансформационное руководство представляет собой процесс, в котором «лидеры и последователи помогают друг другу, чтобы перейти к более высоким уровням морального духа и мотивации».

Полный континуум лидерских стилей представлен на рис. 27.

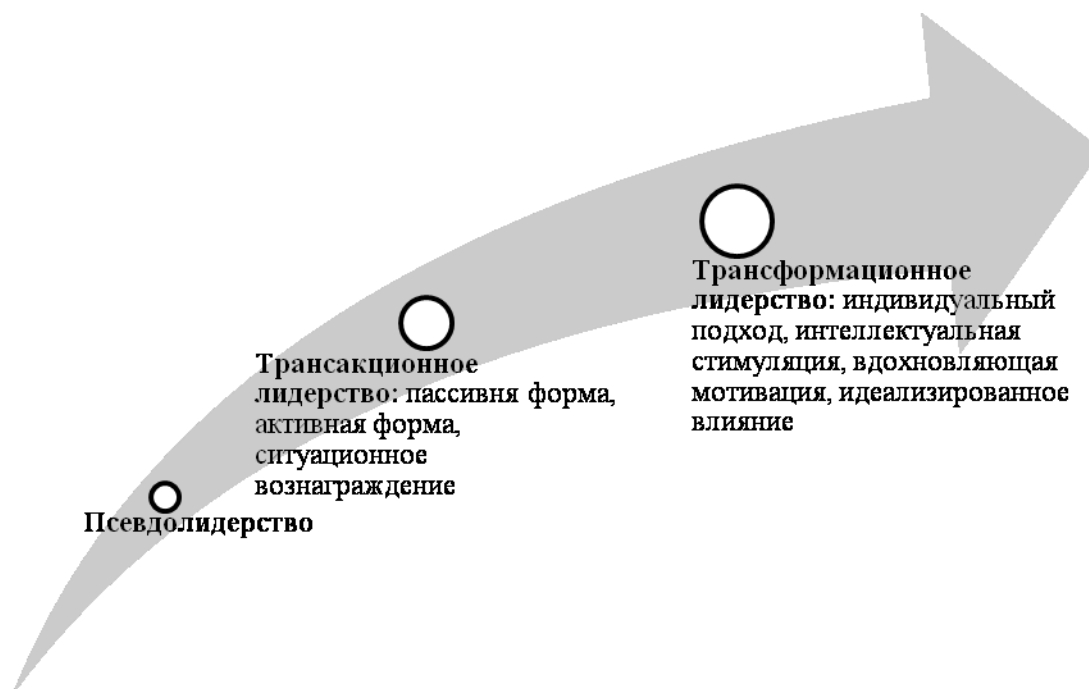


Рис. 27. Континуум лидерских стилей

Рассмотрим составляющие транзакционного лидерства, три его формы (рис. 28).



Рис. 28. Составляющие транзакционного лидерства

Перевод *managementbyexception* – управление отдельными частными случаями, когда у руководителя нет законченного цельного образа цели своих действий, методов ее достижения. Это управление в контексте возникающих проблем.

Пассивная форма – руководитель активизируется только когда возникает проблемная ситуация, включается в деятельность по ее разрешению постфактум.

Активная форма – руководитель пытается предвидеть, предотвратить возникновение каких-то проблемных ситуаций. Но основной смысл деятельности – не допустить, а избежать возникновения проблемы. В поведении руководителя доминируют функции контроля, мониторинга, администрирования.

Высшая форма транзакционного лидерства, которая уже на пути к преобразованию в трансформационного лидера – это ситуационное вознаграждение, когда руководитель ча-

стично делегирует подчиненным полномочия, предоставляет им определенную автономию в работе и договаривается об условиях получения вознаграждения.

Далее рассмотрим четыре составляющие трансформационного лидерства как высшие ступени развития мастерства руководителей (см. рис. 29).



Рис. 29. Составляющие трансформационного лидерства

Важнейшим принципом трансформационного лидерства, его базой, основой, является индивидуальный подход к подчиненным. Важно понимать, что трансформационное лидерство в высокой степени ориентировано на людей. Лидер не только требует выполнять задания, но и внимательно относится к нуждам подчиненных, выступает в качестве наставника.

Следующая составляющая трансформационного лидерства – интеллектуальная стимуляция, то есть стимулирование, поощрение подчиненных высказывать творческие идеи, инновационные предложения.

Две высшие ступени трансформационного лидерства являются идеалистическими. Это вдохновляющая мотивация (формирование у подчиненных оптимизма, уверенности в решении поставленных задач) и идеализированное влияние (лидер как образец для подражания = «харизматический лидер»). То есть трансформационный лидер – это обладатель ярких харизматических черт и при этом он реализует этические, позитивные модели управления, заряжает своей энергетикой подчиненных, стимулируя их копировать его поведение.

Суммируем результаты огромного количества исследований, в ходе которых было выяснено, какое воздействие на подчиненных оказывают лидеры, принадлежащие к тому или иному типу. Результаты исследований представлены на рис. 30.





Рис. 30. Стили лидерства и их влияние на установки и поведение работников

При использовании псевдолидерства последствия всегда однозначно негативные. Сюда можно отнести: негативные установки, негативное поведение, саботаж, конфликты внутри группы и пр. Исследователи не нашли ни одного источника, который бы назвал хоть одну положительную характеристику такого стиля поведения руководителя.

Транзакционное лидерство в большом количестве исследований выявляет позитивные корреляции с ролевым поведением. И напрашивается вопрос: а надо ли противопоставлять трансформационное и транзакционное лидерство? Потому что ролевое поведение – это основа нашего пребывания в организации. И если традиционный метод вознаграждений и наказаний обеспечивает выполнение нами трудовых функций, то что в этом плохого?

Наибольшее количество позитивных следствий выявляется при исследованиях трансформационного лидерства. С одной стороны, это позитивные связи с исполнением основных рабочих задач, это и надролевое поведение в форме организационного гражданства и эффективность командной и групповой работы, это и разного рода установки работника (удовлетворенность и приверженность работника).

Почему транзакционное лидерство это не всегда плохо? В ряде исследований было выявлено, что зачастую транзакционность лидерства оказывается более уместной. Так, исследования показывают, что транзакционность лидерства востребована в индивидуалистических культурах (как, например, российская культура).

В стабильных условиях функционирования организации, когда мала или совсем отсутствует конкуренция на рынке, когда стандартизированы рабочие задачи, вполне хватает транзакционных стилей, методов управления. И трансформационный лидер будет не к месту в такой организации: он будет вызывать негативные ассоциации у подчиненных.

Изучение трансформационного лидерства проводилось на базе китайских, сингапурских, японских компаний – где преобладает коллективистская культура. Такой лидер востребован в кризисных ситуациях, при решении нестандартных задач, когда есть необходимость инновационного подхода, нужно увлечь сотрудников, зажечь их энергетикой, харизмой. Трансформационный лидер востребован в условиях высокой зрелости подчиненных, в условиях доверия в группе.

Кроме того, эмпирические результаты показывают, что трансформационное и транзакционное лидерство – часто не взаимоисключающие типы: оба позитивно связаны с поведением работников и организационными результатами (противостоят пассивному лидерству или псевдо-лидерству).

Ряд исследований говорит о том, что трансформационное лидерство может являться всего лишь восприятием подчиненными своего руководителя. Чаще считают своих руководителей трансформационными лидерами:

- более опытные и образованные сотрудники;
- сотрудники с высоким уровнем экстраверсии и доброжелательности и низким уровнем нейротизма;
- самоэффективные, с внутренними трудовыми ценностями.

Далее обратимся к еще одной популярной концепции, объясняющей поведение лидера.

### 8.1.5. Теория обмена между лидером и подчиненными (leader-memberexchange, LMX)

Теория обмена между лидером и подчиненными (leader-memberexchange, LMX) представлена Грином и Кашманом в 1975 г. Этот подход не акцентирует внимание на определении того или иного стиля лидера. Он ситуационный, объясняет поведение руководителя в зависимости от того, кем являются его подчиненные. Принадлежат ли они к его ин-группе или аут-группе? Эта теория представляет собой анализ диадных взаимодействий, двусторонних взаимодействий: лидер–подчиненный, руководитель–подчиненный. Теоретической основой подхода является концепция социального обмена (основная идея – любые отношения людей – сбалансированный обмен, баланс выгод-издержек, любой обмен носит реципрокный / возвратный характер).

Сущность концепции обмена между лидером и подчиненными заключается в том, что в случае, если подчиненный принадлежит к ин-группе руководителя (близок к руководителю, он свой), то между ними развиваются эффективные отношения или отношения высокого качества. При этом в ин-группе наблюдается высокий уровень взаимной поддержки, доверия, уважения, руководитель склонен предоставлять большой объем информации и ресурсов для выполнения работ своей ин-группе, он в большей степени склонен наделять полномочиями, прислушиваться к мнению сотрудников своей ин-группы (см. рис. 31). У руководителя нет определенного, единого для всех стиля лидерства, выбранного раз и навсегда.



Рис. 31. Теория обмена между лидером и подчиненным

То есть, в отношении своей ин-группы лидер склонен вести себя как трансформационный лидер, демократический. В отношении своей аут-группы (которых он воспринимает как чужих) он ведет себя как авторитарный руководитель, как трансакционный лидер.

Эта теория обмена хорошо объясняет неравное обращение лидера со своими подчиненными, фаворитизм в организации (наличие своих, любимчиков и всех остальных). Возникает вопрос: а что может сделать подчиненный, чтобы попасть в эту заветную желанную ин-группу своего руководителя? В этой связи наблюдаются сильные культурные различия.

Зарубежные исследования позволили определить, что в качестве условий для вхождения в ин-группу можно отнести следующие: общие взгляды, ценности, сходство социального статуса, уровня образования. Российские исследования показали совершенно другие результаты. Условиями вхождения в ин-группу российских лидеров являются: слабость «я», ограниченность лидерских притязаний, направленность на избегание неудач, внешний локус контроля подчиненного, низкая значимость ценностей самостоятельности, независимости, повышения уровня образования, предпочтение зависимой позиции в межличностном взаимодействии. Иными словами, руководитель будет включать в ин-группу тех, кто не будет претендовать на его место, кто будет «смотреть в рот» своему руководителю – это лояльные, послушные исполнители воли руководителя.

Как влияют отношения LMX высокого качества, принадлежность к ин-группе руководителя на установки и поведение подчиненных? Среди положительных эффектов можно назвать лояльность и доверие к руководителю, приверженность организации, намерение остаться в ней, удовлетворенность руководителем и организацией, «гражданское организационное поведение», более высокая трудовая мотивация, креативность, участие в политической жизни компании, более высокая индивидуальная эффективность. С другой стороны, сотрудники подчинены формальным нормам и требованиям организации.

Отрицательный эффект от этого явления – например, когда «фавориты» начинают чувствовать себя слишком свободно и вызывающе ведут себя с теми, кто не в ин-группе. Своим поведением демонстрируют, что они особые, на них не распространяются общие критерии, вознаграждения, санкции, что не способствует позитивному климату в организации. Но важно понимать, что теория обмена вовсе не призывает к организационному фаворитизму. Отмечается, что показатели экономической эффективности компании не смогут быть высокими в том случае, когда число работников в ин-группе руководителя значительно меньше, чем работников аут-группы. К ин-группе не должны принадлежать 2–3 любимчика, друга, родственника руководителя. Ин-группа должна быть большой по своей численности и должна быть сопоставима с out-группой, в этом случае можно рассчитывать на позитивные результаты.

### ***Гендерные аспекты лидерства***

Вопрос о специфике женского стиля лидерства и вопрос: а может ли женщина быть хорошим руководителем? – совершенно неизбежно возникает в научной среде. Существует специфика женского стиля лидерства. Большинство исследователей доказывают, что для женщин более характерен отношенческий стиль, в среднем они более гуманны, человечны. Чаще женщины воспринимаются подчиненными как трансформационный лидер, так как с одной стороны имеется высокая степень ориентации на отношения, нужды и потребности подчиненных, с другой стороны – женщины более эмоциональны и представляют лидера, который увлекает, заряжает. Женщины чаще практикуют индивидуальный подход к сотрудникам, умеют слушать, проявляют интерес к личным и семейным проблемам подчиненных.

Рассмотрим гендерные стереотипы в отношении лидерства. В 1950–60-е гг. женщину вообще не видели в роли руководителя. В настоящее время большинство подчиненных признают, что женщины могут быть хорошими руководителями, и ничем не уступают мужчи-

нам. Ряд исследований показал, что женщины-руководители ниже оценивают собственные компетенции, чем их подчиненные. А сами женщины чаще всего недовольны собой и не уверены в собственных силах.

Проводились исследования, и задавался вопрос: под чьим руководством вы бы предпочли работать: мужчины или женщины? Результаты показали, что большинству работников все равно, под чьим началом работать. Среди имеющих предпочтения – большинство выбирают мужчин.

Существует множество успешных организаций, в которых руководителями являются женщины. Но, как правило, у них чаще всего проявляются межролевые конфликты и чем выше продвигается женщина по карьерной лестнице, тем выше конфликтность ролей.

### **8.1.6. Харизматическое лидерство**

Толчком для изучения харизматического лидерства послужили исследования социолога М. Вебера в 1940-х гг. Харизматическое лидерство было определено как способность заставить обычных людей поступать экстраординарно в экстремальной ситуации. Слово «харизма» в переводе с греческого означает «дар, данный свыше» или «божий дар». В настоящее время большинство специалистов связывают харизму не с теорией черт и не с ситуационным подходом, а рассматривают как взаимодействие или как особый тип отношений, которые существуют между лидером и последователями.

Харизма рассматривается как результат определенной реакции последователей, который обусловлен характеристиками личности лидера и его поведением в конкретной ситуации.

Теория Х. Хауса – хороший пример интерактивного подхода в организационной психологии, в котором личность рассматривается как функция группы. В данной теории считается, что харизма связана с особым типом отношений между лидером и последователями. Последователи считают, что идеи лидера правильны, безусловно, принимают лидера, чувствуют к нему привязанность, доверие, эмоционально вовлечены в выполнение миссии организации, ставят перед собой высокие цели и полагают, что могут внести вклад в успех организации. Как интерактивная теория, она рассматривает черты лидера, поведение лидера и ситуации, способствующие проявлению харизмы.

#### ***Черты харизматического лидера включают:***

- сильную потребность во власти,
- высокую уверенность в себе,
- убежденность в собственных представлениях.

#### ***Поведение харизматического лидера предполагает:***

1. Управление впечатлением – лидер действует так, чтобы создать у последователей впечатление о своей компетентности. Например, разговор о прошлых успехах, проявление уверенности в себе и преуменьшение значения неудач как не относящихся к делу или тривиальных.

2. Предоставление примера – эта форма предполагает нечто большее, чем просто возможность копирования поведения лидера; она помогает последователям разделять убеждения и ценности лидера и означает, что лидер может оказать значительное влияние на поведение, мотивацию и удовлетворенность последователей. Например, сверхурочная работа или уважительный стиль взаимодействия с подчиненными.

3. Задание ожиданий высокого уровня, связанных с работой последователей и при этом выражение уверенности в том, что подчиненный может решить задачу.

4. Создание привлекательного образа будущего или видения, связанного с ценностями и надеждами последователей.

5. Актуализация мотивации последователей, соответствующей видению, путем апелляции к их стремлениям через воодушевляющие речи и регулярный контакт, который подчеркивает эмоциональную привлекательность работы. Например, мотивы достижения, или присоединения, или потребность победить конкурента.

Ситуации, способствующие проявлению харизматического лидерства, – это, прежде всего, стрессовые ситуации. В них наибольшая вероятность быть замеченным и проявить себя. Например, кризис в компании «Крайслер» в 1990-х гг., когда ежегодные убытки составляли 1 млрд долл., позволил проявиться харизме Ли Якокки. Возникновение харизмы может быть связано также с характером работы. Например, Стив Джобс, основатель компьютерной компании Apple, обеспечил условия, способствующие проявлению харизмы и креативности. Он выделил группу молодых проектировщиков, возложил на них огромную ответственность и дал им столько свободы, сколько они хотели. Результатом стал компьютер – Apple Macintosh, – который благодаря своим характеристикам изменил наши представления о персональных компьютерах.

В целом, результаты исследований подтверждают справедливость теории Хауса. Интересное исследование было проведено самим Хаусом с коллегами – объектом выступали президенты США. Историки разделили всех президентов США на харизматических и не харизматических.

Далее исследовалось содержание их инаугурационных речей относительно образов, связанных с властью, и изучались биографии президентов для выявления харизматического поведения. Эффективность лидерства исследовалась на основе экспертных оценок, сделанных историками, а также с помощью анализа экономических и социальных решений президентов.

**Теория Я-концепции Б. Шамира** похожа на теорию Х. Хауса, но расширяет ее в области мотивационных процессов харизмы. Процессы мотивации позволяют объяснить влияние поведения лидеров на действия последователей. Автор использует четыре основных понятия: личная идентификация, социальная идентичность, интериоризация и самоэффективность.

1. **Личная идентификация** означает, что последователь подражает поведению лидера или принимает те же самые установки, чтобы походить на лидера. Например, получение одобрения лидера или общение с ним позволяет удовлетворить потребность последователей в принятии и повышении самооценки. Влияние лидера, которое он оказывает в результате личной идентификации, может быть весьма значительным.

При этом чем выше привлекательность лидера для последователей, тем сильнее влияние. Идентификация имеет место между лидерами и подчиненными, прежде всего, в тех случаях, когда последователь имеет низкую самооценку, низкий уровень собственной идентичности и высокую потребность в зависимости от людей, наделенных властью.

2. **Социальная идентификация** предполагает отождествление себя с группой людей: организацией, этнической группой, социальным слоем и т. д. Например, человек может испытывать гордость от того, что он работает в известной корпорации или является членом местного спортивного клуба. Высокая степень социальной идентичности связана с предпочтением коллективистской ориентации. Харизматический лидер может стимулировать социальную идентификацию, способствуя выделению организации из ряда других, формируя

уникальную идентичность, с которой могут ассоциироваться работники. Существует целый ряд средств, стимулирующих достижение этой цели – ритуалы, церемонии, символы.

3. **Интерииоризация** – это процесс, в ходе которого подчиненные усваивают ценности и идеологию лидера. Благодаря этому процессу видение лидера становится их собственным. По Шамиру, харизматический лидер делает это с помощью двух способов: преуменьшает значение внешних ценностей (например, выплат, отпуска или семейных ценностей) и преувеличивает внутренние ценности, например удовлетворение, которое будет получено от самой работы, самореализации или самовыражения. Лидеры подчеркивают, что в результате их усилий будущее станет лучше. В своей крайней форме интерииоризация ведет к тому, что человеку трудно отделить работу от других аспектов своей жизни: жизнь и работа становятся синонимами.

4. Есть две формы самоэффективности: индивидуальная и коллективная. **Индивидуальная самоэффективность** – это убеждение в том, что человек компетентен и способен достичь цели. **Коллективная самоэффективность** – убеждение в том, что группа как единое целое компетентна и способна достичь цели. Харизматические лидеры пытаются увеличить индивидуальную и коллективную самоэффективность. Чтобы заставить последователей верить в то, что можно достичь исключительных результатов.

Условия возникновения харизматического лидерства – с большей вероятностью они появляются тогда, когда у них возникает необходимость поддержать видение, совместимое с ценностями и идеологией последователей, а последователи активно ищут лидеров, которые разделяют их ценности. Большинство искусных харизматических лидеров способны настроиться на потребности и ценности последователей. Иногда они могут ясно сформулировать ценности и идеи, которые сами последователи, возможно, не в состоянии выразить в словах.

Харизматическим лидерам легче появиться в организациях, где последователи имеют ярко выраженный набор ценностей, например в медицине или образовании, а не на оружейном заводе или в табачной компании. Кроме того, харизматическое лидерство более вероятно там, где работа менее структурирована по сравнению с рутинной работой и где служащие больше интересуются внешней наградой, такой как оплата труда. Автор придает меньшее значение кризисным ситуациям, хотя и не отрицает их роли как одного из условий возникновения харизматического лидерства.

## 8.2. Концепция заменителей и нейтрализаторов лидерства

Концепция заменителей и нейтрализаторов лидерства С. Керра и Дж. Джермиера. В окружающей нас жизни мы часто можем наблюдать ситуации, в которых влияние лидера либо незначительно, либо отсутствует вовсе. При этом такие рабочие группы или организации могут быть достаточно успешными в своей деятельности. В результате возникают сомнения: является ли лидерство необходимым условием для достижения организационных целей? С. Керр и Дж. Джермиер разработали интересный подход, в рамках которого систематизировали разнообразные ситуативные переменные, влияющие на лидера. Эти переменные отражают характеристики организации, задачи или работников и выступают в качестве «заменителей» или «нейтрализаторов» лидерства. К «заменителям» лидерства относятся такие переменные, которые делают лидерство ненужным, к «нейтрализаторам» – которые ослабляют влияние лидера и амортизируют его усилия (см. табл. 12).

**«Заменители» и «нейтрализаторы» лидерства**

	Характеристики	Лидерство, ориентированное на задачу	Лидерство, ориентированное на людей
1	<i>Организации</i>		
1.1	Сплоченность группы	Заменитель	Заменитель
1.2	Высокая формализация	Заменитель	Не влияет
1.3	Отсутствие гибкости	Нейтрализует	Не влияет
1.4	Слабая позиционная власть	Нейтрализует	Нейтрализует
1.5	Физическое разделение	Нейтрализует	Нейтрализует
2	<i>Задачи</i>		
2.1	Высокая структурированность	Заменитель	Не влияет
2.2	Постоянная обратная связь	Заменитель	Не влияет
2.3	Дает чувство удовлетворения	Не влияет	Заменитель
3	<i>Работники</i>		
3.1	Профессионализм	Заменитель	Заменитель
3.2	Подготовка/опыт	Заменитель	Не влияет
3.3	Низкая ценность вознаграждений	Нейтрализует	Нейтрализует

Ценность концепции заменителей в том, что она может помочь лидеру скорректировать свой стиль лидерства и приспособить его к ситуации в организации. Например, в банке более эффективным является стиль лидерства, ориентированный на людей, поскольку сама работа банковского служащего предполагает высокий уровень формализации с высокоструктурированными задачами и небольшой гибкостью. Принятие стиля, ориентированного на задачу, имеет в этом случае мало смысла, так как сама организация уже обеспечивает структуру и руководство. И, напротив, в ситуациях с высокой неопределенностью более подходящим был бы стиль, ориентированный на задачу.

**Вопросы для самоконтроля**

1. Что значит быть лидером организации?
2. Насколько совместимы в одном человеке функции лидера и менеджера?
3. Означает ли наличие в организации заменителей и нейтрализаторов лидерства, что организация вообще не нуждается в лидере?
4. Почему харизматическое лидерство проявляется преимущественно в стрессовых (критических) ситуациях? Может ли оно проявляться в условиях обычной плановой работы?
5. Предполагает ли трансформационное лидерство более высокий уровень этических требований к лидеру?

**Дополнительные материалы для изучения**

- 1) Балабанова Е.С., Деминская В.Э. Руководитель как трансформационный лидер: роль личностных качеств и управленческих практик // Российский журнал менеджмента. 2017. Т. 15, № 3. С. 263–288.  
<https://publications.hse.ru/mirror/pubs/share/direct/210777239.pdf>.
- 2) Жданкин Н.А. Женский стиль управления как ориентир для мужчин-руководителей // Менеджмент сегодня. 2019. № 4. С. 246–255. URL: <https://grebennikon.ru/article-7o50.html>.

## Практические задания

1. Пройдите тест, позволяющий оценить лидерские качества: <https://hrtime.ru/material/test-pozvoliaiuschchiy-otsenit-liderskie-kachestva-55839/>.
2. Изучите историю успеха одного из наиболее ярких лидеров бразильского делового мира – предпринимателя Рикардо Семлера (Маверик. История успеха самой необычной компании в мире. М.: Добрая книга, 2007.) Проведите анализ представленных в книге проявлений лидерства, опираясь на теории харизматического и трансформационного лидерства. <http://mikrusian.narod.ru/Maverick.pdf>.
3. Определите у себя стиль лидерства по предлагаемой методике:

### ОПРОСНИК СТИЛЕЙ ЛИДЕРСТВА (П. ХЕРСИ и К. БЛАНШАР)

Инструкция. Ниже представлены восемь гипотетических ситуаций, в которых Вы должны принять решение, затрагивающие Вас и участников Вашей группы. Для каждой ситуации выберите описание действий, которые Вы предпримите, обозначая его соответствующей буквой:

А – Позволю членам группы самостоятельно решить, что им нужно делать.

В – Поинтересуюсь мнением участников группы, но приму окончательное решение самостоятельно.

С – Приму самостоятельное решение, но дам свои разъяснения.

Д – Приму самостоятельное решение, сказав группе, что нужно делать.

1. В условиях финансового давления Вы должны урезать бюджет своего отдела. Что именно Вы сократите?
2. Чтобы уложиться в сроки, кто-то из Вашего секретариата должен будет работать допоздна, чтобы отпечатать важный текст. Кто это будет?
3. Как тренер команды организации по футболу Вы должны сократить свою команду до 20 человек из 25 заявленных в списке. Кто покинет команду?
4. Служащие Вашего отдела должны составить график летних отпусков так, чтобы офис нормально функционировал все лето. Кто первый принимает решение?
5. Как председатель социального комитета Вы отвечаете за определение темы корпоративного бала. Как Вы поступите?
6. У Вас есть возможность купить или взять напрокат чрезвычайно необходимое для Вашей компании оборудование. После анализа всех фактов, какой выбор Вы сделаете?
7. Ваш офис ремонтируют. Как Вы выбираете цветовую палитру для стен?
8. Вместе со своими коллегами Вы приглашаете высокопоставленного гостя компании на обед. Как Вы решаете, в какой ресторан пойти?

*Обработка результатов:*

А – стиль делегирования.

В – партисипативный стиль (участвующий).

С – стиль убеждения (поддерживающий).

Д – директивный стиль.



## ТЕМА 9. КОНФЛИКТЫ ПРИ ВЗАИМОДЕЙСТВИИ

Поведение при взаимодействии людей может проявляться на личностном, межличностном, групповом или организационном уровнях. Достаточно часто на всех этих уровнях оно ведет к возникновению конфликта. Хотя такого рода конфликты, в особенности внутриличностный конфликт, тесно связаны со стрессом, мы будем обсуждать их отдельно с точки зрения поведения участников при взаимодействии.

### 9.1. Внутриличностный конфликт

В жизни развитие мотивационного цикла «потребности – побудительный мотив – вознаграждение» и реализация ролевых ожиданий человека не всегда проходит гладко. В каждой личности обычно сочетаются:

- 1) конкурирующие потребности и роли;
- 2) различные способы выражения побудительных мотивов и ролей;
- 3) разного рода барьеры, которые могут возникать между побудительным мотивом и целью;
- 4) положительные и отрицательные ощущения, связанные с желаемой целью.

Все это усложняет процесс адаптации человека и часто приводит к конфликту. Внутриличностные формы конфликта могут быть проанализированы с помощью модели фрустрации и на основе таких понятий, как цели и роли.

#### *Конфликт, вызванный фрустрацией*

Фрустрация возникает в случаях, когда побудительный мотив блокируется раньше, чем человек достигнет желаемой цели (см. рис. 32). Барьер может быть либо открытым (внешним, или физическим), либо скрытым (внутренним, или ментально-социопсихологическим). Как правило, фрустрация включает защитные механизмы человека. Традиционно психологи полагали, что фрустрация всегда вызывает защитные агрессивные реакции. Считалось, что при возникновении фрустрации человек физически или символически как бы атакует барьер.

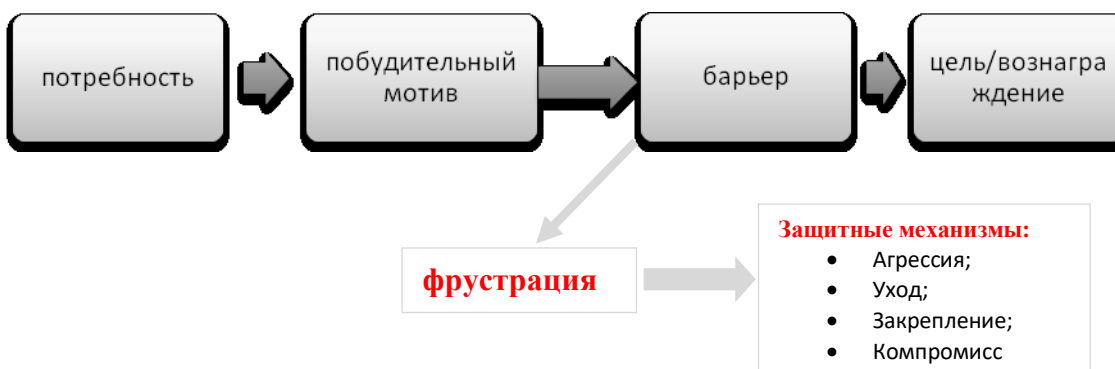


Рис. 32. Модель фрустрации

Позже агрессию стали рассматривать только как одну из возможных реакций. Фрустрация может включать любой из защитных механизмов, которыми располагает человеческий организм. Хотя таких механизмов очень много, их можно объединить в четыре большие категории: агрессия, уход, закрепление и компромисс.

Агрессивной реакцией на фрустрацию, связанную с работой, может стать воровство имущества или даже проявление насилия на работе (моббинг, буллинг). Реакция ухода как следствие испытываемой фрустрации может быть одним из важных объяснений, так называемой «проблемы мотивации» работников.

Работники могут проявлять апатию или «вести себя на работе, как пенсионеры» из-за испытываемой фрустрации, а вовсе не потому, что недостаточно мотивированы. Побудительные мотивы многих работников блокируются бесперспективностью работы, слишком высокой ее специализацией или инспекторами, которые создают дополнительные барьеры. Реакцией закрепления на фрустрацию можно объяснить иррациональное бюрократическое поведение (правила становятся самоцелью, и испытывающие фрустрацию работники униженно приспосабливаются к этим барьерам.) Компромисс как образ поведения может помочь объяснить резкие перемены в середине карьеры (разочарованные работники обходят барьеры) и «жизнь вне работы» (работники, испытывающие фрустрацию, не могут достичь мотивированных целей на работе, поэтому они ищут их вне работы). Такие реакции на фрустрацию, связанные с проявлением агрессии, ухода или закрепления, часто довольно дорого обходятся организациям, поскольку приводят к функциональным нарушениям. В случае компромисса процесс мотивации работника управляется извне. Хотя все сказанное до сих пор указывает на дисфункциональную природу фрустрации, не следует автоматически в любой ситуации считать ее отрицательным явлением.

Модель фрустрации может быть полезна не только для анализа поведения в целом, но и для специфических аспектов поведения человека на работе (см. табл. 13). Фрустрация негативно сказывается на работе как отдельного человека, так и всей организации. В некоторых случаях можно даже оценить материальный ущерб, который несет организация из-за возникновения у работников разного рода фрустрации.

Таблица 13

### Примеры реакций на фрустрацию

Корректирующие реакции	Психологический процесс	Примеры
Компенсация	Погружение в работу с еще большей энергией, чтобы компенсировать чувство реального или воображаемого несоответствия требованиям	Очень рьяный, много и усердно работающий президент клуба (25 лет), которому так и не удалось достаточно высоко продвинуться по служебной лестнице в своей компании
Замещение	Перенос скрытых эмоций на людей, идеи или предметы, которые на самом деле не являются основными источниками этих эмоций	Мастер, который грубо отказывает в простой просьбе своему подчиненному после того, как получил резкий отказ от своего начальника
Фантазия	Мечтания или иные формы возбуждения собственного воображения, чтобы, с одной стороны, спрятаться от реальности, а с другой – получить воображаемое удовлетворение	Сотрудница, которая во время совещания мечтает о том, что она исправит ошибки начальника и будет признана всеми как настоящий лидер в данной области
Негативизм	Активное или пассивное сопротивление, осуществляемое подсознательно	Менеджер, которому не удалось избежать назначения в комитет, критикует каждое предложение, сделанное на его заседаниях

Проецирование	Защита самого себя от осознания собственных нежелательных черт характера и неприятных чувств путем приписывания их другим людям	Неудачник, который в глубине души хотел бы помешать продвижению по службе своим коллегам и которому постоянно кажется, что другие всеми силами стараются посадить его в лужу
Рационализация	Оправдание противоречивых и нежелательных форм поведения, мнений, утверждений и мотивационных факторов путем общепринятых объяснений	Продавец, который взвинчивает цены, потому что якобы «все так делают»
Регрессия	Возвращение на более низкий уровень зрелости при возникновении фрустрации	Менеджер, который потерпел неудачу на определенной административной работе, загружает себя, выполняя работу клерка или вникая в технические детали, что больше соответствует работе его подчиненных
Смирение, апатия и скука	Разрушение психологического контакта с окружающей средой, отказ от любого рода эмоциональной или личной вовлеченности	Сотрудник, который не получает вознаграждений, которого не хвалят и не поощряют, не заботится более о том, насколько хорошо он выполняет свою работу
Бегство или уход	Выход из той области, в которой человек испытал фрустрацию, тревогу или участвовал в конфликте, физически или психологически	Продавец, у которого сорвался крупный заказ, оставшуюся часть дня ничего не делает; старый рабочий, который получает резкие отказы от начальников и коллег, замыкается в себе и игнорирует дружеские жесты в свой адрес

На самом деле в некоторых случаях фрустрация может положительно повлиять как на выполнение работы отдельными людьми, так и на реализацию целей организации в целом. *Примером может служить рабочий или менеджер, имеющий сильные потребности в высокой компетентности, достижениях и уверенный в том, что он способен выполнять работу очень хорошо. Если человек такого типа испытывает фрустрацию на работе, это может привести к разным результатам: он будет либо реагировать традиционно, занимая защитную позицию, либо стараться улучшить свою работу. Человек может либо приложить больше усилий, чтобы преодолеть барьер, либо перестараться, либо станет искать новое направление или цель, которые будут в большей степени соответствовать целям организации.*

Следует к тому же помнить, что защитные механизмы сами по себе не являются чем-то плохим для человека. Они играют важную роль в процессе психологического приспособления и могут наносить вред здоровью человека только в том случае, если доминируют над его личностью. Более того, те, кто в прошлом успешно справились с состоянием фрустрации, узнав, что можно преодолевать барьеры и находить иные цели, более терпимо относятся к фрустрации, чем те люди, которые никогда ее не испытывали или, наоборот, испытали ее в избытке. Однако в целом главная задача управления должна состоять в снижении числа барьеров (воображаемых, реальных или потенциальных), которые вызывают или могут вызвать состояние фрустрации у работников. Эта цель может быть реализована посредством пере-

проектирования рабочего места, чтобы более полно учесть мотивацию работников и навыки лидерства, если они таковыми обладают, что способствует устранению барьеров, приводящих к фрустрации.

### ***Конфликт целей***

Другим распространенным источником конфликтов, происходящих внутри личности, является цель, обладающая как положительными, так и отрицательными характеристиками, либо конкурирующие между собой две и более цели. Если при фрустрации единственный побудительный мотив блокируется еще до достижения цели, то при конфликте целей друг друга блокируют два или более мотива. Для простоты анализа конфликты целей обычно объединяют в три группы:

1. Конфликт *«стремление – стремление»*: человек мотивирован на достижение двух и более положительных целей, которые, однако, являются взаимоисключающими.

2. Конфликт *«стремление – избегание»*: человек одновременно мотивирован и на достижение, и на избегание некоей цели. Для этого человека данная конкретная цель включает в себе как положительные, так и отрицательные черты.

3. Конфликт *«избегание – избегание»*: человек мотивирован избежать две и более отрицательные цели, которые являются еще и взаимоисключающими.

Все эти виды конфликтов целей, хотя и в разной степени, существуют в современных организациях.

*Конфликт «стремление – стремление»*. Этот тип конфликта целей, скорее всего, в наименьшей степени влияет на организационное поведение. Хотя конфликт и возникает, поскольку необходимо выбрать одну из двух положительных целей, такая ситуация предпочтительнее той, когда человеку надо сделать выбор из двух отрицательных целей или когда цель имеет и положительные, и отрицательные характеристики. Например, если личные цели и цели организации выглядят вполне привлекательно для ее членов, последние, как правило, достаточно быстро делают выбор и таким образом устраняют конфликт. Более характерным примером может служить ситуация с молодым выпускником колледжа, которому предлагают два прекрасных места работы, или ситуация с руководителем, которому надо выбрать один из двух очень привлекательных офисов, где ему предстоит работать. Такие ситуации часто вызывают у людей беспокойство, но они быстро разрешаются.

Конфликт *«стремление – стремление»* может быть проанализирован с позиции широко известной теории когнитивного диссонанса. Проще говоря, диссонанс – это состояние психологического дискомфорта или конфликта, возникающее у человека, когда приходится сделать выбор между двумя и более целями или возможностями. Хотя эти альтернативы возникают одновременно, они не стыкуются и не гармонируют между собой. Теория утверждает, что человек, испытывая диссонанс, исключительно мотивирован понизить его или же избавиться вовсе, поэтому он будет активно избегать ситуаций или информации, которые могли бы его усилить. Например, молодой человек, у которого появляются два очень привлекательных варианта работы, будет испытывать диссонанс. В соответствии с теорией, молодой человек будет очень стараться понизить его. Он может дать самому себе рациональное объяснение, почему одна работа лучше другой, и, поскольку выбор сделан, быть искренне убежден, что это действительно правильный выбор. Соответственно, он будет очень энергично избегать уговоров или аргументов в пользу другого выбора.

*Конфликт «стремление–избегание».* Этот тип конфликта целей более всего подходит для анализа организационного поведения. Обычно цели организации для ее членов имеют как положительные, так и отрицательные аспекты. Соответственно, они могут вызывать множество внутриличностных конфликтов и приводить к тому, что человек будет очень сильно колебаться, когда стремление к цели будет сравнимо по силе со стремлением к ее избеганию.

В общем можно с уверенностью признать, что на расстоянии (во времени или пространстве) положительные аспекты конкретной цели организации сильнее и лучше видны, чем отрицательные. С другой стороны, чем ближе человек подходит к цели, тем более явными становятся ее отрицательные черты, и в какой-то момент человек может начать колебаться или просто не сможет продвинуться дальше.

Такого рода конфликты и их последствия широко распространены среди людей, принимающих решения и занимающих ответственные должности в быстро меняющихся организациях с «новой парадигмой». Это эпоха глобальной конкуренции и сокращения размеров организаций, когда люди пытаются управлять, находясь посреди полного хаоса. Как отмечалось недавно в передовой статье журнала *Fortune*: «Для оставшихся в живых революция ассоциируется со словами: жуткая, преступная, болезненная, освобождающая, сбивающая с толку, ободряющая, предоставляющая возможности, вызывающая фрустрацию, осуществляющая, приводящая в замешательство, бросающая вызов». Другими словами, из этого перечня видно, что многие менеджеры испытывают сегодня очень смешанные чувства, или конфликт «стремление – избегание». Во многих случаях этот конфликт может быть преодолен так же, как и когнитивный диссонанс, либо человек может сместить графики стремления и избегания таким образом, чтобы доминировали либо положительные, либо отрицательные аспекты.

*Конфликт «избегание – избегание».* Аналогично конфликту «стремление – стремление» этот тип конфликта не оказывает значительного влияния на организационное поведение. Конфликт «избегание – избегание» обычно легко разрешить. Человек, столкнувшийся с двумя отрицательными целями, может не выбрать ни одной из них и просто уйти от ситуации. Если это можно сделать, конфликт быстро разрешается. Однако в некоторых ситуациях человек не может уйти от принятия решения. Это справедливо для тех, кто находится в организациях, куда попадают не по своей воле, например, *для заключенных в тюрьме, пациентов в больнице, военнослужащих*. Хотя и в меньшей степени, но все же у значительной части персонала в современных организациях также ограничены возможности ухода. В такой ситуации оказываются, например, *рабочие, которые ненавидят своего мастера, но слишком горды, чтобы стать безработными*. Они не способны разрешить этот конфликт «избегание – избегание», поскольку в настоящий момент не хватает рабочих мест. Эти обстоятельства могут привести к высокому уровню неудовлетворенности рабочих, которые не видят для себя возможности выйти из данной ситуации.

Все три типа конфликта целей могли бы в определенных условиях принести пользу организации. Конфликт «стремление – стремление» может доставить некоторое беспокойство человеку, но предоставляет выбор между хорошим и лучшим. Конфликт «стремление – избегание», возникающий по поводу организационных целей, может заставить более тщательно подходить к планированию и предвидеть конкретные положительные и отрицательные результаты. Даже конфликт «избегание – избегание» может стать для вовлеченного в

него человека стимулом, чтобы разобраться в проблемах, приведших к конфликту, и постараться их разрешить. Тем не менее, в конечном счете менеджмент должен предпринимать усилия для разрешения конфликтов целей, за исключением конфликтов «стремление – стремление». В частности, главные усилия менеджеров должны быть направлены на достижение совместимости личных и организационных целей и устранение конфликта между ними.

### ***Конфликт ролей и неопределенность***

Будучи тесно связанной с представлением о нормах («обязательные элементы» поведения), роль определяется как положение, которое связано с конкретными ожиданиями, вытекающими из установленных норм. В современном обществе на протяжении всей жизни человек принимает на себя непрерывный ряд ролей. Наиболее типичная последовательность социальных ролей может выглядеть так: роли ребенка, сына или дочери, подростка, студента колледжа, приятеля или подруги, супругов, родителей, бабушки и дедушки. Каждая из этих ролей связана с признанием определенных ожиданий, которые и разыгрываются, как роль в пьесе.

Взрослые люди в современном обществе одновременно играют также и множество других ролей. Нет ничего удивительного в том, что мужчина, представитель среднего класса, одновременно исполняет роли мужа, отца, кормильца, сына (для пожилых родителей), рабочего или менеджера, студента (вечернего обучения), тренера бейсбольной команды из малой лиги, прихожанина, члена общественного клуба, партнера по бриджу, члена покерного клуба, представителя общественной группы, а по выходным – и игрока в гольф.

Женщины также исполняют многочисленные, часто конфликтующие, роли. Хотя все роли, которые уже есть у человека, определяют его поведение, но, когда он приходит в организацию (как показали исследования организационного поведения), его роль, исполняемая в организации, оказывается самой важной. Такие роли, как сборщик на конвейере, клерк, мастер или инспектор, продавец, инженер, системный аналитик, руководитель подразделения, вице-президент или председатель правления, зачастую несут в себе конфликтующие требования и ожидания. Роли могут отличаться и в разных культурах, что также чревато конфликтами.

Существует три типа конфликта ролей:

- Первый тип – *конфликт между человеком и конкретной ролью*. Это может быть конфликт личности и связанных с ролью ожиданий. *Например, рабочий-производственник, член профсоюза, назначен на должность мастера. Возможно, новый мастер не верит в необходимость жестко контролировать рабочих, к тому же непреклонность и суровость противоречат его характеру, но именно этого ожидает от него начальник производства.*
- Второй тип представляет собой *внутриролевой конфликт*, который возникает из-за противоречивых представлений о том, как следует играть ту или иную роль: должен ли новый мастер вести себя с рабочими авторитарно, или демократично?
- *Межролевой конфликт* возникает, когда существуют различные требования двух и более ролей, которые человек должен играть одновременно. Часто такой конфликт возникает между ролями, обусловленными работой, и ролями, которые с ней не связаны. *Например, вполне преуспевающий администратор – сотрудница компьютерной фирмы – говорит, что очень часто работает с половины восьмого утра до половины двенадцатого ночи. Это разрушает ее отношения с близкими людьми. Она вспоминает мо-*

мент, когда ей сообщили, что ее мать серьезно больна: «У меня было не больше пяти минут на переживания, пока снова не зазвонил телефон. Вас это все настолько затягивает, что вы даже не замечаете, как вся жизнь проходит мимо».

В разной степени, в зависимости от личности и ситуации, в современном обществе на любой должности человек переживает один или все три типа конфликта ролей. Штатные инженеры не уверены в своих реальных полномочиях. Клерк в головном офисе не знает, следует ли откликаться на призыв профсоюза. Примеры можно приводить бесконечно. Вопрос не в том, существуют ли конфликт ролей и неопределенность – они существуют и представляются неизбежными. Главным, скорее, становится выяснение, каким образом конфликты ролей могут быть разрешены и как ими можно управлять.

## 9.2. Межличностный конфликт

Помимо внутриличностных аспектов конфликта важными движущими силами поведения при взаимодействии представляются также и межличностные аспекты. Внутриролевой конфликт, который обсуждался ранее, так же, как и межгрупповой конфликт, и конфликт в организации, которые будут рассматриваться дальше, имеют межличностный подтекст. Рассмотрим конфликты, возникающие при взаимодействии друг с другом двух или нескольких человек.

Чаще всего менеджеры, конфликтующие со своими подчиненными, начальниками или коллегами, склонны искать причину этого в особенностях характера или неких изъянах другой стороны. Например, как показали исследования теории атрибуции, фундаментальная ошибка атрибуции состоит в том, что люди склонны объяснять поведение других их личными качествами – уровнем интеллекта, способностями, мотивацией, отношениями или другими характеристиками. Веттен Дэвид А. и Камерон Ким С., однако, пошли дальше этого поверхностного объяснения и высказали предположение, что существует четыре источника межличностного конфликта. Кратко их можно описать следующим образом.

1. **Индивидуальные различия.** Каждый человек имеет уникальный облик благодаря полученному им воспитанию, культурным и семейным традициям, процессам социализации. Поскольку все выросли в разных семьях, получили разное образование, обладают разным опытом и характеризуются разными ценностными ориентациями, эти различия могут служить источником конфликтов. Разногласия, возникающие из-за этих различий, «часто становятся чересчур эмоциональными и приобретают моральную окраску. Разногласие по поводу того, кто прав, с точки зрения фактов перерастает в жестокий спор о том, кто прав с моральной точки зрения».

2. **Дефицит информации.** Этот конфликт возникает из-за коммуникационных нарушений в организации. Возможно, участники конфликта обладают разной информацией или (один из них, а может быть, и оба) получили неправильную информацию. В отличие от индивидуальных различий, этот источник конфликта не столь эмоционально насыщен, и если вопрос урегулировать, участники конфликта редко сохраняют чувство обиды.

3. **Несовместимость ролей.** Этот тип межличностного конфликта связан как с внутриличностным конфликтом ролей (рассматривался выше), так и с межгрупповым конфликтом (будет обсуждаться в следующем разделе). Характерно, что в современных многофункциональных организациях функции и задачи многих менеджеров являются взаимозависимыми. Однако личные роли менеджеров могут оказаться несовместимыми. *Например, у мене-*

дженера по производству и менеджера по продажам взаимозависимые функции: один поддерживает другого. Однако роль менеджера по производству состоит в том, чтобы сократить затраты, и единственный способ достичь этого – поддерживать небольшой объем запасов готовой продукции. С другой стороны, роль менеджера по продажам заключается в повышении доходов посредством увеличения продаж. Менеджер по продажам может пообещать покупателям такие сроки поставки, которые несовместимы с низким уровнем товарных запасов, который поддерживает производственный отдел. Возникший в данном случае конфликт, вызванный несовместимостью ролей, вероятно, должен разрешаться руководителями более высокого уровня.

**4. Стресс, обусловленный окружающей средой.** Описанные выше типы конфликта могут быть усилены окружающей обстановкой, способствующей созданию стресса. В условиях нехватки ресурсов, сокращения штатов, конкуренции и высокого уровня неопределенности конфликты любого типа становятся еще более вероятными. *«Например, когда главная фабрика по производству кормов для животных объявила, что треть менеджеров должны будут работать в создаваемой третьей смене, угроза нарушения привычного режима как для самого работника, так и для его семьи заставила многих менеджеров подумать о том, не стоит ли направить свое резюме в другие фирмы. Более того, неопределенность относительно того, кто же все-таки потребуется для работы в ночную смену, была столь высока, что менеджеры не выполняли даже своей обычной, работы, «вставая в позу» или вступая, что называется, в ближний бой».*

Помимо определения основных источников межличностного конфликта не менее полезно проанализировать, что же движет людьми при взаимодействии. Один из вариантов анализа противной стороны в конфликте заключается в определении, к какому из пяти типов относятся ее ответные реакции:

- 1) применение силы (высокая настойчивость и практически полное отсутствие склонности к сотрудничеству);
- 2) приспособление (низкая настойчивость, склонность к сотрудничеству);
- 3) избегание (невысокая настойчивость, низкая склонность к сотрудничеству);
- 4) компромисс (средний уровень настойчивости и склонности к сотрудничеству);
- 5) сотрудничество (высокий уровень настойчивости и высокая склонность к сотрудничеству).

Еще одной хорошо известной схемой анализа движущих сил межличностного поведения является «окно Джохари», Разработанная Джозефом Лафтом и Гарри Ингэмом (отсюда и название *Johari*), эта модель особенно полезна при анализе межличностных конфликтов. Как видно на рис. 33, она помогает выделить несколько стилей межличностных отношений, дает характеристики этим стилям и показывает, к чему они ведут, а также предлагает способы интерпретации конфликтов, возникающих между человеком и другими людьми.





Рис. 33. «Окно Джохари»

Рассматривая взаимодействие двух людей, для простоты обозначим личность одного человека как «Я», а другого – как «Вы». Есть определенные вещи, которые человек о себе знает, а есть такие, которые ему даже не известны. То же самое относится и к другим людям. Есть конкретные вещи, которые человек знает о других, но есть и нечто, ему неизвестное. Эти идеи суммированы в четырех ячейках «окна Джохари»:

1. *Открытое «Я»*. При такой форме взаимодействия человек знает и о себе, и о других. Как правило, в таких ситуациях наблюдается открытость в общении, совместимость, и нет особых причин для того, чтобы появилась необходимость занимать защитную позицию. Скорее всего, такого рода общение если и будет приводить к конфликтам, то они будут очень незначительными.

2. *Скрытое «Я»*. В данной ситуации человек понимает себя, но не знает другого человека. В результате человек старается спрятаться от другого человека, поскольку опасается его ответной реакции. Человек может скрывать свои истинные чувства и свое отношение и не будет открываться перед другим. В такой ситуации есть возможность возникновения межличностного конфликта.

3. *Слепое «Я»*. В этом случае человек знает о других, но не знает чего-то о себе. Человек может неумышленно раздражать других людей. Они могли бы сказать ему об этом, но, вполне возможно, боятся задеть его чувства. Так же, как и со скрытым «Я», эта ситуация чревата потенциальным конфликтом.

4. *Неизвестное «Я»*. Это потенциально наиболее взрывоопасная ситуация. Человек не знает ни о себе, ни о других. Другими словами, уровень неправильного понимания высок, а это наверняка приведет к конфликту.

«Окно Джохари» только лишь указывает на возможные стили межличностного общения. Оно не дает точного описания, а скорее помогает анализировать возможные межличностные конфликты.

Одним из путей уменьшения скрытого «Я» и увеличения открытого «Я» представляется процесс самораскрытия. Когда человек становится более доверчивым по отношению к

другим людям и раскрывает информацию о себе, он снижает вероятность возникновения конфликта. С другой стороны, самораскрытие представляет определенный риск для человека, и результаты должны оправдывать такой риск. Чтобы человек смог уменьшить слепое «Я» и в то же время увеличить «Я» открытое, другие люди должны предоставить обратную связь, а он должен ее использовать.

### ***Стратегии разрешения межличностных конфликтов***

Стратегии разрешения конфликта связаны с каждой из категорий ответных реакций – применением силы, приспособлением, избеганием, компромиссом и сотрудничеством. Например, для решения проблемы эффективной стратегией будет подход сотрудничества, а, скажем, не применение силы или избегание. Подход сотрудничества скорее направлен на «удовлетворяющее обе стороны устранение причин, вызвавших конфликт, чем на выявление виновных и вынесение обвинения». Анализ по принципу «окна Джохари» может также помочь в выборе путей урегулирования межличностных конфликтов. Например, если человек ощущает, что его отношения скорее соответствуют скрытому, слепому или неизвестному «Я», то он должен постараться установить более открытые взаимоотношения, чтобы разрешить существующий или предотвратить возможный конфликт.

Существуют некоторые простые способы преодоления кризисных ситуаций. Ниже приводится перечень рекомендаций менеджерам, как эффективно справиться с деструктивными конфликтными ситуациями на работе:

- 1) Демонстрируйте такие отношения и поведение, какие вы бы хотели, чтобы ваши подчиненные старались повторять.
- 2) Выявляйте источник конфликта – структурный или межличностный.
- 3) Сосредоточивайте внимание на предмете, а не на личностях.
- 4) Своевременно разбирайтесь с конфликтными ситуациями.
- 5) Учитесь на конфликтных ситуациях.

Слишком часто конфликт, возникающий между начальником и подчиненным, сотрудником и клиентом, коллегами, друзьями или супругами, либо перерастает в битву (переход на личности), либо ведет к бегству (смущенное молчание или уход). Ни тот, ни другой вариант не являются эффективным способом управления конфликтом. Для разрешения конфликта и сохранения позитивных взаимоотношений лучше последовать перечисленным ниже советам:

- остыньте;
- проанализируйте ситуацию;
- объясните другому человеку, в чем состоит проблема;
- оставьте человеку «выход».

Хотя это простое руководство для управления межличностными конфликтами почерпнуто из практической литературы, некоторые исследовательские работы подтверждают целесообразность такого подхода. Тем не менее, в большинстве случаев разрешение конфликта (включая не только межличностный, но также межгрупповой и организационный, которые будут рассмотрены далее) осуществляется в соответствии с одной из трех основных стратегий. Это стратегии «проигрыш – проигрыш», «выигрыш – проигрыш» и «выигрыш – выигрыш». Самой эффективной является «выигрыш – выигрыш», но, поскольку другие стратегии также встречаются очень часто, полезно рассмотреть и их тоже.

**«Проигрыш – проигрыш».** Когда при разрешении конфликта используется стратегия «проигрыш – проигрыш», проигрывают обе стороны. Отметим, что эта стратегия может

иметь различные формы. Один из самых распространенных подходов – компромисс или занятие промежуточной позиции в споре. Другой подход состоит в том, чтобы просто расплатиться с одной из конфликтующих сторон. Такого рода выплаты часто принимают форму взятки. Третий подход – привлечение третьей стороны или арбитра. И последний подход в стратегии «проигрыш – проигрыш» заключается в том, что стороны для разрешения конфликта используют бюрократические правила или существующий порядок. Все четыре подхода приводят обе стороны к проигрышу. Иногда это единственный путь для разрешения конфликта, но, как правило, он хуже, чем стратегии «выигрыш – проигрыш» и особенно «выигрыш – выигрыш».

**«Выигрыш – проигрыш».** Стратегия «выигрыш – проигрыш» в американском обществе представляет собой широко распространенный способ разрешения конфликтов. В культуре, основанной на конкуренции, характерной для США, одна из конфликтующих сторон старается так распорядиться своими силами, чтобы выиграть; при этом другая сторона проигрывает. Вот некоторые из характерных черт стратегии «выигрыш – проигрыш»:

- 1) стороны четко разделены на «мы» и «они» («своих» и «чужих»);
- 2) стороны направляют все свои силы друг против друга, и взаимодействие происходит в атмосфере победы и поражения;
- 3) стороны рассматривают предмет спора только со своей позиции;
- 4) основной упор делается на принятие решения, а не на достижение целей, соответствие ценностям и решение задач;
- 5) конфликты персонифицированы и приводят к наказанию или осуждению;
- 6) нет различий между действиями по разрешению конфликтов и другими аспектами групповой динамики, так же, как нет спланированной последовательности этих действий;
- 7) стороны рассматривают проблемы с сиюминутной точки зрения.

*Примеры стратегии «выигрыш – проигрыш» можно найти во взаимоотношениях «начальник – подчиненный», противостоянии штабного и линейного персонала, отношениях профсоюзов и администрации, а также во многих других конфликтных ситуациях в современных организациях.* Для последних эта стратегия может иметь как функциональные, так дисфункциональные последствия. Она представляется функциональной в том смысле, что создает стимул для соперничества и достижения победы, а это приводит к сплачиванию отдельных людей и групп и усилению корпоративного духа под воздействием конфликтной ситуации. С другой стороны, стратегия «выигрыш – проигрыш»:

- приводит к дисфункции, поскольку игнорирует иные решения, такие, например, как выход, основанный на кооперации, которую поддерживали бы обе стороны;
- заставляет подчиняться, что может помешать поддерживать атмосферу исследования и творчества при разрешении конфликтов;
- содействует быстрому укреплению высокоструктурированных властных взаимоотношений.

Однако самая большая проблема стратегии «выигрыш – проигрыш» заключается в том, что одна сторона обязательно проигрывает. *Тот, кто понесет потери, может в результате чему-нибудь научиться, но при этом будет склонен к ожесточению и попытается добиться реванша.* Гораздо более нравственной будет стратегия, при которой в конфликтной ситуации выигрывают обе стороны.

**«Выигрыш – выигрыш».** С человеческой и организационной точек зрения стратегия «выигрыш – выигрыш» для разрешения конфликта, вероятно, самая лучшая. Здесь все силы

и творческий потенциал направлены на решение проблемы, а не на победу над другой стороной. Эта стратегия вобрала в себя функциональные преимущества стратегии «выигрыш – проигрыш» и ограничила многие из ее дисфункциональных сторон. В конфликтной ситуации удовлетворяются потребности обеих сторон, для всех участников конфликта результаты его разрешения весьма значимы. Обзор литературы, посвященной данной проблеме, показал, что «стратегия «выигрыш – выигрыш» связана с большей рассудительностью, благоприятным для организации опытом и более благоприятными договоренностями». Хотя зачастую в межличностном конфликте трудно достичь результата «выигрыш – выигрыш», он все же должен оставаться главной целью.

### 9.3. Межгрупповое поведение и конфликт

С умозрительной точки зрения межгрупповое поведение похоже на межличностное. Понимание теоретических основ межгруппового поведения является необходимым условием для исследования конфликта, к которому оно часто приводит.

Многие годы социальных психологов интересовал вопрос о межгрупповом конфликте и враждебности. Межгрупповое поведение даже получило свое определение: «Межгрупповое поведение возникает тогда, когда индивидуумы, принадлежащие к одной группе, взаимодействуют коллективно или индивидуально с другой группой или ее членами в соответствии с тем, что диктует им их групповая принадлежность».

Вероятно, самой известной является *реалистическая теория группового конфликта* (РТГК), разработанная социальным психологом Музафером Шерифом. Эта теория рассматривает групповой конфликт с холистической (целостной) точки зрения, выходя за рамки личности, групповой психологии и межличностных отношений. «Основной тезис РТГК заключается в том, что межгрупповая враждебность порождается наличием конфликтующих целей (т. е. конкуренцией) и снижается, когда существуют цели высшего порядка, достижение которых желательно для всех и возможно только при межгрупповом сотрудничестве». В соответствии с этой теорией конкуренция, особенно среди многофункциональных команд, может привести к дисфункциональному конфликту, тогда как сотрудничество способно смягчить его и помочь добиться общих целей организации.

**Первопричины межгруппового конфликта.** В объяснении, что представляет собой межгрупповой конфликт, был определен ряд условий, предшествующих его возникновению. Их можно сформулировать следующим образом:

1. **Борьба за ресурсы.** В настоящее время во многих организациях ресурсы ограничены. Группы внутри организации соперничают друг с другом из-за бюджетных средств, помещений, поставок, персонала и вспомогательных услуг.

2. **Взаимозависимость задач.** Если две группы в организации зависят либо взаимно, либо одна от другой (*например, при последовательном технологическом процессе*), появляется больше возможностей для возникновения конфликтов, чем когда группы независимы. Чем сильнее отличаются цели, приоритеты и персонал взаимозависимых групп (*например, исследовательского и производственного отделов*), тем больше возможностей для возникновения конфликта.

3. **Неопределенность в сфере полномочий.** Это может привести к возникновению проблемы «контролируемой территории» или частичному дублированию обязанностей. *Например, конфликт возможен в ситуации, когда одна из групп старается взять на себя больший контроль или получить влияние в той области, которая ей больше подходит, и от-*

казывается от участия и соответствующих обязательств в тех областях, которые ей не нравятся.

**4. Борьба за статус.** Такого рода конфликт возникает, если одна группа пытается улучшить свое положение, а другая группа усматривает в ее действиях угрозу своему месту в статусной иерархии. Группа также может счесть, что к ней относятся несправедливо в сравнении с другой группой, которая имеет равный статус с точки зрения вознаграждений, распределения должностей, условий труда, привилегий и других статусных символов. *Обычно отдел, занимающийся человеческими ресурсами, считает, что к нему относятся несправедливо по сравнению с отделом продаж, финансовым или производственным отделами.*

Взгляд на взаимодействующие группы как на набор перекрывающихся друг друга ролей и с точки зрения первопричин конфликта дает возможность лучше понять как сам конфликт, так и его движущие силы. Поведение конфликтующих групп очень сильно отличается от поведения сотрудничающих. Доказано, что конфликтующие группы изменяются как внутренне, так и по отношению друг к другу. К сожалению, обычно эти изменения приводят либо к продолжению, либо даже к эскалации конфликта (распространению). Изучив литературу по данному предмету, Р. Дафт, в частности, выделил следующие характерные черты групп, находящихся в конфликте:

- наблюдается четкое разграничение на «мы» (внутри группы) и «они» (вне группы) и проводится их сравнение;
- группа, которая ощущает, что находится в конфликте с другой группой, становится более сплоченной и дружно работает, чтобы единым фронтом нанести поражение противникам;
- положительные чувства и сплоченность внутри группы не распространяются на людей, не входящих в группу;
- члены группы, которые ощущают угрозу, считают себя лучше других – они переоценивают свои силы и недооценивают возможности членов других групп;
- общение между конфликтующими группами сокращается. Когда же общение необходимо, оно сопровождается негативными замечаниями и проявлением враждебности;
- если группа проигрывает в конфликте, то сплоченность между ее членами уменьшается, и они испытывают все возрастающее напряжение, общаясь друг с другом. Они ищут «козла отпущения», на которого можно было бы списать неудачу;
- межгрупповой конфликт и возникающая в результате него враждебность не являются следствием невротических отклонений отдельных членов группы. Оказывается, это продукт группового взаимодействия, даже если люди в группе абсолютно нормальны и вполне уравновешенны.

Эти выводы, основанные на исследованиях, помогают описать и понять поведение конфликтующих групп в организации, таких, как профсоюзы и руководство предприятия, производственный отдел и отдел продаж, персонал офиса и производственные рабочие, медсестры и врачи, преподаватели и администрация. Есть даже некоторые факты, свидетельствующие о том, что на межгрупповое поведение влияет и пол. Исследования показали, что хотя и мужчины, и женщины в равной мере представляют, как помочь группе разрешить конфликт, однако женщины стремятся изменить поведение на будущее, тогда как мужчины стараются получить результат немедленно.

Стратегии, которые можно использовать для снижения уровня конфликта могут быть отнесены к четырем основным категориям:

1. **Избегание.** Эта стратегия направлена на то, чтобы вовсе не позволить конфликту проявиться. Например, конфликт можно просто игнорировать или навязать некое решение. Такую стратегию можно использовать, если конфликт тривиален или необходимы быстрые действия, чтобы он не разгорелся.

2. **Диффузия.** Данная стратегия пытается дезактивировать конфликт, остудить эмоции и уменьшить враждебность вовлеченных в него сторон. Примером может служить попытка «сгладить ситуацию», умаляя важность и размеры конфликта или же намечая цели более высокого порядка, для реализации которых необходимо сотрудничество конфликтующих групп. Эта стратегия подходит для тех случаев, когда необходимо принять какие-либо временные меры или когда у групп есть общая важная задача.

3. **Сдерживание.** В соответствии с данной стратегией допускаются некоторые конфликты, но при этом тщательно обсуждается причина, их вызвавшая, и то, как они будут разрешены. Чтобы реализовать эту стратегию, проблемы и процедуры должны быть структурированы, а представители конфликтующих сторон должны вести переговоры и торг в установленных рамках. Такая стратегия подходит для тех случаев, когда открытое обсуждение проблемы ни к чему не привели, а силы конфликтующих сторон равны.

4. **Очная ставка.** При реализации данной стратегии, которая находится как бы на противоположном от стратегии избегания конце шкалы, вскрываются все проблемы, и конфликтующие стороны немедленно начинают их рассматривать и взаимодействовать друг с другом, чтобы достичь обоюдно удовлетворительного решения. Эта стратегия может включать и совместное решение проблем, и даже формальный пересмотр работы или обязанностей с целью разрешить конфликт. Очная ставка наиболее подходит для тех случаев, когда доверие между группами очень слабое, когда время не является критическим фактором и когда группам необходимо сотрудничать, чтобы эффективно выполнять работу.

#### 9.4. Организационный конфликт

Люди в организации испытывают на себе действие множества взаимопротивоположных сил. В классической организации, к примеру, можно выделить четыре основных типа структурных конфликтов.

1. **Конфликт, связанный с иерархией.** Конфликт может возникать между разными уровнями организации. *Совет директоров может находиться в конфликте с менеджерами высшего уровня, менеджеры среднего уровня могут конфликтовать с мастерами либо возможен общий конфликт между менеджментом и рабочими.*

2. **Функциональный конфликт.** Вполне вероятно возникновение конфликта между разными функциональными подразделениями. Классический пример – рассмотренный выше конфликт между производственным отделом и отделом маркетинга.

3. **Конфликт между штабным и линейным персоналом.** Может существовать конфликт между линейными и штабными менеджерами. Это часто происходит в тех случаях, когда штабной персонал формально не обладает властью над линейным.

Конфликт между линейным и штабным персоналом является типичным в организации. В частности, хороший образец анализа конфликта этого типа представляет собой классическое исследование Мелвилла Далтона. *Подробно рассмотренная им ситуация (по методу конкретных ситуаций) на фабрике Мило (вымышленное название), где работают 8 тыс. человек, стала примером классического конфликта между штабным и линейным персоналом. Тщательные наблюдения позволили Далтону зафиксировать на этой фабрике реальный конфликт, который возник между линейным и штабным персоналом. Один из его основных выводов заключался в том, что линейные менеджеры часто рассматривают советы штабных работников как угрозу для себя. Примером может служить ситуация с Р. Джефферсоном, инженером из штаб-квартиры, который разработал новый план управления производством. По крайней мере двое из линейных мастеров в частной беседе согласились с Далтоном, что план имеет свои достоинства, но тем не менее они отвергли его. Один из них, Г. Клаус, объяснил это так:*

*«Идея Джефферсона была вполне привлекательной. Но своей... диктаторской манерой поведения он отталкивает меня. Он здесь появился и стал пытаться силой навязать нам этот план. Он привел меня в такое... бешенство, какого я и представить себе не мог. Что меня приводит в такое состояние, когда я думаю о нем или обо всех этих “белых воротничках”, так это то, что они ждут, что ты будешь прыгать вокруг них, как только они появятся... Я на этой фабрике уже 22 года. Я и в мастерских работал. Я уже забыл больше, чем эти молокососы из колледжа когда-нибудь узнают. Мне приходилось работать с разными схемами и с самыми разными людьми. Вы понимаете, что я имею в виду – я здесь уже давно и не нуждаюсь, чтобы молокососы вроде Джефферсона указывали мне, что делать. Я бы не потерпел такого отношения даже от своего сына – а он у меня тоже инженер. Нет, конечно, его (Джефферсона) план не лишен некоторых положительных моментов, но он не настолько хорош, чтобы позволить... ему понукать собой. Он вел себя так, как будто мы обязаны следовать его плану... Что за чушь! Он и все эти “белые воротнички” – не в обиду вам будет сказано – могут идти к... У нас и так уже ... слишком много начальников».*

В подтверждение этой классической конфликтной ситуации Далтон документально показал, что на Мило штабной персонал значительно моложе и имеет более высокое образование, чем линейный. Наряду с социальными моментами эти характеристики рассматривались как основные факторы, объясняющие конфликт на фабрике Мило. Однако в своих бо-

лее поздних исследованиях Далтон обнаружил определенные доказательства того, что традиционная модель конфликта между линейным и штабным персоналом может изменяться, по крайней мере, в некоторых отраслях. Он изучал *Transode Corporation* (название фирмы тоже вымышленное), которая занималась электроникой. В ней штабные функции осуществляли инженеры с очень хорошим высшим техническим образованием, между которыми не было формальной иерархии; линейные функции выполняла группа работников, организованная по принципу строгой иерархии. Изучение этой фирмы позволило понять, каким образом конфликт может быть ослаблен. В данной ситуации разногласия были уменьшены, когда «каждому человеку были переданы конкретные полномочия, статусные символы были неявными, подчеркивались же атрибуты знания, качества и уровня сервиса, что позволило всем служащим разделить гордость и ощущение причастности к созданию жизненно важного продукта».

Очень простым способом смягчить конфликт «штабной персонал – линейный персонал» и улучшить коммуникации могло бы стать использование всеми штабными служащими подхода «сначала внуши, а потом приказывай» при взаимодействии с линейным персоналом. Если подойти к этому принципу философски и буквально, можно увидеть, что он имеет значительные достоинства, которые позволяют улучшить взаимоотношения линейного и штабного персонала и таким образом разрешать организационные конфликты.

**4. Конфликт между формальной и неформальной организациями.** Могут возникать конфликты между формальной и неформальной организациями. Например, *неформальные правила работы в организации могут быть несовместимы с формальными.*

Кроме классических структурных конфликтов, подобных конфликту между штабным и линейным персоналом, потенциально конфликтные ситуации могут содержать в себе и современные формы построения организаций. В частности, структурные конфликты часто возникают в проектных и матричных организациях. Менеджер по проекту, у которого есть обязанности, но нет полномочий, и менеджер в матричной структуре, у которого два начальника – функциональный и по проекту, представляют собой две стороны в хорошо известных примерах конфликтных ситуаций. Результаты исследований указывают также, что в организациях с ограниченными ресурсами и пониженным желанием сохранить «статус-кво» возникают тенденции использовать в отношениях между подразделениями политическое влияние, что может приводить к конфликтам.

## 9.6. Роль конфликта в современных организациях

Традиционно подход к конфликту в организациях был очень прост и оптимистичен. Он основывался на следующих посылах:

- 1) конфликта можно избежать по определению.
- 2) конфликт вызывают смутьяны, те, кто всегда стремится «раскачать лодку», и «примадонны».
- 3) узаконенные формы власти, такие, как «прохождение инстанций» или «соблюдение писаных правил», особенно важны.
- 4) «козлы отпущения» принимаются как нечто неизбежное.

Традиционно для решения существующих «конфликтных проблем» руководство полагалось на формальные властные отношения и классическую реструктуризацию. Отдельные менеджеры зачастую начинают лицемерить, чтобы избежать конфликтов как с «верхами», так и с «низами». Они стараются либо игнорировать конфликт, либо дают ему рациональное объяснение типа «ничего с этим не поделаешь».



Исходя из широко распространенного тезиса К. Арджириса о том, что существует изначальная несовместимость потребностей и характеристик взрослых, зрелых работников с требованиями современной формальной организации, сторонники бихевиористского подхода в менеджменте стали пересматривать свои взгляды и отношение к конфликту. Это было вызвано, по крайней мере, косвенно, всеобщей озабоченностью конфликтами на национальной, организационной, групповой и личностной основе. Результатом стало появление нового набора предположений, касающихся организационных конфликтов, которые оказались практически противоположными традиционным представлениям. Вот некоторые из новых предположений о конфликтах:

- 1) конфликт жизненно важен;
- 2) конфликт определяют структурные факторы, такие, например, как физическая форма здания, план развития карьеры или природа классовой системы;
- 3) конфликт является неотъемлемой частью процесса изменений;
- 4) оптимальным состоянием является наличие конфликта минимального уровня.

Используя эти предположения как отправную точку, сегодня многие эксперты подчеркивают важность анализа конфликтных ситуаций любого уровня с позиции «затраты – прибыль» и последующей разработки механизмов для управления конфликтами. Эксперты настаивают на необходимости расширения представлений об организационных конфликтах. Например, предлагают рассматривать конфликт как когнитивный процесс торга, что позволит сосредоточить внимание на переговорах как на способе управлять конфликтом и разрешать его. С недавнего времени навыки ведения переговоров стали рассматривать как важный предмет для изучения и дальнейшего применения в области организационного поведения.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Что такое фрустрация? В чем заключаются некоторые из ее проявлений? Каким образом модель фрустрации может быть использована для анализа организационного поведения?
2. Опишите конфликт «стремление – избегание». Приведите пример реальной организации, где он может возникнуть.
3. Каковы некоторые из основных источников межличностного конфликта? Какие из них, по вашему мнению, наиболее соответствуют современным организациям?
4. Кратко опишите четыре «Я» в «окне Джохари». Как каждое из них связано с межличностным конфликтом?
5. Как ведут себя группы в конфликтной ситуации? Какие четыре стратегии могут быть использованы для эффективного управления межгрупповым конфликтом?
6. Чем отличаются традиционные представления относительно природы организационных конфликтов от современных? Какое влияние эти новые представления оказывают на управление конфликтом в организации?

### **Практические задания**

1. Изучите статью и охарактеризуйте стратегии разрешения конфликтов: <http://hbr-russia.ru/karera/kommunikatsii/p25261/#ixzz560hA4HTH>.
2. Изучите статью и определите признаки конфликта «Менеджер и конфликты: избегать нельзя участвовать» <https://www.e-xecutive.ru/career/lichnaya-effektivnost/1246076-menedzher-i-konflikty-izbegat-nelzya-uchastvovat>.

## ТЕМА 10. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

### 10.1. Понятие организационной культуры, ее функции и задачи

Исследования культуры организаций получили широкое распространение с начала 80-х гг. прошлого столетия (Питерс Т., Уотерман Р., 1986; Оучи, 1981). Основным толчком для них послужили впечатляющие успехи японских компаний, побудившие западных исследователей менеджмента серьезно изучать своеобразие культуры своих стран и их связи с жизнью организаций. В результате этих исследований общепринятым стало представление о том, что культура играет важную роль в жизни компаний и является одним из важных факторов ее успешности.

Среди всех подсистем организации организационная культура занимает особое место. По мнению многих теоретиков и практиков менеджмента, именно организационная культура, наряду с людьми – носителями этой культуры, – самое значимое конкурентное преимущество организации. В современном бизнесе способность понимать культуру и знание способов ее изменения относят к важнейшим качествам менеджера. Несмотря на огромное количество определений «организационной культуры» (более 200), до сих пор нет ясности, что, в конечном итоге, она представляет. Одни рассматривают культуру как ритуалы и символы, другие – как систему ценностей руководителя, для третьих культура выражает все то, что в организациях не могут выразить по-другому (у американцев это называют «garbage» – всякая всячина).

Заниматься культурой предприятия стало модным. При этом все чаще говорится об огромном влиянии, которое оказывает организационная культура на эффективность деятельности предприятия. Поэтому, согласно статистике, 70% западных и 90% восточных компаний осознанно формируют свою культуру.

Организационная культура – это система ценностей, убеждений, поведенческих моделей и способов осмысления окружающего мира, которая в той или иной степени разделяется всеми членами организации и преподносится ее новым членам как правильная.

Организационная культура – это картина явных и неявных, разделяемых ключевыми сотрудниками организации убеждений, ценностей и форм поведения, которые направляют организационное поведение сотрудников предприятия.

Организационная культура выполняет в организации две важнейшие функции: внутреннюю интеграцию и внешнюю адаптацию. В рамках каждой функции с помощью организационной культуры решается ряд задач, обеспечивающих интеграцию и адаптацию.

Обеспечивая **внутреннюю интеграцию**, организационная культура решает следующие задачи:

- создание общего языка и согласование базисных концептуальных трактовок (в т. ч. времени, природы и т. д.);
- установление границ групп и принципов вхождения и исключения из группы;
- создание механизмов наделения властью, лишения прав, закрепления статусов;
- установление норм, регулирующих неформальные отношения между мужчинами и женщинами, между старшими и младшими;
- определение критериев оценки желательности и нежелательности поведения членов организации.

**Внешняя адаптация** или формирование и развитие отношений с внешней средой организации осуществляется через решение следующих задач:

- выработка миссии организации (как уже было отмечено, миссия отражает ведущие ценности организации, которые, в свою очередь, есть элемент культуры);
- определение системы организационных целей;
- определение способов взаимодействия с клиентами, партнерами и другими заинтересованными группами;
- выражение своих представлений об окружающем мире;
- формирование желательных представлений об организации во внешнем мире.

Организационная культура выполняет ряд позитивных функций:

- 1) обеспечивает чувство тождественности – чем четче определены организационные ценности и представления, тем сильнее сотрудники отождествляют себя с организацией и воспринимают себя в качестве ее важной части;
- 2) развивает приверженность организационной миссии – при наличии сильной объединяющей культуры люди начинают выходить за пределы собственных интересов; они ощущают себя частью целого и вовлекаются в работу всей организации;
- 3) определяет и закрепляет стандарты поведения – культура направляет сотрудников в словах и поступках, объясняя, что они должны делать или говорить в той или иной ситуации. В этом смысле культура обеспечивает стабильность и предсказуемость как в отношении того, что будет делать человек в разных ситуациях, так и в отношении того, что могут делать другие в этой же ситуации.

## 10.2. Национальное в организационной культуре

Следует отметить, что организационная культура не существует сама по себе. Она всегда вовлечена в культурный контекст данного географического региона и общества в целом и испытывает воздействие со стороны национальной культуры. Национальная культура накладывает отпечаток на сущность корпоративной культуры, под которой понимается культура отрасли. Культура отрасли определяет во многом характер организационной культуры предприятия. В свою очередь, организационная культура влияет на формирование культуры подразделений, рабочих и управленческих команд.

Рассмотрим более подробно исходный этап данной логической цепочки – национальную культуру.

Большой популярностью пользуется подход к изучению национального в организационной культуре, разработанный Г. Хофстеде и основанный на пяти *переменных*:

- 1) дистанция власти;
- 2) индивидуализм;
- 3) мужественность;
- 4) стремление избежать неопределенности;
- 5) долгосрочность ориентации.

Так, под первой переменной, названной **дистанцией власти**, понимается степень неравенства между людьми, которую население данной страны считает допустимой или нормальной. При этом низкая степень характеризуется относительным равенством в обществе, а высокая – наоборот.

Вторая переменная характеризуется **индивидуализмом**, или степенью, с которой люди данной страны предпочитают действовать как индивиды, а не как члены какой-то группы. Высокая степень этой переменной предполагает, что человек, находясь в условиях свободных социальных связей в обществе, сам заботится о себе и своих близких в семье, равно как

несет за все свои действия полную ответственность. Эта же переменная характеризуется как **коллективизм** (или низкая степень индивидуализма). В коллективистских обществах людям с детства прививают уважение к группам, к которым они принадлежат, обычно семье, роду, клану или организации. Разницы между членами группы и теми, кто вне ее, не проводится. Члены группы ожидают, что группа защитит их и будет нести за них ответственность, если они попадут в беду. За это они обязаны платить лояльностью своей группе в течение всей жизни. В индивидуалистских обществах с детства приучают думать о себе в терминах «я», а не часть «нас». Ожидается, что встав однажды на ноги, индивид уже не будет получать защиты от своей группы, и она не будет нести за него ответственность. Поэтому он не должен проявлять сильную лояльность по отношению к группе.

Третья переменная также имеет два полюса: **мужественность и женственность**, отражающие то, как люди данной культуры относятся к ценностям типа «настойчивость» и «самоуверенность», «высокий уровень работы», «успех и конкуренция», которые ассоциируются почти везде в большей мере с ролью мужчины. Эти ценности отличаются от «нежных» ценностей (типа «жизненные удобства», «поддержание теплых личных отношений», «забота о слабых и солидарность»), ассоциируемых преимущественно с ролью женщины. Речь идет о преобладании в обществе образцов поведения, присущих представителям либо мужского, либо женского пола. Роль женщины отлична от роли мужчины во всех странах, но в «жестких» обществах это различие больше, чем в «нежных».

Четвертая переменная получила название **«стремление избежать неопределенности»** и может быть определена как степень, с которой люди данной страны оказывают предпочтение структурированным ситуациям в противоположность неструктурированным. Структурированными являются ситуации с ясными и четкими правилами того, как следует себя вести. Эти правила могут быть формализованы, а могут поддерживаться традициями. В странах с высокой степенью стремления избегать неопределенности люди имеют тенденцию проявлять большое волнение и беспокойство, лихорадочность в работе или «авральность». В противоположном случае люди ведут себя и работают более спокойно и систематично. В странах с высокой степенью стремления избегать неопределенности преобладает мнение, что все «не наше и непривычное» представляет опасность. При низкой степени стремления избегать неопределенности все «не свое и непривычное» вызывает познавательное любопытство.

Пятая переменная измеряется **долгосрочной или краткосрочной ориентацией** в поведении членов общества. Долгосрочная ориентация характеризуется взглядом в будущее и проявляется в стремлении к сбережениям и накоплению, в упорстве и настойчивости в достижении целей. Краткосрочная ориентация характеризуется взглядом в прошлое и настоящее и проявляется через уважение традиций и наследия, через выполнение социальных обязательств.

Данные, полученные Г. Хофстидом по измерению этих переменных по десяти странам, показаны в табл. 14. Следует подчеркнуть, что не все люди в каждой из обследованных стран чувствуют и действуют в точности в соответствии с полученными баллами.

Цифрами указаны баллы, отражающие степень проявления той или иной переменной культуры.

Приведенные результаты подтверждают, что россияне предпочитают работать в команде и избегают неопределенности. Также для России характерны средняя степень мускулинизма и достаточно большая дистанция власти.

## Количественные показатели переменных ряда национальных культур по Г. Ховстеде

Страна	ДВ	ИД	МН	ИН	ДО
США	40 (Н)	91 (В)	62 (В)	46 (Н)	29 (Н)
Германия	35 (Н)	67 (В)	66 (В)	65 (С)	31 (О)
Япония	54 (С)	46 (С)	95 (В)	92 (В)	80 (В)
Франция	68 (В)	71 (В)	43(С)	86 (В)	30 (С)
Голландия	38 (Н)	80 (В)	14(Н)	53 (С)	44 (В)
Гонконг	68 (В)	25 (Н)	57 (В)	29 (Н)	96 (Н)
Индонезия	78 (В)	14 (Н)	46(С)	48 (Н)	25 (Н)
Зап. Африка	77 (В)	20 (Н)	46 (С)	54 (С)	16(Н)
Россия (оценка)	95 (В)	50 (С)	40 (Н)	90 (В)	10 (Н)
Китай	80 (В)	20 (Н)	50 (С)	60 (С)	118(В)

Переменные культуры:

ДВ – дистанция власти

ИД – индивидуализм

МН – мужественность

ИН – стремление избегать неопределенности

ДО – долгосрочность ориентации

Степени проявления:

В – высокая; С – средняя; Н – низкая

В настоящее время происходит трансформация национальной культуры России. В данном процессе можно выделить ряд тенденций:

- происходящая в настоящее время в российском обществе социально-экономическая и политическая трансформация подвергает изменениям и формальное поведение людей, и существующую культуру;
- на данном этапе развития национальной культуры в России преобладает ситуация, когда изменения в формальном поведении россиян опережают изменения в содержании самой культуры. Идет процесс адаптации заимствованного поведения к существующей культуре.

### 10.3. Состав организационной культуры

Эдгар Шайн предложил рассматривать организационную культуру по трем уровням.

Познание организационной культуры начинается с первого, *«поверхностного» (или «символического») уровня*, включающего такие видимые внешние факты как применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык, лозунги и т. п. Иными словами все то, что можно ощущать и воспринимать через известные пять чувств человека (видеть, слышать, ощущать вкус и запах, осязать). На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать в терминах организационной культуры.

Те, кто пытаются познать организационную культуру глубже, затрагивают ее второй, *«подповерхностный» уровень*. На этом уровне изучению подвергаются ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Исследователи часто ограничиваются этим уровнем, так как на следующем уровне возникают почти непреодолимые сложности.

Третий, *«глубинный» уровень* включает базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе.

Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие организационную культуру.

Соответственно тому, какие из указанных уровней изучаются, существует деление организационных культур на субъективные и объективные.

Субъективная организационная культура исходит из разделяемых работниками образцов предположений, веры и ожиданий, а также из группового восприятия организационного окружения с его ценностями, нормами и ролями, существующими вне личности. Сюда включают ряд элементов символики, особенно ее «духовной» части: герои организации, мифы, истории об организации и ее лидерах, организационные табу, обряды и ритуалы, восприятие языка общения и лозунгов.

Субъективная организационная культура служит основой формирования управленческой культуры, т. е. стилей руководства и решения руководителями проблем, их поведения в целом. Это создает различие между сходными на первый взгляд организационными культурами. Например, две компании могут заявлять о качественном обслуживании своих клиентов. Но конечный результат будет во многом зависеть от того, как осуществляется руководство этим процессом.

Объективную организационную культуру обычно связывают с физическим окружением, создаваемым в организации: само здание, его дизайн, место расположения, оборудование и мебель, цвета, объем пространства, удобства, кафетерий, комнаты приема, стоянок для автомобилей и сами автомобили. Все это в той или иной степени отражает ценности, которых придерживается данная организация.

Хотя оба аспекта организационной культуры важны, однако субъективный аспект создает больше возможностей как для нахождения общего, так и различий между людьми и между организациями.

Другие авторы выделяют четыре подсистемы (слоя) организационной культуры, которые определенным образом соотносятся между собой (см. рис. 34).

### ***1. Философия и идеология организации***

Ядро организационной культуры составляют философия и идеология организации – основополагающие принципы, идеи и допущения, задающие смысл существования организации, отражающие суть отношения к сотрудникам и клиентам и являющиеся глубинным мотивом поведения сотрудников по отношению друг к другу, клиентам, конкурентам, партнерам.

Часто этот компонент организационной культуры называют «корпоративной религией». Частично философия и идеология выражаются в миссии организации, частично – в словах и действиях людей, но большей частью они укоренены в сознании и подсознании сотрудников настолько глубоко, что они часто даже не могут объяснить, почему они поступают именно так и принимают именно такие решения.



Рис. 34. Организационная культура и ее подсистемы

## 2. Организационные ценности и нормы

Ценности – это определенные моральные установки, стандарты и убеждения, разделяемые сотрудниками. Они определяют принципы взаимоотношений в организации и с внешним миром. На самом высшем уровне к ценностям относятся свобода, справедливость, честность, демократия, достаток, лояльность, доверие. Кстати, каждое из этих понятий имеет свой антоним и часто бывает так, что базовыми ценностями организации (например, в силу особенностей личности руководителя) будут недоверие, авторитаризм и скрытность, базирующиеся на идеологическом допущении о природной лени и нечестности своих сотрудников.

Нормы – это некоторые неписанные правила поведения, знание которых позволяет членам организации вести себя в определенных ситуациях так, как от них ожидают. Нормы и правила организационной культуры существенно отличаются от формальных правил, устанавливаемых, скажем, уставом организации или контрактами (и которые, как было описано ранее, являются элементами другой подсистемы организации – механизмов координации).

Ценности и нормы находят свое выражение в следующих аспектах организационной деятельности, одновременно оказывая существенное влияние на них:

- цели как условия функционирования организации и как реакция на внешний мир;
- отношения с клиентами и конкурентами (вежливость, честность, выполнение обязательств, деловая этика и т. д.);
- ориентация социальной политики организации (поддержка сотрудников, забота о них и т. д.);
- отношения между сотрудниками (уважительность, гендерные отношения, отношение к молодежи и пожилым сотрудникам);
- дисциплина и организованность;
- отношения между руководством и подчиненными (открытость или закрытость, уважение или презрение, дистанция или фамильярность, «Вы» или «ты», поощрение инициативности или конформизма и т. д.).

## 3. Организационный климат

Организационный климат – это понятие, пожалуй, наиболее трудно идентифицируемое, оно отражает особенности взаимоотношений между сотрудниками с социально-

психологической точки зрения – напряженность, эмоциональность, агрессивность общения, особенности реагирования друг на друга и «чужих».

**4. Артефакты** (артефакты – образования или измененные предметы, обладающие определенными свойствами).

Артефакты составляют внешний, видимый, слой организационной культуры. Это доступные наблюдению внешние выражения и предметы культуры, фетиши. Несмотря на то, что это наблюдаемые элементы организационной культуры, часто бывает, что их трудно расшифровать и понять их смысл, особенно стороннему человеку. В каждой организации один и тот же артефакт может иметь свое значение. Тем не менее, анализ всей совокупности артефактов может достаточно много сказать о культуре данной организации. Важно отметить, что по артефактам не стоит судить о том, насколько хороша или плоха организационная культура. Ее вообще нельзя оценивать только такими позициями.

Выделяют три группы артефактов.

### **1. Физические артефакты**

Физические артефакты – это наиболее «видимые» и легко оцениваемые артефакты – конкретные объекты и предметы:

- здание, обстановка, дизайн интерьера (интерьер, выдержанный в стиле Людовика XIV или в стиле хай-тек могут создать довольно сильное впечатление о культурных предпочтениях и, в какой-то степени, о ценностях компании или, по крайней мере, ее руководства).
- одежда сотрудников (единая униформа, или свободная форма одежды).
- знаки отличия, награды (имеются в виду фирменные значки, шевроны, погоны; тип наиболее часто используемых наград – грамоты, призы и т. д.).
- логотипы, герб, эмблемы, бланки.
- расположение подразделений (на каком этаже находится кабинет руководителя, как сгруппированы отделы, где располагаются сотрудники – в отдельных кабинетах или в большой секции).

### **2. Поведенческие артефакты**

Поведенческие артефакты – это типичные для организации образцы и модели поведения в стандартных ситуациях. Эти артефакты более сложны по структуре и труднее поддаются «расшифровке» сторонними людьми:

- церемонии и ритуалы – это выверенные действия, создающие или отражающие какое-то событие. Р. Дафт выделяет четыре типа ритуалов: 1) ритуалы перехода, облегчающие социализацию и адаптацию работника; 2) ритуалы усиления, проводимые для укрепления статуса и социальной идентичности работника; 3) ритуалы обновления, демонстрирующие динамику развития организации и напоминающие миру о ее успешном функционировании; 4) ритуалы интеграции, развивающие чувство причастности и преданности организации:

- традиции и привычки;
- способы одобрения и наказания. Речь идет не о формализованных способах (например, ТК РФ содержит исчерпывающий перечень возможных наказаний работников). Неодобрение можно выразить криком на подчиненного, а можно и просто нахмурить брови;
- герои и «злодеи» (отцы-основатели, ситуационные герои, «перебежчики», воры и т. д.). В любой достаточно долго существующей организации есть галерея героев и «злодеев» –



тех, кто, соответственно, сделал что-то выдающееся (спас фирму в кризисной ситуации) или, наоборот, совершил ужасный поступок (ушел к конкурентам, уведя с собой самых преданных клиентов);

- тональность взаимодействия. Как сотрудники общаются друг с другом (например, неприязненно или радостно), с руководством (льстиво или достойно), подчиненными (фамильярно, по-дружески, на равных или свысока).

### **3. Вербальные (словесные) артефакты**

Вербальные (словесные) артефакты – это, фигурально выражаясь, «слышимые» элементы организационной культуры:

- истории, мифы, легенды (о создателях и времени создания компании, о преодоленных трудностях и ситуациях и др.). Истории – это рассказы о реальных событиях, которые часто повторяются сотрудниками и используются для того чтобы ознакомить новых работников с тем, что представляет собой организация. Легенды – это рассказы о событиях, которые, хотя и имели место, но обросли вымышленными подробностями. Мифы – это истории, которые, хотя и отражают идеологию и философию организации, но не подкреплены реальными фактами;
- жаргон, названия, клички – важный элемент культуры, помогающий выразить как отношение сотрудников к организации, ее руководству и своим коллегам, так и создать некий ореол вокруг своей организации или деятельности;
- анекдоты, шутки. С одной стороны, это те же истории, мифы и легенды, облеченные в максимально лаконичную и юмористическую форму, а с другой – опять же средство выражения своего отношения к работе, руководству и коллегам;
- способы формулирования и метафоры – это то, с чем сотрудники ассоциируют свою организацию, руководителей и коллег. Одно дело сказать: «Я работаю в шикарной фирме...» и совсем другое: «Я тут вкалываю в одной шарашке». Или, например, руководитель говорит: «Моя фирма, мои работники, мои подчиненные» или: «Наша фирма, мои коллеги».

## **10.4. Этапы развития организационной культуры**

Корпоративная культура организации формируется поэтапно. Основные этапы развития и их характеристика представлены на рис. 35.

**1-й этап:** корпоративная легенда и миссия являются лишь разными формами транслирования одной и той же идеи – в чем цель и смысл данного бизнеса, каким образом согласуются его интересы с интересами общества. Команда представляет собой ту первичную форму взаимодействия, в рамках которой согласуются интересы ключевых участников этого бизнеса.

**2-й этап:** корпоративная символика как выражение идеи бизнеса символическими средствами и фирменный стиль понимаются здесь не только как стиль оформления документов, но и как паттерн взаимодействий внутри компании и с внешней средой. Например, стиль оформления офиса каждый день сообщает персоналу о том стиле поведения, который компания считает желательным.

**3-й этап:** «вклады» начинают приносить плоды, и темпы роста бизнеса превышают рост затрачиваемых усилий. Заявив о себе на рынке, компания теперь может и должна интерпретировать результаты в контексте своего позиционирования, то есть в соотношении с другими участниками рынка. Проблема, которая, как правило, своими корнями уходит

именно в этот этап развития ее корпоративной культуры, – нарастающее отчуждение между персоналом и руководством и, как следствие, снижение трудовой мотивации.

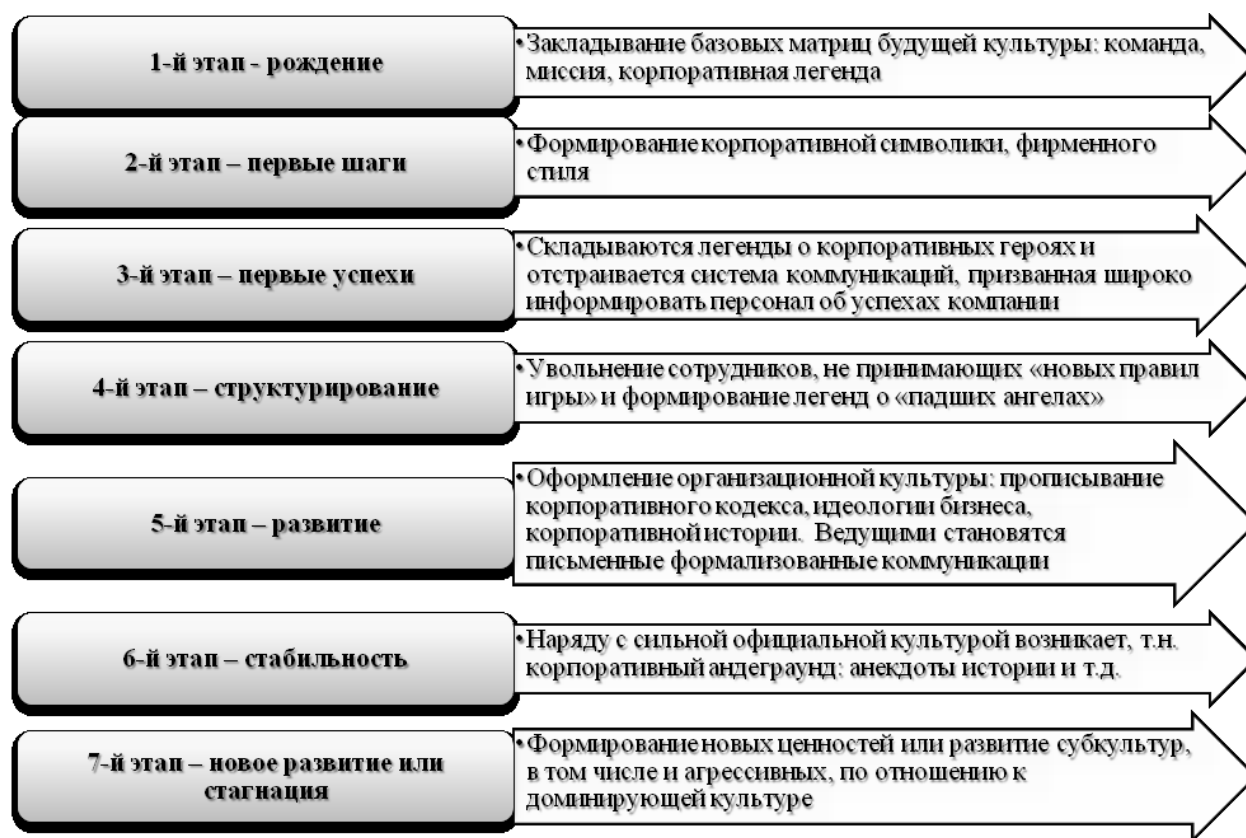


Рис. 35. Основные этапы развития организационной культуры

**4-й этап:** наступает время структурирования и четкого определения своих интересов уже не по отношению к компании в целом, а внутри компании. Те, кто «тянул тележку» до сих пор, хотят «скинуть» с себя часть функций, которые они ранее подхватывали, и одновременно ждут дифференцированной отдачи в зависимости от вклада. Следует сказать, что компания на данном этапе неизбежно несет определенные потери, будучи вынужденной расставаться с теми, кто не принимает новые правила игры. В корпоративной мифологии это откладывается в форме легенд о «падших ангелах», в которых закрепляются нормы уже не только по поводу того, какое поведение является недопустимым, но и к каким санкциям компания прибегает для его предотвращения.

**5-й этап:** противоречия не столь остры, как ранее, но наработанные механизмы их согласования требуют закрепления. Как правило, именно на данном этапе разворачивается та систематическая работа по оформлению корпоративной культуры, которую принимают за ее формирование. На самом же деле речь идет не о формировании, а о «дошлифовке» и придании уже, по сути, сложившейся корпоративной культуре законченного вида и ее закреплении в устойчивых формах. Поэтому начинается прописывание корпоративных кодексов, идеологии бизнеса, корпоративной истории. Именно письменные формализованные коммуникации становятся ведущими. Компания чаще обращается в тех или иных ситуациях к своему прошлому, к уже имевшим место прецедентам решения тех или иных ситуаций.

**6-й этап:** потенциал роста любой компании не безграничен. Задача, которая встает перед компанией, – закрепитесь на достигнутых рубежах (например, сохранить свое лидер-

ство в данном секторе рынка). В результате отработанные механизмы взаимодействия ритуализируются, то есть воспроизводятся уже по традиции, без актуализации исходного смысла, который в них закладывался. Слово «эффективность» становится ведущим в лексиконе компании, но фактически оно употребляется в значении «стабильность». Рассогласованность формы и смысла проявляется и в том, что наряду с сильной официальной культурой начинает расти корпоративный фольклор, появляется своеобразный корпоративный андеграунд. «Снижение» проявляется, в частности, в распространении корпоративных анекдотов, в которых фиксируется несоответствие «писанных» и «неписанных» правил.

**7-й этап:** дисбаланс интересов внутри компании, связанный с желанием сохранить все как есть и пониманием необходимости изменений, приводит либо к новому росту, либо к откату назад. Стоять на месте в бизнесе невозможно.

Следует отметить, что, как в любом органичном развитии, этапы реального развития корпоративной культуры не столь чисто разделяются, как в предложенной схеме. Происходят отставания и забегаания вперед, наложение этапов друг на друга и т. п.

### **10.5. Факторы, влияющие на организационную культуру**

На формирование и развитие организационной культуры влияет множество разнообразных факторов. Все их можно с достаточной степенью условности разделить на три группы:

#### ***1. Личностно-поведенческие факторы***

Личностно-поведенческие факторы – это аспекты и характеристики поведения руководителя и членов организации, влияющие на формирование системы ценностей и внешние проявления организационной культуры:

- личность лидера. Лидер организации, в силу статуса и выполняемой роли – эталон поведения. Остальные осознанно или подсознательно подстраиваются под него и тем самым формируют и поддерживают устойчивые поведенческие модели. Отношение к работе и стиль поведения руководителя, его реакция на критические ситуации (спокойная, истерическая, агрессивная), особенности построения и выполнения режима рабочего дня, внешние манеры и многое другое существенно влияют на формирование и закрепление различных элементов оргкультуры;
- управленческие акценты – это аспекты деятельности, на которых концентрируется внимание руководства, то, о чем часто говорится как об имеющем важнейшее значение для фирмы. Например, внимание акцентируется на деньгах, прибыли, затратах или на качестве продукта и максимальном удовлетворении потребителей. Это основа для создания новых норм и критериальной базы поведения людей;
- индивидуально-поведенческие и профессиональные характеристики работников. Из всей совокупности таких характеристик наибольшее влияние на организационную культуру оказывает общий уровень развития работников, их профессиональная компетентность и образование.

## 2. Структурно-нормативные факторы

Структурно-нормативные факторы – это факторы, обусловленные структурой, целями и сложившейся нормативной практикой. Они, влияя на организационную культуру, закрепляются в сознании работников и, таким образом, сами становятся ее элементами:

- миссия, цели и стратегия организации. Проблемы взаимовлияния стратегии и организационной культуры подробно рассматриваются в стратегическом менеджменте;
- структура организации. В формализованных и иерархичных структурах формируется так называемая бюрократическая культура, в гибких структурах – более демократичная культура. Закрепляясь, структура становится элементом и хорошим показателем сложившейся организационной культуры. Физическая структура (расположение помещений) и внутренний дизайн также влияют на организационную культуру. Создавая определенное настроение, формируя и поддерживая стиль общения, этот фактор в конечном итоге оказывает влияние на формирование и закрепление представлений сотрудников о ценностях фирмы;
- коммуникационные каналы и организационные процедуры – это степень официальной регламентации, документооборот, количество издаваемых распоряжений и поводы, по которым они издаются, отчеты и планы, формы и циркуляры. Они влияют на формирование поведения и поведенческих аспектов культуры организации;
- история фирмы. Так же, как и история страны или цивилизации оказывает воздействие на культуру общества или нации, так же корпоративная история оказывает воздействие на организационную культуру;
- принципы стимулирования. Осознав, по каким принципам происходят поощрения и наказания, сотрудники быстро формируют у себя представление о том, что такое хорошо, а что такое плохо. При этом они становятся носителями оргкультуры и закрепляют ее;
- принципы отбора, продвижения и увольнения. В силу различного восприятия тех или иных действий руководство может по-разному оценивать их и, соответственно, принимать решения. Скажем, критериальной базой продвижения по службе может быть лести-вость и желание угодить начальству (вне зависимости от компетентности), а может, наоборот, способность обосновано и аргументировано возразить шефу, отстояв свою точку зрения на путь развития организации или ситуации.

### 10.6. Типология организационных культур

Существует большое разнообразие типологий организационных культур. Большинство из них основаны на выделении пары независимых ценностей, которые образуют матрицу 2x2, дающую четыре типа культуры.

**Типология Ч. Ханди.** Американский социолог Ч. Ханди предложил свою классификацию типов организационной культуры. Для анализа он выбрал процесс распределения власти в организации, ценностные ориентации личности, отношения индивида и организации, структуру организации и характер ее деятельности на различных этапах эволюции. На основе исследования этих параметров Ч. Ханди выделил четыре типа организационной культуры: культуру власти, культуру роли, культуру задачи и культуру личности.

1. *«Культура власти» («культура Зевса»)* характеризуется высокой степенью авторитарности руководителя и персонализированности управления. В организации с культурой власти имеется единственный четко выраженный центр принятия решений – руководитель. Основной контроль проводится из этого центра и носит избирательный характер, осуществ-

ляется по индивидуальным критериям, которые определяются руководителем субъективно, на свое усмотрение. Обычно такая культура формируется тогда, когда директор является не просто руководителем, но и владельцем (хозяином). Лейтмотив отношений в коллективе – власть и жесткий контроль. В организации в первую очередь ценится приверженность сотрудников власти и лишь затем их профессионализм.

Данный тип культуры характерен для организаций с харизматическими лидерами. Он позволяет организации быстро реагировать на изменение ситуации, оперативно принимать управленческие решения и организовывать их исполнение, хотя управленческая мобильность организации сильно зависит от мобильности самого лидера.

2. **«Полевая культура» («культура Аполлона»)** характеризуется строгим функциональным распределением ролей и хорошей проработкой нормативно-распорядительной документации. Этот тип организаций функционирует на основе системы правил, стандартов деятельности и нормативных документов, соблюдение которых должно гарантировать ее эффективность. Люди как бы встраиваются в ролевые и нормативные ячейки. При подборе работников учитывается в первую очередь то, насколько хорошо они подойдут под конкретные обязанности. Порядок и особенности взаимодействия между подразделениями и должностными лицами тщательно проработаны и регламентированы должностными инструкциями. Выработаны правила проведения собраний, совещаний, встреч рабочих групп и т. п.

Это наиболее широко распространенная культура, и у нее много разновидностей. Таковы структуры крупных промышленных предприятий, некоторых профессиональных бюрократий (крупные больницы, университеты) и т. п. Такая организация способна успешно работать в стабильной окружающей среде. Поскольку право принимать решения широко распределено по организации, эта культура достаточно устойчива, но консервативна. В ней сложно проводить нововведения.

3. **«Культура задачи» («культура Афины»)** характеризуется высокой степенью профессионализации (специализированности) общей деятельности. Такая культура основана на обладании сотрудниками профессиональными знаниями и обычно фиксируется в творческих организациях, а также организациях, ориентированных на решение специфических профессиональных задач. Она складывается в тех случаях, когда преобладающая деятельность организации или подразделения связана с необходимостью решения проблем, с которыми способны справиться только квалифицированные профессионалы, обладающие соответствующими знаниями. Эффективность деятельности организаций с такой культурой во многом определяется профессионализмом ее сотрудников. Поэтому при подборе работников в первую очередь учитываются их профессиональная компетентность и способность работать в команде. Большими властными полномочиями в таких организациях обладает тот, кто обладает большим количеством информации, является экспертом в ведущей области деятельности и т. п.

В «культуре задачи» обычно применяются матричные управленческие структуры, рабочие группы, управление по проектам, широко используются горизонтальные связи. Специалисты могут переходить из одной группы в другую и работать одновременно над несколькими проектами.

4. **«Культура личности» («культура Диониса»)** характеризуется объединением индивидуальностей и профессионалов, каждый из которых является независимым, обладает собственной силой личности и влиянием. Обычно в организациях с подобной организацион-

ной культурой отдельные персоны имеют собственные интересы и преследуют собственные цели.

Культура личности характерна для ряда профессиональных организаций, например таких, как адвокатские конторы, частные медицинские клиники, ассоциации писателей, художников и т. п. По такой схеме нередко действуют различные консультанты, работающие под торговой маркой консалтинговой компании. Структура в подобных фирмах минимальна и служит для обслуживания клиента.

Организационная «культура личности» неустойчива и конфликтна. Она редко встречается в явной форме. Если роль одной из личностей начинает сильно превосходить роль других, то в глазах близкого окружения может начать формироваться определенная харизма. Тогда эта личность в небольших организациях может постепенно выдавливать из нее конкурентов, в результате происходит преобразование организационной культуры в «культуру власти».

По мнению Ч. Ханди, в одной организации в процессе ее эволюции можно проследить все типы культур. Так, на стадии зарождения преобладает «культура власти», на стадии роста – «культура роли», на стадии развития может формироваться «культура задачи» или «культура личности». На стадии распада может быть использован любой из четырех типов культур.

**Типология корпоративных культур по Джеффри Зонненфельду (Jeffrey Sonnenfeld).** В классическом западном менеджменте она является общепринятой. Зонненфельд различал четыре типа культур – baseball team, club, academy и fortress. Каждая из вышеперечисленных культур имеет разный потенциал для поддержки состояния и успеха компании и по-разному сказывается на карьере работников.

**«Бейсбольная команда»** возникает в ситуации, где принимаются рискованные решения, где реализуется немедленная и непосредственная взаимосвязь с внешней средой. В компаниях с таким типом корпоративной культуры бизнес-решения принимаются очень быстро. В таких компаниях временной интервал между фактом принятия решения и выяснением того, было ли решение правильным, минимален. В такой культуре поощряется талант, новаторство и инициатива. Успешные ключевые сотрудники считают себя «свободными игроками», и компании просто борются за них. Работники с невысокими показателями быстро выпадают из обоймы и «попадают на скамейку запасных». Бейсбол-культура встречается в тех областях, где происходит очень быстрое движение бизнеса и где очень велик риск (производство фильмов, рекламное дело, IT).

**«Клубная культура»** характеризуется лояльностью, преданностью и сработанностью, командной работой. Стабильные и безопасные условия способствуют поощрению возраста сотрудников, опыта и должностного преимущества. Это очень похоже на армию – сюда приходят молодыми и остаются навсегда, постепенно продвигаясь к более высоким позициям. Повышение в должности получают только работники этой компании, при этом карьерный рост происходит медленно и постепенно. От работника ожидают, что на каждом новом уровне он должен постигнуть все премудрости данной работы и овладеть мастерством. Поэтому работники в таких компаниях имеют широкий профессиональный кругозор. Так, например, руководители банков часто начинали свою карьеру с должности простого кассира. Хотя такие компании изнутри представляют собой достаточно гибкие структуры, все же о них создается впечатление, как о закрытых для чужих глаз компаниях, как о компаниях, в которых любые перемены осуществляются медленно и постепенно.

**«Академическая культура»** предполагает постепенный карьерный рост сотрудников внутри компании. В компаниях с академическим стилем корпоративной культуры набирают новых молодых сотрудников, которые проявляют интерес к долговременному сотрудничеству и ничего не имеют против медленного продвижения по служебной лестнице. Однако, в отличие от клубной культуры, работники здесь редко переходят из одного отдела в другой (из одного направления в другое). У каждого сотрудника есть свое специфическое направление, в котором он и совершенствует свой профессиональный опыт и мастерство, развивает свой творческий и профессиональный потенциал. Хорошая работа и профессиональное мастерство являются основанием для поощрения и продвижения вперед. Строгая академическая культура характерна для уже устоявшихся, давно образованных институтов: университеты, такие компании, как Coca Cola, Ford, General Motors. Хотя узкая специализация и гарантирует работу, все же подобная культура ограничивает широкое развитие личности сотрудника и препятствует внутриорганизационной кооперации. И все же в стабильной обстановке такая культура работает хорошо.

**«Оборонная культура»** может возникнуть в ситуации необходимости выживания. Текстильные компании, сберегательные банки, кредитные организации – вот примеры тех отраслей, которые не так давно занимали доминирующее положение на рынке, а сейчас отчаянно борются за свое выживание. При этой культуре нет гарантии постоянной работы, нет возможности для профессионального роста, так как компаниям часто приходится подвергаться реструктуризации и сокращать свой персонал, чтобы адаптироваться к новым внешним условиям. Такая культура губительна для работников, но при этом предоставляет прекрасные возможности для некоторых уверенных в своих силах менеджеров, которые любят принимать вызов. Те менеджеры, которые справлялись со сложной ситуацией, получают признание не только среди своих коллег по бизнесу, но и в масштабах всей страны.

**Камерон К. и Куинн Р.** выделяют следующие типы корпоративной культуры: клановую, адхократическую, рыночную и иерархическую культуры. Эта типология выделена на основе следующих ориентиров – фокусировка компании на внутренних процессах или на внешних в сочетании с гибкостью / индивидуальностью или стабильностью / контролем (см. рис. 36).

**Клановая (семейная) культура** характерна для организации, которая фокусирует внимание на заботе о людях и внутреннем уважении к индивидуальности и уникальности каждого. Главной ценностью такой культуры является команда. Чаще всего это компании, работающие на клиентском рынке: розничная торговля, услуги.

**Адхократическая культура** в организации проявляется через внимание к внешним позициям на рынке, к потребителям в сочетании с высокой гибкостью в решении задач. Такой тип культуры характерен для высокотехнологичных производственных организаций, которым всегда надо «держать руку на пульсе».

Для организаций с **рыночной культурой** свойственно внимание на внешних позициях (доля рынка, прирост клиентской базы, завоевание потребителей) в сочетании со стабильностью и контролем (поддержание определенного уровня рентабельности компании). Наиболее органично с таким типом корпоративной культуры существуют предприятия оптовой торговли; амбиция завоевывать делает их лидерами рынка.

**Иерархическая (бюрократическая) культура** – это культура организаций, которые фокусируют внимание на внутренней поддержке сотрудников и регламентированной упорядоченности всех процессов, высоким уровнем контроля. К этому типу чаще всего относятся

государственные структуры и предприятия, которые, прежде всего, ориентированы на соблюдение всех правил и внутренний комфорт, нежели на потребителей.



Рис. 36. Типы организационной культуры по К. Камерону и Р. Куину

Другая известная типология разработана Р. Гоффи и Г. Джонсом (Goffee R., Jones G. 2003), она получила название «Куб двойное С». Согласно этой модели, двумя основными измерениями организационной культуры являются социальность и солидарность: социальность отражает степень дружелюбности членов организации, а солидарность – степень единомыслия в понимании целей и организации. Комбинации высокого и низкого уровней социальности и солидарности приводят к выделению четырех типов организационной культуры: сетевой, наемнической, фрагментированной и общинной. Безусловным преимуществом этой модели является наличие третьего измерения: то есть каждый из типов культуры может иметь как позитивную, так и негативную формы проявления (см. рис. 37). Отметим также, что в данной типологии отражается не столько содержание самих ценностей, сколько степень их согласованности и принятия членами организации.





Рис. 37. Типы организационной культуры в модели Р. Гоффи и Г. Джонса

В целом, несмотря на известное упрощение, применение типологий позволяет фиксировать преобладающий тип культуры и желательный вектор его изменения. Основная проблема диагностики организационной культуры заключается в выборе той типологии, которая наиболее адекватно отражает специфику деятельности и базовые ценности данной организации.

### Вопросы для самоконтроля

1. Что понимается под «сильной» организационной культурой? Какова основная трудность создания сильной культуры в российских компаниях?
2. Насколько управляема организационная культура? Возможно ли создание организационной культуры по заранее заданному образцу?

### Практические задания

1. Изучите корпоративную культуру компании Enter <http://www.trkk.ru/data/cases/52-enter-puteshestvie-v-korporativnuyu-utopiyu.html>, выделите примеры уровней корпоративной культуры (поверхностный, подповерхностный, глубинный).

## ПРИМЕРНЫЕ ТЕМЫ КУРСОВЫХ РАБОТ

1. Личность в организации, социальная адаптация личности.
2. Групповая динамика, формирование сплоченной команды.
3. Проблемы власти и лидерства в организации.
4. Развитие теории стилей руководства.
5. Формирование культуры делового общения в организации.
6. Манипуляция в управлении сотрудниками.
7. Управление конфликтными ситуациями: стратегии, методы, инструменты.
8. Теория и практика управления конфликтными личностями.
9. Лидерство в организации, формирование лидерского потенциала.
10. Формирование эффективной управленческой команды.
11. Эффективные технологии, методы и приемы формирования положительного климата в организации.
12. Управление организационной культурой предприятия.
13. Формирование имиджа и репутации организации в современных условиях деятельности.
14. Теория и практика формирования имиджа и репутации руководителя.
15. Формирование информационно-коммуникационной системы в организации.
16. «Выгорание» персонала: проблемы, методы противодействия, формы восстановления сотрудников.
17. Управление стрессовыми ситуациями в организации.
18. Управление изменениями в организации, преодоление сопротивления персонала.
19. Управление персональным развитием в организации.
20. Лидерство: основные подходы и влияние на поведение людей в организации.
21. Психологический контракт. Его значение. Соотношение с юридическим контрактом.
22. Формальные и неформальные системы ролей, их влияние на поведение сотрудников.
23. Роль формальных и неформальных структур в организационном поведении персонала.
24. Анализ и сравнительная характеристика основных теорий власти в менеджменте.
25. Анализ и сравнительная характеристика поведенческих теорий лидерства.
26. Анализ и сравнительная характеристика ситуационных теорий лидерства.
27. Неконструктивные конфликты в управлении и их дисфункциональные последствия.
28. Продуктивные конфликты и их роль в управлении организационным поведением.
29. Методы преодоления сопротивления персонала организационным изменениям.
30. Анализ проблем группового поведения в организации.
31. Анализ барьеров, возникающих в общении персонала организации, и пути их преодоления.
32. Совершенствование управления карьерой персонала организации.
33. Диагностика и построение корпоративной культуры.

## **ПЕРЕЧЕНЬ ПРИМЕРНЫХ ВОПРОСОВ К ЭКЗАМЕНУ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»**

1. Предмет, цели и задачи дисциплины «Организационное поведение». Развитие науки об организационном поведении.
2. Уровни анализа организационного поведения.
3. Основные теоретические подходы в теории организационного поведения.
4. Понятие и функции поведения.
5. Классификации поведения человека.
6. Психологические характеристики личности и методики их оценки.
7. Психические состояния личности в организации.
8. Восприятие личности.
9. Ценности и установки работников в организации.
10. Определение социальной группы, классификация групп.
11. Стадии развития группы в организации.
12. Групповая сплоченность.
13. Эффективность групповой деятельности.
14. Команда, модель развития команды.
15. Командные роли по Р.М. Белбину.
16. Коммуникации в организации: понятие, этапы, барьеры на пути эффективных коммуникаций.
17. Межличностные коммуникации.
18. Нисходящие и восходящие коммуникации, горизонтальные коммуникации.
19. Информационные технологии в менеджменте. Корпоративные информационные системы.
20. Карьера как форма развития трудового потенциала работника.
21. Власть руководства организации.
22. Политическое поведение сотрудников (власть сотрудников организации).
23. Теории лидерских качеств.
24. Поведенческий подход к лидерству.
25. Ситуационные стили руководства.
26. Концепция трансформационного лидерства.
27. Теория обмена между лидером и подчиненными.
28. Харизматическое лидерство.
29. Концепция заместителей и нейтрализаторов лидерства.
30. Внутриличностный конфликт: понятие, виды, меры борьбы.
31. Межличностный конфликт: понятие, причины, стратегии разрешения.
32. Межгрупповое поведение и конфликт: понятие, причины, стратегии разрешения.
33. Понятие организационной культуры, ее функции и задачи.
34. Национальное в организационной культуре.
35. Состав организационной культуры.
36. Этапы развития организационной культуры.
37. Типология организационных культур.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *16-факторный* личностный опросник Р.Б. Кеттелла. [Электронный ресурс]. URL: [http://psychojournal.ru/tests\\_online/365-16-faktornyyu-lichnostnyu-oprosnik-r-b-kettella.html#t20c](http://psychojournal.ru/tests_online/365-16-faktornyyu-lichnostnyu-oprosnik-r-b-kettella.html#t20c) (дата обращения: 31.08.2021).
2. *Балобанова Е.С.* Курс лекций «Организационное поведение». Образовательная платформа «Openedu». URL: <https://courses.openedu.ru> (дата обращения: 31.08.2021)
3. *Бас В.Н.* Управление организационным поведением // Науч. вестн. МГТУ ГА. Сер. Менеджмент, экономика, финансы. 2009. № 146. С. 41–49.
4. *Белбин Р. Meredith* Типы ролей в командах менеджеров. М.: НИРО, 2003. 240 с.; Командные роли по Р.М. Белбину: как сформировать эффективную рабочую команду / Лаборатория «Гуманитарные технологии» [Электронный ресурс]. URL: <https://ht-lab.ru/knowledge/articles/komandnye-roli-po-r-belbinu/> (дата обращения: 31.08.2021)
5. *Глава 22.* Альберт Бандура и социально-когнитивная теория [Электронный ресурс]. URL: [https://bookap.info/book/freydzher\\_teorii\\_lichnosti\\_i\\_lichnostnyu\\_rost/gl503.shtm](https://bookap.info/book/freydzher_teorii_lichnosti_i_lichnostnyu_rost/gl503.shtm) (дата обращения: 31.08.2021)
6. *Голованова И.И.* Саморазвитие и планирование карьеры: учеб. пособие Казань: Казан. ун-т, 2013. С.10.
7. *Голубкова О.А.* Организационное поведение: теория и практика: учеб. пособие / О.А. Голубкова, С.В. Сатикова; Санкт-Петербургский филиал Нац. исслед. ун-та «Высшая школа экономики». СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург, 2013. 220 стр. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hse.ru/data/2014/03/03/1330209342/golubkova-satikova.pdf> (дата обращения: 31.08.2021)
8. *Гоулман Д.* Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. 544 с.
9. *Гулевич О. А.* Гражданское поведение в организации: условия и последствия // Организационная психология 2013. Т. 3. №3. С. 78–96. [https://orgpsyjournal.hse.ru/data/2014/03/24/1318135304/1OrgPsy\\_2013-3-4.pdf](https://orgpsyjournal.hse.ru/data/2014/03/24/1318135304/1OrgPsy_2013-3-4.pdf)
10. *Далал Р.С.* Метаанализ взаимосвязи между корпоративным поведением граждан и контрпродуктивным поведением на работе // Журнал прикладной психологии. 2005. 90 (6): 1241–55. doi : 10.1037 / 0021-9010.90.6.1241
11. *Девуантное* поведение. Материал из Википедии. [Электронный ресурс]. URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D0%B0%D0%BD%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5\\_%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D0%B0%D0%BD%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5).
12. *Демьяненко В.* Аналитические модели организации как инструменты управления изменениями. Корпоративный менеджмент. URL: <https://www.cfin.ru/management/strategy/change/model.shtml> (дата обращения: 31.08.2021).
13. *Евтихов О.В.* Сравнительный анализ лидерских качеств руководителей разных управленческих уровней промышленного предприятия // Психология. Журнал Высшей школы экономики. 2010. Т. 7, № 1. С. 114–121.

14. *Вестник* Пермского государственного педагогического университета. Серия 10. Дифференциальная психология. 2009. № 1/2. С. 65–80.
15. *Исследование* ценностных ориентаций М. Рокича // Психологический журнал. [Электронный ресурс]. URL: <https://psychojournal.ru/tests/479-issledovanie-cennostnyh-orientaciy-m-rokicha.html>. (дата обращения: 31.08.2021).
16. *Информационные технологии в менеджменте (управлении): учебник и практикум для академического бакалавриата* / Ю. Д. Романова [и др.] ; под общ. ред. Ю. Д. Романовой. М.: Изд-во «Юрайт», 2019. 478 с. (Высшее образование). ISBN 978-5-9916-8212-1. Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. URL: <https://urait.ru/bcode/432150> (дата обращения: 04.09.2021).
17. *Клейнман П.* Психология. Люди, концепции, эксперименты. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 272 с. ISBN 978-5-00057-590-1.
18. *Климов Е.А.* Введение в психологию труда. М.: Изд-во МГУ, 1988.
19. *Кобяк О. В.* Организационное поведение // Социология: энцикл. / сост. А.А. Грицанов. Минск: Интерпрессервис, 2003. С. 690–691.
20. *Кравченко А.И.* Социология управления: фундаментальный курс: учеб. пособие для студентов вузов / А.И. Кравченко, И.О. Тюрина. 2-е изд., испр. и доп. М.: Акад. Проект, 2005. 1136 с.
21. *Леонтьев Д.* Выученная беспомощность. [Электронный ресурс]. URL: <https://postnauka.ru/faq/96814> (дата обращения: 04.09.2021).
22. *Личностный опросник Г. Айзенка.* [Электронный ресурс]. URL: <https://psytests.org/eysenck/epiA.html> (дата обращения: 04.09.2021).
23. *Локус контроля* // Социология: Энциклопедия / сост. А.А. Грицанов, В.Л. Абушенко, Г.М. Евелькин, Г.Н. Соколова, О.В. Терещенко. Минск: Книжный Дом, 2003. 1312 с.
24. *Лютенс Ф.* Организационное поведение: пер. с англ. 7-е изд. М.: ИНФРА-М, 1999. XXVIII, 692 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://padaread.com/?book=101387&pg=5> (дата обращения: 04.09.2021).
25. *Магун В.С.* Динамика трудовых ценностей российского населения, 1991–2007 гг. // Материалы Первого германо-российского форума «Формирование социальной политики» Социально трудовые отношения: проблемы и перспективы. М., 17–18 ноября. 2008; М., 2009. С. 88–101. <https://publications.hse.ru/mirror/pubs/share/folder/vwjg2iunh8/direct/98275850.pdf> (дата обращения: 04.09.2021).
26. *Магун В.С., Руднев М.* Международные сравнения базовых ценностей российского населения и динамика процессов социализации // Образовательная политика. 2010. № 7–8 (45–46). С. 96–103. <https://publications.hse.ru/mirror/pubs/share/folder/9awl0yksvm/direct/67628487.pdf> (дата обращения: 04.09.2021).
27. *Магун В.С., Монусова Г.А.* Иерархии трудовых ценностей в европейских странах // Материалы XIV Апрельской междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества: в 4 кн. Кн. 3 / под ред. Е.Г. Ясина. М.: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2014. С. 516–527.
28. *Менеджмент: Теория, практика и международный аспект: учебник* / под ред. Н.Ю. Кониной. 2-е изд., испр. и доп. М.: Издательство «Аспект Пресс», 2018. 432 с. ISBN 978-5-7567-0962-9.
29. *Мкртычян Г. А.* Организационное поведение: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Изд-во «Юрайт», 2019. 237 с. (Бакалавр. Академический

- курс). ISBN 978-5-9916-8789-8. Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. URL: <https://urait.ru/bcode/433912> (дата обращения: 12.09.2021).
30. *Модель* личностных черт «Большая пятерка». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.elitarium.ru/cherty-lichnosti-harakter-ehkstravert-introvert-nevrotizm-dobrosovestnost-ehmociya-povedenie-chuvstvo-nastroj-sklonnost-rabota-organizaciya-upravlenie-deyatelnost/> (дата обращения: 04.09.2021).
  31. *Организационное поведение: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры* / Г. Р. Латфуллин [и др.]; под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой, А.В. Райченко. М.: Изд-во «Юрайт», 2019. 301 с. (Бакалавр и магистр. Модуль). ISBN 978-5-534-01314-6. Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. URL: <https://urait.ru/bcode/433606> (дата обращения: 28.05.2021).
  32. *Организационное поведение*. Материал из Википедии. [Электронный ресурс]. URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B5\\_%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5)
  33. *Организация и управление в государственных учреждениях* / пер. с англ. А. Лоутон, Э. Роуз; отв. ред.: Г.И. Иванов; пер.: Л.В. Калинин, Г.М. Квашнин. М., 1993. 218 с.
  34. *Организационное поведение: современные аспекты трудовых отношений: учеб. пособие* / В.П. Басенко, Б.М. Жуков, А.А. Романов. М.: Изд-во: Академия естествознания, 2009. URL: <https://www.monographies.ru/ru/book/view?id=46> (дата обращения: 04.09.2021).
  35. *Пиз Алан*. Язык телодвижений. Как читать мысли окружающих по их жестам. URL: [https://www.6lib.ru/download/azik\\_telodvijenii\\_kak\\_hitat\\_misli\\_okrujauhih\\_po\\_ih\\_jestam-24258.txt](https://www.6lib.ru/download/azik_telodvijenii_kak_hitat_misli_okrujauhih_po_ih_jestam-24258.txt) (дата обращения: 09.08.2021).
  36. *Полный* цветовой тест Макса Люшера. [Электронный ресурс]. URL: <https://psyttests.org/luscher/fullcolor-run.html> (дата обращения: 04.09.2021).
  37. *Проактивность* // Психологос. Энциклопедия практической психологии. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.psychologos.ru/articles/view/proaktivnost>
  38. *Психологический контракт*. Элитариум. Центр дополнительного образования. URL: [http://www.elitarium.ru/psikhologicheskijj\\_kontrakt/](http://www.elitarium.ru/psikhologicheskijj_kontrakt/) (дата обращения: 04.09.2021).
  39. *Пузанова Ж. В.* Эволюция концепций организационного поведения / Ж.В. Пузанова, В.В. Хуртина // Теория и практика общественного развития. 2014. № 2. С. 83–87.
  40. *Пять* типов девиантного поведения Мертона. [Электронный ресурс]. URL: [https://spravochnick.ru/konfliktologiya/pyat\\_tipov\\_deviantnogo\\_povedeniya\\_mertona/](https://spravochnick.ru/konfliktologiya/pyat_tipov_deviantnogo_povedeniya_mertona/) (дата обращения: 04.09.2021).
  41. *Робинсон и Р. Беннет* Типология девиантного поведения на рабочем месте: исследование многомерного масштабирования. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.researchgate.net/publication/228079661\\_A\\_Typeology\\_of\\_Deviant\\_Workplace\\_Behaviors\\_A\\_Multidimensional\\_Scaling\\_Study](https://www.researchgate.net/publication/228079661_A_Typeology_of_Deviant_Workplace_Behaviors_A_Multidimensional_Scaling_Study) (дата обращения: 04.09.2021).
  42. *Розенцвейг Ф.* Эффект ореола... и другие восемь иллюзий, вводящие менеджеров в заблуждение. Издательство: BestBusinessBooks, 2008. ISBN 978-5-91171-009-5.
  43. *Сидорина Т.В.* Организационное поведение: учеб. пособие. Новосибирск: Сиб. ин-т управления – фил. РАНХиГС, 2015. 209 с.
  44. *Спивак В.А.* Организационное поведение и управление персоналом. СПб: Изд-во «Питер», 2000. 416 с.

45. *Теория стилей руководства Лайкерта Р.* [Электронный ресурс]. URL: <https://hrland.org/teoriya-stiley-rukovodstva-laykerta/> (дата обращения: 04.09.2021).
46. *Тест на тип личности по Майерс-Бриггс (МВТИ).* [Электронный ресурс]. URL: <https://4brain.ru/blog/%D1%82%D0%B5%D1%81%D1%82-%D0%BD%D0%B0-%D1%82%D0%B8%D0%BF-%D0%BB%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8-%D0%BC%D0%B0%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%B1%D1%80%D0%B8%D0%B3%D0%B3%D1%81/> (дата обращения: 04.09.2021).
47. *Тест Рэймонда Кеттелла* [Электронный ресурс]. URL: <https://psytests.org/cattell/16pfA.html> (дата обращения: 04.09.2021).
48. *Трехкомпонентная модель приверженности организации.* [Электронный ресурс]. URL: [http://wikipedia.ru.nina.az/wiki/%D0%A2%D1%80%D1%91%D1%85%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%BE%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BD%D0%B0%D1%8F\\_%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%8C\\_%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8\\_%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8](http://wikipedia.ru.nina.az/wiki/%D0%A2%D1%80%D1%91%D1%85%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%BE%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%8C_%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8_%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8) (дата обращения: 04.09.2021).
49. *Узеилов А.А.* Девиантные формы поведения личности: учеб.-метод. пособие / ФГБОУ ВО РостГМУ Минздрава России, колледж. Ростов н/Д.: Изд-во РостГМУ, 2017. 30 с.
50. *Установка.* [Электронный ресурс]. URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BA%D0%B0\\_\(%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%8F\)](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BA%D0%B0_(%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%8F)) (дата обращения: 04.09.2021).
51. *Фабрикант М.С., Магун В.С.* Гордость за страну и базовые ценности россиян // Материалы XVII Апрельской междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества: в 4 кн. / под ред. Е.Г. Ясина. М.: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2017. Кн. 4. С. 31–38.
52. *Фестингер Л.* Теория когнитивного диссонанса. СПб.: Ювента, 1999.; Festinger, Leon, Carlsmith, James. Cognitive consequences of forced compliance // Journal of Abnormal and Social Psychology[en]. 1959. № 58. С. 203–211.
53. *Филонович С.Р.* Теории лидерства в менеджменте: история и перспектива // Российский журнал менеджмента. 2003. № 2. С. 3–24.
54. *Царева С.И.* Этапы развития культуры организации: аксиологический анализ // Дискурс. 2017. № 6. С. 3–11.
55. *Эксперимент Аша.* [Электронный ресурс]. URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D0%BA%D1%81%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82\\_%D0%90%D1%88%D0%B0](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D0%BA%D1%81%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82_%D0%90%D1%88%D0%B0) (дата обращения: 04.09.2021).
56. *Balabanova E., Edendiev A.* The Voice of Employees in Russian Business Organizations: Conceptualization and Empirical Analysis // Mir Rossii. 2015. Vol. 24, № 3. P. 61–87 (in Russian).
57. *Bennis W.* On Becoming a Leader. New York: Addison Wesley, 1994.
58. *Blake R.R., Mouton J.S.* The fifth achievement // Journal of Applied Behavioral Science. 1970. Vol. 6. P. 413–426.
59. *Burris E.R.* (2012) The Risks and Rewards of Speaking up: Managerial Responses to Employee Voice // Academy of Management Journal. 2012. Vol. 55, № 4. P. 851–875.

60. *Holland J.L.* Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1985.
61. *Lewin, Kurt; Lippitt, Ronald; White, Ralph.* Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates // *The Journal of Social Psychology.* 1939. P. 271–301.
62. *Liang Jian, Farh Cristall, Farh Jiing-Lih.* Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination // *The Academy of Management Journal.* 2013. 55 (1). P. 71–92 // URL: [https://www.researchgate.net/publication/276944180\\_Psychological\\_Antecedents\\_of\\_Promotive\\_and\\_Prohibitive\\_Voice\\_A\\_Two-Wave\\_Examination](https://www.researchgate.net/publication/276944180_Psychological_Antecedents_of_Promotive_and_Prohibitive_Voice_A_Two-Wave_Examination) (дата обращения: 04.09.2021).
63. *Olweus D.* Bully/victim problems among schoolchildren: Basic facts and effects of a school based intervention program // *The development and treatment of childhood aggression.* 1991. Vol. 17. P. 411–448; *Olweus D.* Bullying or peer abuse in school: Intervention and prevention. In G. Davies, S. Lloyd-Bostock M. McMurrin & C. Wilson (Eds.). *Psychology, law and criminal justice: International developments in research and practice.* Berlin: Walter de Gruyter. 1996. P. 248–267.
64. *Olweus D., Solberg M.E., Breivik K.* Long-term school-level effects of the Olweus Bullying Prevention Program (OBPP) // *Scandinavian journal of psychology.* 2018.
65. *Olweus D.* The Olweus Bullying Prevention Programme: Design and implementation issues and a new national initiative in Norway. In P.K. Smith, D. Pepler & K. Rigby (Eds.). *Bullying in schools: How successful can interventions be?* Cambridge: Cambridge University Press, 2004. P. 13–36.
66. *Organ D.W.* Organizational Citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books, 1988. P. 8.
67. *Rotter J. B.* Social learning and clinical psychology. New York: Prentice-Hall, 1954.
68. *Stogdill R.M.* Handbook of Leadership. A survey of theory and research. New York, 1974.



*Учебное издание*

**Шилова** Елена Валерьевна

## **Организационное поведение**

Учебное пособие

Редактор *Е. В. Шумилова*  
Корректор *В. Е. Пирожкова*  
Компьютерная верстка: *Е. А. Шкураток*

---

Объем данных 5,3 Мб  
Подписано к использованию 30.12.2021

---

Размещено в открытом доступе  
на сайте [www.psu.ru](http://www.psu.ru)  
в разделе НАУКА / Электронные публикации  
и в электронной мультимедийной библиотеке ELiS

Издательский центр  
Пермского государственного  
национального исследовательского университета  
614990, г. Пермь, ул. Букирева, 15