В. П. Пугачев –знаков с пробелами – 1 200 000

Пугачев, В. П. **Управление персоналом организации : учебник и практикум для вузов / В. П. Пугачев. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 523 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16597-5**

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИУЧЕБНИК И ПРАКТИКУМ ДЛЯ ВУЗОВ

3-е издание, исправленное и дополненное

Рекомендовано Учебно-методическим отделом высшего образования в качестве учебника и практикума для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим направлениям

Книга доступна на образовательной платформе «Юрайт» urait.ru, а также в мобильном приложении «Юрайт.Библиотека»

Москва • Юрайт•2025

УДК 331.1(075.8)
ББК 65.291.6я73 П88

Автор:

Пугачев Василий Павлович — профессор, доктор философских наук, почетный работник высшего профессионального образования Российской Федерации, заслуженный работник высшей школы Российской Федерации, академик РАЕН, заведующий кафедрой управления персоналом факультета государственного управления Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова. Автор свыше 200 научных и учебно-методических работ, в том числе 13 монографий, 23 учебников и учебных пособий, двух словарей. Лауреат книжной премии «Золотой фонд» издательства «КноРус» в номинации «Признанный лидер» (2017 г.).

Рецензенты:

Бутырин Г. Н. — заведующий кафедрой социологии организаций социологического факультета Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова;

Колосова Р. П. — доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой занятости социально-трудовых отношений экономического факультета Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова.

Пугачев, В. П.

П88 Управление персоналом организации: учебник и практикум для вузов / В. П. Пугачев. — 2-е изд., переработанное и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 402 с. — (Высшее образование). — Текст : непосредственный.
ISBN 978-5-534-08905-9

Добавлено пр
выделял – н
изменить

Данный учебник дает комплексное представление о современном состоянии управления персоналом. Он учитывает специфику управления персоналом как теоретико-прикладной дисциплины, непосредственно ориентированной на практическое использование получаемых знаний. В учебнике используются методы и процедуры психодиагностики, охватывается проблематика всех сфер деловой активности. В книге рассмотрены основные направления деятельности руководителей и кадровых служб по управлению персоналом.

Содержание учебника соответствует актуальным требованиям федерального государственного образовательного стандарта высшего образования.

Для студентов вузов, обучающихся по направлению «Менеджмент», а также «Управление персоналом».

УДК 331.1(075.8) ББК 65.291.6я73

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-534-08905-9

© Пугачев В. П., 2011 © Пугачев В. П., 2019, с изменениями © ООО «Издательство Юрайт», 2023

Оглавление

Предисловие .....

Введение.....*7*

Глава 1. Персонал в современной организации *11*

1.1. Персонал в традиционном и индустриальном производстве 11
1.2. Основные факторы повышения роли персонала
в постиндустриальном, информационном обществе.....19
1.3. Теории человеческого, социального и интеллектуального капитала.
Деловая этика.....27
Вопросы.....32

Глава 2. Управление персоналом как специфическая область управления.....*33*

2.1. Понятие, цели и структура управления персоналом.....33
2.2. Субъекты, функции и методы управления персоналом.....39
2.3. Основные этапы эволюции управления персоналом.
Особенности современного этапа в развитии управления персоналом 44
Вопросы.....51

Глава 3. Управление персоналом как наука и учебная дисциплина, обеспечивающая компетентность современного руководителя *52*

3.1. Предмет и место управления персоналом в системе современных
наук.....52
3.2. Структура знаний и практическая значимость науки управления
персоналом. Управление персоналом как учебная дисциплина 56
3.3. Профессиональная, социальная, методическая и временная
компетентность. Управление временем 63
Вопросы.....72

Глава 4. Работа с кадрами и руководство персоналом как важнейшие сферы управления персоналом *73*

4.1. Базовые категории, характеризующие управление персоналом.
Основные сферы управления персоналом и их соотношение.....73
4.2. Работа с персоналом. Современные службы персонала.....76
4.3. Понятие и главное содержание руководства персоналом.....86
Вопросы.....90

Глава 5. Природа организационного лидерства.....*92*

5.1. Понятие лидерства 92
5.2. Истоки лидерства 96
Вопросы.....103
Глава 6. Формирование лидерства.....*104*

6.1. Мотивация и типы лидерства.....104
6.2. Управление лидерством в организации.....109
Вопросы.....124

Глава 7. Руководство персоналом как власть и микрополитика 125

7.1. Власть и авторитет 125
7.2. Структура власти....129
7.3. Основания, виды и механизм власти....132
7.4. Руководство персоналом как микрополитика....138
Вопросы....148

Глава 8. Важнейшие индивидуальные параметры эффективного руководства....*150*

8.1. Роли и функции руководителя....150
8.2. Биологические и социально-экономические характеристики 154
8.3. Личностные качества 160
Вопросы....167

Глава 9. Стили руководства....*168*

9.1. Классические стили руководства: авторитарный, демократический, попустительский....168
9.2. Современные интерпретации стилей руководства....173
9.3. Одномерные и многомерные стили руководства. Решетка стилей руководства Р. Блейка и Д. Моутона. Развитие классической типологии стилей руководства Врумом, Йеттоном и Яго. Ситуационная теория стилей руководства 186
Вопросы....193

Глава 10. Техника, средства и модели руководства....*194*

10.1. Понятие техники руководства. Рамочное (by Exception) управление и управление посредством делегирования (by Delegation)....194
10.2. Управление по целям, результатам и ценностям. Системное управление 199
10.3. Коммуникационные средства руководства....205
10.4. Гарцбургская и бирюзовая модели руководства 208
Вопросы....213

Глава 11. Мотивация организационного поведения....*215*

11.1. Понятие и механизм мотивации 215
11.2. Основные теории мотивации. Картины человека в теориях трудовой мотивации 221
Вопросы....225

Глава 12. Внутриличностные и процессуальные теории мотивации *227*

12.1. Внутриличностные теории мотивации....227
12.2. Процессуальные теории мотивации....237
12.3. Система мотивации. Основные факторы мотивации 246
Вопросы....255

Глава 13. Рабочие группы *256*

13.1. Формальные и неформальные группы в организации....256

13.2. Возможности группового влияния 263
13.3. Групповая сплоченность 269
Вопросы....274

Глава 14. Команды *275*

14.1. Понятие команды и условия ее эффективности 275
14.2. Типы команд....285
14.3. Формирование команд....291
Вопросы....297

Глава 15. Основы теории организационных конфликтов *298*

15.1. Понятие, основные стадии, механизм и типология конфликтов....298
15.2. Причины и последствия конфликтов....306
15.3. Диагностирование и предупреждение конфликта....311
Вопросы....313

Глава 16. Управление конфликтами *315*

16.1. Основные стратегии обращения с конфликтами 315
16.2. Стили, методы и типология конфликтного поведения 319
16.3. Общие принципы, правила и рекомендации, используемые при управлении конфликтами 329
Вопросы....333

Глава 17. Организационная культура *334*

17.1. Понятие, структура и функции организационной культуры. Сила, вид и профиль культуры....334
17.2. Символический подход к руководству персоналом. Символический менеджмент....350
Вопросы 357

Глава 18. Основные типы организационных культур. Формирование корпоративной культуры *358*

18.1. Типология организационных культур....358
18.2. Формирование организационных культур 381
Вопросы....391

Глава 19. Основные поля работы с персоналом. Обеспечение организации сотрудниками и их использование, компенсация труда ....
19.1. Кадровое планирование как основа управления персоналом. Важнейшие виды кадрового планирования ....
19.2. Обеспечение организации сотрудниками. Подбор, отбор и маркетинг персонала ....
19.3. Адаптация и использование персонала ....
19.4. Компенсация труда и расходы на персонал ....
Вопросы ....

Глава 20. Оценка и развитие персонала. Сервисные функции управления персоналом ....
20.1. Оценка персонала ....

20.2. Развитие персонала .....
20.3. Сервисные функции управления персоналом: кадровое администрирование, информационный менеджмент, кадровый аудит; контроллинг персонала, HR-аналитика .....
20.4. Оптимизация состава и освобождение персонала. Управление трудовыми отношениями и организационной культурой. Охрана труда и здоровья сотрудников, обеспечение кадровой безопасности.....
Вопросы .....

Список использованных источников.....393
Новые издания по дисциплине.....401

Предисловие

Настоящее издание учебника существенно отличается от всех его предыдущих изданий. В нем переработан классический материал в свете новейших достижений в области теории и практики управления персоналом. Учебник дополнен двумя главами, посвященными анализу работы современных служб персонала и консалтинговых агентств. В них освещается проблематика, которая получила в последние годы обозначение как «Менеджмент человеческих ресурсов», или «HR (ЧР)-менеджмент».

Особое внимание обращено на применении в управлении персоналом компьютерных программ и информационных технологий, использующих искусственный интеллект, искусственные нейросети и другие достижения цифровой революции. В учебнике дается характеристика наиболее распространенных из них.

Освещаются вопросы применения в управлении персоналом текстовых, аудио- и видеоботов и других компьютерных программ и устройств, которые освобождают специалистов и руководителей от однообразных, рутинных работ, позволяют, к примеру, осуществлять взаимодействие соискателя с работодателем без непосредственного участия менеджера, оперативно передавать информацию, проводить видеоинтервью, классифицировать потенциальных и реальных сотрудников, выделять и ранжировать различные группы в зависимости от интересующих работодателя характеристик, осуществлять предварительную оценку не только резюме, но и общего соответствия кандидатов требованиям рабочего места, определять потребности в обучении, использовать интеллектуальные алгоритмы для построения планов обучения, улучшения его качества, осуществлять разнообразное онлайн-обучение, планировать карьерную траекторию, управлять карьерой и т. д.

Объясняются и критически анализируются новые иностранные слова, которые получили – нередко в угоду моде – широкое распространение в

теории и практике управления человеческими ресурсами в последние десятилетия, такие, например, как онбординг, сорсинг, кадровый скоринг, виртуальный агент, виртуальный рекрутер и т. п. При этом делается попытка упорядочить и систематизировать традиционные и новые термины и тем самым сформировать у читателя ясные и четкие представления.

Дается характеристика перспективным, но слабо освещенным у нас направлениям деятельности в области УЧР, получившим развитие в мировой и в первую очередь немецкой специальной литературе: кадровое администрирование, информационный менеджмент персонала, кадровый аудит, контроллинг персонала, HR-аналитика, управление трудовыми отношениями и организационной культурой, обеспечение кадровой безопасности и др.

По замыслу автора, новое издание книги должно дать студентам и всем интересующимся достаточно полные (конечно, в пределах возможностей учебника) представления о современном состоянии ***ключевого фактора успеха любой современной организации – управления человеческими ресурсами.*** Как отмечалось в докладе Римскому клубу «Фактор четыре», «ресурсы, которые нам безотлагательно необходимо открыть и использовать более полно и мудро, находятся не в физическом мире, а таятся в каждом из нас[1]». Познанию и использованию таких ресурсов и служит настоящая книга.

[1] Вайцзеккер Э., Ловинс Э., Ловинс Л. Фактор четыре. Новый доклад Римскому клубу / Пер. с англ. М.: Academia /, 2000.

Введение

В XXI веке успех любой организации все в большей степени зависит от ее сотрудников. Отражением этого в области науки и образования является бурное развитие и широкое распространение знаний в области управления персоналом. В странах с развитой рыночной экономикой изучение дисциплины «Управление персоналом» давно уже стало не только важнейшей составной частью подготовки руководителей всех уровней, но и неотъемлемым компонентом высшего образования в целом.

Необходимость специальной подготовки в области управления персоналом вызвана тем, что современный руководитель может всесторонне проявить себя в работе лишь активно взаимодействуя с подчиненными, коллегами, руководством и (часто) клиентами. Для эффективного сотрудничества он должен обладать высокой культурой коммуникаций, знаниями и навыками делового общения и влияния. Подсчитано, что на вопросы, связанные с управлением сотрудниками, руководитель тратит до 80 % рабочего времени. Без умения руководить людьми, совместно решать стоящие перед организацией задачи, эффективное управление в принципе невозможно.

Руководство персоналом занимает центральное место в управлении сотрудниками, поскольку именно повседневная управленческая деятельность руководителей обеспечивает достижение главных целей предприятия. В целом же реальное управление персоналом имеет два основных аспекта: линейный и кадровый[2], складывается из деятельности главным образом двух субъектов управления — линейных руководителей и кадровых служб (влияние таких субъектов управления персоналом, как производственные советы, профсоюзы и т. п. менее значительно). И хотя в современном производстве наблюдаются сближение и интеграция различных функций по управлению персоналом, их специфика сохраняется: руководители непосредственно управляют повседневной деятельностью сотрудников, а работники кадровых служб концентрируют свои усилия на маркетинге, отборе, оценке, стимулировании, развитии, оптимизации состава персонала, оказании консультативной и иной помощи линейным менеджерам и т. д.

Предлагаемый учебник ориентирован на подготовку руководителей, а также работников служб персонала и всех высоко квалифицированных специалистов, имеющих перспективы карьерного роста и активно взаимодействующих с руководством, коллегами и клиентами. Выделение руководства персоналом как центрального аспекта управления персоналом соответствует европейской традиции в дифференциации управленческих наук[1]. В США исторически сложилась несколько иная структура наук и учебных дисциплин по проблематике управления сотрудниками. Здесь управлением персоналом занимаются такие науки, как «Лидерство»,

---

[2] *Десслер Г.* Управление персоналом / пер. с англ. М., 2004. С. 15–18.

«Организационное поведение», «Управление человеческими ресурсами», «Управление персоналом», «Человеческие отношения» и др. Американский подход в большей мере ориентирован на специфическое развитие управленческих наук в США, чем на логику предмета науки, изучающей управление персоналом. Поскольку управлением работниками в любой организации занимаются главным образом руководители и службы персонала (кадровые службы, управления, отделы и т. п.), то сам предмет управления персоналом как науки диктует выделение в ней двух взаимосвязанных разделов: руководства персоналом и кадровой работы (работы с персоналом).

Учебник рассчитан на подготовку руководителей и специалистов различных сфер деятельности и прежде всего коммерческих организаций. Управление персоналом — достаточно *универсальная* с точки зрения своего распространения *наука.* Она охватывает проблематику всех трех сфер деловой активности: государственных служб, коммерческих и некоммерческих организаций. Конечно, каждая из этих областей имеет свою специфику. Однако в последние десятилетия в мире наблюдается тенденция сближения и даже интеграции основных принципов, техник и моделей управления ими. Компании широко используют ценный опыт, накопленный в государственных организациях, особенно в области планирования. В то же время в государственный сектор все шире проникают принципы хозяйственного расчета и конкуренции. Изменяются его философия, цели и задачи, наблюдается переход от командных принципов руководства к принципам спроса — предложения, лежащих в основе рынка. В силу единства человека как объекта управления, а также сближения принципов руководства государственными и коммерческими организациями наука об управлении персоналом одинаково необходима и менеджерам, и руководителям государственной службы, и всем высоко квалифицированным специалистам.

Предлагаемая книга учитывает специфику управления персоналом как теоретико-прикладной дисциплины. Управление персоналом отличается от теоретических учебных дисциплин тем, что имеет непосредственную *практическую направленность* — готовит обучающихся к эффективному деловому общению и управлению сотрудниками. Достичь этих целей невозможно при использовании традиционных, преимущественно однонаправленных — от преподавателя к студенту — методов обучения. [3]

Подготовка специалистов в области управления персоналом требует широкого использования *активных форм обучения,* приближающих учебный процесс к организационно-производственным ситуациям. К их числу относятся деловые игры, практические упражнения, тренинги и др.

---

[3] *Hentze J., Kammei A., Lindert K.* Personalfuhrungslehre: Grundlagen, Funktionen und Modelle der Fuhrung. 3., vollst. uberarb. Aufl. Bern ; Stuttgart ; Wien : Haupt, 1997. S. 12—18; *Olfert K.* Personalwirtschaft. 5. Auflage. Ludwigshafen. (Rhein) : Kiehl, 1993. S. 173—230; *Richter M.* Personalfuhrung: Grundlage und betribliche Praxis. 3., erw. und uberarb. Aufl. Stuttgart : Schaffer-Poeschel, 1994.

В курсе управления персоналом используются также методы и процедуры психодиагностики[4], позволяющие определять индивидуальные качества людей, их темперамент, характер, личностные черты и способности, уровень знаний и навыков и т. п. Руководитель, да и любой специалист в области управления персоналом, должен уметь ставить правильный психологический диагноз, т. е. адекватно оценивать различные значимые для компании (и любой другой организации) качества работников. Причем это необходимо делать не только по отношению к другим, но и применительно к себе.

Специалистам-управленцам важно не только знать теорию управления персоналом, но и уметь применять ее на практике. Настоящий учебный курс и призван помочь им в этом. В целях обеспечения единства теории и практики, выработки умения использовать полученные знания для решения реальных управленческих вопросов он представлен двумя книгами. Первая из них — настоящее учебное пособие — призвана дать студентам основополагающие знания в области управления персоналом, вторая — «Управление персоналом организации: практикум: учеб. пособие для академического бакалавриата.» (М.: Юрайт, 2019) — ориентирована на закрепление знаний, формирование на их основе навыков практического управления с помощью конкретных ситуаций, тестов, упражнений, деловых игр, тренингов, в том числе компьютерных.

Обе части курса «Управление персоналом организации» представляют единое целое: каждой главе настоящей книги соответствует имеющая такое же название глава «Практикума». Такая структура курса позволяет быстро находить нужный материал по каждой теме, использовать теоретические знания в качестве методологии для решения реальных управленческих задач, а также проверять свои знания с помощью тестов.

Главные цели учебника:

- ознакомить с основополагающими знаниями и новейшими тенденциями в области управления персоналом;
- содействовать активному освоению и практическому использованию этой дисциплины;
- предоставить возможность с помощью тестов, конкретных ситуаций, практических упражнений и тренингов закрепить полученные знания и выработать навыки анализа организационно-производственных ситуаций, принятия конкретных управленческих решений; [5]

[4] Психодиагностика — область психологии, занимающаяся выявлением индивидуальных качеств, способностей и состояний человека с помощью тестов, бесед, опросников, интервью, социометрии, экспертных оценок.

• дать уже состоявшимся и будущим руководителям импульсы для самосовершенствования, непрерывной работы над собой с помощью проверенных методов личностного развития, самоменеджмента. В современном быстро меняющемся мире без непрерывного самосовершенствования даже самый способный руководитель очень скоро утрачивает свою профессиональную компетентность.

«Управление персоналом организации» ориентировано на подготовку специалистов-управленцев и прежде всего руководителей. Для более детального изучения некоторых тем по проблематике, связанной с деятельностью кадровых служб (работа с персоналом), можно использовать многие вышедшие в последние годы учебники и, в частности, таких авторов, как Т. Ю. Базаров, А. Я. Кибанов, М. И. Магура и М. Б. Курбатова, В. А. Спивак, В. В. Травин, С. В. Шекшня и др.

Учебный курс рассчитан на студентов, руководителей, а также всех интересующихся вопросами управления персоналом.

Глава 1
ПЕРСОНАЛ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Вы узнаете:

- что такое персонал и на какие категории он подразделяется;
- когда возникает управление персоналом и как оно развивается;
- в чем особенности индустриального, тейлористского этапа управления персоналом;
- чем вызвано повышение роли персонала и управления им в современном, постиндустриальном обществе;
- что такое человеческий, социальный и интеллектуальный капиталы; какую роль они играют в современном производстве;
- что считается этичным в бизнесе и деловой деятельности в целом;
- как проверять себя и других на искренность и слушать коммуникационного партнера.

1.1. Персонал в традиционном и индустриальном производстве

Понятие и структура персонала

Работа любой деловой организации невозможна без персонала. Персонал включает всех работников организации, всех людей, занятых на предприятии, исключая его собственника в том случае, если он непосредственно не выполняет каких-либо производственных функций. Иными словами, *персонал — это все работники, числящиеся в организации и непосредственно участвующие в ее делах, осуществлении организационных целей.*

Персонал обладает *рядом характеристик.* Он выступает как:

1) *рабочая сила,* т. е. производитель товаров и услуг, создатель материальных и духовных ценностей. И с этой точки зрения персонал является главным фактором производства;

2) *человек, обладающий свободой воли и принимающий решения.* Поведение работника, в отличие, например, от работы робота, не запрограммировано, однозначно не детерминировано. В процессе труда и нахождения на предприятии работник сам принимает решения, имеющие большую или меньшую организационную значимость. Особенно важные для предприятия решения принимают высшие руководители.

Свобода воли и решений определяет сложность и «деликатность» (этический, нравственный аспект) управления персоналом;

3) *мотивированный человек,* т. е. работник, движимый определенными мотивами и стремящийся осуществить свои собственные цели. Поэтому первейшая задача управления персоналом — обеспечить максимальное совпадение личных мотивов и организационных целей;

4) *член организации, а также групповых объединений или коалиций.* Это означает, что работник обычно принадлежит к ряду формальных и неформальных групп и организаций: является сотрудником (членом) организации (предприятия), представлен в органах производственной демократии, является носителем трудовых и гражданских прав, выступает членом профсоюза, принадлежит к определенным группам в управленческой иерархии (является руководителем или подчиненным), имеет друзей, симпатии и антипатии и т. п. Принадлежность к формальным и неформальным организациям и группам — одна из важных характеристик, учитываемых в управлении персоналом;

5) *источник денежных и других расходов организации.* Выполнение работником организационных функций предполагает соответствующее вознаграждение. Предприятие также несет расходы, связанные с оснащением рабочего места и обеспечением надлежащих условий труда. Все это делает затраты на персонал одним из существенных факторов управления и хозяйствования;

6) *наемный работник, находящийся в трудовых взаимоотношениях с работодателем, которые оформлены трудовым договором или контрактом.* Это относится к персоналу последних веков, когда работники стали независимыми от работодателя и получили правовую защиту.

По существу, синонимом понятия «персонал» является термин *«кадры»,* хотя часто он характеризует постоянный персонал организации. К категории «персонал» близки по своему содержанию слова: *«работники»* («наемные работники») и *«сотрудники».* В последние годы в странах Запада для того, чтобы подчеркнуть партнерский характер отношений между собственниками и наемными работниками, широко применяется термин «сотрудники». Причем он характеризует как подчиненных, так и руководителей.

Понятие «персонал» охватывает не любых работников, а *членов организации*: государственной, коммерческой, общественной, смешанной (например, акционерское общество с государственным участием). В современной науке, в отличие от обыденного языка, *категория «организация» отражает не только государственные и общественные учреждения, но понимается как устойчивое объединение людей, деятельность и поведение которых направлены на осуществление общей цели и подчинены определенным правилам и требованиям.*

Персонал неоднороден по своему составу. В зависимости от сфер деятельности и организационной принадлежности он делится на ***три большие группы.*** *Первую группу составляет персонал государственного*

управления, государственных организаций. (Иногда сюда относят и сотрудников муниципальной службы, поскольку в своей деятельности они проводят государственную политику). Персонал государственного управления делится на персонал политических органов («политики») и административно-исполнительский персонал, или персонал государственной службы («государственные служащие»), призванный реализовывать политические решения.

Персонал государственной службы в соответствии с ее тремя разновидностями включает в себя следующие *виды служащих*:

1) персонал государственной гражданской службы;
2) персонал военной службы;
3) персонал правоохранительной службы.

Вторую группу персонала составляют сотрудники коммерческих организаций. Она будет подробно рассмотрена ниже.

Третью группу персонала представляют сотрудники общественных организаций: политических партий, профсоюзов, различного рода некоммерческих организаций и т. д.

Особые группы персонала, социально-правовой статус которых до сих пор недостаточно четко определен, составляют работники государственных корпораций и других учреждений; представители государства в акционерных обществах и на предприятиях с государственным участием, а также работники бюджетной сферы: медицинских учреждений, учреждений культуры и спорта, государственного образования (ВУЗы, СУЗы, школы, детские сады и т. п.), некоторых государственных и муниципальных органов, сотрудники которых в России не относятся к госслужащим.

Каждая из вышеназванных и некоторых других групп персонала имеет как общие, так и специфические черты. Их представители отличаются по правовому статусу, характеру и содержанию труда, предъявляемым требованиям и т. д. Это наглядно видно, например, при сравнении положения в организации военнослужащего, менеджера компании и церковного служащего. В то же время представители любой группы персонала имеют и общие черты, обусловленные их принадлежностью к организации, обязанностью работать для достижения ее целей, соблюдать ее правила и требования. ***Наличие у различных организаций и их работников общих черт обусловливает универсальность применения основных выводов науки управления персоналом***, конечно, с учетом специфики сферы деятельности, уровня управления и конкретной ситуации.

Достаточно универсальной и широко распространенной в России классификацией персонала является унаследованное от советских времен его деление в зависимости от участия в управлении и характера труда работников на две основные категории: производственный персонал (рабочие) и управленческий (административно-управленческий) персонал – служащие (см.: рис. 1.1). ***Производственный персонал***, или рабочие, — это люди, занятые преимущественно физическим трудом и (или)

непосредственно воздействующие на предмет труда в процессе создания материальных ценностей. Пример этой категории персонала — рабочие сборочных цехов, слесари, токари, грузчики, наладчики оборудования и т. п. Производственный персонал делится на две группы: *основной персонал* — рабочие, создающие профильные изделия или основную продукцию, например, рабочие конвейерного производства автомобильного концерна, и *вспомогательный персонал* — работники, занятые преимущественно в обслуживающих или вспомогательных подразделениях, например, транспортные, строительные и т. п. рабочие.

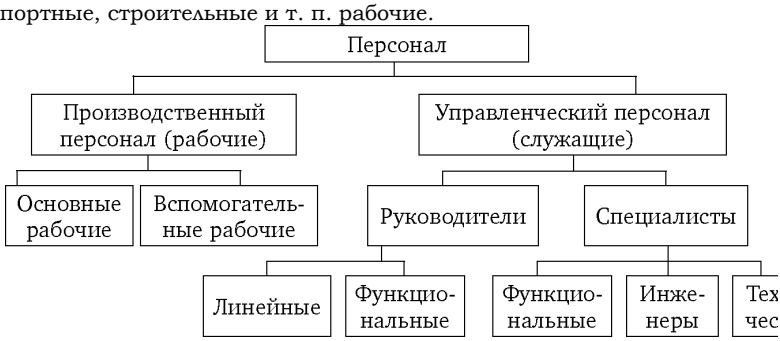


Рис. 1.1. **Классификация персонала**

Управленческий персонал, или служащие, — сотрудники, занятые преимущественно умственным, в том числе управленческим трудом, а также его обеспечением. Как правило, это труд, связанный с получением и обработкой информации и с подготовкой и принятием управленческих решений, а также контролем за их исполнением, обслуживанием руководителей и персонала в целом. Управленческий персонал подразделяется на руководителей и специалистов. *Руководители,* в отличие от специалистов, наделены правом принятия решений относительно других людей и имеют в подчинении других сотрудников. Руководители *бывают линейные,* отвечающие за работу подразделения в целом (например, начальник отдела, цеха и т. п.), и *функциональные,* несущие ответственность за выполнение отдельных функций (например, главный бухгалтер, экономист, электрик, инженер, менеджер по персоналу и т. п.). Функциональные руководители являются также линейными по отношению к сотрудникам своего подразделения.

Специалисты в зависимости от результатов труда делятся на три основных типа:

1) *функциональные* специалисты управления (экономисты, референты, маркетологи, советники и т. п.). Результатом их труда является получение и обработка управленческой информации;

2) *инженеры* (технологи, инженеры, конструкторы и т. д.). Они заняты конструкторской и проектно-изыскательской работой, разработкой технологий, приборов и инструментов;

3) *служащие* — технические специалисты (лифтеры, курьеры, машинистки, официанты и т. д.). Обычно это люди, не имеющие высшего

или среднего специального образования и выполняющие функции обслуживания руководителей и других сотрудников.

Управление персоналом прямо зависит от особенностей сотрудников, их места и роли в деловой организации. Приведенная выше типология персонала относится преимущественно к персоналу коммерческих организаций. Существуют и другие классификации персонала, учитывающие специфику различных отраслей трудовой деятельности и особенностей, профиля работы предприятия (организации).

Достаточно типичная классификация сотрудников современной торгово-промышленной компании отражена на рис. 1.2.

Основной персонал	персонал	персонал
Производственный **(мастера, прорабы, операторы, рабочие)** ***Коммерческий*** **(менеджеры по продажам, менеджеры по поддержке продаж, торговые представители, менеджеры по маркетингу и продуктам.**	**Финансисты, экономисты, бухгалтера, менеджеры по персоналу, менеджеры по связям с общественностью, заведующие хозяйством, секретари**	***Производственный*** **(кладовщики, грузчики, экспедиторы)** ***Административный*** **(дворник, уборщицы, горничные, водители)**

33

Рис. 1.2. **Структура персонала торгово-промышленной компании**

Основополагающие общие черты и особенности различных групп работников учитываются в управлении персоналом как важнейшем направлении деятельности по управлению организацией. В самой общей форме ***управление персоналом*** *можно охарактеризовать как деятельность по обеспечению организации сотрудниками оптимального количества и качества (квалификации и мотивации) и их эффективному использованию в организационных (предприятия) и личных (работников) целях. Назначение управления персоналом состоит в эффективном использовании трудового потенциала работников, человеческих ресурсов в целом.*

Управление персоналом существует в двух взаимосвязанных основных формах: как деятельность руководителей по повседневному управлению сотрудниками и как подчиненная этому специфическая управленческая

функция, выполняемая службой персонала или отделом кадров. Первоначально оно возникло как управленческая деятельность руководителей, выполнявших также некоторые функции работы с персоналом. Это была так сказать ***интегрированная*** (т. е. структурно, институционально не разделенная на функции руководства персоналом и работы с кадрами) ***деятельность***. Управление персоналом развивалось вместе с обществом. Как известно, человечество прошло в своем развитии три глобальных этапа: традиционный, индустриальный и постиндустриальный, или информационный. Для каждого из них характерен свой, во многом специфический тип управления персоналом.

Управление персоналом в традиционном обществе

Поскольку любое социальное управление — это управление людьми, то истоки управления персоналом следует искать в традиционном, родоплеменном обществе. Первые сведения о древних цивилизациях и достаточно крупных организациях восходят примерно к третьему тысячелетию до н. э., т. е. к временам, когда в Шумере была изобретена клинопись.

В древнейших государствах — Шумере, Египте, Вавилоне, Китае, Древней Греции, Древнем Риме и др. постепенно формировалось искусство управления людьми. Этим непосредственно занимались правители, государственные чиновники, военачальники и жрецы. Нередко эти роли совмещались. Так, например, жрецы, помимо своих прямых обязанностей, обычно руководили сбором налогов, ведали государственной казной, участвовали в распределении бюджета. В результате из их среды выделились те, кто *профессионально занимался управленческими и хозяйственными делами, планировал доходы и расходы, а также строительные работы, осуществлял учет и контроль.* Например, в Шумере была создана сложная система учета с периодической отчетностью главному жрецу. В древнейших государствах принципы управления рассматривались как ценнейшее тайное знание и передавались правителями и высшими жрецами от поколения к поколению [14].

Мощные импульсы для развития управления персоналом давали *крупные государственные проекты* и прежде всего сооружение ирригационных систем, строительство храмов и пирамид. Так, в строительстве пирамиды Хеопса и расположенных рядом с ней сооружений (2575—2465 гг. до н. э.) было задействовано примерно 100 тыс. рабочих. Каменные блоки, из которых строились пирамиды, изготовлялись на значительном расстоянии от места строительства и весили около 2,5 т каждый. Такое грандиозное строительство продолжалось свыше 20 лет. Оно требовало тщательного планирования, распределения работников, их мотивации, учета и контроля.

Специфической сферой управления персонала являлись *армия* и *церковь.* Ведение военных действий требовало управления многими тысячами людей, их высокой дисциплины, готовности в случае необходимости отдать

жизнь по приказу начальников, организации снабжения, обучения и жизни солдат и офицеров.

Высокого развития управление персоналом достигло в *церковных организациях.* Так, например, католическая церковь, объединяла огромное количество священнослужителей разных уровней и рангов. Под ее влиянием находились многие миллионы людей в различных странах. Управление огромным количеством людей требовало особого искусства. Наибольшего совершенства оно достигло в католических орденах и особенно в *ордене иезуитов.* Этот основанный в 1534 г. и существующий уже многие века орден явно преуспел в решении вопросов отбора и оценки персонала, контроля не только за деятельностью и поведением, но и мыслями своих членов. Тщательную разработку система отбора персонала, укрепления его дисциплины и мотивации получила в трудах основателя ордена И. Лойолы [118]. Лойола создал документ под названием «Общий экзамен», который детально регулировал прием кандидатов. Он же переработал Устав ордена, в котором были определены принципы оценки зрелости религиозного персонала, его карьерного роста, мотивации, контроля и др.

Таким образом, *вопросы эффективного управления людьми, использования их организационных возможностей ставились и решались еще в глубокой древности.* Однако вплоть до начала XX в. управление персоналом как *особая, специфическая функция* не выделялось из социального управления и осуществлялось главным образом на основе здравого смысла, опыта и традиций. Особенно ярко это проявлялось в сфере производства, хозяйственной деятельности. На протяжении многих тысячелетий труд носил преимущественно индивидуальный характер, а основной ячейкой производственной деятельности выступала семья, глава которой обычно осуществлял и управленческие, и производственные функции.

Выделение функции управления персоналом

Первые заметные шаги на пути *спецификации функции управления персоналом,* т. е. ее выделения как отдельного, относительно самостоятельного вида управленческой деятельности, были сделаны в средневековых гильдиях и цехах — объединениях ремесленников (каменщиков, кожевников, плотников и т. п.). Эти объединения заботились об улучшении условий труда, оплаты и жизни своих членов, об обучении пополнения — учеников, а также регулировали профессиональную карьеру, продвижение по ступенькам цеховой иерархии.

Промышленная революция и развитие капитализма в целом вытеснили цеховую организацию в тех странах, где она получила развитие. На смену мануфактурам и мастерским пришли фабрики с большим количеством работников, коллективным характером труда, его жестким и детальным разделением, в том числе поляризацией управленческих и исполнительских функций. Изменения такого рода повысили интенсивность и эксплуатацию труда, усилили отчуждение простых работников от собственников и управляющих, обострили социальные конфликты на предприятиях и в обществе. Политическим выражением этих производственных конфликтов

стало рабочее движение, во главе которого стояли профсоюзы и рабочие партии.

Обострение конфликтов на предприятиях и в обществе не только причиняло предпринимателям большие материальные издержки, но и ставило под угрозу социальный мир в целом. В этих условиях у руководителей корпораций появилась потребность в предупреждении, сглаживании и безболезненном разрешении производственных конфликтов, налаживании партнерских отношений между администрацией и остальными сотрудниками. В новой ситуации традиционные руководители, ведающие всеми делами организации, уже не справлялись с задачей управления персоналом. Явно недостаточной была для них и помощь в оформлении документов, принятии на работу, оплате труда и увольнении работников, которую оказывали руководителям сотрудники финансово-экономических отделов. Для налаживания отношений между сотрудниками и руководством, а также разгрузки руководителей, их освобождения от рутинной работы по найму и использованию рабочих требовались специальные работники и даже целые подразделения.

В 1900 г. американский бизнесмен Б. Ф. Гудрих организовал в своей фирме первое бюро по найму работников. В 1912 г. в США появилось, вероятно, первое в мире специальное подразделение, на которое возлагались функции посредничества между рабочими и администрацией и обеспечение социального мира на предприятии. Как считают Г. Круден и А. Шерман, хотя на отдельных предприятиях отдел кадров в форме отдела найма или отдела благосостояния существовал еще с 1880 г., именно 1912 г. считается приблизительной датой возникновения отдела кадров в его современном понимании [14]. В 1915 г. в Дортмундском колледже впервые был предложен учебный курс, предназначенный для управляющих наймом. В 1919 г. уже не менее 12 колледжей предлагали программы обучения по управлению кадрами. К началу 1920-х годов управление персоналом в форме отдела кадров получило свой относительно самостоятельный статус в большинстве крупных компаний и правительственных учреждений США. Передовые методы организации и стимулирования персонала переносились из корпораций в конторы и банки, а также распространялись на персонал научно-исследовательских подразделений корпораций.

Кадровые службы (отделы, департаменты) возникли и в ряде стран Западной Европы. Работников этих служб называли секретарями по благосостоянию (благополучию). Они занимались налаживанием отношений между администрацией и «синими воротничками», выясняли настроения рабочих, выслушивали и представляли руководству их требования, награждали рабочих за многолетний добросовестный труд и преданность фирме, устраивали довольно редкие в те годы совместные празднества, ведали некоторыми жилищно-бытовыми вопросами работников, предотвращали создание профсоюзов или же занимались их «успокоением», оформляли кадровую документацию.

Работник в тейлористской модели управления

Вплоть до 1960-х годов деятельность кадровопосреднических служб в управлении предприятием носила скорее вспомогательный, чем основной, базовый характер. Это было связано со следующими причинами:

• преимущественно индустриальным характером труда, требующим его жесткого разделения, узкой специализации работников, функциональной поляризацией исполнителей и управляющих;

• довольно ограниченным уровнем образования и профессионально-культурного развития работников, а также их потребностей, производственных ожиданий и прав в управлении предприятием;

• господством более или менее адекватных индустриальной стадии производства и развития работников представлений об управлении и месте в нем управления персоналом.

Суть этих представлений достаточно полно выражена в теории и практике тейлоризма. Основы тейлористской модели управления заложены в вышедшей в 1911 г. книге Ф. У. Тейлора (США) «Принципы научного управления», а также в опубликованных несколько позднее работах А. Файоля (Франция). Эти классики теории менеджмента задались целью разработать оптимальные для всех предприятий научные методы управления и организации труда. Главная идея тейлоризма в воззрениях на управление в целом и место в нем управления персоналом состоит в стремлении *смоделировать труд как совокупность самых простых операций, наиболее быстро выполняемых узко специализирующимися работниками с целью получения максимальной прибыли.*

Базисными принципами тейлористской модели труда являются:

1) максимальное дробление производственных операций и упрощение трудовых функций;

2) жесткое разделение управленческих и исполнительских функций, творческого (руководящего, организаторского, конструкторского) и нетворческого, однообразного исполнительского труда [6];

3) однообразие, монотонность, обезличивание и деперсонализация труда, по существу делающие невозможным его превращение в жизненную потребность и источник самореализации личности. Обеднение творческого содержания труда касается не только рабочих и служащих, но и руководителей нижнего и среднего звена, поскольку наиболее творческие функции передаются конструкторским бюро и проектировщикам, часто находящимся вне предприятия;

4) механистическая трактовка предприятия, организации труда и места в нем человека. Согласно тейлоризму, предприятие уподобляется единой машине, в которой каждый «узел» (цех, отдел и т. п.) и «винтик» (работник) быстро и четко выполняют свои функции, не вмешиваясь в работу других «винтиков» и «узлов». Типичным и широко распространенным проявлением тейлористской модели производства стала конвейерная система.

Хотя система Тейлора придавала важное значение отбору работников в соответствии с их способностями к обучению, в целом тейлористская модель труда и управления чрезвычайно упрощает и ограничивает функции управления персоналом. Они сводятся к *отбору преимущественно*

молодых, здоровых и добросовестных работников; их материальному стимулированию достаточно высоким заработком; авторитарному руководству организацией и ее подразделениями; систематическому жесткому контролю за работниками и наказанию нерадивых главным образом в форме увольнения; смягчению отношений между работниками и руководством с помощью некоторых социальных мероприятий в духе патернализма.

Наиболее впечатляющих успехов в организации управления тейлоризм достиг в США. Здесь его благоприятной предпосылкой являлось большое количество молодой и здоровой рабочей силы преимущественно из числа эмигрантов. Эти люди были в основном малообразованны, ориентировались почти исключительно на высокие заработки и боялись потерять работу. В тех же странах, где отсутствовали такого рода предпосылки, тейлористская система, в частности ее конвейерные модификации, уже в 1970-х годах стала сталкиваться с рядом трудностей и прежде всего с нехваткой рабочей силы должного качества, падением трудовой дисциплины, массовыми прогулами и текучестью кадров, снижением трудовой мотивации и т. п. [55].

Неотейлористские взгляды на персонал и их ограниченность

Теория и практика тейлоризма господствовали в странах Запада на протяжении нескольких десятилетий, вплоть примерно до 1980-х годов. Свое относительно современное обоснование и развитие тейлоризм нашел в *концепциях деквалификации труда* в ходе НТР, теоретическую основу которой заложили Д. Брайт (США) и Ж. Фридман (Франция) еще в 1950-е годы. Согласно этого рода теориям, по мере развертывания НТП будет усиливаться специализация работников и примитивизация их трудовых операций. Творческие, интеллектуальные функции будут концентрироваться преимущественно в сфере разработок и проектирования. Несмотря на все более широкое применение техники и сокращение доли человека в трудовых операциях, труд, даже если он сводится к контролю за механизмами, останется примитивным, однообразным, нетворческим.

В ходе развития общества прогнозы теоретиков «деквалификации труда» не получили своего достаточного подтверждения, и сама тейлористская модель труда и управления стала все чаще пробуксовывать. В условиях нарастания динамизма производства, частого изменения производственных программ, растущей диверсификации выполняемых в производственном процессе задач, массового применения сложного, многофункционального оборудования тейлоризм все чаще рассматривается как препятствие на пути внедрения более эффективных моделей управления, соответствующих современной стадии НТП (хотя и сегодня тейлористские методы в форме неотейлоризма, или тейлоризма «с человеческим лицом», смягчающих производственный климат, достаточно широко используются в управлении). Что же послужило причиной определенного устаревания тейлористской системы организации

производства и управления, свойственных ей представлений об управлении персоналом?

1.2. Основные факторы повышения роли персонала в постиндустриальном обществе

Примерно в 1970-е годы управление персоналом, как и вся система управления организациями, претерпевает глубокие качественные изменения. В общей форме это было связано с вступлением ряда промышленно развитых стран Запада в постиндустриальную стадию развития, а также с действием целого ряда факторов экономического, политического и социально-культурного характера.

Содержание труда

Ведущим *и первым* в нашей классификации фактором повышения роли персонала в современном производстве являются ***принципиальные изменения в содержании труда, вызванные применением новых техники, технологий и методов производственной деятельности***. На изменение содержания труда сильно повлиял начавшийся уже в середине XX в. процесс *автоматизации* производства. Он отделил работника от предмета труда, поставив между ними сложную систему машин и оборудования. Это освободило человека от большинства механических функций, резко увеличило удельных вес задач по осмыслению идущих от машин сигналов и другой информации. Кроме того, автоматизация ослабила или вовсе устранила прямую связь между интенсивностью труда и его производительностью, сделав ненужной характерную для управления персоналом в тейлористской модели функцию «максимального выжимания пота». На первый план выдвинулись функции обеспечения непрерывности работы системы агрегатов, обслуживания и наладки оборудования. Все это повысило интеллектуальное содержание труда, значимость ответственности и самоконтроля работника.

Большое влияние на содержание труда оказала *компьютеризация* производства, произошедшая в 1980-е годы в связи с миниатюризацией и удешевлением компьютеров. ЭВМ в соединении с другими приборами освободили работников от однообразных, монотонных операций по контролю за аппаратами. Автоматизация и компьютеризация производства, применение искусственного интеллекта и цифровых технологий позволяют передавать технике не только физические, но и сложные интеллектуальные операции, оставляя человеку неалгоритмизируемые, т. е. наиболее творческие виды деятельности, связанные с уникальными свойствами мозга и социализацией индивида.

Для современного производства все более актуальным становится девиз фирмы «Ай-Би-Эм» «Машина работает, человек думает». С такого рода уровнем развития производства несовместима низкая квалификация

рабочей силы. Напротив, от работника требуется постоянное развитие, накопление знаний и навыков, необходимых для освоения непрерывно обновляющихся продукции и технологий.

Компьютеризация и развитие телекоммуникаций не только повышают роль персонала в производственном процессе, но и порождают некоторые проблемы в области управления им. Так, внедрение компьютерных систем и информационных технологий, позволяющих передавать всю необходимую информацию и общаться с помощью Интернета, ведут к росту различных форм удаленной работы, надомного труда и индивидуализации труда в целом, в значительной степени заменяют межличностные коммуникации общением посредством электронной связи. Это в свою очередь ослабляет чувство организационной принадлежности и интерес к делам всего предприятия, подрывает мотивационную значимость корпоративной культуры. Серьезные проблемы в управлении персоналом может порождать и чрезмерное, бесконтрольное использование технологий искусственного интеллекта, не учитывающих этический аспект управления. Нейтрализация этих и других негативных факторов компьютеризации и цифровизации — одна из новых задач управления персоналом.

Современный уровень НТП, связанный с цифровой революцией, во многом опроверг основной постулат тейлористской модели управления, гласивший, что максимизация прибыли достигается максимальным упрощением трудовых функций. В исторически новых условиях упрощение функций работника часто препятствует эффективности производства, несовместимо с использованием ряда *новых технологий и методов,* требующих от работника не только добросовестного выполнения собственных задач, но и коллективной ответственности, более четкой организации труда в целом, творческого, креативного подхода и инновационной активности.

К таким методам, или технологическим цепочкам, относится, например, метод эффективного производства, существенно повышающий требования к персоналу, — *«опережение во времени».* Суть этого метода состоит в резком (в 2—4 раза) сокращении производственного цикла, времени от планирования и проектирования изделия до его изготовления. Подсчитано, что сокращение производственного цикла в среднем на 25 % снижает общие издержки производства на 20 %. Уплотнение времени требует от работника высокой ответственности за качество продукции, налаженных коммуникаций и коллективизма, стремления к общему успеху.

В рамках метода «опережение во времени» в современных условиях все чаще используется технология *«компьютерной интеграции производства»* (CIM). Она позволяет избегать потерь во времени при переходе от одних операций и фаз производства к другим, а также при коммуникациях руководства, менеджеров с различными цехами и службами фирмы. Устраняется несогласованность в деятельности различных подразделений. Системы компьютерной организации производства позволяют практически мгновенно получать информацию о любом участке предприятия, ускоряют

контроль и процесс принятия решений и их корректировки. С помощью единой компьютерной системы и ориентации на нее организационных структур предприятия достигается гармонизация процессов принятия решений, управления персоналом и циркулирования информации, обеспечивается синхронизация и экономизация производства. В результате удается перейти от стремления к максимизации отдельных производственных результатов к их оптимизации. От работников же и в первую очередь менеджеров все это требует высокого профессионализма, культуры общения, чувства коллективизма, заботы об интересах всего предприятия. Повышение требований к работнику одновременно означает и возрастание его роли в производстве, и усложнение функций управления персоналом.

В рамках метода «опережение во времени» в современных условиях все чаще используется технология *компьютерной интеграции производства* (CIM). Она позволяет избегать потерь во времени при переходе от одних операций и фаз производства к другим, а также при коммуникациях руководства, менеджеров с различными цехами и службами фирмы. Устраняется несогласованность в деятельности различных подразделений. Системы компьютерной организации производства позволяют практически мгновенно получать информацию о любом участке предприятия, ускоряют процесс принятия решений, контроля за их исполнением и их корректировки. С помощью единой компьютерной системы и ориентации на нее организационных структур предприятия достигается гармонизация процессов принятия и исполнения решений, циркулирования информации, обеспечивается синхронизация и экономизация производства, оптимизация управления персоналом. В результате удается перейти от стремления к максимизации отдельных производственных результатов к их оптимизации. От работников же и в первую очередь менеджеров все это требует высокого профессионализма, культуры общения, чувства коллективизма, заботы об интересах всего предприятия. Повышение требований к работнику одновременно означает и возрастание его роли в производстве, и усложнение функций управления персоналом.

Коренным образом изменяет содержание труда работников и повышает их значимость расширяющаяся в современном мире *автоматизация производства, использующая технологии искусственного интеллекта.* Она не только повышает эффективность деятельности сотрудников, связанную с экономией времени и ресурсов, повышением качества продукции и услуг, но и освобождает их от рутинных операций, создает условия для творчества, инновационной деятельности, профессионального развития и саморазвития, участия в решении аналитических и стратегических задач организации. Технологии искусственного интеллекта оказывают большое

влияние на персонал и управление им в том числе через изменение функции контроля.

К таким методам, или технологическим цепочкам, относится, например, изготовление и поставка продукции *«точно в срок»*, впервые получившая массовое распространение в Японии. Этот метод предполагает чрезвычайно высокую четкость поставок всех компонентов производственного процесса: сырья, материалов, финансовых ресурсов и т. п.; высочайшую ответственность всех работников и в случае необходимости их взаимозаменяемость, безукоризненное качество продукции, отсутствие брака. Простой пример технологической цепочки «точно в срок» — работа птицефабрики, у которой нет складских помещений для кормов и яиц, поскольку поставки кормов и отгрузка яиц осуществляются строго в установленное время соседями-кооператорами [49]. Использование данного метода позволяет существенно сокращать издержки производства за счет экономии на складских помещениях и обслуживающем их персонале, а также охране.

Второй, достаточно распространенный метод эффективного производства, существенно повышающий требования к персоналу, — *«опережение во времени»*. Суть этого метода состоит в резком (в 2—4 раза) сокращении производственного цикла, времени от планирования и проектирования изделия до его изготовления. Подсчитано, что сокращение производственного цикла в среднем на 25 % снижает общие издержки производства на 20 %. Уплотнение времени так же, как и уже названный метод «точно в срок», требует от работника высокой ответственности за качество продукции, налаженных коммуникаций и коллективизма, стремления к общему успеху.

В рамках метода «опережение во времени» в современных условиях все чаще используется технология *«компьютерной интеграции производства»* (CIM). Она позволяет избегать потерь во времени при переходе от одних операций и фаз производства к другим, а также при коммуникациях руководства, менеджеров с различными цехами и службами фирмы. Устраняется несогласованность в деятельности различных подразделений. Системы компьютерной организации производства позволяют практически мгновенно получать информацию о любом участке предприятия, ускоряют контроль и процесс принятия решений и их корректировки. С помощью единой компьютерной системы и ориентации на нее организационных структур предприятия достигается гармонизация процессов принятия решений, управления персоналом и циркулирования информации, обеспечивается синхронизация и экономизация производства. В результате удается перейти от стремления к максимизации отдельных производственных результатов к их оптимизации. От работников же и в первую очередь менеджеров все это требует высокого профессионализма, культуры общения, чувства коллективизма, заботы об интересах всего предприятия. Повышение требований к работнику одновременно означает

и возрастание его роли в производстве, и усложнение функций управления персоналом.

Контроль за персоналом

Вторым фактором повышения роли персонала в современном обществе является ***изменение возможностей контроля за сотрудниками и повышение значимости самоконтроля и самодисциплины***. Контроль — одна из важнейших функций управления персоналом. Как уже упоминалось, тейлористская модель управления предусматривала жесткий авторитарный контроль руководителя за подчиненными и строгость наказаний. Современные техника, технологии и методы хозяйствования ослабляют возможности и необходимость такого контроля, особенно контроля непосредственно в трудовом процессе. Это вызвано усложнением труда (например, работу наладчиков или программистов практически невозможно непосредственно контролировать), повышением роли знаний и навыков в трудовом процессе.

Особенно трудно осуществлять текущий контроль за представителями нестандартизированного труда, связанного с творчеством, новациями. Здесь требуется прежде всего самоконтроль, необходимой предпосылкой которого является высокая сознательность и ответственность, самодисциплина, а также контроль по конечным результатам.

Растущая несовместимость в современном производстве знаний и творческого, инновационного мышления с текущим контролем за тем, кто ими обладает, расширяет область индивидуальной и групповой свободы, автономии, самостоятельного принятия решений. Использование этих новых возможностей в организационных целях требует наличия у работника соответствующих качеств и мотивации. Отражением повышения значимости индивидуального и группового самоконтроля в трудовом процессе явилось, в частности, распространенное в ряде стран Запада предоставление работникам возможности с помощью специальных устройств самостоятельно регистрировать результаты своего труда и тем самым определять размеры заработной платы. Повышение роли самоконтроля и самодисциплины в трудовом процессе изменяет соотношение различных методов мотивации работника, повышает удельный вес функций формирования более сложной, по сравнению с методом награждения-наказания по схеме «стимул— реакция», мотивации в управлении персоналом.

Макроэкономические факторы

Третья группа причин, обусловивших радикальное повышение роли персонала в производстве и управлении им, — ***макроэкономические факторы и прежде всего изменение ориентации и динамики спроса и направленного на его удовлетворение производства; обострение конкуренции на мировом рынке; повышение значимости качества продукции.***

Примерно с 1960—1970-х годов 20 в. под влиянием экономического роста и повышения благосостояния населения происходит постепенная

переориентация производства с массовой, многосерийной продукции на мелкосерийную. «Диверсифицированная серийность» и адекватная ей гибкая адаптивность стали производственной парадигмой XXI в. Быстрая приспособляемость к непрерывно изменяющемуся спросу повышает потребность в уровне общего и профессионального образования, непрерывном обучении работников, развитии у них способности к творчеству и постоянному обновлению.

Наличия у персонала этого рода качеств требует также обострение конкуренции на мировом рынке, общая ситуация на котором характеризуется примерным сближением используемых различными странами техники и технологий. В этих условиях качество персонала все чаще становится решающим фактором победы в конкурентной борьбе.

Первостепенная значимость персонала в современном производстве во многом определяется выдвижением на первый план в конкурентной борьбе *качества* продукции. Причем качество сегодня понимается не только как надежность продукции, но и как ее способность максимально удовлетворять потребности людей. Такое «тотальное» качество обеспечивается на всех этапах производственного процесса: от проектирования продукции до ее реализации. Оно требует высокой производственной культуры персонала, образцом которой являются, например, такие крупнейшие японские, американские, немецкие корпорации, как «Сони корпорейшн», «Миннесота, Майнинг энд Мэньюфэкчу- ринг (3М)», «Фольксваген», «Ай-Би-Эм» и др. [8].

Организация труда и личность работника

Четвертым фактором повышения роли персонала в современном производстве и управления им является ***изменение форм организации труда на предприятии.*** К числу таких изменений принадлежит прежде всего более широкое использование коллективных форм организации труда как в масштабах всей корпорации — на макроуровне, так и на уровне ее отдельных подразделений — на микроуровне. Опыт ряда передовых предприятий, а также эмпирические исследования показали, что требуемая современным производством многофункциональность и высокая ответственность работника наиболее успешно формируются и проявляются с максимальной полнотой именно в трудовом коллективе.

Примером широкого использования коллективных форм организации труда на макроуровне является японская система управления, часто называемая «коллективистской» в отличие от «индивидуалистической» американской модели управления. «Коллективистская» система управления предполагает приоритет общих, коллективных целей в системе управления, тесную увязку личных отношений и успеха работника с процветанием всей организации (система пожизненного найма), коллективную заинтересованность в выполнении работы, групповую, корпоративную систему ценностей и др. [114. С. 10—14].

На микроуровне коллективистские формы организации труда и управления проявляются в широком распространении в современном мире

автономных бригад, берущих на себя главную организационную ответственность за результаты труда и предполагающих помощь и взаимозаменяемость членов бригады, в массовом использовании «кружков качества», позволяющих рабочим участвовать в управлении производством, прежде всего в решении технико-организационных вопросов.

Очевидно, что управление высококвалифицированными, автономными работниками, самостоятельно обеспечивающими контроль за «тотальным» качеством продукции, — это нечто другое по сравнению с ролью руководителя как надсмотрщика за подчиненными на традиционной фабрике или при конвейерной системе.

Свое непосредственное воплощение принципы автономии работника, демократичности отношений в коллективе, высокой вовлеченности сотрудников в дела организации, реализацию ее миссии и стратегических целей нашли в частности в «бирюзовых компаниях». Они предполагают устранение иерархичности, товарищеские, основанные на общих целях и ценностях отношения между сотрудниками. В бирюзовой организации каждый сотрудник воспринимается как личность, а не как винтик в сложном организационном механизме. Учитываются не только его профессиональные компетенции, но и личностные качества, желания, чувства и т. п. Сотрудники имеют право принимать самостоятельные решения, не обсуждая их с коллегами и руководством, неся за это персональную ответственность.

Пятым фактором возрастания роли персонала в производстве явилось ***повышение образовательного и культурного уровня работника, рост его личностных запросов к трудовой деятельности.*** Предсказания ряда теоретиков 1970—1980-х годов о деквалификации работников и падении личностной ценности труда и его культуры не оправдались. В конце 20 начале 21 веков формируется во многом новый тип личности работника (поколение Z), который не довольствуется послушанием и обезличенным, механическим трудовым усердием, а стремится найти в трудовой деятельности удовольствие, больше ценит интересную работу, чем высокий заработок, требует уважения к личности, ее автономии, не боится перемен, стремится повышать свое образование.

Такого работника не устраивает тейлористская организация труда, предписывающая ему роль механического исполнителя указаний руководства. Экспектациям (ожиданиям) работника нового типа, особенно молодежи, теперь уже не соответствуют простые, часто примитивные операции частичных рабочих в условиях преимущественно авторитарного стиля руководства. Неудовлетворенность ограниченностью производственных возможностей работника, монотонностью и обезличенностью труда, невозможностью проявить в нем творческий личностный потенциал широко проявилась в конце 20 в. В это время в ряде европейских стран стала ощущаться нехватка квалифицированной рабочей силы для производств, связанных с детально дифференцированными трудовыми операциями, монотонным трудом конвейерного типа и тейлористскими методами управления. Среди занятых на такого рода

предприятиях работников получили распространение абсентеизм, отстраненность от участия в общеорганизационных делах, текучесть кадров, нарушение трудовой дисциплины, равнодушие к труду и другие негативные для организации явления. Они проявились в снижении качества продукции, массовом браке, забастовках и других формах стихийного и организованного протеста. Все это влекло за собой большие социальные и производственные издержки, реакцией на которые со стороны предпринимателей и менеджеров явился уже упоминавшийся ***«тейлоризм с человеческим лицом».***

Эта модификация тейлористской модели управления стремилась сгладить негативное влияние механистической организации труда с помощью развития неформальных связей между работниками, их привлечения к принятию некоторых производственных решений, посредством организации коллективных празднований, пикников, чествований ветеранов, введения гибких графиков работы, ликвидации вредных производств и изнурительных операций, эстетизации и гуманизации труда. Такого рода политика значительно расширяла диапазон отношений в области управления персоналом, смягчала общий нравственный климат на предприятии. Однако она не могла сформировать производственные операции, удовлетворяющие возросшему уровню образования и запросов работников и требующие высокой квалификации персонала.

Ситуация существенно изменилась лишь после перехода к малосерийному производству и, в частности, в результате удешевления многопрофильных станков с числовым программным управлением (ЧПУ). Их массовое использование сделало невыгодным выносить многие операции по проектированию и программированию за пределы производственного процесса, затребовало большое количество работников с высшим техническим образованием. Следствием произошедших в 1980—1990-е годы качественных изменений в содержании труда явилась тенденция к сближению возможностей производства и ожиданий и требований работников к организации труда и характеру управления. В целом же рост образованности и культуры персонала способствовал повышению его роли в современном производстве и обществе, подрывал эффективность традиционных, преимущественно авторитарных методов управления.

Развитие демократии

Все это нашло свое проявление в *шестом* факторе повышения роли персонала в современной организации — *развитии демократии на производстве и в обществе.* Демократия на макроуровне, в масштабах государства влияет на персонал и управление им, в частности:

- *через формирующуюся под ее воздействием* культуру, элементами которой являются чувство собственного достоинства, уважение прав личности, в том числе ее трудовых и социальных прав, ожидание демократического стиля руководства и готовность к партиципации, участию в делах организации и т. п.;

• *посредством создания и укрепления организаций, защищающих интересы персонала, наемных работников.* Самой массовой из них являются профсоюзы;

• *путем принятия законов*, защищающих права работника и регулирующих отношения на производстве.

Непосредственное воздействие на положение персонала и управление им оказывает *производственная демократия.* Сегодня в большинстве стран мира существуют те или иные формы демократии на производстве: производственные (рабочие) советы, советы трудовых коллективов, профессиональные организации, тарифные соглашения и т. п. Многие предприятия вообще являются коллективной собственностью их работников, которые имеют право принимать важные управленческие решения. В США, например, существуют примерно 40 тыс. самоуправляющихся предприятий, работники которых обладают и правами собственника. Управление персоналом таких предприятий имеет большую специфику.

Разнообразные права на производстве имеют профсоюзы. Налаживание взаимоотношений с профсоюзами и другими органами производственной демократии — важное направление деятельности современного управления персоналом. Хотя производственная демократия не распространяется на технологический процесс, однако с ее помощью работники могут участвовать в решении многих жизненно важных, прежде всего социальных вопросов. Права же руководителей во многом ограничены.

Так, в государственных учреждениях ФРГ без согласия совета по персоналу руководитель, имея вакансию, не вправе принять на нее даже секретаршу. Еще более ограничены компетенции руководителя в решении социальных вопросов в Италии. Здесь с 1971 г. действует Устав прав трудящихся, который ограничивает власть собственника и администрации рамками технологического процесса. Такие же жизненно важные социальные вопросы, как прием на работу, перемещение внутри предприятия, оплата, увольнение, и другие решаются с согласия профсоюза. Скажем, в случае увольнения работника руководство обязано доказать, при необходимости через суд, обоснованность мотива увольнения и, если это будет признано, выплачивать увольняемому работнику в течение двух лет почти полную зарплату. Очевидно, что в таких условиях одна из функций управления персоналом — освобождение работников становится весьма непростым и дорогостоящим делом и коренным образом отличается от характерной для тейлористских методов управления упрощенной процедуры увольнения, когда работника об этом извещали по почте.

Рост цены труда

Развитие демократии в обществе и на производстве прямо связано с *седьмым* фактором повышения значимости персонала в современном производстве — *ростом цены рабочей силы.* В современных западных странах цена труда весьма велика. Самые высокие затраты на труд (наиболее полно они отражаются в экономической статистике понятием

«затраты на рабочую силу») в последние годы были в Скандинавских страна, ФРГ и Швейцарии, хотя по величине зарплаты эти страны уступают США и некоторым другим государствам (в частности, в США минимальная почасовая оплата труда составляет свыше 7,25 долларов, а в ряде штатов она значительно выше).

Помимо расходов на зарплату в затратах на персонал велика доля социального страхования (например, в ФРГ одну половину этих затрат, оплачивает предприниматель, другую половину — наемный работник), оплаты отпусков (в ФРГ они составляют 4—6 недель) и социальных услуг на предприятии [64. С. 57 и др.]. В целом же затраты организации на рабочую силу очень разнообразны. Некоторые компании, например, «Ай-Би-Эм», оценивают затраты на одного своего сотрудника в течение всей его работы на предприятии (включая обучение, пенсионные и иные социальные расходы) примерно в миллион фунтов стерлингов [40].

В странах Запада с социальной рыночной экономикой затраты на компенсацию труда персонала уже стали одной из важнейших статей расходов, от величины которой прямо зависит успех компании в конкурентной борьбе, а часто и само ее существование. Причем, несмотря на трудности экономического развития, связанные с пандемией covid-19 и экономическими потрясениями. вызванные политикой санкций против России, затраты на персонал в современном мире имеют тенденцию к росту.

Если сотрудник стоит очень дорого, если его трудно уволить и при этом дорого найти ему достойную замену, если содержание труда требует все большей квалификации, самоотдачи, ответственности и инициативы работника и внешний контроль за ним затруднен, то все это повышает значимость персонала в современном производстве и одновременно науки о его эффективном использовании.

1.3. Теории человеческого, социального, эмоционального и интеллектуального капитала. Деловая этика

Резкое возрастание роли персонала в современном производстве нашло отражение в теориях человеческого, социального, эмоционального и интеллектуального капитала, которые можно объединить под общим названием — *теории личностного капитала.* Они обосновывают особое место работника среди различных видов капитала, используемого на производстве. К таким видам капитала (т. е. ценностным компонентам производства, способным приносить прибыль) относятся: *финансовый,* выражаемый главным образом в деньгах; *физический* — техника, оборудование, сырье, материальные элементы производства в целом; *человеческий и, отчасти, интеллектуальный и социальный* капиталы. Что же представляют собой эти виды капитала, отражающие растущую роль персонала в организационной деятельности?

Человеческий капитал в управлении персоналом

Определяемый в общей форме, **человеческий капитал** — *это знания, навыки, профессиональные способности и здоровье работника, а также применительно к организации – знания, умения и навыки, которыми обладает персонал предприятия.* Само понятие «человеческий капитал» характеризует качество рабочей силы, возможности работника в трудовом процессе.

Несмотря на то что многие идеи теории человеческого капитала встречаются уже у А. Смита, сама она сравнительно молода: ее формирование пришлось на 1950—1960-е годы прошлого столетия. Видные представители школы «человеческого капитала» — Т. Шульц, Г. Беккер, Дж. Минсер и др. ученые школы «человеческого капитала» изучали влияние сроков обучения работников, их навыков и способностей на заработную плату, эффективность и экономический рост предприятий. Иными словами, их главной задачей было определить экономическую отдачу от инвестиций в человека. Результаты исследований оказались во многом сенсационными. В частности, выяснилось, что экономическая отдача затрат на обучение сотрудников намного выше инвестиций в новую технику и оборудование.

Многочисленное подтверждение этих выводов и ознакомление с ними представителей бизнеса дало сильные импульсы для интенсивного развития на предприятиях стран Запада сферы профессионального обучения. Во многих отраслях экономики это оказалось очень прибыльным делом. Причем повышение общего и особенно профессионального образования давало предпринимателям не только прибыль, но и в основном соответствовало интересам работников, повышало возможности их профессионального и карьерного роста, увеличивало удовлетворенность трудом и производственную самореализацию, способствовало повышению зарплаты.

Человеческий капитал неоднороден, он подразделяется на общий и специальный. *Общий (перемещаемый)* капитал включает теоретические и другие достаточно универсальные, широко применимые знания, приобретаемые в первую очередь в школах, вузах и других образовательных учреждениях, а также общие профессиональные (специализирующие) знания. Это может быть, например, знание учебных предметов: математики, физики, информатики, иностранных языков и т. п. Важной формой наращивания общего человеческого капитала является *самообучение.*

Специальный (неперемещаемый) капитал соотносим лишь с конкретной организацией. Он включает знания особенностей рабочего места, руководства, товарищей по работе, их возможностей, достоинств и недостатков, клиентов, специфики предприятия, региона и т. п., а также практические навыки по использованию этого рода знаний. Специальный капитал накапливается в процессе трудовой деятельности, приобретения практического опыта.

После бума инвестиций в человеческий капитал в ряде стран Запада многие предприниматели опасались переманивания высококвалифицированной рабочей силы и особенно хорошо подготовленных менеджеров другими фирмами, которые, не затрачивая большие средства на

долговременное обучение работников, могут предложить им значительно более высокий заработок и другие блага.

Реальная ситуация на рынке труда во многом развеяла эти опасения. Хотя переманивание высококвалифицированных работников имеет место в современном производстве, однако масштабы его сравнительно невелики. Главным ограничителем такого рода практики служит специальный капитал, который применим лишь к данному предприятию и накапливается в течение длительного времени. Причем некоторые менеджеры и другие высококвалифицированные работники, сменив место работы и попав в иную производственную среду, часто вообще оказываются неспособными достичь своих прежних результатов на новом месте.

Одна из наиболее эффективных моделей накапливания и использования человеческого капитала и особенно капитала неперемещаемого — японская система пожизненного найма работников, в более мягких формах широко используемая и рядом транснациональных, американских и западноевропейских корпораций, например, компанией «Ай-Би-Эм». Данная система обеспечивает максимальное наращивание и закрепление знаний, умений и навыков работников на определенных предприятиях. В условиях Японии это особенно важно, так как здесь издержки на профессиональное образование, в том числе регулярное повышение квалификации, в среднем в 2—3 раза выше, чем в США. (Это связано прежде всего с высокими нормами амортизации оборудования, его быстрой сменой, а также с частой ротацией и переквалификацией работников.)

Накапливание общего и специального человеческого капитала — одна из важнейших предпосылок наиболее эффективного использования персонала. Оно обеспечивает высокую компетентность и неформальную вовлеченность работника в дела коллектива, позволяет ему максимально проявить инициативу, раскрыть свои способности и дарования.

В современной литературе в рамках человеческого капитала нередко выделяют *эмоциональный капитал*. Он включает такие качества работника как самоуважение, уверенность в себе, независимость, эмоциональная адаптивность к разным ситуациям, стрессоустойчивость, умение контролировать свои чувства и поведение, эмпатия, способность понять другого человека, его эмоциональное состояние, сопереживать и сочувствовать ему, позитивное, оптимистическое восприятие мира и др.

Наличие такого рода качеств у сотрудников и, особенно, руководителей, способствует формированию командного духа, удовлетворенности работой в организации, повышению мотивации и эффективности их работы в целом.

Человеческий капитал является одной из важнейших составляющих ***интеллектуального капитала***. Последний включает ментальные, мыслительные способности, знания, навыки, компетенции отдельных людей (это составная часть человеческого капитала), а также нематериальные активы, объекты интеллектуальной собственности, принадлежащие предприятию: патенты, базы данных, программное обеспечение, товарные знаки и др., которые могут использоваться в целях получения прибыли и достижения других целей.

В современном, информационном обществе непрерывное наращивание человеческого капитала в его различных формах – одна из важнейших задач управления персоналом. Наличие персонала высочайшей квалификации и качества (в наши дни такой персонал обычно называют – «таланты») делает предприятие практически недосягаемым для менее богатых человеческим капиталом конкурентов, которые, даже обладая такой же передовой техникой и технологией, обычно не в состоянии использовать их со столь высокой отдачей. Эффективное использование человеческого капитала практически невозможно без наличия капитала социального.

Социальный капитал как фактор эффективности организации

Понятие **социальный капитал** отражает *характер отношений между работниками, способы и культуру их общения, развитость межличностных коммуникаций.* Содержанием социального капитала являются межличностные связи, отношения взаимопонимания, доверия, солидарности, готовность к кооперации и поддержке, умение работать в группе, команде. В его основе лежат нравственные отношения, которые иногда называют *нравственным капиталом.* Однако социальный капитал не сводится лишь к капиталу нравственному, он предполагает и развитость коммуникаций и культуры общения, навыков эффективного взаимодействия.

Социальный капитал позволяет быстро и эффективно координировать деятельность людей, мобилизовывать их на достижение организационных целей, обеспечивает оперативность передачи информации. Его развитость резко снижает отклоняющееся поведение, случаи нарушения трудовой дисциплины, недобросовестного отношения к труду, делает излишним текущий внешний контроль за персоналом.

Важным отличием социального капитала от капитала финансового и физического является его *нарастание по мере его потребления.* Социальный капитал накапливается в различных формах непосредственного взаимодействия людей и прежде всего в устойчивых самоуправляющихся социально-психологических общностях или группах («комьюнити») [47]. Традиционными формами его формирования являются семья, другие кровнородственные объединения. Однако накопление этого вида капитала возможно и в большей или меньшей степени необходимо также и в других формах взаимодействия работников, особенно в современной производственной деятельности.

В России издавна существовали различные формы социального капитала: семейный, общинный, артельный и др. Своеобразным проявлением социального капитала в купеческой среде являлась репутация, которая во многом заменяла правовые отношения. Честное слово купца часто оказывалось крепче вексельных обязательств. У человека же с дурной репутацией было мало шансов на коммерческий успех.

Социальный капитал широко используется не только в традиционной, но и в современной рыночной экономике, особенно в Японии и странах Юго-Восточной Азии. Применительно к этому региону иногда даже употребляют

специальный термин «сетевой капитализм», т. е. капитализм, основывающийся не на формальной рационализации и отчуждении, а на семейных, клановых и других коллективистских объединениях работников — «ячейках» в общей системе хозяйствования. Развитость социального капитала, особенно в формах команд, современных самоуправляющихся бригад, отделов и целых предприятий, резко увеличивает отдачу от физического, финансового и человеческого капиталов, позволяет сокращать расходы на контроль, обучение, профессиональную адаптацию и информирование персонала.

Деловая этика

Социальный капитал накапливается в результате соблюдения субъектами хозяйствования деловой этики (этики деловых отношений), а применительно к коммерческим организациям — *этики бизнеса.* Последняя показывает, насколько руководство корпораций и их сотрудники следуют нормам морали. В этике бизнеса различаются *макроэтика* — сфера взаимоотношений между коллективными субъектами хозяйствования: корпорациями, государством и обществом — и *микроэтика* — отношения между сотрудниками внутри организации. В крупных и средних компаниях микроэтические нормы и правила обычно формулируются в этических кодексах или кодексах поведения, являющихся важным элементом организационной (корпоративной) культуры. Как бы связующим звеном между макро- и микроэтикой выступает *профессиональная этика* — система моральных норм, соблюдение которых принято в определенной сфере деятельности. Например, в медицине существует специальный кодекс поведения врачей, основанный на клятве Гиппократа.

Как и любая другая профессия, управление персоналом подчиняется *кодексу профессиональной этики,* который основывается на следующих принципах [68. С. 181—182]:

1) специалисты, занимающиеся практической работой, должны учитывать общественные цели и защищать общественные интересы, поскольку это более важно, чем слепая лояльность по отношению к интересам работодателей;

2) профессионалы должны тщательно разбираться в имеющихся в организации проблемах и проводить все необходимые работы и исследования для того, чтобы обеспечить постоянное повышение уровня компетентности и профессионального внимания;

3) специалисты-практики должны придерживаться высоких стандартов личной честности и чистоты в повседневной работе;

4) взаимодействуя с работниками, профессионалы должны придавать исключительную важность их личным интересам, благосостоянию и достоинству;

5) профессионалы должны быть совершенно уверены, что организации, в которых они работают, проявляют большое внимание и уважение к интересам общественности и будут всегда уважать интересы личности и достоинство сотрудников.

В современном производстве специалисты в области управления персоналом все больше привлекаются к решению этических проблем. По данным опроса, проведенного американским Обществом по управлению человеческими ресурсами (УЧР) и Торговой расчетной палатой, в США наиболее частые нарушения профессиональной этики возникают по следующим вопросам [68. С. 181—182]:

- трудоустройство, обучение или продвижение по службе на основе протекционизма (дружеского или родственного);
- привилегии в оплате, в выполнении дисциплинарных норм, в продвижении и т. п., полученные благодаря дружбе с высшими руководителями;
- сексуальные домогательства;
- дискриминация в продвижении по половому признаку;
- неодинаковые требования по соблюдению дисциплины, предъявляемые к руководителям и рядовым работникам;
- несоблюдение конфиденциальности;
- дискриминация по половому признаку при оплате за равный труд;
- использование при оценке работы факторов, не имеющих к ней отношения;
- заключение договоренностей с поставщиками или консалтинговыми агентствами, приносящих личную выгоду;
- дискриминация по половому признаку при распределении работ или найме.

В современной России при управлении персоналом все эти, а также и многие другие нарушения профессиональной этики также имеют место.

Моральные нормы, действующие внутри корпораций, отличаются большей строгостью по сравнению с принципами макроэкономических взаимоотношений, сторонами которых часто выступают конкуренты. Внутрикорпоративные нормы обычно включают такие качества, как честность, надежность, уважение прав и самостоятельности других, справедливость, взаимопомощь, должностное старание и т. д. [48]. В современном мире у передовых компаний наблюдается тенденция укрепления микроэтики, составляющей основу корпоративной культуры.

Минимальные требования макроэтики бизнеса — соблюдение законов и уплата налогов, более высокие — выполнение обязательств и договоренностей, ответственность компании перед своими сотрудниками, государством и обществом, благотворительность, забота об охране окружающей среды.

Уровень этики деловых отношений, состояние и использование социального и человеческого капиталов в современных условиях зависят в первую очередь от управления персоналом.

Вопросы

1. Что такое персонал и какую структуру он имеет?
2. Существовало ли управление персоналом в доиндустриальном обществе и когда оно возникло?
3. С чем связано превращение управления персоналом в одну из важнейших, относительно самостоятельных сфер управления?
4. Когда и где появились первые отделы кадров?
5. Каково место персонала в тейлористской модели труда?
6. В чем суть неотейлоризма в воззрениях на персонал?
7. Каковы основные факторы повышения роли персонала в постиндустриальном, информационном обществе?
8. Что входит в понятие человеческого капитала и какую роль он играет в современном производстве, как соотносится с эмоциональным и интеллектуальным капиталом?
9. Насколько реальна опасность переманивания наиболее квалифицированных сотрудников?
10. Что представляет собой социальный капитал и как он влияет на эффективность деловой деятельности?
11. Что такое этика бизнеса и каковы ее минимальные требования?

Глава 2
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КАК СПЕЦИФИЧЕСКАЯ ОБЛАСТЬ УПРАВЛЕНИЯ

Вы узнаете:

- что такое управление персоналом, какое место оно занимает в управлении организацией, какую роль играет;
- как измеряется эффективность управления персоналом;
- каковы важнейшие субъекты, функции и методы управления персоналом в современной организации;
- какие главные этапы проходит управление персоналом в своем развитии после появления на предприятиях отделов кадров, в чем особенности этапа управления человеческими ресурсами;
- каковы главные тенденции развития управления персоналом в XXI в.;
- как диагностировать свои коммуникативные качества и развивать навыки ведения телефонных разговоров и переговоров.

2.1. Понятие, цели и структура управления персоналом

Что такое управление персоналом?

Изменения, происходящие в современном производстве и связанные с резким повышением значимости человеческого фактора, выдвинули управление персоналом на передний план управленческой деятельности, стимулировали бурное развитие научных исследований в этой области. Результатом усилий ученых, изучающих проблемы управления сотрудниками, явились разнообразные трактовки управления персоналом. Они, как правило, не противоречат друг другу, а отражают различные стороны, аспекты этого сложного, богатого по содержанию вида управленческой деятельности. Все определения управления персоналом можно объединить в несколько групп.

1. *Целостные, обобщающие определения.* «Управление персоналом, — пишут авторы объемного учебника по управлению персоналом Ю. Г. Одегов и П. В. Журавлев, — представляет собой особую область управления в силу специфики его объекта — человека... Управление персоналом — это постоянная задача всех руководящих кадров и кадровых служб предприятий по систематическому развитию всех сторон управления, связанных с человеком» [44. С. 5, 62]. Целостные определения пытаются дать общую характеристику управления персоналом, отразить его место в системе управления и отличительные особенности. Их достоинством является универсальный характер, возможность использования для

понимания места управления персоналом в системе управления в целом. В то же время они дают мало конкретных сведений об управлении сотрудниками.

2. *Мотивационные дефиниции.* Управление персоналом, пишет, например, Н. Маусов, это «непрерывный процесс, направленный на целевое изменение мотивации людей, чтобы добиться от них максимальной отдачи, а, следовательно, высоких конечных результатов» [37. С. 109]. Данного рода определения выделяют важнейшую, стержневую функцию управления персоналом. Однако они отражают лишь часть этого типа деятельности, оставляют в тени множество других его функций, которые будут рассмотрены ниже.

3. *Дескриптивные* (описательные) *определения.* «Управление персоналом предприятия — целенаправленная деятельность руководящего состава предприятия, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления» [67. С. 5]. В данном определении раскрывается ряд важнейших характеристик управления персоналом. Однако невозможность перечислить все функции и признаки управления персоналом (или хотя бы большинство из них) в одном определении делает такого рода характеристики неполными.

4. *Телеологические* (с точки зрения цели, задач) *дефиниции.* Управление персоналом — это «комплекс управленческих (организационных, экономических, правовых) мероприятий, обеспечивающих соответствие количественных и качественных характеристик персонала и направленности его трудового поведения целям и задачам предприятия (организации)» [26. С. 6]. Телеологические дефиниции, не претендуя на содержательную полноту, вместе с тем характеризуют важнейшее качество, целевую направленность управления персоналом в системе предприятия.

5. *Дескриптивно-телеологические определения.* Они, как видно из названия, пытаются сочетать характеристику целей менеджмента персонала с перечислением его важнейших функций. «Экономика персонала (или управление персоналом), — пишут немецкие ученые Р. Марр и В. Вебер, — является сферой деятельности, характерной для всех организаций, и ее главная задача состоит в обеспечении организации персоналом и целенаправленном использовании персонала» [64. С. 66].

Цели управления персоналом

Деятельность любой организации, в том числе и управление персоналом, подчинена достижению определенных целей. Они определяют общую направленность и содержание управленческой, да и иной деятельности.Учитывая важность целевых определений управления персоналом для выяснения его обобщающих, сущностных характеристик, необходимо уточнить, *какие же цели преследует этого рода деятельность.* В современной литературе обычно выделяют две группы целей менеджмента персонала: организационные и личные. «Управление персоналом, — пишут Дж. М. Иванцевич, А. А. Лобанов, — деятельность, выполняемая на предприятиях, которая способствует наиболее эффективному

использованию людей (работников) для достижения организационных и личных целей» [18].

Организационные цеди традиционно стоят в центре управления персоналом, да и управления в целом. Их обычно связывают с обеспечением эффективности предприятия. И с этой точки зрения управление персоналом — *деятельность по использованию сотрудников для достижения эффективности организации.*

Термин *«эффективность предприятия»,* несмотря на его широкую распространенность, трактуется далеко не однозначно. Одни авторы определяют эффективность как получение максимальной прибыли (особенно широко этого рода трактовки были распространены в период господства тейлористской модели управления). Другие ученые — сегодня их явное большинство — понимают эффективность организации более широко. Так, Р. Л. Кричевский выделяет две группы критериев, или показателей, эффективности коллектива и соответственно управления персоналом (в данном случае различия между понятиями «коллектив» и «предприятие» несущественны): психологические и непсихологические. К первым он относит удовлетворенность членством в трудовом коллективе и трудом; мотивацию членов коллектива; авторитет руководителя; самооценку коллектива; ко вторым, непсихологическим критериям — действенность; экономичность; качество; производительность; нововведения; прибыльность [31. С. 210].

Безусловно, в данной трактовке эффективности управления коллективом отражены ее важнейшие проявления. Однако столь детальная и дифференцированная характеристика эффективности трудно применима на практике. К тому же некоторые показатели, например, «удовлетворенность членством в коллективе» и «самооценка коллектива», во многом дублируют друг друга. Поэтому представляется целесообразным использование более конкретной и простой трактовки эффективности управления персоналом. В общей форме можно сказать так: эффективность управления персоналом — *это достижение организационных и индивидуальных целей при минимальных издержках.* Применительно к рыночным предприятиям организационные цели состоят в обеспечении их прибыльности и стабильности, а также их адаптируемости к будущим изменениям ситуации при минимальных затратах на персонал, индивидуальные же цели заключаются главным образом в удовлетворенности сотрудников трудом, его компенсацией и пребыванием на предприятии.

Понятие экономической и социальной эффективности

В западной литературе для характеристики целей управления персоналом часто используются понятия «экономическая эффективность» и «социальная (персональная) эффективность». При этом экономическая эффективность в области управления персоналом понимается как достижение с минимальными затратами на персонал организационных целей — экономических результатов, стабильности, высокой гибкости и

адаптивности к непрерывно меняющейся среде, социальная эффективность — как удовлетворение интересов и потребностей сотрудников (оплата труда, его содержание, возможность личностной самореализации, удовлетворенность пребыванием в коллективе, общением с руководством, товарищами и т. д.) [64. С. 85, 86, 90]. Главные показатели социальной эффективности — удовлетворенность сотрудников оплатой труда, его содержанием и трудовым коллективом.

Известные немецкие авторы Й. Хентце, А. Каммел и К. Линдерт, трактуя эффективность как «достижение цели или решение задачи с наименьшими издержками» [107. С. 44—48], дают достаточно дифференцированную характеристику экономической и социальной эффективности [107. С. 46—47]. Согласно их трактовке, экономическая эффективность означает реализацию персоналом организационных целей и прежде всего производительности труда и рентабельности по принципу экономичного использования ограниченных ресурсов. Социальная же эффективность проявляется в степени достижения индивидуальных целей работников и характеризует удовлетворение в процессе руководства ожиданий, желаний, потребностей и интересов сотрудников. Кроме того, социальная эффективность в свою очередь имеет два основных измерения. Это ориентация на работу и ориентация на отношения с другими людьми.

Учитывающая различные аспекты *эффективности* управления персоналом ее *общая модель* может быть охарактеризована по трем параметрам:

1) *реализация задач* (экономическая эффективность) — производственная деятельность и вклад в общий успех организации;

2) *восприятие труда* (социальная эффективность) — удовлетворенность трудом, низкая текучесть кадров и потерь рабочего времени;

3) *партиципация* (социальная эффективность) — участие в решении общих задач, сотрудничество, групповая идентификация.

Эти и некоторые другие показатели служат целевыми ориентирами в организации и осуществлении практической деятельности по управлению персоналом, а также важнейшими критериями оценки ее успешности. В научной литературе разработан вопрос об *операционализации* эффективности управления персоналом, ее конкретных, эмпирически проверяемых *показателях.* Так, Е. Витте выделяет пять групп таких показателей, первые три из которых характеризуют экономическую эффективность, четвертая и пятая — эффективность социальную:

1) *эффективность результатов деятельности* (общая экономическая эффективность, индикаторами измерения которой являются прибыль, рентабельность, производительность, рост оборота, качество удовлетворения спроса);

2) *материальная эффективность производственного процесса* (индикаторы измерения — отклонения от плана, брак, рекламации, своевременность поставок, качество продукции);

3) *нематериальная эффективность производства* (индикаторы измерения — точность и время решения проблемы, готовность к инновациям, редукция неуверенности, определенность цели, точность и своевременность информации и др.);

4) *установки по отношению к труду* (удовлетворенность трудом, инициатива, доля потерь рабочего времени, жалобы, взятие на себя ответственности и др.);

5) *установки по отношению к другим индивидам* (восприятие влияния, готовность к кооперации, дружба, согласие, уважение, доверие, групповая сплоченность и др.) [157. С. 263—276].

Реальное соотношение различных показателей эффективности управления организацией зависит от ряда факторов:

• стратегии компании, тех главных, перспективных целей, которые ставит ее руководство. Так, например, если целью собственников компании является получение любой ценой максимальной прибыли, то она едва ли будет заботиться о социальной эффективности управления;

• общего положения компании на рынке. Очевидно, что при стабильном положении компания может позволить себе в большей степени заниматься вопросами социальной эффективности, чем в условиях кризиса. Хотя и в кризисной ситуации обычно нельзя игнорировать социальный аспект управления, поскольку это может привести к острым конфликтам, негативно скажется на корпоративной культуре, повлечет за собой уход ценных сотрудников и т. д.;

• рыночной цены труда. Как правило, высокая цена труда способствует повышению внимания к социальной эффективности, низкая — снижает его. Это наглядно проявляется в современной России, где из-за низкой цены труда многие предприниматели игнорируют социальные аспекты управления, а в рамках показателей экономической эффективности заботятся лишь об обеспечении удовлетворенности оплатой труда;

• организационной культуры, ценностей и установок руководства и коллектива в целом. К примеру, если корпоративная культура рассматривает человека как высшую ценность, то руководство обязательно будет уделять большое внимание социальным аспектам управления.

Экономическая и социальная эффективность могут как дополнять и усиливать друг друга, так и противоречить друг другу. Важная задача управления персоналом состоит не только в их повышении, но и в оптимизации их взаимоотношения на базе прежде всего экономической эффективности, организационных целей.

Деловая эффективность

Понятие экономической эффективности ориентировано на коммерческие организации, действующие в условиях рынка и конкуренции.

Однако важным объектом управления персоналом являются и некоммерческие, в том числе государственные организации, не ставящие задачи получения максимальной прибыли или капитализации (рыночная стоимость размещенных акций). Общее понятие экономической эффективности применимо к ним лишь с существенными поправками и

даже не всегда. Поэтому для отражения целевой направленности управления персоналом некоммерческими организациями представляется необходимым использовать более общее понятие – «***деловая эффективность***». Применительно к коммерческим, рыночным предприятиям она тождественна экономической эффективности. Однако деловая эффективность характеризует и управление персоналом некоммерческих организаций, и тогда *она означает достижение целей организации любого типа с минимальным расходованием ресурсов, обеспечение стабильности и адаптируемости к изменяющейся среде.*

Учитывая различные подходы к определению управления персоналом, его можно определить как весь комплекс деятельности субъектов управления по обеспечению организации оптимальным количеством сотрудников требуемой квалификации и качества (компетентности и мотивации), по руководству сотрудниками и их использованию в целях обеспечения экономической (деловой), а также социальной эффективности организации.

В современной литературе и особенно у специалистов-практиков, ориентированных на англоязычные источники и прошедшие подготовку в США или работающих с американскими учебно-методическими материалами, термин «управление персоналом» применительно к коммерческим организациям часто употребляется в ограниченном, *узком значении и называется «менеджмент человеческих ресурсов» или сокращенно – «**HR-менеджмент» (ЧР-менеджмент)*.

В этом, узком значении ***ЧР-менеджмент представляет собой часть управления сотрудниками коммерческой организации, работу с кадрами, которую осуществляют преимущественно службы персонала. Иными словами, это вся разнообразная деятельность служб персонала (отделов кадров), а также участвующих в их работе консалтинговых организаций***.

Применительно к коммерческим организациям управление персоналом тождественно ***менеджменту персонала.*** *Последний представляет собой управление персоналом организации, главной целью которой является получение прибыли, и которая действует в нестабильной, рыночной, конкурентной среде.* Кроме менеджмента персонала, управление персоналом включает также **управление кадрами государственных, муниципальных и общественных организаций**, которые создаются не для получения прибыли (хотя некоторые из таких организаций могут заниматься хозяйственной и предпринимательской деятельностью в качестве неосновной задачи).

Реально в современном обществе ***управление персоналом представлено в трех формах*** (и, соответственно, термин «управление персоналом» имеет три взаимосвязанных значения): 1) как *важнейший **вид управленческой деятельности***, практической работы по управлению сотрудниками; 2) как ***наука***, т. е. отображающая и совершенствующая практику управления персоналом специфическая, преимущественно

интеллектуальная деятельность, направленная на получение и систематизацию знаний и разработку путей, способов и форм повышения эффективности реального управления сотрудниками; 3) как ***учебная дисциплина***, преподаваемая в высших, средних и некоторых других учебных заведениях. (Особенности управления персоналом как науки и учебной дисциплины будут рассмотрены в главе третьей.)

Структура управления персоналом и его место в системе управления организацией

Управление персоналом как важнейший вид управленческой деятельности имеет определенную **структуру**. Исходя из приведенного выше его определения, в управлении персоналом можно выделить ряд взаимосвязанных компонентов, относительно самостоятельных видов, или областей, деятельности. *Критерием* их выделения служат субъекты этого рода деятельности, а также ее характер – непосредственное или опосредованное влияние на реализацию ее целей.

Итак, **управление персоналом включает**:

- *руководство персоналом* – деятельность руководителей по управлению персоналом;
- *работу с персоналом* (кадрами) – деятельность служб персонала;
- *генеральное (общее, прежде всего, стратегическое) управление персоналом* – деятельность по управлению всей системой управления персоналом как целостностью и ее отдельными аспектами (разработка и реализация кадровой стратегии и политики высшим руководством, службами персонала и органами производственной демократии);
- *кадровый консалтинг* – деятельность разнообразных внешних организаций (консалтинговых, рекрутинговых, хедхантинговых агентств, тренинговых и учебных центров и т.п.), оказывающих услуги организациям в области управления персоналом.
- *персональный менеджмент* (самоменеджмент) – управление собой в организационном поведении. Для успешной работы каждый сотрудник и в первую очередь руководитель должны уметь управлять собой. Персональный менеджмент, как и управление персоналом в целом, это и реальная деятельность, и наука и учебная дисциплина. Как учебная дисциплина персональный менеджмент учит тому, как эффективно для каждого работника и предприятия в целом управлять своим организационным поведением, своими эмоциями, своим временем (тайм-менеджмент), личной деловой карьерой, как планировать свои дела и принимать оптимальные решения, рационально организовывать свой труд и отдых, повышать свою работоспособность, формировать и улучшать имидж и т. п.

Примыкает к управлению персоналом управление трудовыми ресурсами (на уровне района, города, региона, страны).

Первые три сферы управления персоналом – руководство персоналом, работа с персоналом и генеральное, прежде всего, стратегическое управление персоналом – непосредственно влияют на управление сотрудниками. Их

субъекты находятся внутри организации. Персональный менеджмент участвует в управлении через поведение отдельных работников, кадровый консалтинг – через выполнение сторонними организациями соответствующих заказов предприятия. Руководство персоналом и работа с кадрами составляют главное содержание деятельности по управлению персоналом. (Они будут подробно проанализированы в последующих разделах книги.)

Управление персоналом как вид управленческой деятельности служит реализации целей и задач всей организации, и занимает среди них определенное, в современных организациях ведущее место. В научной литературе существуют различные классификации важнейших видов управления организацией. Применительно к коммерческим организациям ***управление ими подразделяется на следующие относительно самостоятельные основные виды деятельности***:

Управление спросом, «рынками» (маркетинг товаров и услуг). Изучение спроса, потребностей среды, общества как макросистемы, которой призвано служить конкретное предприятие, и своих возможностей удовлетворять эти потребности, конкурируя с другими компаниями, является приоритетным при создании коммерческой организации и определении направлений ее развития, изменений.

Управление производством товаров и услуг (в том числе техникой, оборудованием, снабжением и т. д.). Очевидно, что без производства любые цели организации не могут быть осуществлены.

Управление финансами, т. е. наличными и безналичными денежными средствами, а также отношениями, связанными с их движением и использованием.

Управление персоналом, сотрудниками. В информационном обществе (как будет более подробно показано в параграфе 2.3) персонал и управление им становятся ключевым фактором успеха компании (и любой другой организации), важнейшим преимуществом в конкурентной борьбе.

Генеральное, системное управление, представляющее собой общее руководство организацией как целостной системой. Обеспечению его эффективности призваны служить все другие, более частные виды управления.

Существуют и другие, не требующие повседневного внимания виды управления, например, структурное управление – управление организационной структурой, т. е. строением подразделений, их составом, соподчиненностью, порядком взаимодействия, распределением функций, прав и обязанностей подразделений и работников и т. п.

Некоторые авторы, руководствуясь иным подходом к управлению, выделяют в нем следующие ***три главные составные части***, или сферы:

1) *планирование,* т. е. определение целей и задач предприятия и любой другой организации, а также путей их реализации;

2) *организацию,* упорядочивающую и регулирующую деятельность людей;

3) управление персоналом, в том числе его мотивацию.

Независимо от конкретных классификаций существует также и еще один вид управления, координирующий все его вышеназванные виды. Это *общее руководство организацией* как целостной системой.

Любой вид управления возможен лишь посредством управления сотрудниками, людьми. Поэтому управление персоналом имеет ключевое значение для успеха деятельности любого предприятия. Более детально содержание управления персоналом раскрывается при ознакомлении с его субъектами и функциями.

2.2. Субъекты, функции и методы управления персоналом

Субъекты управления персоналом

Вся деятельность по управлению персоналом осуществляется его **субъектами** — *должностными лицами и организациями, непосредственно занятыми этого рода деятельностью.* Субъектами управления персоналом являются: руководители всех уровней; службы персонала (отделы кадров); трудовые коллективы и прежде всего их органы: советы трудовых коллективов, производственные советы, общие собрания членов трудовых коллективов; действующие на предприятии кружки качества, профсоюзные и женские организации, объединения рационализаторов, ветеранов и т. п.

К *внешним регуляторам* деятельности по управлению персоналом относятся: государство и прежде всего его органы, принимающие законы, регулирующие сферу трудовых отношений; ассоциации предпринимателей, вырабатывающие рекомендации в области управления и в том числе управления персоналом; организации, занимающиеся вопросами труда, и прежде всего профсоюзы, представленные на государственном уровне; собственники предприятий, как частные лица, так и ассоциации (например, собрание акционеров), нередко устанавливающие особые правила в области управления персоналом. Так, на некоторых предприятиях, принадлежащих религиозным организациям, принципы управления персоналом и взаимоотношений между сотрудниками, в целом находясь в рамках трудового и социального права, значительно отличаются от соответствующих принципов и норм светских организаций. Субъекты управления персоналом выполняют целый ряд функций.

Важнейшие функции управления персоналом

Функции управления персоналом *представляют собой основные направления этого рода деятельности, ориентированные на удовлетворение определенных потребностей предприятия.* Существует несколько методов определения функций управления персоналом, их значимости и удельного веса в управлении. Один из них — анализ соответствующей литературы и выделение описываемого в ней перечня задач по управлению сотрудниками. После осуществления такой процедуры список задач передается менеджерам для их ранжирования по степени важности и на

этой основе устанавливаются важнейшие функции управления персоналом и их значимость.

Другой, более точный, но и более дорогостоящий метод определения функций и задач в области управление персоналом — фиксация их перечня и затрачиваемого времени посредством наблюдения за работой специалистов. Этот метод предполагает наличие специально подготовленных профессионалов-наблюдателей, изучение деятельности многих руководителей и других сотрудников, занятых управлением персоналом, и требует больших финансовых и временных затрат. Поэтому он используется достаточно редко и обычно в целях верификации (проверки в реальной жизни) и уточнения отдельных функций.

В современной литературе выделяется достаточно много функций управления персоналом, в том числе:

1) *планирование персонала (включая стратегическое планирование), определение потребности в количестве и качестве сотрудников, а также времени их использования.* Планирование кадров обычно рассматривают как исходную функцию кадрового менеджмента, поскольку она по времени опережает все другие его функции;

2) *определение способов рекрутирования, привлечения персонала.* Реализация данной функции предполагает ответы на вопросы: где найти нужных работников, как привлечь их на данное предприятие, сколько человек взять извне, а сколько изнутри? В случае создания нового предприятия эта функция учитывается еще на стадии определения месторасположения предприятия, поскольку не в любом регионе имеется возможность найти необходимое количество рабочей силы нужной квалификации. К тому же цена рабочей силы в различных регионах и особенно в различных странах может существенно различаться;

3) *маркетинг персонала.* Он направлен на обеспечение спроса на рабочие места на данном предприятии со стороны наиболее компетентных и мотивированных людей, в первую очередь высококвалифицированных специалистов и менеджеров. При этом маркетинг бывает как внешний, ориентированный на привлечение работников со стороны, так и внутренний, предполагающий побуждение собственных лучших работников к профессионально-должностному росту и занятию наиболее важных для организации рабочих мест [136. С. 27];

4) *подбор, оценка, отбор и принятие на работу сотрудников.* Важность этой функции определяется растущей стоимостью рабочей силы и повышением требований к работнику. Не случайно, например, в Японии на отбор одного кандидата затрачивается до 48 часов рабочего времени, в США — до 16—18 часов [39. С. 18];

5) *адаптация, обучение и повышение квалификации работников, их развитие.* Сегодня на передовых фирмах профессиональное развитие превратилось по существу в непрерывный процесс, сопровождающий человека в течение всей его трудовой жизни;

6) *планирование карьеры, обеспечение профессионально-должностного роста работника.* Эта функция важна как для отдельных сотрудников,

поскольку отвечает их ожиданиям и интересам, так и для предприятия, поскольку позволяет полнее и эффективнее использовать потенциал работника;

7) *мотивация персонала.* Она означает побуждение работников к добросовестному и инициативному труду, выполнению организационных целей. Мотивация достигается прежде всего через обеспечение совпадения организационных и личных целей;

8) *руководство персоналом.* Центральное место в реализации этой функции занимает мотивация сотрудников. Однако руководство не сводится к мотивации. Она «как функция управления призвана объединять, координировать, взаимосвязывать и интегрировать все прочие функции в единое целое» [7. С. 514]. При этом речь идет прежде всего о функциях, связанных с управлением людьми. Руководство персоналом — чрезвычайно сложная и содержательная деятельность, в той или иной мере включающая многие из других функций;

9) *управление расходами на персонал.* Это предполагает подсчет того, сколько стоит привлечение, обучение, оформление, оценка, оплата персонала, социальные расходы и т. п., т. е. все пребывание работника в организации, а также соотнесение расходов с прибылью, которую приносит труд сотрудника;

10) *организация рабочего места,* позволяющая оптимально использовать сотрудника и дающая ему возможность проявить себя в трудовой деятельности. Эта функция учитывает различные факторы, влияющие на экономическую и социальную эффективность работника: его квалификацию и индивидуальные качества, технику и технологию, служебное помещение, всю рабочую ситуацию;

11) *обеспечение оптимального распорядка работы* — составление графиков работы, отпусков, замены в случае болезни или прогулов и т. п. Четкое выполнение этой функции позволяет поддерживать оптимальный трудовой ритм организации, экономить значительные средства, повышать удовлетворенность пребыванием на предприятии;

12) *освобождение персонала.* В современном производстве эта функция не сводится к объявлению увольнения по инициативе руководства или работника и соответствующему оформлению документов. Она включает различные формы приспособления численности работников и их использования к потребностям производства. Это может быть ликвидация сверхурочных работ, перевод сотрудников на неполный рабочий день или неполную рабочую неделю, временное увольнение и т. д.;

13) *кадровое делопроизводство* — сбор, хранение и учет анкетных данных, стажа, повышения квалификации и т. д. Эта, так сказать, техническая функция необходима для эффективного использования персонала. Сегодня ее значительно упрощает использование компьютерных программ и технологий, освобождающих работников от рутинного труда;

14) *управление информацией о сотрудниках.* Современная, особенно крупная организация невозможна без налаживания систематического распространения информации. При этом задача управления персоналом

состоит в том, чтобы получать в оптимальном объеме, распространять нужную и гасить ненужную или даже вредную информацию;

15) *оценка результатов деятельности, организационного поведения и трудового потенциала персонала.* Эта функция проявляется, прежде всего, в оценке результатов работы и в аттестации работников. На ней базируются стимулирование, развитие и использование кадров, а также контроль за ними;

16) *контроль за персоналом, обеспечение дисциплины и организационного порядка.* Эта функция подразумевает не только воздействие со стороны руководителей и уполномоченных должностных лиц, но и развитие у сотрудников самоконтроля;

17) *управление конфликтами.* Оно предполагает создание в организации климата, исключающего возникновение деструктивных конфликтов, а также конструктивное, относительно безболезненное разрешение конфликтов;

18) *правовое регулирование трудовых отношений.* Управление персоналом базируется на использовании трудового законодательства и организационных норм, обычно зафиксированных в уставе предприятия;

19) *налаживание партнерских отношений и сотрудничества с профсоюзами, советами трудовых коллективов и другими организациями, влияющими на персонал;*

20) *обеспечение безопасности, охраны труда и здоровья сотрудников.* Это предполагает как контроль за ситуацией на рабочих местах, так и учет индивидуальных запросов и пожеланий работников, связанных с состоянием их здоровья, например перевод на более легкую работу или неполный рабочий день на период окончательной трудовой адаптации после болезни. Это традиционная функция, актуальность которой полностью сохраняется и в наши дни;

21) *Обеспечение кадровой безопасности, защита персонала* и организации в целом от внутренних, исходящих от персонала (утечка информации, хищения и т. п.), и внешних (конкуренты, криминал и т.п.) угроз. Эта функция, направлена на формирование в организации здорового социально-психологического климата, сохранение ценного персонала, коммерческой тайны и конфиденциальной информации, предотвращение экономических и иных преступлений. Значение этой функции резко выросло в последние десятилетия в связи с ростом в современном мире электронного и иного мошенничества, терроризма и других деструктивных явлений;

22) *социальное обеспечение сотрудников.* Оно включает социальное страхование по возрасту, болезни, инвалидности или несчастным случаям, налаживание на предприятии медицинского обслуживания, психологической и юридической помощи, транспортные и другие услуги, строительство жилья и т. д.;

23) *планирование, формирование и развитие организационной культуры,* обеспечивающей интериоризацию (усвоение) сотрудниками этических норм, целей и ценностей предприятия, уважение его традиций,

развитие между работниками отношений взаимного уважения, доброжелательности, сотрудничества и поддержки и т. д.;

24) *обеспечение репутации фирмы, ее желаемого имиджа и бренда, позитивного восприятия своими сотрудниками (внутренний имидж организации),* клиентами, общественностью и институтами власти (внешний имидж и бренд). Эту функцию службы персонала и, прежде всего, отделы внутреннего и внешнего ПИАРА (связей с общественностью) могут выполнять совместно с маркетинговыми подразделениями (службами) предприятия;

25) *консультирование линейных руководителей в вопросах персонала.* Эту функцию выполняют сотрудники службы персонала, специализирующиеся в определенных вопросах управления людьми;

26) *участие в разработке стратегии компании и, в частности, в стратегическом планировании персонала.* В передовых компаниях персонал рассматривается как главное богатство, важнейший ресурс предприятия. Поэтому представляющие управление персоналом руководители непосредственно участвуют в определении наиболее важных, перспективных целей и задач компании.

Перечисленные функции не исчерпывают всего их перечня. В ходе становления цифровой экономки появляются некоторые новые функции, которые пока характеризуют деятельность по управлению персоналом в основном в крупных передовых компаниях, например, функция ***ЧР-аналитики (HR-аналитики)***. Этого рода деятельность использует современные информационные технологии для анализа больших объемов данных о персонале и оптимизации кадровых решений (см. главу 20).

Рассмотренные выше функции отчасти накладываются друг на друга. Однако ознакомление с ними дает представление о *содержании управления персоналом как специфического вида управленческой деятельности и о предмете науки управления персоналом.*

Методы управления персоналом

Управление персоналом как специфическая деятельность осуществляется с помощью разных методов, т. е. способов воздействия на сотрудников. В литературе имеются различные ***классификации*** таких методов. Так, в зависимости от характера воздействия на человека они подразделяются на *методы стимулирования,* связанные с удовлетворением определенных потребностей сотрудника; *методы информирования,* предполагающие передачу сведений, позволяющих ему самостоятельно строить свое организационное поведение; *методы убеждения,* непосредственного целенаправленного воздействия на внутренний мир, разум и систему ценностей человека; *методы* (административного) *принуждения,* основанные на угрозе или применении санкций.

А. Я. Кибанов предлагает несколько иную (хотя и связанную с предыдущей) классификацию методов управления персоналом, выделяя три группы таких методов [65. С. 76—77]:

1) *административные* — формирование структуры и органов управления; установление госзаказов; утверждение административных норм и нормативов, издание приказов и распоряжений; подбор и расстановка кадров; разработка положений, должностных инструкций и стандартов деятельности организации;

2) *экономические* — технико-экономический анализ; технико-экономическое обоснование; планирование; материальное стимулирование; ценообразование; налоговая система; экономические нормы и нормативы;

3) *социально-психологические* — социальный анализ в коллективе работников; социальное планирование; участие работников в управлении; социальное развитие коллектива; психологическое воздействие на работников (формирование групп, создание нормального психологического климата, моральное стимулирование, развитие у работников инициативы и ответственности).

Административные методы отличаются прямым характером воздействия; они обязательны для выполнения, не допускают свободы выбора сотрудников и предполагают санкции за невыполнение распоряжений. Экономическим и социально-психологическим методам присущи косвенный характер воздействия, отсутствие четко определенного времени и обязательности влияния. Они допускают в известных пределах свободу индивидуального выбора и поведения, во многом зависят от индивидуальных особенностей работников. Силу и конечный эффект воздействия этих методов трудно установить точно. Однако в целом эти способы управления, особенно экономические методы, занимают ведущее место в управлении персоналом, выступая как бы фундаментом управленческого воздействия. Методы управления персоналом взаимосвязаны и используются в комплексе.

В реальной жизни все элементы управления персоналом находятся во взаимодействии: его субъекты с помощью различных методов и средств выполняют необходимые для организации функции по управлению сотрудниками, реализуя при этом цели экономической и социальной эффективности. Управление персоналом как относительно самостоятельная сфера управления развивается и обогащается в ходе развития общества и деловых организаций.

2.3. Основные этапы эволюции управления персоналом. Особенности современного этапа в развитии управления персоналом

Отличия управления кадрами и управления человеческими ресурсами

С момента своей спецификации, выделения в особую область управления в конце 19-начале 20 вв. (интегрированное в общую управленческую деятельность управление персоналом возникло гораздо раньше – с момента

создания первых организаций в глубокой древности) управление персоналом претерпевает существенные изменения. Некоторые авторы [64. С. 38—54] выделяют *два главных этапа в развитии управления персоналом: управление кадрами* и *управление человеческими ресурсами* (хотя в данном учебнике между этими очень близкими понятиями не будет проводиться особых различий). В процессе эволюции производства глобальные технологические и структурные изменения, повышение уровня конкуренции и гибкости предприятий, а также децентрализация и приватизация привели к перерастанию управления персоналом из «кадровой функции» в «управление человеческими ресурсами».

В общем плане эти два этапа связаны соответственно с индустриальной и постиндустриальной стадиями развития общества. Однако и в современном постиндустриальном, информационном обществе многие предприятия могут находиться в большей или меньшей степени на этапе управления кадрами, т. е. культивировать соответствующие организационные формы, методы и культуру управления персоналом. В чем же состоят *главные отличия управления человеческими ресурсами по сравнению с традиционной практикой деятельности «отдела кадров»?*

УЧР исходит из того, что в мире возрастающей глобальной конкуренции наиболее важными факторами национальной конкурентоспособности являются не земля, капитал и природные ресурсы, как это считала классическая экономическая теория, а высококвалифицированные и мотивированные человеческие ресурсы, а также научная база [123. С. 131].

Для УЧР характерно рассмотрение персонала как одного из важнейших ресурсов организации, необходимого для достижения ее всех и, прежде всего, стратегических, целей. Сотрудники — важнейшее достояние компании, которое надо сохранять, развивать и использовать для успеха в конкурентной борьбе. От характера персонала прямо зависят экономические и иные возможности организации. Поэтому к персоналу необходим интегрированный, с точки зрения всей компании как системы, подход. *Интегрирование управления персоналом в общую стратегию организации (бизнеса) — важнейшее отличие УЧР от управления кадрами.* При этом любые управленческие решения должны учитывать «человеческий аспект» — возможности людей и влияние на персонал [88. С. 13].

Компании, практикующие УЧР, как правило, отличаются более высокой эффективностью, близостью к рынку, большей степенью удовлетворения потребностей потребителей. В таких компаниях лучше система мотивации и карьерные перспективы, меньше несчастных случаев, прогулов, ниже текучесть персонала, выше удовлетворенность трудом.

Основные отличия современного, более высокого этапа управления персоналом — УЧР от традиционного управления достаточно детально представлены в табл. 2.1 [123. С. 136].

Особенности управления человеческими ресурсами *Таблица 2.1*

Управление кадрами	Управление человеческими ресурсами
Вертикальное управление подчиненными, «кадры» — отдельная функция.	Горизонтальное управление и забота о всех ресурсах, акцент на формирование команды.
Централизованная кадровая функция в отделе кадров, специалисты планируют, мотивируют и т. д., персоналом же управляют линейные руководители.	Децентрализованная кадровая функция в линейном управлении. Последнее отвечает за управление всеми ресурсами подразделения и достижение целей. Специалисты по персоналу оказывают поддержку линейному менеджменту.
Кадровое планирование — следствие производственного плана и реакция на него, связь односторонняя.	Планирование человеческих ресурсов полностью интегрировано в корпоративное планирование; связь двусторонняя.
Цель — обеспечить наличие нужных людей в нужных местах в нужное время и освобождение ненужных людей. С сотрудниками обращаются как с фактором производства, их «расставляют», как в шахматах.	Цель — совмещение имеющихся человеческих ресурсов, квалификации и потенциалов со стратегией и целями компании. С сотрудниками обращаются как с объектом корпоративной стратегии и инвестиций, фактором преимущества в конкурентной борьбе.
Кадровая политика направлена на достижение компромисса между экономическими и социальными партнерами.	УЧР нацелено на развитие целостной сильной корпоративной культуры и балансирование текущих потребностей интегрированной организации с окружающей деловой средой.

Характерные черты управления человеческими ресурсами

В силу первостепенной важности персонала УЧР обычно входит в сферу компетенции непосредственно президента компании или его первого заместителя. Высшая администрация и линейные менеджеры всех уровней непосредственно участвуют в управлении персоналом, прямо соединяя эту функцию со всей стратегией организации. Это означает, что усилия руководителей, действующих в единстве со службой персонала, сосредоточиваются на привлечении, отборе, продвижении, стимулировании, рациональном использовании, развитии и сохранении в данной организации сотрудников, соответствующих потребностям и стратегическим целям предприятия [138. С. 8].

Наиболее важными элементами реального УЧР являются акцент на качество привлечения, найма и развития сотрудников, применение коллективных, групповых методов организации труда в целях формирования благоприятного климата для делегирования компетенций и ответственности, а также сотрудничества работников.

На базе эмпирических исследований нескольких сот компаний, культивирующих УЧР, М. Альберт выделяет *перечень приоритетов* их деятельности [79. С. 49]:

- занятие руководящих должностей в первую очередь сотрудниками своей компании;
- забота о качестве и гордость за достигнутые результаты;
- устранение статусного разрыва между руководителями и подчиненными (ликвидация различных привилегий: отдельных ресторанов, парковок и т. п. для руководителей);
- обеспечение благоприятных условий труда и окружающей среды;
- поощрение открытого делового общения, обоснованности и доказательности решений, участия работников в принятии решений;
- увязка увольнения с попытками найти сотруднику другую работу;
- обучение работе в команде и формирование соответствующей культуры;
- участие работников в прибыли компании;
- развитие работников.

Обобщая вышесказанное, можно отметить, что ***суть современного этапа в управлении персоналом — УЧР — состоит в следующем***:

1) представлении УЧР на высшем уровне руководства организацией;

2) его вовлечении в определение стратегии и организационной структуры компании;

3) участии всех линейных руководителей в реализации единой политики и решении задач в области управления персоналом;

4) интеграции деятельности менеджеров по персоналу и линейных руководителей, постоянном участии первых в качестве советников вторых

при решении вопросов, связанных с персоналом во всех подразделениях и на всех уровнях корпорации;

5) системном, комплексном решении вопросов управления персоналом и всех других стратегических задач на основе единой программы деятельности организации.

Стадии перерастания управления кадрами в УЧР

Движение от управления кадрами к управлению человеческими ресурсами — достаточно длительный процесс, имеющий свои характерные ступени. И. Мешолам и Л. Бэйрд выделяют различные стадии в развитии управления персоналом корпорации от управления кадрами к УЧР и увязывают это с общей эволюцией организации. Они разбивают развитие компании на пять основных стадий, которым соответствуют характеристики управления персоналом, отраженные в табл. 2.2.

Важнейшие стадии развития управления персоналом

Таблица 2.2

Стадии развития компании	**Основные характеристики компании**	**Основные характеристики управления персоналом**
Стадия I. Зарождение компании	Компания только создана, отличается предпринимательством и управляется собственником	Ведение личных дел, оплата труда, наем и увольнение; УП часто не формальное, размытое; все дела ведутся вручную
Стадия II. Функциональный рост	Техническая специализация; растут подразделения, производственные линии и рынок; оргструктура формализована	Поиск нужных работников для поддержки роста; тренинг для специфических должностей; появляется начальник отдела кадров; обработка данных по зарплате и некоторых других автоматизируется. Корпоративная культура еще не становится частью УП
Стадия III. Контролируемый рост	Рациональная администрация; профессионализация управления дефицитными ресурсами; покупаются другие фирмы, диверсифицируется производство; усиливаются конкуренция за ресурсы и контроль за инвестициями	Управляющий персоналом с более высоким статусом; большая автоматизация кадровой информации, включая квалификационные профили; рост профессионализма; кадровая функция постепенно интегрируется в окружающую деловую среду, лучше отображает ее; УП становится более ориентированным на конечные результаты бизнеса

Окончание табл. 2.2

Стадии развития компании	Основные характеристики компании	Основные характеристики управления персоналом
Стадия IV. Функциональная интеграция	Диверсификация, децентрализация, структура организации строится вокруг продуктов и центров прибыли, проектное и матричное управление; больше внимания интеграции; оргструктура более плоская и горизонтальная	УП ориентировано на интеграцию различных функций (тренинг, вознаграждение, наем и увольнение, коммуникация и т. д.); расширение кооперации с другими менеджерами; долгосрочное планирование; междисциплинарные проекты; акцент на производительность, эффективность, гибкость; широко применяется информационная технология в планировании, анализе и оценке, развитие интеграционных квалификаций; внешние колебания деловой среды известны и интегрированы в управление изменениями. Практика УП отработана
Стадия V. Стратегическая интеграция	Сотрудничество, групповая культура; межфункциональная горизонтальная интеграция; большая адаптируемость к частым изменениям; стратегическое планирование; структура строится вокруг центров прибыли, обслуживаемых местными и функциональными менеджерами и их командами	УП построено вокруг стратегии компании и является ее составной частью; систематический анализ внешней среды и оценка ее возможного воздействия; активная роль в принятии управленческих решений; долгосрочное планирование развития персонала; акцент на эффективность УЧР входит в компетенцию президента компании или его первого заместителя

По оценкам специалистов, западные компании соответствуют примерно III, восточно-европейские — II стадии развития. Большая часть эффективных западных фирм находится в наше время между III и V стадиями, в то время как предприятия России и всей Восточной Европы — в основном между I и III стадиями. В то же время многие российские компании, в целом не достигшие высшей стадии развития, успешно

используют некоторые принципы более высоких стадий управления персоналом.

Тенденции эволюции управления человеческими ресурсами

Процесс трансформации функций управления персоналом продолжается и сегодня. И. Прокопенко выделяет целый ряд тенденций в эволюции УЧР, которые отчасти повторяют некоторые уже рассмотренные выше особенности современного этапа управления персоналом [140. С. 8]. Эти тенденции таковы:

1) *переход от «управления кадрами» к управлению человеческими ресурсами,* т. е. от вертикального управления, централизованной кадровой функции и отдела кадров — к горизонтальному управлению, децентрализованной функции управления персоналом, в котором непосредственно участвуют и линейные руководители, от планирования персонала как реакции на производственные планы к планированию человеческих ресурсов, полностью интегрированному в корпоративное планирование;

2) *трансформация УЧР из инструментальной кадровой функции в стратегический компонент корпорации.* Главный акцент кадровой политики смещается с подбора и расстановки кадров к участию в формировании и реализации стратегии организации;

3) *переход от фрагментарной, служебной кадровой деятельности к интеграции функций руководства и кадровых функций.* При этом линейное руководство вовлекается в УЧР, особенно в развитие будущего человеческого потенциала организации, и одновременно получает помощь со стороны служб персонала. Сохраняя ряд прежних кадровых функций, УЧР добавило себе новую важную функцию — оказание помощи линейному руководству в развитии и лучшем использовании подчиненных ему сотрудников. Специалист в области управления человеческими ресурсами все в большей мере становится высококвалифицированным советником и консультантом руководителей разных уровней, помогающим им решать общие проблемы в области подбора сотрудников, их мотивации, адаптации, развитии карьеры, внедрения и использования передовых информационных технологий, осуществлении различных организационно-культурных изменений;

4) *профессионализация функции управления человеческими ресурсами.* Стратегический и интегративный характер функции управления персоналом, более широкое вовлечение в ее осуществление линейного руководства, а также повышение ее консультативного характера приводят к необходимости профессионализации УЧР. Если раньше начальником отдела кадров мог быть практически любой ответственный человек (часто из военных-отставников), способный управлять небольшим штатом служащих невысокой квалификации, то сегодня растущая интегрирующая роль УЧР, повышение его статуса до высшего звена управления, усложнение

техники подбора, расстановки, развития, мотивации, продвижения и использования человеческого потенциала делают эту профессию одной из важнейших для выживания и успеха компании;

5) *повышение значимости управления изменениями среди функций управления персоналом.* Поскольку гибкость и способность к изменениям выступает сегодня ключевым фактором успеха, а основным препятствием (равно как и движителем изменений) являются люди — человеческие ресурсы компании, то одной из важнейших функций УЧР становится активное управление изменениями и организационное развитие. Способность к изменениям обычно требует, как от рядовых сотрудников, так и в первую очередь от руководителей и специалистов служб персонала, более высокого уровня образования, творчества и инновационности, более широкой квалификации, способности переобучаться;

6) *интернационализация функции УЧР.* Глобализация производства, развитие международных связей, кооперации и интеграции делают необходимым развитие многонациональных коллективов с различной системой ценностей и культур. Это требует формирования небольшой, но динамичной элитной группы специалистов, обладающих развитыми коммуникационными и лингвистическими способностями и могущих работать в интернациональных коллективах и в разных странах;

7) *возрастание в УЧР удельного веса функций углубления социального партнерства и регулирования трудовых отношений.* Социальное партнерство означает прежде всего признание различия и взаимозависимости интересов предпринимателей, с одной стороны, и наемных работников — с другой, необходимости солидарности всех участников производства для достижения общих корпоративных целей. УЧР играет важнейшую роль в развитии этого процесса и в использовании его как инструмента повышения эффективности управления персоналом;

8) *расширение открытого делового общения, доказательности принимаемых решений, участия сотрудников в принятии решений.* Современные сотрудники – это в растущей степени высоко квалифицированные специалисты, достаточно компетентные для участия в принятии решений на своем участке работы, ожидающие от руководства уважения и сотрудничества;

9) *изменение принципов и системы мотивации.* Наиболее важными принципами мотивации сегодня являются создание атмосферы взаимного доверия, убедительность принимаемых решений и обратная связь; сохранение занятости (это заложено в систему мотивации высокопроизводительного труда); равные возможности трудоустройства и повышения в должности; оплата труда в зависимости от достигнутых результатов и заслуг; защита здоровья, обеспечение нормальных условий труда; справедливое распределение доходов от повышения производительности между наемными работниками и предпринимателями. Система мотивации эволюционирует от принципов эгалитаризма, оплаты за должность и за явку на работу к принципу оплаты за результат, за конкретный вклад в достижение целей организации. Эффективное использование новых

принципов мотивации предполагает более высокий уровень управления персоналом;

10) *переход от повышения квалификации к развитию человеческих ресурсов.* Традиционный тренинг или такая фрагментарная функция, как повышение квалификации, уже не способны решать новые задачи в области подготовки компетентных работников. Поэтому развитие сотрудников в течении всего их пребывания в организации становится все более важной задачей управления персоналом;

11) *цифровизация управления персоналом, широкое использование технологий искусственного интеллекта, мобильного интернета, миниатюрных производственных устройств, нано-, био- и нейротехнологий,* освобождение работников от рутинных функций, создание благоприятных условий для творческого, инновационного труда;

12) *статусное сближение руководителей и подчиненных, ликвидация привилегий для руководителей, устранение коммуникационных* барьеров с целью формирования организационной приверженности, вовлеченности, отношений товарищеского сотрудничества;

13) *повышение значимости нематериальной, социальной мотивации, нормативно-этической регуляции поведения сотрудников, развитие гомогенной корпоративной культуры,* основанной на гордости за качество продукции и достигнутые результаты, поощрении инновационной активности. Как подтверждают эмпирические исследования, в наши дни у высоко квалифицированных работников, в том числе руководителей, при достаточной заработной плате (составляющей примерно свыше двух третей средней зарплаты по отрасли) на первый план выходят нематериальные потребности: самореализация, признание, уважение, хорошие отношения с руководством и коллегами и т. п.

Все отмеченные выше тенденции связаны с демократическим и прогрессивным научно-технологическим развитием общества и отвечают интересам и сотрудников, и всего предприятия. Однако в конце 20- начале 21 вв. в управлении персоналом многих стран мира наметились ***авторитарные и даже тоталитарные*** *(связанные с контролем за сознанием, психикой людей)* ***тренды,*** попытки воскрешения на современной технологической основе некоторых далеких от гуманизма методов «дикого», недемократизированного и несоциализированного капитализма и даже феодализма.

Нарастание этих тенденций связано с распадом командно-административного социализма в СССР и странах Восточной Европы, ослаблением (хотя и не во всех странах), левого, выступающего за большее социальное равенство, коммунистического, социал-демократического и профсоюзного движения, а также с попытками олигархического транснационального капитала и других крупных собственников ограничить права трудящихся, увеличить свои прибыли, усилить свое господствующее положение в обществе и мире в целом.

Проявлением авторитарных тенденций в управлении персоналом являются:

• *ограничение производственной демократии, прав производственных советов, профсоюзов и т.д., нарастание авторитаризма в управлении.* Особенно очевидны такого рода ограничения в постсоветской России. В СССР органы производственной демократии (прежде всего, советы трудовых коллективов, профсоюзы, трудовые коллективы в целом) имели широкие права решающего участия в принятии социально значимых решений. В 90-е годы 20 в. у нас стране даже осуществлялся массовый переход к выборности руководителей как важнейшему принципу производственного самоуправления. В настоящее время права органов производственной демократии, на тех предприятиях, где эти институты сохранились, ограничиваются консультативно-совещательным участием в принятии решений;

• *усиление эксплуатации* (неслучайно это научно нейтральное, но носящее негативный оценочный оттенок понятие почти забыто в официальных источниках), *интенсификации труда, применение неоплачиваемого сверхурочного труда, методов «дикого капитализма»*, предполагающего почти неограниченный произвол собственника и высших руководителей, а также личностную зависимость наемных работников;

• *стремление к тотальному контролю за персоналом.* Современные технологии и в первую очередь технологии искусственного интеллекта создают немыслимые ранее возможности контроля за организационным и внеорганизационным поведением работников, позволяют на основе данных из сети интернет, социальных сетей и т.п., анализировать переписку сотрудников по электронной почте и определять уровень их удовлетворенности работой, выявляют сотрудников, которые с большой вероятностью покинут компанию, следят за тем, чем они занимаются на рабочем месте. Наиболее типичные методы слежки за сотрудниками в офисе: потоковое видео с рабочих компьютеров в реальном времени, скриншоты и видеозапись экранов сотрудников, незаметная установка и мониторинг компьютеров в фоновом режиме, просмотр контента, Gps-контроль, скрытое видеонаблюдение в коридорах и даже туалетах и др.

Эти и некоторые другие негативные тенденции противоречат прогрессивному развитию общества, ценностям демократии и гуманизма. Они препятствуют раскрытию творческого, созидательного потенциала работника, подрывают мотивацию хозяйского отношения к делам предприятия, организационную вовлеченность, доверие и сотрудничество между руководителями и подчиненными.

В целом же авторитарные, антигуманные тенденции в управлении сотрудниками носят локальный характер и не отменяют общей тенденции *повышения значимости управления персоналом* в обеспечении успеха деятельности современной организации. Возрастание роли управления персоналом в системе управления организацией обусловливает и повышение роли науки, изучающей и конструирующей эту важнейшую сферу управленческой деятельности.

Вопросы

1. Что такое управление персоналом? Какие определения вы знаете? Чем объясняется их разнообразие?
2. Какие цели имеет управление персоналом?
3. Что такое экономическая и социальная эффективность?
4. Что представляет собой деловая эффективность?
5. Какое место занимает управление персоналом в управлении организацией?
6. Кто являются субъектами управления персоналом?
7. Назовите важнейшие функции управления персоналом.
8. Какие методы использует управление персоналом?
9. Какие основные этапы проходит управление персоналом и в чем их отличия?
10. Каковы характерные черты управления человеческими ресурсами?
11. Каковы главные тенденции эволюции управления человеческими ресурсами в XXI в.?

Глава 3
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КАК НАУКА И УЧЕБНАЯ ДИСЦИПЛИНА, ОБЕСПЕЧИВАЮЩАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ СОВРЕМЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

Вы узнаете:

- какая связь существует между управлением персоналом и другими науками;
- в чем специфика предмета управления персоналом как науки и учебной дисциплины;
- какие аспекты человека и его поведения изучает управление персоналом;
- зачем необходимо руководителю изучать управление персоналом, что это ему дает;
- что такое профессиональная и социальная компетентность;
- что представляет собой методическая и временная компетентность руководителя и как они формируются;
- как диагностировать уровень своей временной компетентности и управлять своим временем.

3.1. Предмет и место управления персоналом в системе современных наук

Полидисциплинарные истоки управления персоналом

Управление персоналом в единстве своих разнообразных функций, субъектов и методов выступает *предметом* одноименной науки — «управление персоналом». Одновременно эта многогранная социальная деятельность и различные аспекты ее влияния на организацию, человека и общество являются объектом анализа целого ряда наук. Соотношение управления персоналом с родственными дисциплинами помогает полнее уяснить предмет этой науки, ее возможности и значение.

Управление персоналом — сравнительно молодая наука [59. С. 10—27]. Хотя многие ее идеи и теории возникли в начале XX в. и даже раньше, долгое время они развивались в рамках различных наук, связанных с производством и деятельностью главным образом коммерческих, а также некоммерческих, прежде всего государственных, организаций. В зависимости от того, в русле каких наук исследовались и разрабатывались

идеи управления персоналом, для характеристики этой науки использовались соответствующие термины. Так, в США управление персоналом развивалось в основном в русле бихевиористских, поведенческих наук, что прямо повлияло на название этой дисциплины. Там, несмотря на то что процесс выделения управления персоналом в самостоятельную науку в основном завершился в 1960—1970-е годы, она и сегодня называется по-разному: организационное поведение, управление персоналом, управление человеческими ресурсами (HR-менеджмент). Иногда эти термины характеризуют относительно самостоятельные науки, причем организационное поведение по существу трактуется как составная часть управления человеческими ресурсами.

«Организационное поведение, — пишут американские авторы Г. Штраус, Р. Милль и др., — представляет собой комбинацию по крайней мере двух старых наук в школах бизнеса: “Человеческих отношений” и “Управления”, но эти науки также включили в себя элементы других дисциплин, в основном психологии и социологии. Политическая наука, экономика (по крайней мере те элементы, которые относятся к принятию решений и информационной экономике), антропология и психиатрия также повлияли на развитие науки организационного поведения» [135. С. 38].

В Германии и ряде других стран континентальной Европы наука управления персоналом была традиционно связана в первую очередь с экономикой предприятия (микроэкономикой). Это нашло свое отражение в названии этой дисциплины как «экономики персонала» или же «менеджмента персонала». И сегодня довольно часто эти термины употребляются в ФРГ как синонимы науки управления персоналом [64. С. 55, 68], что, как это будет более подробно рассмотрено ниже, недостаточно точно хотя бы уже потому, что управление персоналом изучает не только рыночные, но и некоммерческие (государственные и общественные) организации.

В СССР, хотя специальной науки управления персоналом не существовало и отсутствовала важнейшая база ее предмета — рыночная среда, тем не менее управление кадрами исследовалось в рамках экономических, социологических и психологических наук.

Как же соотносится управление персоналом с другими родственными науками и прежде всего с наиболее близкой к ней, согласно европейской традиции, экономикой предприятия?

Управление персоналом и экономика предприятия

Некоторые ученые рассматривают управление персоналом как составную часть экономики предприятия. Наука управления персоналом, пишут немецкие профессора Р. Марр и В. Вебер, «является частью учения об экономике фирмы (предприятия), затрагивающей поведенческие проблемы; стремясь к полноценным выводам, она использует также знания из других областей науки, например, науки об обществе» [64. С. 71].

Как видно из приведенной выше цитаты, ее авторы, отмечая использование управлением персоналом знаний из области других общественных и

поведенческих наук, во многом ставят под сомнения первую часть своего определения — принадлежность этой науки к экономике предприятия в качестве ее составной части. Кроме того, при ограничении предмета управления персоналом рамками управления предприятием вне поля рассмотрения остаются вопросы управления персоналом в государственных и других некоммерческих организациях, в том числе государственная кадровая политика.

Управление персоналом представляет собой специфическую, относительно самостоятельную науку, во многом совпадающую по своему предмету и задачам с экономикой предприятия (изучение использования работника в целях экономической эффективности), однако далеко выходящую за рамки предмета последней. *Она отличается от экономики предприятия сложным характером и интегративностью своих знаний (включением выводов других наук о человеке), распространенностью не только на коммерческие, но и на многообразные некоммерческие организации и виды деятельности* государственных, муниципальных, общественных и частных организаций, которые не всегда и не во всем следуют принципам рыночной экономики.

Помимо этого, наука об управлении персоналом отличается от экономики предприятия *исследовательским подходом.* Если в экономике предприятия человек рассматривается лишь с точки зрения выполняемой экономической функции, т. е. как производитель и потребитель, то управление персоналом изучает человека в единстве всех его проявлений, влияющих на все процессы: от его привлечения на предприятие до эффективного использования всего его трудового потенциала. Подход экономики предприятия к человеку можно назвать горизонтальным и фрагментарным, поскольку эта наука изучает человека преимущественно в одном — указанном — аспекте, т. е. как производителя и потребителя. Исследовательский же подход управления персоналом к работнику является как бы *вертикальным и целостным,* предполагающим изучение человека как целого в единстве его различных аспектов, хотя такой подход у управления персоналом, как и у экономики предприятия, также спроецирован на использование человека для достижения экономической и социальной эффективности.

Рисунок 3.1 отражает многомерность человека, выполняющего функции работника, как предмета управления персоналом. *Человек, будучи единым, участвует в производственной деятельности как субъект и экономический* — производитель и потребитель благ, и *биологический* — носитель определенной телесной конструкции и физического здоровья; и *социальный*

— член определенной группы: рабочей, семейно-родственной (член многодетной или бездетной семьи, обладатель определенного круга родственников и т. п.), демографической (мужчина или женщина, молодой или пожилой работник и т. п.), стратификационной (носитель определенного социального, в том числе профессионального статуса и ранга), классовой (работник по найму или собственник), этнической (представитель определенной нации или этноса) и др.; и *политический* — гражданин государства, избиратель, член политической партии, профсоюза, других групп интересов; и *правовой* — обладатель определенных прав и обязанностей; и *культурный* — носитель определенного менталитета, системы ценностей, социальных норм и традиций; и *нравственный* — имеющий те или иные нравственные нормы и ценностные ориентации; и *конфессиональный* — исповедующий религию или атеист; и *психологический* — обладающий определенным характером и психическим складом в целом; и *разумный* — имеющий интеллект и определенную систему знаний.

Все эти и некоторые другие аспекты (роли) личности при определенных

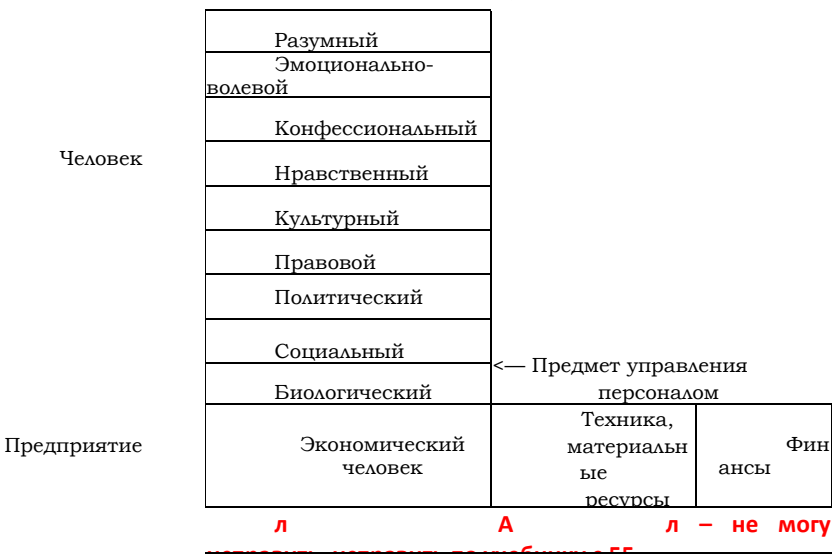


Рис. 3.1. **Соотношение управления персоналом и экономики предприятия**

условиях в большей или меньшей степени воздействуют на поведение работника в организации. ***Управление персоналом изучает и учитывает влияние всех аспектов человека на организационное поведение. В этом состоит главная специфика этой науки,***

определяющая ее подход к исследованию своего предмета, а также ее структуру и содержание.

3.2. Структура знаний и практическая значимость науки управления персоналом. Управление персоналом как учебная дисциплина

Управление персоналом и другие науки

Управление персоналом как наука существует на *двух уровнях:* теоретическом и прикладном. Цель *теории управления персоналом — получение новых знаний через описание и классификацию явлений, установление причинно-следственных, функциональных и иных взаимосвязей и закономерностей между ними, прогнозирование типичных организационных ситуаций. Управление персоналом на прикладном уровне* занимается вопросами изменения и преобразования реальных производственных ситуаций, разработкой конкретных моделей, проектов и предложений для повышения эффективности использования сотрудников. Между двумя уровнями управления персоналом существует тесная взаимосвязь: *теория выступает методологией конкретного анализа и проектирования, данные же прикладных исследований составляют базу для построения, доказательства или опровержения гипотез и развития теории.*

Комплексный, интегративный характер управления персоналом как управленческой деятельности проявляется в *структуре знаний управления персоналом как науки.* Ее стержень, ядро составляют *собственные, специфические знания,* отражающие влияние различных параметров работников на их рекрутирование (привлечение на предприятие), отбор и организационное поведение, а также способы и приемы практического использования установленных взаимосвязей в целях обеспечения экономической и социальной эффективности организации. Кроме того, управление персоналом опирается на *теории,* отражающие отмеченные выше аспекты человека и отчасти включает их. К ним относятся прежде всего следующие концепции.

1. *Экономические теории*, охватывающие разные направления экономической науки. Это прежде всего *теории рынка труда.* Отражая процессы в области спроса на рабочую силу и ее предложения, они помогают объяснить ряд явлений в сфере управления персоналом. Выводы теорий рынка труда важны для выработки стратегии и принятия оперативно-тактических решений в области привлечения рабочей силы, удержания ценных сотрудников на предприятии, стимулирования работников, снижения текучести кадров, стабилизации коллектива, формирования у персонала чувства преданности предприятию, укрепления корпоративной культуры и т. д. Важнейшее значение для управления персоналом имеют и другие направления экономической науки: *теории планирования*, лежащие в основе планирования персонала, *экономическая информатика,* дающая ориентиры для оптимизации информационного процесса в организации, а также *экономические теории и методы,* позволяющие определять затраты

на персонал, принимать рациональные решения в области его комплектации и использования.

2. ***Психологические теории***. В области управления персоналом используется целый ряд психологических наук и методов. Выводы *общей психологии* важны для понимания природы личности, учета специфики характера, менталитета, ценностных ориентаций работников, восприятия ими стимулов и т. д. Психологические *теории поведения,* прежде всего бихевиористские концепции, составляют методологическую основу теорий мотивации. *Психоанализ* используется для оценки кадров в процессе тестирования. *Социальная психология* объясняет многие аспекты группового поведения: лидерства, сплоченности, конформизма, формальных и неформальных коммуникаций и др. *Психология общения* используется для налаживания оптимальных с точки зрения организационных целей межличностных коммуникаций. *Психология труда* дает сведения о психическом компоненте трудовой деятельности. Выводы различных отраслей психологического знания учитываются в процессе образовательной и воспитательной работы.

3. ***Социологические концепции***. Их влияние на управление персоналом разнообразно. Оно проявляется прежде всего в *теориях групп и организаций.* Хотя эти теории выходят за рамки социологии, однако социология групп и организаций (организационная социология) прямо связана с управлением персоналом. Она раскрывает многие закономерности групповой деятельности и, в частности, обосновывает оптимальные варианты координации действий персонала в условиях непрерывно меняющейся внешней среды предприятия. Организационная социология исследует влияние формальных аспектов организации (институциональной структуры, норм, каналов коммуникаций и т. п.) на поведение человека и в том числе управление им. Широкое применение в управлении персоналом находят *методы эмпирической социологии:* наблюдения, опросы, интервью, социометрический метод и т. д.

4. ***Трудовое и социальное право***. Вся деятельность по управлению персоналом осуществляется в рамках закона и прежде всего трудового и социального права, которые регулируют организацию труда и сам трудовой процесс, всю совокупность отношений работника с работодателем, непосредственным выразителем которого выступает администрация. Трудовое право и вырабатываемые на его основе уставы предприятий и тарифные соглашения определяют права и обязанности всех участников процесса управления персоналом: администрации, линейных руководителей и кадровых служб, трудового коллектива и его органов, профсоюзов и некоторых других действующих на предприятии объединений, а также отдельных работников. Социальное право определяет деятельность руководителей и служб персонала в области социального обеспечения работников, их социальных прав.

Перечень используемых управлением персоналом наук и теорий можно было бы продолжить, включив в него и некоторые *политологические теории,* анализирующие проблемы власти и управления на первичных

уровнях социальной организации, к которым принадлежит и такая организация, как предприятие. По словам известного американского политолога Р. Даля, к политическим ассоциациям принадлежат не только государство и партии, но и профсоюзы, частные клубы, деловые предприятия, религиозные организации, группы граждан, дикие племена, кланы и даже отдельные семьи. Следовательно, политологи могут заниматься не только вопросами большой политики, связанными с государством, но и работать всюду, где есть власть, организация и управление, в том числе в корпорациях [10. С. 57].

Предмет управления персоналом в значительной мере совпадает с предметом *конфликтологии,* точнее ее разделов, относящихся к конфликтам в организации. Управление персоналом изучает роль конфликта между личностью и организацией, между сотрудниками, в том числе руководителями, между различными подразделениями организации. При этом одни авторы считают, что конфликт, протекающий в определенных рамках, даже желателен, другие же полагают, что идеальная организация должна стремиться к гармонии. В такой компании, как писал Р. Ликерт, каждый ее член должен верить, что через осуществление задач организации он сможет реализовать свои личные цели [128].

С управлением персоналом во многом пересекаются *науки о труде: эргономика, физиология труда, психология труда, социология труда, технология труда, педагогика труда, медицина труда, антропометрия* (наука, разрабатывающая способы измерения возможностей человеческого тела и организма в целом) и др.

Столь сложное междисциплинарное содержание науки управления персоналом объясняется богатством сторон, аспектов человека, влияющих на его поведение на предприятии. Комплексность, синкретичность управления персоналом никак не отрицает специфичности и самостоятельного, конечно, в определенных пределах, характера этой науки. *Все данные других наук переосмысливаются и развиваются в ней под углом зрения обеспечения организации оптимальным количеством и качеством работников и их использования в целях деловой и социальной эффективности.*

Общая формула управления персоналом

Выводы и рекомендации науки управления персоналом, подобно предписаниям многих других общественных наук, носят вероятностный характер и зависят от определенных типов рабочих ситуаций и конкретных условий деятельности организаций. Эту зависимость можно наглядно представить специальной формулой. Назовем ее ***общей формулой (уравнением) управления персоналом***. Она имеет следующий вид:

$$P = Д_э + С_э = f(В_д, С),$$

где Р – результаты;

$Д_э$ — деловая эффективность;

$С_э$ — социальная эффективность;

f — функция;

$В_д$ — вариант действий руководителей по выполнению рекомендаций науки, т. е. выбранные ими модели, стили, методы управленческого воздействия на персонал. Действия субъектов управления могут существенно отличаться от предписаний науки, что неизбежно влияет на результаты;

С — конкретная ситуация, включающая целый ряд параметров и, прежде всего конкретное состояние сотрудников, рабочей группы как объектов управления, влияние непрерывно изменяющейся внешней среды: экономической конъюнктуры, законодательства, ситуации на рынке труда, действий конкурентов, общего положения в регионе и стране и т. д.

Применительно к коммерческим организациям общая формула управления персоналом имеет вид

$$\mathbf{Р = Э_э + С_э = \mathit{f}\,(Вд,\ С)},$$

где ее новый показатель $Э_э$ означает экономическую эффективность. Он занимает место деловой эффективности — $Д_э$.

В дальнейшем, вследствие большей разработанности проблематики управления персоналом применительно к рыночным предприятиям, мы чаще будем использовать категории, характеризующие коммерческие организации, в том числе понятие экономической эффективности.

Общая формула управления персоналом означает, что должным образом обоснованные рекомендации управления персоналом как науки приведут к предсказуемым результатам **(Р)**, будут успешными, т. е. обеспечат деловую и социальную эффективность организации **($Э_э + С_э$)** или будут иметь частный, более конкретный успех в зависимости **(f)** от выбранного варианта управленческих действий исполнителей этих рекомендаций ***(Вд)***, а также от ситуации **(С)**, в которой находится предприятие (отдельное подразделение или группа).

Успешное применение рекомендаций науки требует их неукоснительного соблюдения субъектами управления персоналом (что они делают далеко не всегда), а также учета реальной ситуации, которая может быстро меняться и отличаться от идеальной модели ситуации, на основе которой сделаны рекомендации.

Варианты практических управленческих действий руководителя ($В_д$) и конкретная ситуация в организации (С) обычно в той или иной степени отличаются от идеальной теоретической модели ситуации, которая учитывалась при подготовки научных рекомендаций, что искажает показатели функциональной зависимости (f) между деловой и социальной эффективностью ($Д_э$, $С_э$) как общей целью управления персоналом, с одной стороны, и вариантом действий и ситуацией ($В_д$, С) — с другой, приводит к непредвиденным результатам.

Поясним это на следующем **примере**. Руководство холдинга приняло решение существенно улучшить работу отдела информационных технологий и обратилось с соответствующей заявкой в консалтинговую фирму. Специалисты этой фирмы провели в отделе соответствующее научно-

прикладное исследование и рекомендовали изменить стиль руководства, ввести в отделе демократический, кооперативный стиль управления (о стилях руководства см. раздел 9.2), предполагающий товарищеское (при сохранении единоначалия и персональной ответственности) сотрудничество руководителя и подчиненных, их широкое участие в принятии решений и т. д. Целью этой рекомендации было получение следующих результатов (Р): повышение экономической эффективности (рост производительности труда, сокращение времени выполнения заявок, сокращение разного рода сбоев компьютерного оборудования и т. п. (это экономическая эффективность – $Э_э$), а также повышение удовлетворенности сотрудников трудом и пребыванием в коллективе, их вовлеченности, сокращение текучести кадров и т. п. (это социальная эффективность – $С_э$). Таким образом, выше в рассматриваемом примере отражена левая часть общей формулы: $Р = Э_э + С_э$.

Однако после попытки реализации этой рекомендации оказалось, что руководитель, привыкший к авторитарному стилю и высокомерному поведению с подчиненными, лишь формально исполнял научно обоснованные рекомендации, для вида спрашивал мнения сотрудников, не учитывая их при принятии решений (это характеристика $В_д$). Кроме того, совсем недавно недовольная отношениями в коллективе часть высоко квалифицированных специалистов уехала за рубеж или ушла к конкурентам (это изменение ситуации, которое требует чрезвычайных мер). В итоге после формальной реализации предложенных специалистами рекомендаций результаты деятельности отдела информационных технологий не улучшились, т. е. ожидаемые результаты из-за несоответствия правой части формулы (*Вд,* С) научным предписаниям не были достигнуты. Если бы руководитель строго выполнил эти предписания, и ситуация в отделе соответствовала бы идеальной модели, на основе которой готовились научные рекомендации, то были бы получены ожидаемые результаты и соответственно повысилась бы экономическая и социальная эффективность работы отдела.

Общая формула управления персоналом может использоваться и в несколько сокращенном, общем виде: $\boldsymbol{Д_э + С_э = f\,(В_д,\ С)}$ безотносительно к рекомендациям науки управления персоналом. В этом случае она показывает, что достижение целей управления персоналом организации ($Д_э + С_э$) находится в прямой зависимости от правильного или неправильного поведения субъекта управления ($В_д$), а также от ситуации (С). Практическое применение этого уравнения предполагает дифференциацию, конкретизацию и учет каждого из этих показателей. При этом особой многомерностью отличается ситуация (С).

В целом же общая формула управления персоналом, отражая зависимость деловых и социальных результатов управленческой деятельности от учета ее субъектами важнейших факторов управленческого успеха и неудач, может служить ориентиром для повышения эффективности управления сотрудниками любой организации.

Практическая значимость управления персоналом

Наука управления персоналом выполняет по отношению к практике кадрового управления следующие функции: во-первых, идеальное конструирование этой практики, разработка теории, стратегии, техники, способов и средств управления персоналом; во-вторых, рационализация, глубокое критическое осмысление практического управления людьми и его ориентация на требования экономической (деловой) и социальной, эффективности; в-третьих, преобразование, побуждение руководителей к изменению моделей, техники, стиля, способов и средств руководства сотрудниками на основе альтернатив, предлагаемых наукой.

Как отмечают уже упомянутые американские авторы Г. Штраус, Р. Миллс и другие исследователи, для практиков-менеджеров управление персоналом (УП) может предложить *три вида услуг:*

1) на основе исследуемых УП взаимосвязей между разными организационными явлениями можно разработать и протестировать различные теории, или модели, в области управления персоналом. Протестированные теории в свою очередь могут помочь практику понять последствия его поступков, объясняя ему: «Если вы сделаете X, то скорее всего получите Y»;

2) систематически изучая поступки (как в реальных, так и в лабораторных, условных организациях), УП может предложить более широкое разнообразие возможных вариантов поведения, чем он мог использовать раньше. Объединенный с хорошей теорией, расширенный репертуар управленческого поведения увеличивает количество альтернатив для действий;

3) с помощью увеличения количества возможных альтернатив поведения, важнейшие последствия которых можно научно предвидеть, исследования в рамках науки управления персоналом помогают менеджеру-практику проследить эволюцию своих будущих поступков и их возможные последствия. Это повышает вероятность нахождения оптимального варианта поведения [135. С. 39—40].

Управление персоналом как учебная дисциплина и ее преподавание в современной России

Управление персоналом как наука оказывает важное влияние на реальную жизнедеятельность организаций, становясь достоянием людей, занятых в области управления и производства. Это происходит благодаря тому, что ее изучают в соответствующих высших и некоторых средних учебных заведениях. Становление управления персоналом как учебной дисциплины произошло сравнительно недавно — в основном в первые десятилетия после Второй мировой войны. Специализированные кафедры управления персоналом, обычно объединенные с некоторыми другими, преимущественно экономическими дисциплинами, впервые появились в период после Второй мировой войны в США и в 1960—1970-х годах получили распространение в странах Западной Европы. Так, в ФРГ первая кафедра «Управление персоналом» была создана в 1961 г.

Сегодня же этот предмет (правда часто под различными названиями) преподается почти во всех университетах, высших школах управления и

бизнеса, а также во многих других учебных заведениях Америки, Западной Европы и других регионов мира. Управление персоналом входит в учебные программы практически всех вузов. Издается обширная литература по проблематике кадрового менеджмента и организационного поведения, существует целый ряд ассоциаций и объединений в этой области, например, Всемирная федерация ассоциаций управления персоналом, Европейская ассоциация управления персоналом, Национальный союз кадровиков (Россия) и др. В интернете представлено множество интернет-ресурсов, посвященных HR-менеджменту и помогающих руководителям и ЧР-специалистам следить за новыми трендами, обмениваться опытом, быть в курсе последних событий.

В настоящее время управление персоналом стало необходимым компонентом управленческого, экономического, инженерно-технического и ряда других направлений высшего образования. Оно необходимо не только уже состоявшимся или будущим руководителям, непосредственно занятым управлением людьми, но в большей или меньшей степени и всем современным специалистам, поскольку обеспечивает их социальную компетентность.

Свидетельство повышения значимости функций управления персоналом для эффективности организационной деятельности — бурный рост соответствующей науки не только в странах Запада, но и в России в последние десятилетия.

В СССР управление персоналом не выделялось в отдельную научную дисциплину и специально не преподавалось. Однако ряд разделов этой науки разрабатывался в рамках экономических дисциплин и прежде всего экономики и организации производства, а также педагогики, социологии и психологии, особенно социологии и психологии труда. Исследованиями производственных коллективов, трудовых отношений, условий эффективности руководства и других проблем, относящихся к управлению персоналом, занимался у нас целый ряд научно-исследовательских институтов и других учреждений. По ряду направлений, например, в области коллективных форм организации труда, социального планирования и др., были получены достаточно интересные результаты. Однако отсутствие рыночной среды, политизация производства, решение важнейших кадровых вопросов партийными комитетами, командно-административная организация управления персоналом в целом, идеологическое и иное давление на ученых и ряд других факторов ограничивают применимость прежних научных разработок в наши дни.

Возобладавший в последнее десятилетие в политике, СМИ и среди некоторых ученых нигилизм по отношению к прошлому привел к забвению многих интересных отечественных теоретических разработок и опыта. Поэтому в последние годы развитие в нашей стране управления персоналом как науки и учебной дисциплины сводится в основном к усвоению западных идей и теорий. Несмотря на сложности современной российской действительности: частые экономические кризисы, широкое распространение коррупции, слабость профсоюзов, специфическая

производственная культура и т. п. — управление персоналом сравнительно быстро получает признание и распространение. Это проявилось, в частности, в создании в ряде высших учебных заведений кафедр и отделений «Управление персоналом», в появлении одноименной специальности в вузах, в издании новых специальных журналов по данной проблематике: «Управление персоналом», «Кадровик», «Справочник по управлению персоналом», «Служба персонала», «Кадровый менеджмент» и др., в нарастании соответствующей научной и учебно-методической литературы, причем не только переводной, но и подготовленной отечественными авторами.

Как свидетельствуют мировой опыт и современные российские реалии, развитие управления персоналом как науки и ее признание в качестве необходимого компонента высшего и специального управленческого образования способны оказать значительное позитивное влияние на повышение эффективности деятельности предприятий рыночного сектора, государственных служб и общественных организаций, а также содействовать гуманизации труда, превращению его в важнейшую сферу самореализации и развития личности.

Преподавание управления персоналом самым непосредственным образом связано с обеспечением компетентности современных руководителей и специалистов.

3.3. Профессиональная, социальная, методическая и временная компетентность. Управление временем

В современном производстве готовность работника к трудовой деятельности оценивается именно и прежде всего с точки зрения профессиональной, социальной, методической и временной компетентности. Любой эффективный специалист и тем более руководитель должен быть профессионалом.

Под профессиональной компетентностью понимают *«техническую» подготовленность работника к выполнению должностных обязанностей, или профессиональных функций, связанных со специальностью,* например, математика, инженера-автомеханика, врача и т. д. Она предполагает знание сотрудником специфики той сферы деятельности, в которой он работает. Так, главный врач поликлиники должен знать основы медицины и ситуацию в области здравоохранения; командиру же дивизии, генералу необходимо разбираться в военном деле и т. п.

Социальная компетентность

Понятие социальной компетентности соотносимо с категориями профессиональной и методической компетентности. Профессиональная и социальная компетентности у специалистов, занятых работой с людьми, могут во многом совпадать.

Социальная компетентность *отражает отношения между людьми в процессе трудовой деятельности и характеризует умение специалиста*

работать в команде, коллективе, эффективно взаимодействовать с другими сотрудниками: коллегами, руководителями, подчиненными, клиентами для достижения поставленных целей. Она коренится в коммуникативных способностях работника, которые иногда называют *коммуникативной компетентностью*, и проявляется в культуре делового общения. Основные направления проявления социальной компетентности руководителя отражены на схеме (рис. 3.2).

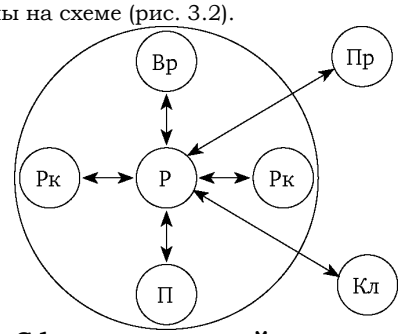


Рис. 3.2. **Сфера социальной компетентности руководителя:**

Р — руководитель; Рк — руководитель-коллега (т. е. руководитель одного уровня); Вр — вышестоящий руководитель; П — подчиненный; Пр. — представитель другой организации, например, муниципальных органов, налоговой инспекции и т. д., а также деловой партнер; Кл — клиент

Как видно из схемы, социальная компетентность характеризует коммуникационные способности работника, культуру делового общения как по вертикали: руководитель — подчиненный, так и по горизонтали — работники одного уровня, а также клиенты и партнеры предприятия. Она включает знание этики делового общения, умение предотвращать и относительно безболезненно разрешать конфликты, быстро и правильно передавать информацию, налаживать коммуникации, ясно и четко ставить задание и соответственно мотивировать сотрудников, тактично указывать на недостатки, корректно делать замечания, вызывать доверие и т. п. Такого рода знания и умения особенно необходимы руководителям, хотя и не только им. В современном производстве от слаженности и гармоничности отношений в группе во многом зависит успех организации в целом.

Применительно к управленцам особенно важную значимость в социальной компетентности имеет ее целевая направленность — *способность успешно реализовывать собственные цели и планы в социальном взаимодействии, учитывая особенности ситуации, цели и интересы партнеров.* Наиболее остро потребность в социальной компетентности руководителей проявляется в тех организациях, в которых необходимо укрепить доверие к руководству и целям фирмы.

В современных условиях значение социальной компетентности персонала повышается применительно как к коммерческим, так и к некоммерческим, государственным организациям. Осуществляемые в последние десятилетия во многих странах мира реформы государственной службы существенно изменяют саму философию деятельности чиновников: сегодня

они рассматриваются не столько как неукоснительные исполнители закона и распоряжений вышестоящих органов, сколько как специалисты по обслуживанию граждан-клиентов, удовлетворению их потребностей и запросов. Существенное изменение самого смысла деятельности государственных служащих повышает значимость их коммуникативных качеств, социальной компетентности.

Качества социальной компетентности можно структурировать. Так, используя идеи М. Аргиле [81], в *социальной компетентности можно выделить следующие элементы:*

1) *готовность налаживать коммуникации и умение влиять на других.* Эта способность предполагает открытость, готовность к контактам, желание влиять на других людей, добиваться целей путем убеждения, координации и разъяснений, без угроз и санкций;

2) *умение должным образом «подать себя» и уверенность в себе.* Кто хочет действовать компетентно, должен быть хладнокровным, уметь контролировать себя, достойно, без самовозвеличивания и вместе с тем без смущения представляться другим людям, производить впечатление уверенного в себе, своих целях и действиях человека;

3) *адекватное восприятие коммуникационного партнера.* Компонентами такой восприимчивости являются способность правильно воспринимать людей и интерпретировать их внешний вид, мимику, жестикуляцию, взгляд, невербальные аспекты разговора (эмоциональную интонацию, темп речи, акцент и т. д.);

4) *умение влиять на других, «вести» партнера, представлять и реализовывать собственные цели.* Это предполагает способность к синхронизации и гармонизации контакта с другими людьми, умение подстраиваться под собеседника, определять, когда и кто должен говорить, вызывать доверие, понимание (раппорт), осуществлять собственные замыслы. С помощью этой способности удается держать под контролем процесс коммуникации;

5) *знание эффективных техник деловых (в том числе межличностных) коммуникаций, умение использовать их на практике, в реальной работе.* К ним относятся техники ведения переговоров, разрешения конфликтов, управления лидерством, влияния на сотрудников и др.

Хотя содержание социальной компетентности сегодня достаточно известно специалистам, целый ряд вопросов, особенно связанных с ее формированием, нуждается в детальной разработке. Это относится в первую очередь к проблематике *моделей социальной компетентности, оптимальных для определенных категорий руководителей и специалистов; технологий и методик повышения социальной компетентности* и т. д. Разработка этих вопросов, а также практическое развитие социальной компетентности уже состоявшихся и будущих руководителей — одна из центральных задач управления персоналом как науки и учебной дисциплины.

Методическая компетентность

Помимо профессиональной и социальной компетентности, подготовленность современного специалиста и особенно руководителя характеризует методическая компетентность. Она означает *способность к системному аналитическому мышлению, правильному восприятию и интерпретации разнообразной информации, структурированию проблем, различению главного от второстепенного, выделению приоритетов, видению целого — общего состояния дел.* При этом «речь идет об экстрафункциональных способностях, связанных не с конкретным "техническим" трудовым процессом, а с его организационными и социальными взаимосвязями» [64. С. 15].

Значение методической компетентности особенно велико для руководителей. Причем, чем выше уровень руководства, тем большей методической компетентности он требует. Методическая компетентность формируется в процессе приобретения опыта решения практических задач под влиянием знаний, полученных в ходе изучения управления персоналом.

Временная компетентность (тайм-менеджмент)

Необходимым условием успешного проявления любой формы компетентности является ***временная компетентность***. Она означает *умение управлять собой и сотрудниками во времени, т. е. адекватно воспринимать, рационально планировать, распределять и использовать время для достижения организационных и личных целей.* Временная компетентность включает способность правильно определять свою деятельность во временном контексте, по отношению к прошлому, настоящему и будущему («чувство времени»), точно устанавливать временные затраты для тех или иных заданий, оптимально конструировать программу достижения цели во временном континууме (пространстве), контролировать временной график выполнения заданий.

Время — ценнейший ресурс менеджера и любого человека, а также организации, использующей ***производственный тайм-менеджмент*** (управление временем) для повышения эффективности своей деятельности. Производственный тайм-менеджмент занимается планированием, организацией, учётом и контролем рабочего и личного (в пределах пребывания сотрудников в организации) времени с целью его оптимального использования.

В процессе управления временем необходимо учитывать его следующие четыре аспекта:

1. *Время — это ценнейшее богатство, ограниченный, дефицитный ресурс, это сама жизнь.* Не случайно говорят: «Время — деньги». Деньги же лишь частично, и далеко не всегда, способны продлить жизнь на ограниченный срок. Имея достаточно времени, можно многого достичь. К сожалению, человеку отпущен ограниченный срок времени: при семидесятилетней продолжительности жизни он составляет примерно 2 млрд 207 млн 520 тыс. секунд. Еще меньше времени выделяется на выполнение заданий. Строгая ограниченность отпущенного на работу времени требует от менеджера его рационального использования.

2. *Время — это точность, пунктуальность, умение чувствовать время и действовать в соответствии с ним.* В современном производстве без этих качеств невозможно достичь успеха, эффективно взаимодействовать с другими, сотрудничать и кооперироваться. По данным эмпирических исследований, точность и пунктуальность, умение действовать строго по времени — одно из слабых мест многих российских руководителей. Овладение временным менеджментом помогает устранить этот недостаток.

3. *Время — это скорость, быстрота достижения цели, в том числе важнейший показатель производительности труда.* Опережение конкурентов во времени очень часто приносит победу. В главе 1 уже говорилось о высокой эффективности технологии «опережение во времени». Современному менеджеру, действующему в условиях растущего динамизма потребительского спроса и обострения конкуренции, особенно необходимы скорость реакции и умение быстро реализовывать поставленные цели.

4. *Время, когда оно занято чем-то приятным, — это стимул, наслаждение.* Гибкий или скользящий график работы, право самому определять время и последовательность выполнения работы, а также свободное время — все это относится к числу эффективных стимулов труда. Когда время заполнено приятным занятием, то оно превращается в наслаждение. Вспомним знаменитую фразу Фауста из одноименного романа Гёте: «Остановись, мгновенье, ты прекрасно!». Умелое использование данного аспекта времени для самомотивации и мотивации сотрудников — важный фактор эффективного руководства.

Как же рационально использовать столь драгоценный ресурс, каковым является время?

Для этого важно учитывать так называемый закон Парето. (Нередко его называют «принцип 80/20».) Согласно этому закону, *20 % приложенных усилий порождают 80 % результатов.* Применительно ко времени это означает, что *в своей деятельности люди достигают 80 % результатов в течение 20 % всего потраченного времени.* Остальное же время используется крайне неэффективно. Из принципа Парето, в частности, следует, что если бы мы могли работать в максимально эффективном, «двадцатипроцентном» режиме, то недельное задание смогли бы выполнить всего за 8 рабочих часов.

Мы тратим впустую массу своего времени. Это относится не только к обычным, «средним» руководителям, но во многом и к успешным бизнесменам. Вот что сообщает по этому поводу известный бизнесмен и теоретик менеджмента П. Дракер: «Я заставляю себя обращаться с просьбой к моему секретарю через каждые девять месяцев вести учет моего времени в течение трех недель. Это очень трудно для нее, потому что я никогда не нахожусь поблизости... И хотя я делаю это в течение пяти или шести лет, я каждый раз выкрикиваю: Этого не может быть! Я знаю, что теряю много времени, но не может быть, чтобы так много! Да, это плохо, но хотел бы я увидеть кого-либо с иными результатами подобного учета!» [67. С. 312]

Из закона Парето можно сделать немало выводов для практической работы. Один из них состоит в том, что ссылки многих руководителей и сотрудников на нехватку времени — не что иное, как миф. Мы используем эффективно всего лишь около 20 % времени. Поэтому почти всегда есть резервы наверстать упущенное. Один из способов экономить время — сокращение времени, запланированного для той или иной работы [120. С. 148—149].

В практической работе для рационального использования времени необходимо учитывать характер той или иной задачи. Руководитель не должен и не может лично выполнять все те задачи, с которыми он сталкивается. У него есть для этого *три возможности:* либо сделать работу самому, либо поручить ее кому-нибудь из подчиненных, либо не делать ее вовсе. Все эти возможности следует использовать в зависимости от особенности задачи. Полезные рекомендации в связи с этим предложил экс-президент США Д. Эйзенхауэр. Он делит все дела по двум критериям: важности и срочности — и определяет отношение к ним в зависимости от этого. Правила, которых следует придерживаться руководителю, отражены в матрице (рис. 3.3).

На матрице изображены четыре типа задач: А, Б, В и Г. Задачи типа А имеют *высокую срочность и важность.* Поэтому их необходимо решать самому руководителю, причем незамедлительно.

Задачи типа Б характеризуются как *важные, но не срочные.* Они требуют внимания и установления сроков исполнения. Без этого они

могут превратиться в задачи типа *А*, в «горящие» дела, к выполнению которых руководитель не подготовился.



искажения, исправить по учебнику, мне это затруднительно, да и, наверное, бесполезно, т.к. будет еще одна конвертация рисунка. Это относится и большинству других рисунков и таблиц

Рис. 3.3. **Матрица Эйзенхауэра**

Задачи типа В *срочные, но не важные.* Их следует перепоручить подчиненным.

Что же касается задач типа Г, не обладающих *ни важностью, ни срочностью,* то о них можно просто забыть, поскольку в реальной жизни руководитель сталкивается с таким количеством дел, все из которых ни он, ни его подчиненные решить не в состоянии. По истечении времени многие или даже большинство из этих задач могут вообще утратить свою значимость. Если же их значимость сохранится, то выполнение некоторых из них можно поручить подчиненным.

В реальной жизни очень многие руководители занимаются в первую очередь делами категории Г и В, поскольку их проще выполнить и их результаты видны сразу же. На дела же типа А и Б часто не остается времени, к тому же ими не хочется заниматься, поскольку их выполнение требует больших усилий. Психологически человек более склонен решать легкие задачи, не требующие напряженной работы. Для того чтобы нейтрализовать негативные последствия этой нашей психологической особенности, необходимо правильно планировать последовательность работ в течение дня, творчески используя при этом следующие рекомендации.

Методика рационального использования времени

1. ***Анализируйте расход своего времени.*** Помните, какое огромное количество драгоценнейшего жизненного ресурса мы транжирим впустую.

2. ***Освобождайте себя от ненужных работ.*** Дела, с которыми сталкивается руководитель, могут быть бесконечны и не все из них заслуживают внимания (в матрице Эйзенхауэра это дела типа Г и В). Сам менеджер должен делать главным образом лишь те работы, которые не смогут выполнить его подчиненные (либо они сделают это гораздо хуже). Для того чтобы осуществлять рациональный отбор выполняемых работ целесообразно задавать себе следующие вопросы:

• *Зачем это делать?* Если нет необходимости выполнять работу, то ее можно исключить.

• *Почему именно я должен это делать?* Возможно, будет лучше, если работу выполнит кто-то другой. Руководитель может поручить ее подчиненным.

• *Почему именно сейчас, в настоящее время следует выполнять работу? Может быть, ее целесообразно сделать позднее?* Поэтому следует установить оптимальные сроки.

• *Почему именно так, таким образом?* Вполне возможно, что работу можно эффективнее выполнить по-другому, иным способом. Поэтому следует подумать о рационализации.

3. ***Планируйте свое время, составляйте ежедневные, еженедельные, ежемесячные, годовые планы.*** Такие планы могут зависеть от жизненных циклов. Например, у студентов они могут быть сориентированы на учебные семестры и срок обучения в вузе. В целом же подсчитано, что люди, ставящие долгосрочные цели, достигают в жизни большего, да к тому же и дольше живут.

4. ***При нехватке времени, прежде чем принимать решение, определите возможные варианты его нахождения, способы «создания».*** Почти всегда есть возможность найти время. Можно выделить следующие основные способы его создания:

• *Пожертвовать одним делом ради другого. Обычно у руководителя или любого другого человека есть возможность найти время за счет отказа от менее важного занятия.*

• *Интенсивнее, эффективнее работать и тем самым сэкономить время.*

• *Лучше планировать и организовывать выполнение работы:* исключить раскачки, несвоевременные поставки, бесполезные ожидания, простои и т. п.

• *Соотносить качество выполняемых работ с предъявляемыми требованиями.* Есть люди, которые страдают перфекционизмом, т. е. стремятся бесконечно совершенствовать продукт своей деятельности (или услугу). На это у них уходит чрезмерно много времени.

5. ***Выделяйте в планах главное, приоритеты, используйте принцип Парето.*** Как пишет менеджер и теоретик бизнеса с мировым именем Л. Якокка, «чтобы целесообразно использовать свое время, необходимо

твердо осознать, что именно главное в твоей работе, а затем отдать себя целиком осуществлению этого главного... Тому, кто хочет стать специалистом в области решения любых задач в бизнесе, следует прежде всего научиться определять приоритеты».

6. ***Не загружайте планируемый рабочий день более чем на 60 %.*** Оставляйте примерно 20 % рабочего времени на индивидуальное творчество: более глубокое изучение чего-то интересного и важного, обдумывание новых способов решения проблем и т. п. Примерно столько же — 20 % времени — резервируйте на незапланированные работы. В течение рабочего дня руководитель почти всегда сталкивается с непредвиденными обстоятельствами: получает неожиданные указания, имеет незапланированные встречи и т. п. Это не должно выбивать его из графика, иначе он может не успеть решить важные задачи. Заранее запланированный резерв времени позволяет избежать этого.

7. ***Фиксируйте и контролируйте сроки выполнения заданий****. В соответствии с законом Парето, на выполнение задания обычно уходит столько времени, сколько запланировано. Фиксация сроков мобилизует человека на рациональное использование времени, сокращает его бесполезные потери.*

8. ***Начинайте работу с важной, но несложной задачи*** (это поднимает настроение) ***или*** **(если у вас достаточно воли) с** ***самых трудных и неприятных дел***. Небольшие, мелкие дела лучше группировать и выполнять сериями в оставшееся время. Их можно решать также в промежутках между сложными задачами. Иногда хорошо начинать рабочий день с разминки в форме небольших, приятных дел. В целом же трудные и важные дела целесообразно делать в начале рабочего дня.

9. ***Избегайте импульсивных, незапланированных действий под влиянием ситуации. Не ввязывайтесь в неожиданно возникающие несрочные дела, если даже они кажутся, на первый взгляд, важными и перспективными*** (интересные идеи следует зафиксировать и спокойно обдумать). ***Избегайте встреч с руководителями или знакомыми, которые не умеют ценить свое и чужое время, склонны к бесконечным пустым разговорам.***

10. ***Учитывайте индивидуальные суточные биоритмы.*** У большинства людей (их относят к «жаворонкам») высокая работоспособность наблюдается в первой половине дня, затем, после обеда, она падает и вечером вновь возрастает. У «сов» же, напротив, максимальная работоспособность наблюдается вечером и ночью. По возможности используйте режим жаворонков, именно в этом режиме работают все деловые организации, а также большинство людей. Кроме того, ночной образ жизни негативно сказывается на здоровье.

11. ***В конце рабочего дня (недели, месяца, года) проверяйте, все ли запланированные дела выполнены, составляйте план на следующий период.*** Контроль за выполнением планов позволяет избегать упущений и своевременно вносит необходимые коррективы.

12. ***Не забывайте про отдых, обед, смену работ, не допускайте чрезмерных напряжений и перегрузок.*** По возможности делайте небольшой перерыв и отдыхайте уже тогда, когда только почувствуете усталость. Это позволяет сохранять здоровье и поддерживать высокую работоспособность длительное время.

13. ***Находите оптимальный объем планирования, учитывая индивидуальные особенности.*** По оценкам специалистов, тот, кто регулярно затрачивает на планирование рабочего дня по 10 минут, может экономить до двух часов времени ежедневно [70. С. 179—193]. В то же время чрезмерная педантичность планирования не только отнимает много времени, но и может сделать ваши намерения практически невыполнимыми. ***План рационального использования времени должен быть реальным и учитывать индивидуальные особенности человека***. Люди сенсорного, чувственного типа менее склонны к детальному планированию своей жизнедеятельности. Им лучше довольствоваться минимальными объемами планирования. Личности же рационального типа могут повысить эффективность решения организационных и жизненных задач, составляя и реализуя развернутые планы. На объем планирования влияют и национальные и региональные различия. Так, например, немцы гораздо в большей степени, чем русские, склонны к долгосрочному детальному планированию.

14. ***Оптимально организуйте рабочее пространство.*** Часто используемые материалы должны быть под рукой. На рабочем столе должен быть порядок. Лишние, отвлекающие внимание предметы следует убрать. В комнате должен быть бодрящий температурный режим. Помните, что слишком теплая температура воздуха расслабляет и вызывает вялость, поэтому лучше работать в прохладе и теплее одеваться. Важно исключить лишние шумы, а также обеспечить нормальное освещение рабочего пространства.

15. ***При планировании времени исходите из ваших главных ценностей, вашей жизненной миссии, т. е. из того, в чем вы видите смысл жизни, чего вам хочется достичь в жизни, как ее прожить. Работайте для того, чтобы жить, а не наоборот. Помните, что время — это дефицитнейший ресурс, это сама жизнь! Поэтому заполняйте его тем, что наиболее ценно именно для вас.***

Временная компетентность помогает реализовать любые виды компетентности руководителя, ибо вся человеческая активность развертывается во времени. Поэтому умение рационально использовать время, управлять временем — важная составная часть компетентности руководителя в целом.

Изучение управления персоналом обеспечивает формирование не только социальной и временной, но очень во многом и профессиональной, а также методической компетентности работников всех уровней, и в первую очередь руководителей. В современном производстве ценность этих качеств для эффективной деятельности неуклонно повышается. Это обусловливает

возрастание значимости науки управления персоналом, выступающей важнейшей составной частью подготовки специалистов-управленцев.

Управление персоналом как наука и учебная дисциплина имеет специфическую содержательную (связанную с особенностями управленческой деятельности) структуру. Ее анализу и посвящена следующая глава.

Вопросы

1. Какая связь существует у науки управления персоналом с другими науками? Назовите наиболее близкие к управлению персоналом дисциплины.
2. Какие поведенческие аспекты человека изучает управление персоналом?
3. Какие два исследовательских уровня имеет управление персоналом и в чем их отличие?
4. Что такое общая формула управления персоналом и как она работает? Объясните ее значение.
5. Какое значение имеет управление персоналом для практической работы руководителей?
6. Что представляет собой управление персоналом как учебная дисциплина?
7. Как преподается управление персоналом в России? Какие периодические издания (журналы, газеты) по управлению персоналом вы знаете?
8. Что такое профессиональная компетентность? Какое значение она имеет для менеджеров?
9. Какова структура социальной компетентности?
10. Что такое методическая компетентность и как она формируется?
11. Что такое временная компетентность и из чего она складывается?
12. Какие рекомендации по рациональному использованию времени необходимо учитывать руководителю?

Добавлено п
ширине, не

Глава 4
СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ:-убрать
РАБОТА С КАДРАМИ И РУКОВОДСТВО ПЕРСОНАЛОМ КАК ВАЖНЕЙШИЕ СФЕРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Вы узнаете:

- как соотносятся понятия «руководство персоналом», «управление персоналом», «менеджмент персонала», «работа с кадрами»;
- какова структура управления персоналом организации;
- в чем сходство и в чем отличие руководства персоналом и работы с кадрами;
- что представляет собой современная служба персонала;
- каковы главные функции менеджера по персоналу;
- что такое руководство персоналом, из чего складывается его эффективность.

4.1. Базовые категории, характеризующие управление персоналом. Основные сферы управления персоналом и их соотношение

Соотношение понятий: «руководство персоналом», «управление персоналом», «менеджмент персонала», «работа с кадрами»

Руководителю, изучающему менеджмент в современной России, очень нелегко разобраться в терминах, которые используются в специальной литературе. В постсоветский период у нас появилось огромное количество слов, заимствованных из иностранных языков и прежде всего из английского. Нередко для обозначения одних и тех же явлений используются различные термины, при этом в угоду моде подвергаются забвению традиционные понятия отечественной науки. В области управленческих наук в наши дни очень много слов, применяемых неоднозначно и весьма

произвольно. Все это полностью относится к категориям, отражающим сферу управления персоналом.

Как известно, каждая наука базируется на общих понятиях — категориях. Что же означают и как соотносятся основополагающие категории, характеризующие управление персоналом?

Управление персоналом как наука и учебная дисциплина строится в соответствии с логикой ее предмета. Как уже отмечалось, сама деятельность по управлению персоналом включает *пять областей, или сфер: руководство персоналом, работа с кадрами (персоналом), генеральное (стратегическое, системное) управление персоналом, кадровый консалтинг, самоменеджмент (персональный менеджмент,* менеджмент. личности – эти термины обычно употребляются как синонимы). ***Центральное место среди всех этих видов деятельности занимают руководство персоналом и работа с кадрами. Это наиболее массовые виды деятельности, непосредственно реализующие цели управления персоналом организации***.

В самом общем смысле ***руководство персоналом — это деятельность по непосредственному повседневному управлению сотрудниками.*** Понятие «руководство» тесно связано с рядом других родственных категорий, прежде всего с понятием «управление» — нередко их употребляют как синонимы. Однако «управление» отражает регулирование системы в соответствии с определенными целями и является более широким по содержанию: оно включает не только руководство людьми, но и управление финансовыми, материально-техническими и другими ресурсами, а также техникой, машинами.

В обыденном языке термин «руководство» нередко означает не только управление людьми, но и управление организацией как целым (отсюда и понятия «руководитель предприятия», «руководство фирмы» и т. п.). С точки зрения науки использование слова «руководство» в значении общего управления организацией нецелесообразно, поскольку порождает многозначность терминов. К тому же в этом случае нарушается традиционное понимание руководства как управления людьми. Очевидно, что руководить можно сотрудниками, коллективом, но никак не деньгами, техникой и т. п.

С категорией «руководство» близко связано понятие «менеджмент». Однако эти понятия совпадают не полностью. «*Менеджмент» — категория экономики, означающая управление предприятием, главной целью которого является получение прибыли в условиях рынка и конкуренции.* Соответственно *менеджер* — руководитель коммерческого предприятия. Применительно же к государственной службе более точно использовать такие слова, как *руководитель, администратор, чиновник,* но не менеджер.

С одной стороны, «руководство» шире «менеджмента», так как охватывает и нерыночные, государственные формы управления, с другой — уже, поскольку «менеджмент» — это управление не только кадрами, но и другими ресурсами: денежными, материально-техническими и т. д.

Термин *«менеджмент персонала»* употребляется в специальной литературе в широком и узком смыслах. *В широком значении* по своему содержанию он тождествен управлению сотрудниками коммерческой организации, т. е. менеджмент персонала — это дело как менеджеров, так и служб персонала (СП). Он включает по меньшей мере такие общие разделы (поля), как анализ состава персонала; определение потребности в персонале; изменение персонала (в том числе обеспечение персоналом, его развитие и освобождение); менеджмент использования персонала; руководство персоналом; менеджмент расходов на персонал; информационный менеджмент персонала [146].

В узком значении «менеджмент персонала» — работа с кадрами или же та часть управления сотрудниками коммерческой организации, которую осуществляют службы персонала, которые могут привлекать к своей деятельности и консалтинговые агентства (фирмы). Иными словами, *это вся разнообразная деятельность служб персонала (отделов кадров),* или HR-менеджмент.

Представляется нецелесообразным употреблять понятие «менеджмент персонала» в узком смысле, поскольку в этом случае не только создается неоднозначность в использовании данного термина, но и из управления персоналом исключается его важнейший элемент — линейные руководители.

Особенности работы с кадрами и руководства персоналом

Работа с кадрами и руководство персоналом теснейшим образом взаимосвязаны, и, как уже отмечалось, в современном мире наблюдается тенденция к их сближению, интеграции. Однако эти две важнейшие сферы управления людьми имеют и существенную специфику. Они различаются как функционально, так и институционально.

Главная функция работы с кадрами состоит в обеспечении организации оптимальным количеством работников нужной квалификации и мотивации, т. е. в *обслуживании* производственного процесса. Эта функция имеет следующие *особенности:*

- *фрагментарность, эпизодичность или по меньшей мере непостоянство работы с каждым отдельным сотрудником.* Службы персонала занимаются отдельными работниками не каждодневно, а в основном по мере необходимости, начиная с маркетинга и найма и заканчивая увольнением или оформлением ухода на пенсию;
- *преимущественно вспомогательный характер деятельности.* Работа с кадрами заключается в отборе, обучении, консультировании и т. п. персонала, но не в непосредственном руководстве им;
- *сравнительная ограниченность властных полномочий.* Менеджеры по персоналу (функциональные менеджеры) за пределами своего подразделения – службы персонала (управления кадров) обладают меньшим объемом власти, чем линейные менеджеры, прямые руководители.

В отличие от преимущественно обслуживающего характера работы с кадрами ***главной функцией руководства персоналом*** является непосредственное повседневное руководство людьми в процессе достижения

основных, прежде всего, стратегических целей предприятия. Этой области управления персоналом присущи следующие *особенности*:

• *постоянство и непосредственность общения с работниками.* В течение всего рабочего времени сотрудники находятся в поле действия руководителя, несущего ответственность за их деятельность;

• *основополагающий характер управленческих функций.* Деятельность руководителей непосредственно направлена на реализацию главных целей организации;

• *относительно больший объем властных полномочий.* Власть линейных руководителей по отношению к подчиненным намного превосходит права функциональных менеджеров.

Следует отметить, что на этапе УЧР, для которого характерна растущая интеграция руководства персоналом и работы с кадрами, а также участие служб персонала в стратегическом планировании, грани между этими двумя сферами управления сотрудниками выражены менее четко.

И все же как раньше, так и в наши дни работа с кадрами и руководство персоналом различаются не только по своему организационному назначению и функциям, но и по субъектам. В отличие от руководства персоналом, субъектами которого являются линейные руководители всех уровней, субъектами работы с кадрами выступают в первую очередь менеджеры по персоналу и службы персонала в целом (рис. 4.1). Поэтому содержанием работы с персоналом является целый ряд специфических функций, выполняемых службами персонала.

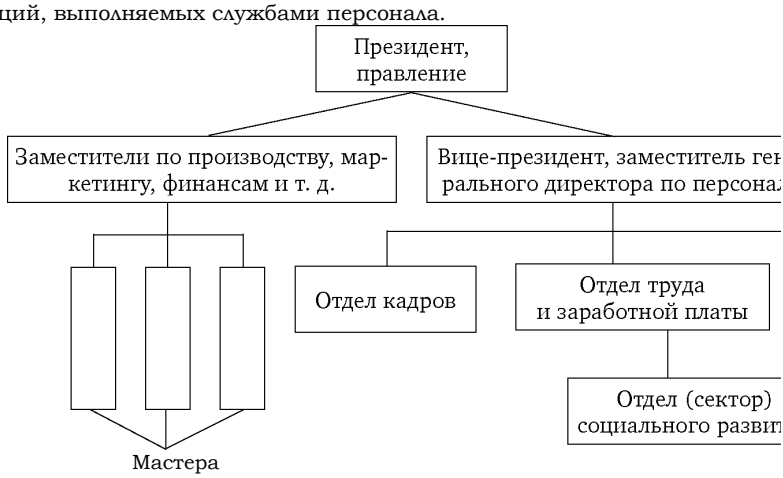


Рис. 4.1. **Место линейных менеджеров и менеджеров по персоналу в структуре фирмы**

Руководители левой части схемы, а также президент фирмы относятся к линейным менеджерам, руководители правой части — к функциональным менеджерам или менеджерам по персоналу, хотя это деление относительно.

Последние руководят сотрудниками служб персонала и их подразделениями, выполняя разнообразные виды работы с кадрами.

4.2. Работа с персоналом. Современные службы персонала

Назначение служб персонала

Практическая работа с персоналом весьма разнообразна и выполняется большим количеством сотрудников. К примеру, в России в службах персонала (отделах кадров) работает свыше полмиллиона сотрудников. Структура служб персонала и численность их состава прямо зависят от размера предприятия. По оценкам специалистов, создание такой службы целесообразно, как правило, на предприятиях с численностью свыше 100 человек. Отношение количества сотрудников служб персонала к общей численности работников организации варьирует в разных странах. Так, в США и Японии на 100 работающих приходится соответственно 1 и 2,7 сотрудника кадровой службы; в ФРГ на каждых 130–150 работающих – один сотрудник. Этот показатель изменяется в зависимости от роли и функций кадровой службы в организации, ее отраслевой принадлежности, доли высококвалифицированных специалистов и некоторых других факторов [23. С. 36]. Так, например, в банковской сфере относительная численность сотрудников кадровых служб значительно выше средней.

В среднем в индустриально развитых странах на одну тысячу занятых приходится 10—15 специалистов по управлению персоналом. Причем в большинстве стран примерно с 1970 г. наблюдается устойчивая тенденция роста численности сотрудников, занятых работой с кадрами. Обычно кадровые службы, особенно отделы труда и заработной платы, выполняют и некоторые экономические функции.

Функции современных служб значительно расширились по сравнению с задачами, традиционно выполняемыми отделами кадров. Согласно концепциям менеджмента, характерным для этапа УЧР, работа с персоналом является одним из основных элементов стратегии организации и должна помогать фирме во всех ее делах. Работа служб персонала должна быть направлена на формирование и развитие человеческого капитала фирмы, т. е. ее кадрового потенциала, который обеспечит в конечном счете, существование и успех фирмы.

Службы персонала преследуют следующие главные *цели:*

1) обеспечение организации хорошо подготовленными и заинтересованными в труде служащими;

2) эффективное использование работоспособности, квалификации, практического опыта и мастерства всех служащих организации;

3) мотивация персонала, достижение максимальной отзывчивости сотрудников на цели и нужды организации, сближение интересов работников и ожиданий фирмы, связанных с профессиональной деятельностью;

4) разработка стратегии фирмы в области персонала и участие в ее реализации;

5) систематическое доведение до служащих политики организации и собственной политики служб персонала.

6) формирование соответствующих стратегии организации социально-психологического климата и организационной культуры.

7) подготовка сотрудников к принятию и эффективному применению нового оборудования и технологий, и в первую очередь информационных технологий, связанных с растущей цифровизацией экономики и других сфер деятельности.

Перечень более **конкретных** целей служб персонала варьирует в зависимости от целей организации в целом.

Работа с персоналом необходима для сосредоточения усилий работников на осуществлении стратегии фирмы, обеспечении эффективного использования их интеллектуальных и физических возможностей, реализации потенциала. Она нужна также для содействия укреплению трудовых отношений в духе сотрудничества и улучшения морального климата в коллективе. Поскольку только плодотворная совместная деятельность коллектива гарантирует успех фирмы, конечной целью работы с персоналом является максимальное сближение ожиданий предприятия и интересов работников.

Результаты исследований показывают, что при интеграции ожиданий фирмы и интересов работников, связанных с их профессиональной деятельностью, до 60 % производительность труда составит 100 % расчетной, что, естественно, приносит прибыль компании [37. С. 110].

Деятельность современных служб персонала, конечно же, нельзя сводить к тому весьма ограниченному набору действий, которые традиционно выполнялись отделами кадров в России. Сегодня на передовых предприятиях службы персонала в большей или меньшей степени участвуют в выполнении практически всех функций управления персоналом, которые рассматривались в главе 2. В осуществлении большинства из них именно они являются основным действующим субъектом. Функции служб персонала затрагивают всю сферу деятельности, так или иначе связанную с человеческим фактором [30. С. 34]. В последние десятилетия службы персонала интенсивно избавляются от традиционных рутинных функций, связанных с подготовкой разного рода документов, с получением, первичной обработкой, распространением и хранением информации.

Согласно исследованию Американского общества управления персоналом, сегодня *наибольшее количество времени в деятельности служб персонала занимают следующие функции* (они перечислены в порядке убывания):

- решение кадровых проблем (отбор, ориентация, оценка персонала);
- определение компенсаций и пособий;
- обучение, повышение квалификации, подготовка руководителей и остальных сотрудников к организационным изменениям и, прежде всего, к использованию новых технологий;

- трудовые отношения;
- другие направления деятельности.

В постсоветской России большинство вновь образуемых кадровых служб по своим функциям тяготеет к западной схеме. Однако акценты их деятельности сильно смещаются. У большинства отечественных служб персонала на первом плане стоят отбор, обучение и повышение квалификации, на втором плане — «другие направления»: от «организации отдыха» и «создания морального климата» до «разработки должностных инструкций» и «взаимосвязей между службами и отделами». По мнению самих руководителей кадровых служб, повышенное внимание к этим «другим направлениям» отличает их модель от западной и является результатом адаптации зарубежного опыта к российским условиям.

Одна пятая опрошенных ответила, что возглавляет отделы кадров «советского типа». Хотя, конечно, и у «советской», и у «западной» моделей служб персонала многие функции совпадают. Это прежде всего «компенсации» (все виды благ, вознаграждающих труд), а также «трудовые отношения» (улаживания отношений данной организации с трудовым законодательством). Правда, между отечественными и западными службами персонала имеется существенное отличие: у «западников» такие направления, как отбор, ориентация и оценка персонала, а также обучение персонала и повышение его квалификации, фигурируют на первом месте, в советском же варианте они нередко вообще отсутствуют.

Традиционные отделы кадров, которых в России до сих пор очень много; обычно *не выполняют следующие, возлагаемые на службы персонала функции* [77. С. 415—416]:

- анализ рынков рабочей силы;
- тестирование и интервьюирование работников (не осуществляется анализ качества трудовой деятельности);
- планирование найма рабочей силы, анализ трудовых отношений;
- изучение социальной напряженности в коллективе;
- адаптационные процессы в коллективе;
- корректировка жизненных планов работающих;
- изучение качества трудовой жизни сотрудников;
- изучение морально-психологического климата в коллективе;
- оценка кадров;
- планирование внутриорганизационных перемещений;
- планирование работы своей деятельности;
- изучение условий труда и планирование их корректировки;
- стратегическое планирование;
- выяснение степени несоответствия работников занимаемому месту и планирование их перемещения;
- составление личных планов работы;
- заключение письменно трудовых договоров (контрактов).

В нашей стране и сегодня многие отделы (управления) кадров выполняют в основном традиционные, преимущественно регистрационно-оформительские функции, хотя в крупных, передовых компаниях структура

и содержание деятельности служб персонала строится с ориентацией на их западные модели.

Организация служб персонала

В советский период роль отделов кадров в управлении организацией была сравнительно незначительна. Большую часть работы по управлению сотрудниками, особенно связанную с принятием кадровых решений, выполнял (и выполняет до сих пор) непосредственно руководитель подразделения. Важнейшие функции в области управления персоналом: стимулирование и мотивация сотрудников, их обучение, учет и оценка и др. — были организационно разобщены. Соответствующие подразделения непосредственно подчинялись различным руководителям. Это достаточно наглядно видно на схеме (рис. 4.2), характеризующей организационную структуру традиционных советских и очень многих современных российских предприятий [38. С. 372].

Как видно из схемы, отделы кадров структурно разобщены с отделами охраны труда и техники безопасности; отделами организации труда и заработной платы; юридическим отделом и другими подразделениями, которые выполняют в организации часть функций по управлению персоналом. Эти отделы никак не подчинены руководителю службы персонала. Поэтому при традиционной организационной структуре отдел кадров не является ни методическим, ни информационным, ни координационным центром кадровой политики в фирме.



Рис. 4.2. **Схема традиционной организационной структуры системы управления персоналом предприятия**

Такая организационная структура порождает *центральную проблему российских служб персонала: имея низкий организационный статус во внутрифирменном менеджменте, они не участвуют в стратегическом планировании и принятии других важнейших решений.* Тем самым отделы кадров не выполняют целый ряд важнейших задач, характерных для служб персонала на этапе УЧР.

Таким образом, *низкий статус в структурах управления и организационная разобщенностъ подразделений, занятых управлением персоналом, — главные препятствия на пути становления в России современных служб персонала.*

Широко распространенная недооценка российскими руководителями значимости служб персонала для успеха компании постепенно преодолевается. Как отметил начальник управления по работе с кадрами банка «Менотеп» М. Додонов, «если вкладывать в людей, то это экономия площадей — меньше людей на больший объем работы. Это и экономия ресурсов, потому что ты вкладываешь не конкретно в зарплату человека, а в атмосферу, которая его окружает. Меньше денег надо вкладывать в зарплату в принципе, потому что коллектив стабильный и обновляется нечасто. Если моральный климат хороший, то и у людей эффективность

работы повышается. Им хорошо, им нравится развивать этот бизнес, эту компанию. Т. е. это приносит такое количество плюсов...» [21].

Организационная структура современных служб персонала, характерных для этапа УЧР, имеет по сравнению с традиционными структурами управления персоналом существенные отличия. Это наглядно видно на примере организации работы с кадрами достаточно типичного современного акционерного общества (рис. 4.3) [60. С. 61, 64].

Достаточно полные представления о строении современной системы управления персоналом крупной мультинациональной компании и тех задачах, которые решают ее различные подразделения и представители, дает организационная структура корпорации «3М» (от английского названия *Minnesota, Mining & Manufacturing Company,* «Миннесота, Майнинг энд Мэньюфэкчуринг»). В этой компании имеется целая система менеджеров по персоналу, действующих в структуре кадровых подразделений разного уровня.

Службы персонала «3М» имеют высокий статус и обладают широкими полномочиями при принятии решений в отношении сотрудников, а также при решении общих вопросов развития бизнеса. В последние годы влияние этих служб значительно возросло. Система подразделений, осуществляющих управление персоналом, развернута на всех уровнях: при главной штаб-квартире, в производственных секторах и отделениях, на предприятиях.

На уровне главной штаб-квартиры корпорации ее подразделения управления человеческими ресурсами подчинены непосредственно *старшему вице-президенту,* который несет ответственность за этот участок работы перед главой «3М».

Возглавляет функциональные службы *вице-президент по управлению человеческими ресурсами.* Ему непосредственно подчиняются:

- функциональный вице-президент по текущему управлению человеческими ресурсами;
- исполнительный директор по оперативным службам человеческих ресурсов;
- исполнительный директор по стратегическим службам человеческих ресурсов;
- функциональный вице-президент по международным человеческим ресурсам;
- директор по планированию и системам человеческих ресурсов.

Функциональный вице-президент по текущему управлению человеческими ресурсами руководит работой:

- директора по человеческим ресурсам сектора информационных и аудиовизуальных технологий;
- директора по человеческим ресурсам сектора наук о жизни;



Рис. 4.3. **Организационная структура управления персоналом акционерного общества**

• директора по человеческим ресурсам сектора коммерческих и потребительских товаров;

• менеджера по человеческим ресурсам администрации и подразделения контроля качества продукции.

Исполнительному директору по оперативным службам человеческих ресурсов подчиняются:

• директор по взаимоотношениям персонала на производстве;

• директор службы занятости;

• директор по подготовке и повышению квалификации кадров;

• директор по трудовым отношениям;

• директор по назначениям на должности и исследованиям карьеры;

• менеджер по оценке кадров и научным исследованиям в сфере труда.

Исполнительный директор по стратегическим службам человеческих ресурсов руководит работой:

• директора по дополнительным выплатам;

• директора по материальному вознаграждению;

• директора службы для высшего управленческого звена;

• менеджера консультативной службы «ресурсов высшего управления»;

• менеджера по международным высшим управленческим кадрам.

Функциональный вице-президент по международным человеческим ресурсам работает в тесном контакте с директором по человеческим ресурсам и административным вопросам европейских филиалов. Директор по планированию и системам человеческих ресурсов отвечает за информационную и аналитическую работу [9. С. 137—139].

Конечно, службы персонала различных компаний, находящихся на этапе УЧР, имеют значительные различия, которые зависят от их размера, сферы деятельности, ситуации, традиций и т. д. *Типовая схема организации структуры службы персонала обычно включает:*

1) сектор изучения кадровых проблем и планирования развития персонала;

2) бюро оценки персонала и работы с резервом;

3) сектор подготовки и повышения квалификации специалистов и руководителей;

4) сектор профессионального отбора и профессиональной ориентации;

5) сектор обучения рабочих кадров;

6) сектор организации труда, разработки системы стимулирования производительности и контроля за условиями труда;

7) сектор социальных программ, льгот;

8) группу контроля за соблюдением норм трудового права и взаимодействием с представителями работников;

9) центральную картотеку персонала.

Состав подразделений службы персонала меняется в зависимости от размеров организации: в небольших организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких секторов, в крупных же — функции каждого сектора выполняет, как правило, отдельное подразделение.

Значимость кадровых служб в современном производстве неуклонно повышается. Особенно велика она в крупных передовых корпорациях. Так, одна из крупнейших в мире корпораций «Ай-Би-Эм» рассматривает кадры как свой главный ресурс и преимущество. Именно служба персонала является в ней центром средоточия и хранителем тех принципов, благодаря которым, по оценке специалистов, она достигла своих главных успехов, и, в частности, первого и важнейшего принципа «Ай-Би-Эм»: «Уважай личность» [40. С. 290].

Менеджер по персоналу

Хорошо разбираться в столь обширных функциях современной службы персонала и эффективно руководить ею может лишь высококвалифицированный специалист — менеджер по персоналу. В крупных компаниях численность менеджеров, занятых в системе служб управления персоналом, достаточно велика. Эти руководители сочетают в себе черты линейных менеджеров (руководят сотрудниками своих подразделений) и менеджеров по персоналу (функционально занимаются работой с кадрами, обеспечением ими производственного процесса). Менеджер по персоналу выполняет целый ряд функций, достаточно четко обрисовывающих содержание работы с кадрами. Эти функции отражены в следующей его должностной инструкции, весьма типичной для американских некоммерческих организаций.

Должностная инструкция менеджера по кадрам

Общие положения

Выполняет ответственные административные функции и руководит кадровой работой в крупной государственной организации или учреждении. Отвечает за планирование и проведение программы в области кадровой политики, в том числе за набор, проведение испытаний, оценку, назначение, продвижение по службе, перевод и рекомендации по изменению статуса служащих организации, а также за систему доведения необходимой информации до работников. Работает под общим руководством, проявляя инициативу и независимость суждений при выполнении возложенных на него задач.

Примеры выполняемой работы

Участвует в общем планировании и определяет курс на обеспечение эффективной работы и равномерной загрузки персонала. Доводит информацию о важнейших решениях по кадровым вопросам до всех уровней организации через интранет, бюллетени, собрания и при личных контактах. Проводит собеседования с нанимающимися на работу, оценивает выпускников учебных заведений, классифицирует заявления о приеме на работу. Вербует и отбирает новых служащих для заполнения вакансий, анализирует заявления квалифицированных специалистов. Проводит совещания с руководителями низшего звена по кадровым вопросам, в том числе по вопросам назначений, найма или увольнения служащих по окончании их испытательного срока, по вопросам перевода, понижения в должности и увольнения постоянных работников. Организует обучение персонала, координирует мероприятия по обучению

кадров с работой должностных лиц и руководителей низшего звена. Устанавливает систему рейтинга служащих и организует обучение руководителей низшего звена по вопросам оценки трудовой деятельности работников. Ведет личные дела работников. Руководит непосредственно или через своих подчиненных работой группы служащих. По поручению руководства выполняет отдельные задания и поручения, относящиеся к сфере его деятельности.

Общие квалификационные требования

Опыт и подготовка: должен обладать значительным опытом руководства кадровой работой.

Образование: четырехгодичный колледж или университет со специализацией в области экономического образования и управления кадрами.

Знания, навыки и способности: достаточные знания принципов и практики управления кадрами, отбора и назначения служащих, вопросов оценки трудовой деятельности работников.

Помимо выполнения достаточно традиционных обязанностей, менеджеры по персоналу в современных условиях должны отвечать и ряду *новых требований,* прежде всего таким, как:

• *глубокое знание общих условий деятельности* (в области бизнеса: выпускаемый продукт, технологии, организационная структура предприятия, рынки сбыта, возможности конкурентов и т. п.);

• *знание и способность применять на практике не только традиционные, но и новейшие методы управления персоналом, умение налаживать деловые связи и общение;*

• *способность эффективно управлять изменениями посредством соответствующего влияния на людей, внедрять передовой опыт и инновации, обеспечивать* (совместно с руководством) *развитие организации.*

Выполнение указанных задач работы с кадрами требует высокого профессионализма и специальной подготовки. Лишь в последние годы в вузах России (в том числе в высших школах и академиях управления) началась подготовка менеджеров по персоналу. Официально признанная правительством специальность «управление персоналом» ориентирована на подготовку менеджеров по персоналу.

Взаимодействие менеджеров по персоналу и линейных менеджеров

Несмотря на относительную многочисленность работников служб управления персоналом, по своему количеству они уступают линейным руководителям. Как уже упоминалось, деятельность сотрудников, занятых работой с кадрами и руководство персоналом, тесно взаимосвязана, поскольку у тех и других один и тот же объект — работники и общие цели — максимально эффективное использование персонала. Вместе с тем отмеченные различия в выполняемых функциях, институциональной принадлежности, правах и обязанностях [37. С. 110—114], властных

полномочиях и индивидуальных целях нередко приводят к конфликтам в отношениях между ними.

Обычно менеджеры-практики более авторитарны и нередко склонны нарушать организационные, а иногда и юридические нормы, особенно при решении вопросов оплаты, должностного роста, увольнения подчиненных и т. д. Большинство линейных менеджеров предпочитают самостоятельно решать свои проблемы с подчиненными. Это создает серьезные трудности, так как, будучи профессионалами в узкой сфере и, как правило, не имея специальной подготовки в области управления людьми, каждый из линейных менеджеров решает кадровые вопросы наиболее приемлемым для него способом, что обычно не благоприятствует проведению в жизнь единой кадровой политики компании. Функциональные же менеджеры склонны более строго придерживаться закона и принятых на предприятии общей стратегии, формальных принципов и норм.

Задача руководства предприятия при этом состоит в обеспечении тесного сотрудничества менеджеров по персоналу и линейных руководителей всех уровней в целях решения общих проблем управления человеческими ресурсами.

Теория и практика менеджмента персонала позволили выработать несколько *способов налаживания отношений между двумя ветвями управления персоналом,* а именно:

• *совместное обсуждение проблем и выработка общих кадровых решений.* Позитивный эффект этой процедуры усиливает участие высшего руководства;

• *четкое разграничение полномочий, прав и обязанностей между линейными и функциональными менеджерами.* Как правило, это повышает значимость служб персонала за счет менеджеров-практиков;

• *обучение взаимопониманию и сотрудничеству посредством ротации, перевода из кадровых служб в линейные руководители, и наоборот.* Такая практика особенно широко и эффективно используется в Японии.

Несмотря на первостепенную значимость менеджеров по персоналу и работы с кадрами в целом, для эффективности современной организации ведущая роль в достижении ее целей принадлежит практическим руководителям и их деятельности по руководству персоналом. Что же более конкретно представляет собой руководство персоналом?

4.3. Понятие и главное содержание руководства персоналом

Определения руководства

Руководство кадрами — сложный процесс, состоящий из многих компонентов, аспектов. Выяснить содержание и разнообразные стороны этого рода деятельности помогает анализ его определений. В научной литературе можно выделить следующие основные определения руководства:

1) *институциональные,* например: руководство — это особая социальная позиция, командная должность, позволяющая навязывать свою волю другим членам организации и обеспечивающая их подчинение [105. С. 20]. В такого рода определениях выделяется один из важнейших — институциональный — аспект руководства, т. е. занятие позиции, связанной с обладанием ресурсами (денежное вознаграждение, повышение или понижение в должности, моральное поощрение, увольнение и т. п.), которые влияют на организационное поведение человека;

2) *процессуальные:* руководство представляет собой сознательное постоянное приоритетное целеориентированное влияние одного человека на поведение других [142. С. 15—18]. В подобных определениях внимание акцентируется на целенаправленном влиянии как содержании руководства;

3) *мотивационные:* руководство есть мотивация членов предприятия к достижению организационных целей. Дефиниции этой группы отражают центральную роль мотивации в деятельности руководителя;

4) *деятельностные:* руководство — это структурированное систематическое побуждение и регулирование определенных действий. Данного рода дефиниции выделяют важнейшую роль инициирования и координации действий людей в руководстве персоналом;

5) *телеологические* (с точки зрения цели): руководство — это деятельность по объединению и мобилизации группы на достижение целей организации путем обеспечения совпадения их с индивидуальными целями сотрудников. Телеологические характеристики руководства персоналом встречаются в литературе очень часто, что подчеркивает важнейшее мотивирующее, организующее и ориентирующее значение целей этого рода деятельности;

6) *группоориентированные:* руководство есть деятельность по сплочению и мобилизации группы, коллектива на достижение определенных целей. Такие определения отражают коллективный характер руководящей деятельности, важнейшую роль группы в обеспечении эффективности предприятия;

7) *активистские:* руководство — это побуждение людей к общей активности, ее инициирование, регулирование и контролирование со стороны уполномоченной персоны [160. С. 62]. Подобные определения акцентируют внимание на центральном месте различных форм активности в деятельности руководителя;

8) *коммуникационные (интеракционные)*: руководство представляет собой коммуникацию, интеракцию, упорядоченное формальное и неформальное взаимодействие, общение людей для подчинения их действий общей цели. В таких, преимущественно психологических, определениях отмечается коммуникативный аспект руководства, который, безусловно, является одним из важнейших в руководстве.

Аспекты руководства персоналом

В работах разных авторов, и прежде всего Б. М. Басса [83. С. 11], который обобщает примерно 7,5 тыс. источников по данной проблематике,

а также Р. Вундерера и В. Грунвальда, выделяется целый ряд *важнейших аспектов, или параметров, руководства,* а именно:

- личность руководителя, его индивидуальные качества;
- группа и групповые отношения, составной частью которых является руководство;
- руководство как действие или поведение;
- руководство как осуществление влияния;
- руководство как способность или искусство добиваться согласия других;
- руководство как форма уговора и убеждения;
- руководство как отношения власти;
- руководство как инструмент достижения цели, средство вовлечения других в ее осуществление;
- руководство как интерактивное взаимодействие, общение;
- руководство как дифференциация и распределение ролей;
- руководство как инициирование структур, объединений сотрудников;
- руководство как определение и распространение ценностей и норм;
- руководство как процесс разрешения конфликтов (в том числе между целями сотрудников и всей организации, между целями и средствами и т. д.);
- руководство как информационный и коммуникативный процесс;
- руководство как принятие решений и их реализация;
- руководство как развитие руководителя, сотрудников, форм и методов деятельности и т. д.

Все аспекты руководства персоналом взаимосвязаны и частично пересекаются. Однако каждый из них представляет относительно самостоятельную сторону и проблемную область этого сложного феномена. Руководство персоналом представляет собой целостный комплекс названных и некоторых других аспектов. ***Для того чтобы эффективно управлять, руководитель должен по возможности учитывать все основные аспекты компоненты руководства персоналом.***

Компоненты руководства

С перечисленными аспектами руководства связаны необходимые, сравнительно статичные ***компоненты, непосредственно влияющие на его эффективность. К ним относятся***:

- руководитель, обладающий необходимыми для управления людьми качествами;
- властная, командная позиция (руководящая должность), располагающая ресурсами влияния;
- авторитет и связанные с ним отношения неформального влияния;
- группа, подчиненные, обладающие индивидуальными особенностями и находящиеся в системной взаимозависимости и интерактивном взаимодействии;
- общая цель и конкретизирующие ее задачи;
- организация (организационная структура), упорядочивающая и усиливающая руководящее воздействие;

• внешняя среда, в которой осуществляется руководство. Среда имеет разнообразные, относительно стабильные параметры: правовые (законодательство, в рамках которого осуществляется руководство), пространственные (расположение предприятия), политические (взаимоотношения с различными органами власти), нравственные (общественное мнение, нравы социальной среды), экологические (чистота окружающей природной среды) и др.;

• ситуация, отражающая динамичные, относительно изменчивые во времени факторы, которые влияют на руководство. Это могут быть кризис или стабильное развитие, острота конкуренции, экономическая конъюнктура, политическая нестабильность, пандемия и т. д.

Богатство компонентов и содержания руководства персоналом ограничивает возможности отразить суть этого рода деятельности в одном определении. Не претендуя на полноту и всеобъемлющий характер определения, ***руководство персоналом*** в современных условиях можно рассматривать как ***опирающееся на властную позицию и авторитет систематическое доминирующее и направляющее влияние на поведение членов организации, а также на их внутригрупповые и межгрупповые взаимодействия для достижения целей организации и сотрудников.***

Является ли руководство персоналом наукой?

Руководство как особая сфера деятельности по управлению персоналом имеет свое *специфическое отражение в научной теории.* Некоторые ученые даже ставят вопрос о ее статусе как относительно самостоятельной науки. «Теории руководства, — пишут Й. Хентце, А. Каммел и К. Линдерт, — сосредоточивают усилия на объяснении условий, которые лежат в основе руководства, и на самом руководстве как объекте исследования. Они пытаются делать выводы о том, как может руководитель (в определенной ситуации) влиять на подчиненных с целью выполнения определенных задач. Теории руководства... как прикладная наука должны иметь, с одной стороны, эмпирически проверяемую основу, с другой — по возможности операционализируемые теоретические высказывания о руководстве персоналом и тренингах руководящих кадров» [107. С. 64].

В странах Запада теории и особенно практике руководства персоналом посвящена обширная литература. На схеме (рис. 4.4) [158. С. 190] отражена основная проблематика теории руководства персоналом, важнейшие реальные факторы (переменные), влияющие на практическое руководство кадрами. Количество таких факторов-переменных (в схеме их семь) в принципе не ограничено и может быть расширено за счет таких, как, например, техника руководства, модели руководства и др.

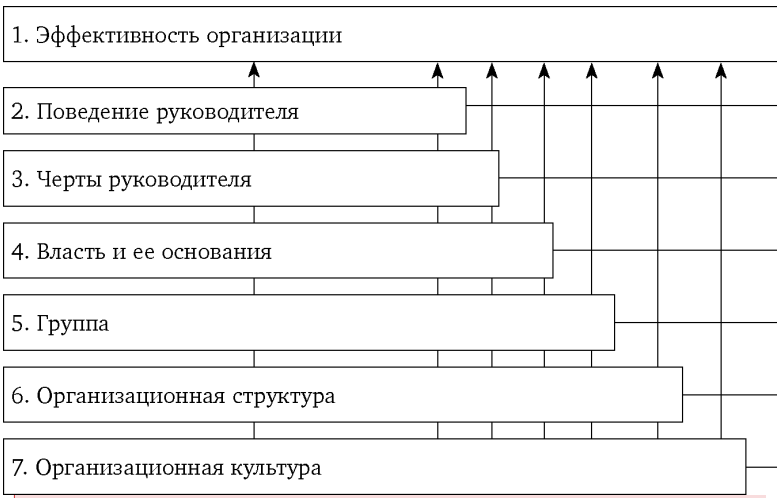


Рис. 4.4. **Проблематика и направления исследований в теории руководства персоналом**

Данная схема ориентирована на эмпирическую верификацию (проверку) влияния различных факторов на эффективность организации. Скажем, можно исследовать воздействие поведения руководителя или группы на экономическую и социальную эффективность. Причем такое воздействие осуществляется как непосредственно (это отражают вертикальные стрелки, идущие от каждой переменной), так и опосредованно (горизонтальные стрелки) — через влияние на определенные элементы руководства и процесс деятельности предприятия в целом.

Учитывая относительную многоаспектность руководства персоналом, его содержательное богатство, изучающую его теорию *можно рассматривать как относительно самостоятельную науку, входящую в более общую науку управления персоналом.*

Природа руководства, его важнейшие конкретные характеристики раскрываются в понятии и концепциях лидерства, которым посвящена следующая глава.

Вопросы

1. Что означают и как соотносятся понятия: «управление», «руководство», «руководство персоналом», «управление персоналом», «менеджмент персонала», «работа с кадрами», «ЧР (HR)-менеджмент?
2. В чем сходство и в чем отличие руководства персоналом и работы с кадрами?
3. Что представляет собой современная служба персонала?
4. В чем состоят главные структурные и функциональные отличия традиционных и современных подразделений, занятых управлением персоналом, как они называются?
5. Каковы главные препятствия на пути становления в России современных служб персонала?

Добавлено п
искажение р
текста

6. Какие основные функции выполняет менеджер по персоналу?

7. В чем специфика работы менеджеров по персоналу и линейных менеджеров, каковы способы повышения эффективности их взаимодействия?

8. Назовите и прокомментируйте важнейшие аспекты руководства персоналом?

9. Каковы важнейшие составные части, компоненты руководства, непосредственно влияющие на его эффективность?

10. Является ли руководство персоналом наукой?

Глава 5

ПРИРОДА ОРГАНИЗАЦИОННОГО ЛИДЕРСТВА

Вы узнаете:

• что такое лидерство, какие важнейшие аспекты выделяют в нем различные авторы;

• в чем отличие формального лидерства от неформального;

• какова природа лидерства;

• почему одни люди становятся лидерами, а другие — нет;

• каковы главные составляющие лидерства;

• как влияет ситуация на карьеру лидера;

• как применять различные теории для объяснения конкретных случаев лидерства, а также использовать их в должностной карьере;

• как находить правильный подход к решению сложных, многосоставных задач, стоящих перед лидером.

5.1. Понятие лидерства

Определения лидерства

Лидерство — важнейший компонент эффективного руководства. Оно встречается везде, где есть власть и устойчивое объединение людей. Само слово «лидер» в переводе с английского *(leader)* означает «руководитель», «глава», «командир», «вождь», «ведущий». Несмотря на кажущуюся простоту этого понятия, в современной науке, при наличии общности исходных позиций различных авторов, лидерство характеризуется неоднозначно. Можно выделить следующие *основные подходы к его трактовке.*

1. *Лидерство — это разновидность власти,* спецификой которой является направленность сверху вниз, а также то, что ее носителем выступает не большинство, а один человек или группа лиц. Лидерство, по словам Ж. Блонделя, — это «власть, осуществляемая одним или несколькими индивидами» [4. С. 10].

2. *Лидерство есть управленческий статус, социальная позиция, связанная с принятием решений, это руководящая должность.* Такая интерпретация лидерства вытекает из структурно-функционального подхода, предполагающего рассмотрение общества как сложной, иерархически организованной системы социальных позиций и ролей. Занятие в этой системе позиций, связанных с выполнением управленческих функций (ролей), и дает человеку статус лидера. Иными словами, как отмечает Даунтон, лидерство — это «положение в обществе, которое характеризуется способностью занимающего его лица направлять и организовывать коллективное поведение некоторых или всех его членов» [96. С. 15].

3. *Лидерство — это влияние на других людей* (В. Кац, Л. Эдингер и др.), однако не любое, а отвечающее следующим условиям:

1) влияние должно быть *постоянным.* К лидерам нельзя причислять людей, оказывающих хотя и большое, но разовое, кратковременное воздействие на членов группы, например террориста, захватившего экипаж и пассажиров самолета;

2) руководящее воздействие лидера должно осуществляться *на всю группу* (организацию). Известно, что внутри любого крупного объединения существует несколько или даже множество центров локального влияния. Причем постоянному влиянию со стороны членов группы подвергается и сам лидер. Особенностью лидера является широта влияния, его распространение на всю группу;

3) лидер должен иметь явный *приоритет во влиянии.* Отношения лидера и ведомых отличают асимметричность, неравенство во взаимодействии, однозначная направленность воздействия от лидера к членам группы;

4) влияние лидера, особенно организационного, должно быть *легитимным,* опираться не на прямое применение силы, а на авторитет или хотя бы *признание правомерности руководства.* Диктатор, силой удерживающий группу в подчинении, — это не лидер, как не является лидером, например, тюремный надзиратель. Следует отметить, что не все авторы считают несовместимым лидерство и постоянное насилие. Отдельные ученые, например Ж. Блондель, допускают использование принуждения.

4. *Лидерство — это неформальное влияние.* Оно отличается от руководства, которое «предполагает достаточно жесткую и формализованную систему отношений господства — подчинения» [20. С. 138]. *Лидер — это символ общности и образец поведения группы.* Он выдвигается снизу, преимущественно стихийно и принимается последователями.

Эта позиция широко распространена в отечественной литературе по проблемам психологии управления, а также в социальной психологии. «Руководство, — пишет, в частности, Р. Л. Кричевский, — феномен, имеющий место в системе формальных (или, как еще говорят, официальных) отношений, а лидерство — феномен, порожденный системой неформальных (неофициальных) отношений. Причем роль руководителя заранее определена “на табло” социальной организации, оговорен круг функций реализующего ее лица. Роль лидера возникает стихийно, в штатном расписании учреждения, предприятия ее нет... Руководство есть социальный по своей сущности феномен, а лидерство — психологический» [31. С. 9—10]. Понимание лидерства лишь как неформального влияния представляется чрезмерно узким, поскольку оно не отражает важнейший его тип — формальное лидерство.

Итак, на основе анализа основных определений лидерства представляется возможным охарактеризовать его как ***основанное на авторитете и (или) руководящей должности постоянное приоритетное легитимное влияние одного человека (или нескольких лиц) на всю группу или организацию.*** Понятие лидерства всегда соотносимо с

понятием группы. Быть лидером (ведущим) человек может быть только по отношению к группе (ведомым). В группах разного уровня (например, неформальная группа, бригада, отдел, цех, предприятие и т. п.) могут быть свои лидеры.

Лидерство и руководство

На наш взгляд, отмеченное выше жесткое противопоставление руководства и лидерства едва ли правомерно, ибо эти понятия очень близки и их различия в основном конвенциональны, зависят от сложившихся традиций в их трактовке, а также от исследовательских подходов. Так, в социологии и политологии обычно различают формальное и неформальное лидерство. При этом формальное лидерство рассматривается как *приоритетное легитимное влияние определенного лица на членов организации, закрепленное в ее нормах и правилах и основывающееся на руководящем положении в общественной иерархии, месте в ролевых структурах, связанных с обладанием властью и ресурсами.*

В противоположность формальному неформальное лидерство интерпретируется как *субъективная способность, готовность и умение человека выполнять роль лидера, а также признание за ним права на руководство со стороны членов группы.* Оно основывается на авторитете, приобретенном в результате обладания определенными личными качествами.

Оба аспекта — формальный и неформальный — характеризуют эффективное руководство. Руководство как рациональное управление по самому своему замыслу предполагает наличие у занятых этого рода деятельностью людей соответствующей квалификации и определенного преимущества (по сравнению с подчиненными) в управленческих качествах, а значит, и наличие у руководителей по меньшей мере делового авторитета, который, соединяясь с личным авторитетом, перерастает в неформальное лидерство. Кроме того, *руководство — это всегда формальное лидерство.*

В психологических науках традиционно исследуется главным образом неформальная сторона лидерства и сам этот феномен очень часто отождествляется с неформальным лидерством. Вероятно, поэтому ряд ученых, увлекаясь исследовательским подходом, господствующим в психологии, и не учитывая традиций социологии и политологии, разрывают руководство и лидерство и рассматривают их как полярные категории управления.

В целом же, подчеркнем еще раз, противопоставление руководства и лидерства методологически неправомерно, можно говорить лишь о различных аспектах, на которых традиционно акцентируют внимание эти категории: «руководство» — преимущественно на формальной стороне лидерства, «неформальное лидерство» — на субъективной, психической стороне эффективного руководства. На практике же любой руководитель, являющийся уже в силу своего властного статуса формальным лидером, стремится быть и неформальным лидером.

Вообще «руководство» — общая категория, которая конкретизируется в понятиях формального и неформального лидерства. Не случайно в английском, немецком и ряде других европейских языков руководство и лидерство обозначаются одним и тем же словом: *leadership* — в английском, *Fuhrung* — в немецком.

Лидер и менеджер

В западной, главным образом американской литературе, а в постсоветский период и в России, встречается тенденция различать и даже противопоставлять понятия «менеджер» (а также «администратор») и «лидер».

Различение идет по линии, с одной стороны, формального и неформального лидерства, а с другой — стандартизированного, шаблонного и инновационного, творческого поведения. Например, по мнению Й. П. Коттера (США), менеджер должен заботиться о том, чтобы сотрудники эффективно выполняли порученные им задачи, лидеры же, напротив, призваны своевременно постигать вызовы и требования времени, развивать инновационные идеи, необходимые для успешного решения важнейших проблем будущего. Они концентрируют внимание на влиянии тех или иных событий на предприятие в целом, а не на решении отдельных частичных проблем. При этом менеджмент трактуется как управление всей системой организации посредством структурирования и гармонизации важнейших организационных процессов, руководство — как управление изменениями [121. С. 6].

Такая точка зрения, на наш взгляд, вносит некоторую путаницу в сложившуюся систему научных категорий, поскольку она трактует понятия менеджмента, лидерства (и руководства) чрезмерно узко, не учитывая более распространенные в науке значения этих терминов. Придерживаясь данной позиции, неправомерно, например, использование таких широко употребляемых понятий, как «менеджмент персонала», «формальное лидерство» и др.

Исходя из этого, более обоснованной и приемлемой представляется позиция авторов, которые проводят различие между менеджером и лидером как формальным (занимающим руководящую должность) и неформальным лидерами (хотя при этом правильнее было бы говорить не о лидере вообще, а о неформальном лидере). Как отмечается в одной из «дюжины золотых мыслей» известного американского практика и теоретика менеджмента Л. Джексона, для современной деловой Америки «характерна тенденция искать не столько менеджеров, сколько лидеров. Менеджеры делают дело так, как нужно; лидеры делают то, что нужно. Менеджеры заставляют людей делать то, что нужно; лидеры вызывают у людей желание сделать то, что нужно.

Лидеры — это люди, которые выявляют все лучшее в других. В организациях-неудачниках слишком много менеджеров и слишком мало лидеров. Мир будут двигать вперед страстные, настойчивые, увлеченные лидеры с хорошими навыками менеджмента» [13]. Что же отличает лидеров

от других людей и как обеспечить организации лидерами, без которых невозможно эффективное управление персоналом? Ответы на эти вопросы предполагают знание природы лидерства.

5.2. Истоки лидерства

Природа лидерства

Феномен лидерства коренится в самой природе человека и общества. Явления, во многом схожие с лидерством и называемые «протолидерством», встречаются в среде животных, ведущих коллективный, стадный образ жизни, например, в стадах обезьян или оленей, в волчьих стаях и т. д. Здесь всегда выделяется наиболее сильная, достаточно умная, упорная и решительная особь — вожак, руководящий стадом (стаей) в соответствии с его неписаными законами, которые диктуются взаимоотношениями со средой и являются биологически запрограммированными.

Лидерство основывается на определенных потребностях сложно организованных систем. К ним относится прежде всего потребность в самоорганизации, упорядочении поведения отдельных элементов системы в целях обеспечения ее жизненной и функциональной способности. Такая упорядоченность достигается благодаря вертикальному (управление — подчинение) и горизонтальному (коррелятивные одноуровневые связи, например, разделение труда и кооперация) распределению функций и ролей и прежде всего выделению управленческой функции и осуществляющих ее структур, которые для своей эффективности обычно требуют иерархической, пирамидальной организации. Вершиной такой управленческой пирамиды и выступает лидер (протолидер).

Четкость выделения лидирующих позиций зависит от типа общности, составляющей систему, и ее взаимоотношений с окружающей средой. В системах, характеризующихся низкой групповой интеграцией и высокой степенью автономии и свободы различных элементов и уровней организации, функции лидера выражены слабо. По мере же усиления потребностей системы, самих людей в сложно организованных коллективных действиях и осознания этих потребностей в форме коллективных целей спецификация функций лидера и его структурное, институциональное обособление повышаются.

В малых группах, основанных на непосредственных контактах их членов, институциализация лидирующих позиций может не происходить. Здесь на первый план выдвигаются индивидуальные качества личности, ее способность объединить группу, повести ее за собой. В крупных же объединениях, эффективность коллективных действий которых требует четкой функционально-ролевой дифференциации и специализации, а также оперативности управления и жесткости подчинения, институциализация и формализация (официальное закрепление) лидирующих позиций, наделение их сравнительно большими властными полномочиями обязательны.

Именно к такому типу объединений относится современное производство. В нем преследуются определенные, достаточно стабильные цели, реализация которых требует слаженности действий многих людей, их координации и регулирования на основе разделения труда. В силу этого в трудовых организациях обязательна институциализация лидерства, его конституирование в руководство, которое, опираясь на властные позиции, выходит на передний план управления.

Анализ природы лидерства показывает, что *оно проистекает из определенных потребностей людей и их объединений, которые и призваны удовлетворять лидеры.* Более детально природу лидерства раскрывают его различные теории, которые стремятся объяснить почему одни люди становятся лидерами, а другие нет.

Теория черт

Пожалуй, старейшей из теорий лидерства, не утратившей и сегодня своей актуальности, является *теория черт.* Она создавалась по мере выявления качеств, присущих идеальным лидерам — героям. *Суть этой теории состоит в объяснении феномена лидерства выдающимися качествами человека.* Как писал один из ее основателей Э. Богардус, «превосходящие интеллектуальные дарования доставляют личности выдающееся положение, рано или поздно приводящее к лидерству» [90. С. 138]. Среди черт, присущих лидеру, обычно называют острый ум, твердую волю и целеустремленность, кипучую энергию, незаурядные организаторские способности и особенно готовность брать на себя ответственность, компетентность, способность внушать людям доверие и др.

Для проверки теории черт были проведены обширные конкретные исследования. Они-то в значительной мере и поставили под сомнение эту концепцию, так как при детальном анализе оказалось, что индивидуальные качества лидера почти в точности совпадают с полным набором позитивных психологических и социальных признаков личности вообще. Кроме того, в некоторых сферах деятельности, прежде всего в области предпринимательства, весьма высокие интеллектуальные и особенно моральные качества являются скорее препятствием для занятия лидирующих позиций, чем условием успеха. К тому же целый ряд выдающихся способностей людей на протяжении многих лет, а часто и всей жизни, оказываются невостребованными и нереализованными, не находят применения и не приводят к лидерству.

Естественно, это не означает полного отрицания теории черт. Очевидно, что для занятия лидирующих позиций в условиях конкуренции действительно нужны определенные психологические и социальные качества. Однако их набор значительно варьирует в зависимости от исторических эпох, сознания, культуры и других параметров группы. Очевидно, что лидер крестьянской общины по своим качествам существенно отличается от лидера инженерно-конструкторского бюро такой, например, высокоинтеллектуальной корпорации, как «Ай-Би-Эм». Занятие лидерских позиций и эффективное выполнение соответствующих функций

зависят не только от индивидуальных (врожденных и приобретенных) качеств, но и от многих других факторов.

Концепции харизматического лидерства

Особой, достаточно современной группой концепций лидерства, примыкающей к теории черт, являются концепции *харизматического лидерства.* Они восходят к работам М. Вебера и представлены, в частности, такими современными авторами, как Б. М. Басс [85], Б. Шамир, Р. Й. Хозе, М. Артур [148. С. 577—595] и др. *Согласно концепциям харизматического лидерства, подлинным лидером является лишь тот, кого подчиненные наделяют харизмой, выдающимися качествами.* Эти теории исходят из того, что психологически очень многие люди нуждаются в харизматическом лидере, который помог бы им реализовать ряд своих потребностей. Идеальный работник такого типа стремится соответствовать личности руководителя, служить отражением лидера, способного оказывать влияние на трансформацию его ценностей. Операционализируемыми (проверяемыми на практике) проявлениями такого идеального работника выступают *вера в лидера, почитание руководящей личности, а также побуждение к действиям и вдохновение, испытываемое от ее влияния.* Мотивирующее воздействие руководителя осуществляется через механизм подражания, принятия членами группы его ценностей и поведения за образец, наделения его харизмой. Обладать способностью влияния на ценности других людей и их изменение могут немногие, «избранные».

Некоторые авторы концепций харизматического лидерства (Б. Шамир, Р. Й. Хозе, М. Б. Артур) трактуют лидерство не столько как дуалистический, т. е. как влияние одного человека на другого, сколько как *коллективный процесс.* В его основе лежит склонность сотрудников идентифицировать себя с группой и высоко ценить принадлежность к ней. *Харизматический лидер является наиболее ярким представителем, «душой» группы, воплощением ее ценностей и целей.* Именно на этом основывается его харизма. Он повышает идентификацию сотрудников с группой тем, что связывает соответствующие представления и ценности каждого ведомого с групповыми ценностями и коллективной идентичностью.

Четко выраженная групповая идентификация означает, что член группы ставит групповые потребности выше индивидуальных интересов и в случае необходимости готов даже пожертвовать последними. Это в свою очередь усиливает коллективные ценности и нормы поведения.

Решающим в харизме лидера является его способность влиять на видение, восприятие ведомыми действительности и на их ценности. Такие лидеры могут даже внушать членам группы новые ценности, однако обычно они подчеркивают особую значимость индивидуальных ценностей каждого сотрудника и стремятся связать их с групповыми задачами. Для эффективности влияния лидеры должны хорошо знать и уважать потребности, ценности и идентификации (т. е. с кем люди себя отождествляют) ведомых. Лишь в этом случае они могут рассчитывать на доверие членов группы, формирование харизмы и высокую групповую идентификацию. Харизму лидера усиливает его персональная увлеченность

коллективными целями, готовность идти на личный риск ради их достижения, идентификация себя с ними и с группой.

Харизматические лидеры всячески подчеркивают символический («благородный», «героический» и т. п.) характер трудовой деятельности, ее нравственные аспекты. Благодаря этому вклад сотрудников в реализацию организационных целей получает внутреннюю нравственную мотивацию: ведомые связывают свою работу и групповую роль с самоуважением и личным достоинством.

Центральную роль в концепции коллективного харизматического лидерства играет вера в собственные компетентность и способность решать трудные задачи. Эта вера прямо влияет на самодеятельность, индивидуальную производительность членов группы, их упорство в труде и преодолении трудностей. Причем индивидуальная вера в собственные силы базируется на коллективном ожидании высоких результатов от каждого работника и всех членов трудового коллектива. Высокая коллективная уверенность в своих силах влияет не только на ведомых, но и на лидера, который проявляет готовность к кооперации с членами группы для достижения общих целей. Харизматический лидер способен повышать уверенность ведомых в успехе индивидуальных и коллективных усилий.

В группе с харизматическим лидерством первостепенную значимость играют не внешние стимулы, а внутренняя мотивация, привлекательность самовыражения, осознание собственной значимости, признание со стороны лидера и товарищей. Лидер порождает у своих ведомых надежду на «лучшее будущее» и его реальность. При этом внешнее вознаграждение, например, высокая зарплата, хотя и поддерживает веру в такое «лучшее будущее» и ощущение его реальности, однако не играет приоритетной повседневной мотивирующей роли и выступает лишь одной из конечных целей.

Концепции харизматического лидерства опираются на ряд интересных эмпирических исследований, однако многие авторы считают их слишком описательными и недостаточно точными, а также не раскрывающими психологические механизмы формирования харизмы и всего комплекса отношений лидера — ведомых. В реальной жизни одной из слабостей этого типа руководства является чрезмерно высокая зависимость деятельности группы от личности лидера и сбои в ее работе в случае утраты (перевода, увольнения и т. п.) лидера.

Харизматическое лидерство чаще и более эффективно проявляется в группах со слабо структурированными задачами, невысокой спецификацией трудовых функций и отсутствием четко установленных стратегий реализации организационных задач. Это повышает значимость лидера в решении групповых задач.

Факторно-аналитическая и ситуационная теории лидерства

Заметным шагом вперед по пути учета относительности черт лидера и адаптации теории черт к реальным условиям является *факторно-аналитическая концепция лидерства,* которую нередко называют *второй волной в развитии теории черт.* В ней различаются чисто индивидуальные

качества лидера и характерные для него черты поведения, связанные с достижением определенных целей.

Для конституирования человека в качестве лидера важны не все его черты, а главным образом те из них, которые адекватны требованиям задачи, которую он призван решать. Многие из этих черт могут быть сформированы в практической работе, и если человек их приобретает, то это повышает его шансы на признание группой в качестве лидера. Под влиянием реального поведения могут изменяться индивидуальные черты личности и ее шансы стать лидером.

Например, человек, обладающий такими качествами, как доброта, уважение к другим, общительность, склонность к рефлексии, гибкость и т. п., длительное время находясь на руководящей должности в армии или в других подобных авторитарных структурах, как правило, постепенно утрачивает свои некоторые прежние черты и формирует *вторую группу черт, связанных с характером выполняемых задач:* решительность, уверенность в себе, строгость (а порою и жесткость) в отношениях с подчиненными, беспрекословное повиновение распоряжениям начальства и т. п. Формирование этих качеств в свою очередь помогает ему находить признание в соответствующих структурах (организациях или группах) в качестве лидера.

В результате взаимодействия индивидуальных качеств лидера и стоящих перед ним задач вырабатывается *стиль его поведения*, составляющий его «вторую природу». Для того чтобы вторая группа качеств повышала шансы человека стать лидером, она должна соответствовать тем задачам которые он должен решать, т. е. требованиям организации или группы.

Таким образом, факторно-аналитическая концепция вводит в теорию черт понятия целей и задач, связанных с конкретной ситуацией. Идея зависимости лидерства от социальных условий обосновывается и развивается в *ситуационной концепции* (Р. Стогдилл, Т. Хилтон, А. Голдиер и др.). Эта концепция исходит из относительности и множественности лидерства. Лидер — функция определенной ситуации. Как писал Р. Стогдилл, «лидерство есть связь, которая существует между людьми в какой-то социальной ситуации, и люди, являющиеся лидерами в одной ситуации, не обязательно будут ими в других ситуациях» [83. С. 67].

Именно сложившиеся конкретные обстоятельства определяют отбор лидера и детерминируют его поведение. Так, например, стать лидером в криминальной организации типа небезызвестного российского ОАО «МММ» могут ловкие, бойкие аморальные личности, способные в любой момент преступать закон и нормы социальной справедливости. Ясно, что в другой ситуации, например, среди сотрудников религиозной организации, занимающейся благотворительной деятельностью, такого типа личности не имели бы шансов на лидерство.

С точки зрения ситуационного подхода лидерские качества релятивны, относительны. Один человек может проявить черты лидера в производственной деятельности, другой — на собрании трудового коллектива, третий — в межличностном общении и т. п. В целом же лидеров

отличают главным образом целеустремленность, уверенность в своих силах, готовность взять на себя ответственность за решение той или иной задачи, а также компетентность.

Ситуационная теория не отрицает важную роль индивидуальных качеств личности, но не абсолютизирует их, отдает приоритет в объяснении природы лидерства обстоятельствам. Однако центральные для ситуационной теории утверждения о ведущей роли ситуации в формировании лидерства подтверждаются далеко не полностью. Эта концепция подвергается острой критике за то, что она недостаточно отражает активность лидера, его способность правильно и своевременно оценить и изменить ситуацию, найти решение острых проблем.

Некоторые современные сторонники ситуационной теории лидерства пытаются приспособить ее к жизненным реалиям с помощью ряда дополнений. Так, Э. Хартли предлагает дополнить ситуационную теорию следующими положениями:

1) приобретение человеком статуса лидера в одной ситуации не исключает, а даже повышает шансы на его лидерство в другой ситуации;

2) оказавшись лидером в определенной ситуации, человек приобретает авторитет, который способствует его назначению или избранию на руководящую должность и тем самым закреплению лидерства;

3) вследствие стереотипности восприятия человек, оказавшийся лидером в определенной ситуации, воспринимается группой как лидер вообще;

4) лидерами чаще всего становятся люди, стремящиеся к этому, имеющие соответствующую мотивацию.

Дополнения Хартли к ситуационной теории лидерства в значительной мере подтверждаются эмпирически и в целом способствуют раскрытию природы этого феномена.

Теория конституентов и интерактивный анализ

Уточнением, развитием и качественным обогащением ситуационной концепции явилась *теория конституентов (последователей).* Она объясняет феномен лидера по аналогии с известной пословицей «свита делает короля» — через его последователей. «Именно последователь, — утверждает Ф. Стэнфорд, — воспринимает лидера, воспринимает ситуацию и в конечном счете принимает или отвергает лидерство» [104. С. 136]. Роль последователей признается решающей в становлении неформальных лидеров, а также руководителей в демократических организациях, где приобретаемый на выборах формальный статус руководителя прямо зависит от его популярности как неформального лидера.

Достоинством теории конституентов является рассмотрение лидерства как особого рода отношений между лидером и его последователями, группой. Анализ конституентов во многом позволяет понять и предсказать поведение лидера, зачастую действующего вопреки своим должностным инструкциям, собственным привычкам, симпатиям и антипатиям. Особенно велико влияние группы на лидера в сплоченных организациях с

близким уровнем квалификации и развитым индивидуальным самосознанием ее членов. Через конституентов проявляется воздействие на лидерство господствующей культуры и прежде всего ценностных ориентации и ожиданий работников.

Имея немалые достоинства, трактовка лидера как выразителя интересов и экспектаций (ожиданий) конституентов, как и его ситуационная интерпретация, мало что дает при объяснении инноваций, самостоятельности и активности лидера. Факты свидетельствуют, что лидеры могут увлекать группу на действия, которые не соответствуют ее интересам и ожиданиям. Взаимодействие лидера и его конституентов обоюдонаправленное. Общий результат такого взаимодействия, главным образом в случае неформального лидерства, не связанного с обладанием властью и материальными ресурсами, зависит от конкретной ситуации.

Совокупность различных теорий лидерства позволяет увидеть разнообразные стороны этого феномена, однако еще не дает его целостной картины. Попытку решить эту задачу, осуществить комплексное исследование лидерства представляет собой его *интерактивный анализ.* Он учитывает *четыре главных момента (составляющие) лидерства:*

- черты лидера;
- задачи, которые он призван выполнять;
- его последователей;
- механизм конституирования и взаимодействия лидера и его конституентов.

При этом понятие «механизм лидерства» (в том числе его конституирования) означает систему взаимодействия лидера и последователей, включающую каналы интеракций (коммуникаций), организационные нормы, а также ресурсы, средства, которыми обладает лидер, организационные возможности их использования. Механизм лидерства существенно влияет на занятие лидирующих позиций и взаимодействие лидера и последователей. К примеру, он сильно отличаются в акционерном обществе, правление которого избирается, и в частной компании, где ее собственник назначает высшее руководство и устанавливает важнейшие нормы взаимоотношений руководителей и подчиненных.

Несмотря на обилие теорий лидерства, создать единую, универсальную концепцию этого явления, по всей вероятности, невозможно, поскольку само лидерство чрезвычайно многообразно по своему проявлению и функциям; оно зависит от типов культур, особенностей организаций, лидеров и их конституентов, конкретных ситуаций и многих других факторов.

В реальной жизни, применительно к анализу конкретных людей *различные концепции лидерства необходимо использовать в комплексе.* Объяснение конкретного случая лидерства чаще всего нуждается в использовании нескольких теорий.

Рассмотренные теории лидерства в той или иной степени *объясняют причины занятия людьми лидерских позиций и их признания.* Они также

служат *ориентирами для лидерской карьеры.* Так, руководитель, стремящийся укрепить свои лидерские позиции, должен развивать свои индивидуальные качества: мотивацию, целеустремленность, профессиональную и социальную компетентность и т. д. — это вытекает из теории черт. Повысить свой авторитет и добиться признания ему поможет умение связать индивидуальные ценности и ожидания каждого из подчиненных с групповыми ценностями и целями, используя при этом потребности людей в групповой идентификации, принятии и признании коллективом — теория харизматического лидерства.

Руководителю следует также ориентироваться на факторно-аналитическую теорию: формировать и укреплять прежде всего те качества и навыки, наличие которых необходимо для успешного решения определенных организационных задач. При этом важно развивать творческое мышление, умение учитывать и использовать конкретные, во многом уникальные ситуации, в которые попадает он и его организация (ситуационная теория). Не менее важно знать и выражать интересы группы — без этого невозможно завоевать авторитет, уважение и поддержку сотрудников (теория конституентов, последователей). Все факторы лидерства следует использовать системно, в комплексе, учитывая при этом механизм взаимодействия лидера и других членов группы, т. е. особенности их коммуникаций, характер и количество ресурсов, организационные нормы и традиции (интерактивный анализ).

Как следует из ситуационной теории лидерства (Хартли), лидерами чаще всего становятся те, кто к этому стремится, имеет соответствующую мотивацию. Почему же одни люди стремятся к лидерству, а другие нет и в какой мере можно управлять процессом формирования лидерства? Ответы на эти вопросы вы найдете в следующей главе.

Вопросы

1. Что такое организационное лидерство? Назовите его важнейшие определения.
2. Как соотносятся формальное и неформальное лидерство? Что, на ваш взгляд, более важно для современного руководителя?
3. Почему возникает лидерство, что лежит в его основе?
4. Правильно ли объясняет феномен лидерства теория черт?
5. Что роднит теорию харизматического лидерства с теорией черт?
6. В чем связь факторно-аналитической и ситуационной теорий?
7. Какие новые положения внес в ситуационную концепцию лидерства Э. Хартли?
8. В чем состоят сильные и слабые стороны теории конституентов?
9. Что такое интерактивный анализ и является ли он универсальной, применимой ко всем случаям лидерства теорией?
10. Как можно использовать различные теории лидерства при объяснении его конкретных случаев, а также при построении собственной карьеры? Попытайтесь использовать различные теории лидерства для объяснения карьеры известных вам лидеров, например, президентов РФ или крупных компаний.

Глава 6
ФОРМИРОВАНИЕ ЛИДЕРСТВА

Вы узнаете:

- что движет людьми в стремлении стать лидерами;
- как диагностировать тип мотивации лидерства, стремление быть лидером у конкретных сотрудников и тем самым более эффективно управлять им;
- каковы основные типы лидерства, в чем отличия делового, эмоционального и ситуационного лидерства;
- как нейтрализовать деструктивного лидера;
- насколько управляем процесс появления и развития лидеров;
- каковы важнейшие направления управления лидерством;
- что представляет собой и как формируется имидж лидера.

6.1. Мотивация и типы лидерства

Психоаналитическое объяснение мотивации лидерства

На становление, характер и направленность лидерства непосредственно влияют внутренние побуждения человека к занятию руководящих позиций. Установить эти побуждения, прояснить субъективные механизмы лидерства помогают психологические теории и прежде всего *психоанализ.* Как считал основоположник психоанализа З. Фрейд, в основе лидерства лежит подавленное либидо — преимущественно бессознательное влечение сексуального характера. Последователи Фрейда трактуют либидо более широко — как психическую энергию вообще. В процессе сублимации (накопления и перехода в более высокие состояния) оно проявляется в стремлении к творчеству, лидерству и т. п.

У многих людей обладание руководящими позициями выполняет субъективно-компенсаторные функции, позволяет подавлять или преодолевать различного рода комплексы, чувство неполноценности и т. п. Причины такого рода комплексов могут быть различны: жесткое ограничение ребенка в детстве деспотическими родителями; бедность по сравнению со сверстниками и их насмешки; физические недостатки: маленький рост (среди лидеров непропорционально много людей маленького роста), хромота, заикание и т. п.; сформировавшаяся в детстве и юности чрезмерно завышенная, неадекватная реальности самооценка; претензия на незаурядность, особые личностные качества и посредственность человека на деле и т. п.

С помощью занятия руководящей позиции, обладания властью и ресурсами человек с психологическим комплексом стремится преодолеть его — убедить себя и окружающих в том, что он не только полноценен, но и «выше» других.

Заметный вклад в развитие психоаналитического объяснения феномена лидерства внесли ученые Франкфуртской школы Э. Фромм, Т. Адорно [154]

и др. Они выявили тип личности, предрасположенный к авторитаризму и стремящийся к власти. Такая личность формируется в нездоровых общественных условиях, порождающих массовые фрустрации и неврозы, состояния подавленности, гнетущего напряжения, тревожности, безысходности и отчаяния. У человека появляется стремление убежать от всего этого в сферу господства и подчинения. Для авторитарной личности, власть является психологической потребностью, позволяющей избавиться от собственных комплексов путем навязывания своей воли другим людям.

Обладание безграничной властью над другими, их полное подчинение доставляет такому человеку особое наслаждение. Оно выступает как форма своеобразного садизма. Одновременно авторитарная личность имеет и мазохистские черты: при столкновении с превосходящей силой она раболепствует перед ее носителем, восхищается и поклоняется ему. Слабость же других вызывает у нее презрение и желание унизить их.

Подобный тип поведения в психологическом смысле служит проявлением не силы, а слабости. Авторитарная личность, не имея подлинной внутренней силы, пытается убедить себя в обладании ею с помощью господства над другими. Эта личность иррациональна, склонна к мистике, руководствуется в первую очередь эмоциями и не терпит равенства и демократии. Она воспринимает других людей и мир в целом сквозь призму отношений силы — слабости, садомазохизма.

Эмпирические исследования, проведенные Адорно и другими учеными, подтвердили реальное существование авторитарного типа личности, выявили такие ее черты, как эмоциональная сухость, неприятие гуманистических ценностей, религиозный и политический консерватизм, неприязнь к переменам. Будучи руководителями, авторитарные личности не приемлют демократический стиль управления, имеют склонность к распространению своей власти на личные отношения с подчиненными и нарушению их прав, заботятся не столько об интересах дела, сколько о сохранении или увеличении своей власти. *За такого рода лидерами необходим жесткий контроль.*

Психокомпенсаторская мотивация далеко не всегда является негативной в деловом лидерстве. Если она не доминирует, подчинена другим, более высоким и (или) конструктивным ценностям и целям, то такую мотивацию можно использовать во благо организации.

Инструментальная, коммуникационная и игровая мотивации

Психоаналитическое объяснение стремления к лидерству, конечно же, никак не исчерпывает все типы таких мотиваций. Большинство людей не испытывает психологического удовольствия от обладания властью и даже явно не стремится к неформальному лидерству Сама по себе власть не является для них ценностью. Многие вообще предпочли бы уклониться от руководящих должностей и связанной с ними ответственности, если бы власть не открывала широкие возможности для получения разного рода благ: высокого дохода, престижа, выгодных связей, привилегий и т. д. Для них стремление к власти имеет инструментальный характер, т. е. служит

средством достижения других целей, выходящих за рамки отношений руководства — подчинения.

Инструментальная мотивация лидерства наиболее распространена в организациях. Она не сводится к стремлению обладать лишь материальными благами и славой, а может иметь и духовно-нравственное содержание. Многие лидеры, особенно неформальные, в своих действиях руководствуются высокими коллективными целями, мотивами нравственной ответственности за общее дело, оказания помощи товарищам по работе, налаживания дружеских отношений в коллективе и т. п.

Особым весьма конструктивным типом инструментальной мотивации лидерства является *стремление к личностной самореализации.* Человек, движимый такого рода мотивами, видит в лидерстве возможность осуществить свои замыслы и цели, проявить себя в качестве созидателя и творца.

У многих людей в основе стремления к лидерству лежит *коммуникационная мотивация.* В этом случае желание быть лидером психологически детерминировано *коммуникационными потребностями,* т. е. потребностями общения, взаимодействия с другими людьми, налаживания с ними добрых отношений. Потребности этой группы занимают одно из центральных мест в мотивации деловой активности работника. У человека, как считает Л. И. Марисова [35], имеется по меньшей мере девять групп коммуникативных потребностей:

1) в другом человеке и взаимоотношениях с ним;
2) в принадлежности к социальной общности;
3) в сопереживании и сочувствии;
4) в заботе, помощи и поддержке со стороны других;
5) в оказании помощи, заботы и поддержки другим;
6) в установлении деловых связей для осуществления совместной деятельности и сотрудничестве;
7) в постоянном обмене опытом и знаниями;
8) в оценке со стороны других, в уважении, авторитете;
9) в выработке общего с другими людьми понимания и объяснения объективного мира и всего происходящего в нем.

Лидерство непосредственно связано с удовлетворением большинства из этих потребностей, оно само представляет собой коммуникационный процесс. Поэтому людям с ярко выраженными коммуникационными потребностями лидерство создает хорошие возможности для их (потребностей) реализации.

Названные субъективные причины стремления к лидерству не исчерпывают всех типов его мотивации. Существует, например, *игровая мотивация.* Она предполагает восприятие человеком процесса руководства, в том числе неформального лидерства, как интересной, захватывающей игры. В этом случае главным мотивом лидерства выступает само содержание управленческой деятельности, связанное с общением и

принятием порою более сложных и, конечно, несравненно более важных решений, чем, скажем, при игре в шахматы.

Типологии лидерства

Богатство сторон, аспектов лидерства определяет многообразие его *типологии.* Наиболее простой и широко распространенной классификацией лидерства в организации является выделение *его трех типов* (иногда их называют ролями лидера):

1) *деловое лидерство.* Оно характерно для групп, возникающих на базе реализации производственных целей. В его основе лежат такие качества, как высокая компетентность, умение лучше других решать организационные задачи, деловой авторитет, опыт и т. п. Деловое лидерство наиболее сильно влияет на эффективность руководства;

2) *эмоциональное лидерство.* Оно возникает в социально-психологических группах на основе человеческих симпатий, притягательности межличностного общения. Эмоциональный лидер вызывает у людей доверие, излучает теплоту, вселяет уверенность, снимает психологическую напряженность, создает атмосферу психологического комфорта;

3) *ситуационное лидерство*. Строго говоря, по своей природе оно может быть и деловым, и эмоциональным. Однако его отличительной чертой является неустойчивость, временная ограниченность, связь лишь с определенной ситуацией. Ситуационный лидер может повести за собой группу лишь в определенной ситуации, например, при всеобщей растерянности во время пожара.

Некоторые авторы к названным трем типам добавляют еще один, *четвертый — должностное лидерство.* В этом случае лидерство обусловлено руководящей должностью, которую занимает данное лицо. Занятие руководящих позиций создает человеку должностной авторитет — с руководителем, независимо от его личных качеств, считаются, его слушаются, его в большей или меньшей степени уважают даже тогда, когда с ним не согласны. Должностной авторитет в какой-то мере переносится и на его носителя: люди обычно рассуждают по принципу: «на высокую (руководящую) должность случайного, некомпетентного человека не поставят». Должностное лидерство по своей сути является формальным лидерством.

Имеются и другие классификации лидерства в зависимости от типов лидера. Так, Л. И. Уманский выделяет *шесть типов* (ролей) *лидера:* лидер-организатор (выполняет функцию групповой интеграции); лидер-инициатор (главенствует при решении новых проблем, выдвигает идеи); лидер — генератор эмоционального настроя (доминирует в формировании настроения группы); лидер-эрудит (отличается обширностью знаний); лидер-эталон (является центром эмоционального притяжения, соответствует роли «звезды», служит образцом, идеалом); лидер-мастер, умелец (специалист в каком-то виде деятельности) [63].

Помимо названных, в управлении персоналом нередко используется классификация лидеров *в зависимости от их восприятия группой.* Согласно такому критерию выделяются следующие *типы лидеров:*

1) *«один из нас».* Лидер этого типа особо не выделяется среди членов группы. Он воспринимается как «первый среди равных» в определенной сфере, наиболее удачливый или волею случая оказавшийся на руководящей должности. В целом же он, по мнению группы, живет, радуется, страдает, принимает правильные решения, делает ошибки и т. п., как и все другие члены коллектива;

2) *«лучший из нас».* Лидер, принадлежащий к данному типу, выделяется из группы по многим (деловым, нравственным, коммуникационным и иным) параметрам и в целом воспринимается как образец для подражания;

3) «*хороший человек».* Лидер такого типа воспринимается и ценится как реальное воплощение лучших нравственных качеств: порядочности, доброжелательности, внимательности к другим, готовности прийти на помощь и т. п.;

4) *«служитель».* Такой лидер всегда стремится выступать в роли выразителя интересов своих приверженцев и группы в целом, ориентируется на их мнение и действует от их имени.

Типы восприятия лидера отдельными членами группы часто не совпадают или накладываются друг на друга. Так, один сотрудник может оценивать лидера как «одного из нас», другие же воспринимают его одновременно и как «лучшего из нас», и как «служителя» и т. п.

Лидерство различается по *силе влияния* на членов группы (организации). Одного лидера люди слушаются беспрекословно, советам же или указаниям другого следуют лишь до тех пор, пока они не вступают в противоречие с их собственными интересами и установками.

В зависимости от направленности влияния на реализацию целей организации лидерство делится на *конструктивное* (функциональное), т. е. способствующее осуществлению целей организации; *деструктивное (дисфункциональное),* т. е. формирующееся на базе стремлений, наносящих ущерб организации (например, лидерство в сформировавшейся на предприятии группе воров или взяточников), и *нейтральное,* т. е. не влияющее непосредственно на эффективность производственной деятельности (например, лидерство среди группы садоводов-любителей, работающих в одной организации). Конечно, в реальной жизни грани между этими типами лидерства подвижны, особенно между конструктивным и нейтральным лидерством.

Конструктивное лидерство, как уже отмечалось, — один из важнейших компонентов эффективного руководства. Оптимальным для руководителя является сочетание в себе качеств формального и неформального лидера. Однако совмещение в одном лице этих социальных ролей, особенно роли руководителя и эмоционального лидера, трудно достижимо. *Для эффективности управления персоналом обычно достаточно, чтобы руководитель одновременно являлся деловым лидером и пользовался личным уважением, т. е. как человек, личность оценивался позитивно.*

Уровень позиции, занимаемой руководителем в системе эмоциональных отношений, существенно влияет на эффективность руководства. Он не должен быть чрезмерно низким, переходящим в антипатию. В последнем случае эмоциональная неприязнь может существенно подрывать деловой и должностной авторитет руководителя и снижать эффективность его деятельности.

В целом полноценное лидерство позволяет управлять людьми без их сопротивления и недовольства, формального контроля, страха перед наказанием. По мнению многих ученых, лидерами «рождаются», однако в еще большей степени ими становятся с помощью обучения, упорной индивидуальной работы, освещенного знаниями практического опыта и приобретаемых в нем навыков. Опираясь на все это, в принципе практически каждый компетентный руководитель может стать деловым, а во многом и эмоциональным (правда, это требуется далеко не всегда) лидером.

6.2. Управление лидерством в организации

Первостепенная значимость лидерства для эффективности руководства, его позитивное и негативное воздействия на управление персоналом придают задаче влияния на этот феномен особую практическую важность. Сама же задача нередко формулируется как управление лидерством, хотя такая формулировка далеко не бесспорна. Среди специалистов до сих пор не завершена дискуссия о том, является формирование лидерства управляемым или это стихийный в своей основе процесс. Иными словами, лидерами становятся или рождаются?

Несмотря на отсутствие однозначного ответа на данный вопрос, имеющиеся теоретические и практические разработки позволяют говорить об управлении лидерством, сомнения могут возникнуть в вопросе о границах или пределах управляемости. ***Управление лидерством можно определить как контроль за всем процессом выявления, рекрутирования (привлечения на руководящие должности), формирования, развития и использования лидеров, формирования их имиджей, а также нейтрализации деструктивных лидеров.*** Соответственно проблема управления лидерством в организации включает по меньшей мере ***шесть аспектов****:* выявление лидеров, развитие лидерства, учет интересов группы, неформальное лидерство, интеграция лидеров и в том числе устранение деструктивного лидерства, формирование имиджа. Рассмотрим их более подробно.

Выявление лидеров

Первый аспект проблемы управления лидерством — *выявление лиц с прирожденными и (или) сформировавшимися лидерскими качествами и их привлечение для занятия руководящих позиций, постов.* Это направление деятельности может исходить как из тезиса «лидерами рождаются», так и из признания возможности целенаправленного формирования лидеров. В

первом случае речь идет об обнаружении лидерских способностей и их использовании в организационных целях, во втором — о привлечении (или переманивании) на предприятие уже подготовленных и проявивших себя лидеров.

Существует несколько способов выявления лидерских способностей: тестирование, деловые игры и другие психологические методы, особенно широко применяемые к молодым претендентам на руководящие должности, а также изучение биографии и трудового стажа, подбор уже как-то проявивших себя людей и т. д. В реальной политике государства и корпораций ориентация на лиц с уже имеющимися лидерскими качествами находит свое выражение в том, что в учреждения, готовящие руководящие кадры среднего и высшего звена, принимаются лица, уже доказавшие свои лидерские способности преимущественно на низовых, первичных руководящих должностях.

Ориентация на отбор «прирожденных» лидеров проявляется, в частности, в том, что в ряде стран, например, в ФРГ и США, студенты и слушатели факультетов и высших школ управления подбираются главным образом из числа руководителей низшего звена или высококвалифицированных специалистов, имеющих производственный стаж и обнаруживших лидерские способности. Хотя в других странах, например, во Франции набор на факультеты и в высшие школы управления, особенно государственного управления, осуществляется, как правило, из выпускников гимназий, что, конечно, не исключает использования тестирования и других методов для выявления лидерских задатков.

Известный американский исследователь лидерства С. Кови [53] утверждает, что лидеров можно найти на всех уровнях деловой активности, а не только на самом верхнем. Лучшие лидеры обычно придерживаются общего комплекса ценностей, в который входят «справедливость, равенство, беспристрастность, целостность, честность, доверие». Каждый человек может определить свою и чужую пригодность к лидерству с помощью следующих *восьми критериев:*

1) *самокритичность и, главное, непрерывное самосовершенствование.* Вы ищете способы самоусовершенствования: читаете, задаете вопросы, проходите дополнительный курс обучения. По мнению С. Кови, для большинства людей характерна тенденция ограничиваться вчерашними знаниями, а не воспитывать в себе дух непрерывного самоусовершенствования. Однако «если вы сами не совершенствуете себя, то вам трудно побудить других заняться этим»;

2) *ориентация на служение другим.* Вы ориентированы на предоставление услуг, независимо от того, как вы зарабатываете себе на жизнь. Иными словами, вы спрашиваете себя, что нужно другим, а не только что нужно вам;

3) *излучение положительной энергии, доброжелательность и уклонение от восприятия отрицательной энергии и конфликтов;*

4) *вера в других и внушение им этого.* Вы защищаете других, видите их ценность, доброту и потенциальные возможности;

5) *рациональное распределение времени и усилий.* Вы стараетесь оптимально распределить свою жизнь между работой, домом и обществом;

6) *внутренняя уверенность, оптимизм, свежий взгляд на события, восприятие жизни как приключения;*

7) *толерантность (терпимость), поощрение и использование разнообразия мнений и подходов, признание заслуг других и их равного права на самовыражение.* Вы цените различия. Вы понимаете, что ваш метод не является «единственно правильным», и рассматриваете новые альтернативы как захватывающие, а не как угрожающие вам;

8) *забота о физическом здоровье, интеллектуальном и духовном развитии.* Вы следите за собой: за своим физическим состоянием — с помощью упражнений, чтобы сохранить здоровье; за интеллектуальным — с помощью чтения (для этого надо выключить телевизор); за духовным — с помощью молитвы или просто медитирования (умственного сосредоточения и психологического настроя на что-либо при полном отрешении от всего остального), думаете о вещах, способных вызвать вдохновение.

Развитие лидерства

Второй аспект проблемы управления лидерством — его развитие. Оно представляет собой *целенаправленное формирование и углубление соответствующих качеств и навыков.* Данный аспект проблемы управления лидерством в организации учитывает возможности в большей или меньшей степени формировать и развивать лидерские способности путем обучения и самообучения, мотивирования, тренингов и практического опыта. Для развития лидерства применяется *ряд процедур,* теоретическим обоснованием которых в той или иной мере являются рассмотренные ранее теории лидерства. Их использование помогает «стать лидером», обрести признание группы, коллектива. Эти процедуры таковы:

1) *выработка личной мотивированности,* устойчивого желания быть лидером, уверенности в себе, готовности принимать решения и брать на себя ответственность, последовательности и упорства в реализации общих целей, сознания собственной силы, веры в достижение цели, энтузиазма и т. п. Эта группа качеств характеризует различные параметры активности лидера. Процедуры индивидуальной самомотивации достаточно разработаны в соответствующей литературе и широко используются в практике менеджмента [45];

2) *развитие профессиональных, интеллектуальных и нравственных лидерских качеств.* Как уже частично отмечалось, к таким качествам относятся прежде всего профессиональная компетентность; порядочность (честность, соблюдение общепринятых нравственных норм), без которой, как правило, трудно, а то и вовсе невозможно завоевать авторитет; развитый интеллект, который проявляется в аналитичности, быстроте

понимания сути проблемы, гибкости ума, предусмотрительности, умении планировать и ставить цели и т. д.;

3) *обеспечение социальной компетентности лидера и его доброжелательности в отношениях с членами группы.* Это предполагает культуру общения, умение ясно и четко выражать мысли, корректно выслушивать сотрудников, делать замечания, давать советы, внимательность, уважение достоинства других людей, умение понимать их, проникаться их заботами и проблемами, оказывать им поддержку и т. п.;

4) *приобретение умения и навыков быстро и правильно оценивать ситуацию, свои силы, возможности своей группы, а также конкурентов.* Без реалистической оценки ситуации и учета различных факторов, способствующих и препятствующих достижению цели, успех невозможен. Повторяющиеся неудачи обычно ведут к утрате веры в лидера;

5) *работа со всеми членами группы,* стремление завоевать авторитет и доверие у всех и каждого ее члена. Эта идея достаточно ярко выражена в рекомендациях по развитию лидерства американской Национальной организации женщин: «Лидерство не является таким процессом, в ходе которого вы выбираете тех женщин и мужчин, с которыми хотите работать и “избавляетесь” от остальных. Более того: человек, которого заставили замолчать, не обратится в вашу веру. Старайтесь вовлечь всех!» [53].

Учет интересов группы и неформальное лидерство

Третий аспект управления лидерством — *тесная увязка и интеграция индивидуальных: целей и интересов членов группы с организационными целями,* реализация потребностей, представительство и защита интересов как отдельных членов группы, так и коллектива в целом. Это устраняет почву для возникновения деструктивных групп и лидеров, деятельность которых наносит ущерб организации, а также повышает авторитет руководителя в глазах сотрудников и значимость делового лидерства по отношению к эмоциональному лидерству. Гармоничное сочетание интересов и целей всех субъектов деятельности является важнейшим условием мотивационного единства всех элементов системы «лидер — последователи».

Четвертый аспект предусматривает *сочетание в деятельности руководителя формального и неформального лидерства.* Подчиненные всегда желают видеть в руководителе не только начальника или лишенного эмоций и переживаний сухого технократа, но и человека, обладающего лучшими нравственными качествами, заботящегося не только об эффективности организации и о себе лично, но и о сотрудниках. В реальной жизни организации существует тесное взаимопереплетение формальных и неформальных моментов. Живое общение с людьми, уважение в них личностей, внимание к каждому человеку, учет индивидуальных особенностей и наклонностей, личный пример в отношениях к людям и делу, мотивирование сотрудников, «заражение» окружающих увлеченностью, энтузиазмом и т. п. — все это позволяет руководителю во многом совмещать роли формального и неформального лидера и повышает эффективность руководства.

Интеграция лидеров. Устранение деструктивного лидерства

Пятый аспект решения данной проблемы требует *организационной интеграции лидеров, обеспечения конструктивной направленности их деятельности, а также устранения деструктивного лидерства.* В силу различных причин (индивидуальных способностей, занятости производственными задачами, большого количества подчиненных и др.) даже в первичных организациях далеко не каждый руководитель способен одновременно выполнять все функции неформального лидерства. Очень часто для одного человека это просто физически невозможно. Вот почему для эффективного руководства важно управлять процессом формирования и развития лидерства или по крайней мере контролировать этот процесс в его главных моментах, не допуская появления лидеров и групп, разрушающих организацию или негативно влияющих на результаты ее деятельности. Интеграция лидеров предполагает обеспечение лояльности существующих руководителей, отбор наиболее способных работников, мотивированных на реализацию целей организации, поощрение их профессионально-должностного роста, налаживание добрых отношений и сотрудничества со стихийно сложившимися группами и их лидерами, формализацию, если это возможно и целесообразно, лидерства.

Большой ущерб управлению персоналом и деятельности организации в целом способны нанести деструктивные лидеры, например, лидеры групп противников нововведений, собутыльников, расхитителей собственности, взяточников и т. п. *Для устранения такого рода лидерства возможны различные способы действий.*

Первый и самый простой из них — разрушение системы «лидер — последователи» с помощью административных мер. С этой целью могут использоваться разные средства: увольнение деструктивного лидера или перевод его на другое место работы, изменение его социальной роли за счет перераспределения функций или через включение в группу лиц-соперников, изоляция лидера, расформирование группы последователей и прежде всего перевод на другие участки работы людей, особенно близких к деструктивному лидеру. Ослаблению влияния негативного лидера может способствовать сокращение коммуникаций между ним и группой, в частности за счет перевода лидера в другое помещение, загрузки его работой, затрудняющей неформальное общение, и т. д.

Административное устранение негативного лидерства — крайний способ. Это, так сказать, хирургическое вмешательство. Часто оно невозможно без нарушения законодательства. Кроме того, подобного рода меры, особенно когда они осуществляются без должной разъяснительной работы и воспринимаются как несправедливые, вызывают явный или скрытый протест со стороны членов группы, подрывают доверие к руководству, вызывают деструктивные конфликты.

Все это делает гораздо более предпочтительным *второй* способ устранения деструктивного лидерства — изменение его характера, направленности и использование способностей и авторитета лидера с пользой для организации. Это может быть достигнуто с помощью

индивидуальных бесед, «приближения» лидера к руководству, проявления к нему особого внимания, назначения его на руководящую должность и т. п. Такой способ борьбы с деструктивным лидерством обычно не вызывает болезненной реакции у сотрудников, их протеста. Однако он не всегда возможен, а эффективен лишь тогда, когда неформальный лидер готов изменить свои ориентации и подчинить свою активность целям организации.

Третий способ ликвидации деструктивного лидерства — перехват его основополагающих функций формальным руководителем, реализация им тех потребностей группы, которые осуществляет или пытается осуществлять лидер. Например, если неформальная группа возникла из опасения работников в утрате стабильности своих рабочих мест, в результате дефицита человеческого общения в коллективе, если роль неформального лидера основывается на передаче различного рода информации, в том числе слухов и сплетен, подрывающих авторитет руководителя, то такого рода лидерство может быть устранено, в частности, за счет повышения внимания к неформальному общению с людьми, своевременному и полному информированию сотрудников, рассеиванию их необоснованных опасений, скажем, о грядущем резком сокращении штата организации.

Четвертый способ устранения негативного для организации лидерства — подрыв репутации лидера, компрометация в его собственных глазах и особенно в глазах его последователей, всего коллектива. Это может быть достигнуто, в частности, за счет вежливого, но постоянного показа на собраниях низкой профессиональной компетентности лидера, сомнительности его нравственных качеств, бесперспективности или опасности тех действий, к которым он побуждает, и т. п.

Запрещенные приемы

Существуют разнообразные способы компрометации сотрудников. Двенадцать таких способов-советов доказательства некомпетентности лидера (и любого сотрудника из числа подчиненных) в форме рекомендаций для руководителей приводит Э. Е. Старобинский [59. С. 207]:

1. Давая указания подчиненному, используйте настолько обтекаемые термины, чтобы он даже приблизительно не мог определить, чего вы хотите... Не упоминайте ни об одном конкретном случае, не приводите ни одного конкретного примера! Давайте указания как сами собой разумеющиеся и, как если бы вы не сомневались, что они понятны любому человеку с минимальным интеллектом. Критикуйте его таким образом, чтобы он не понял, что нужно сделать для исправления допущенных ошибок.

2. Громко вздыхайте в знак покорности или изображайте крайнее удивление, если он попросит вас разъяснить что-то из того, что вы сказали. Намекните, что никто, кроме него, никогда не просил пояснить такие простые указания. Не забывайте избегать примеров, которые хоть как-то могут осветить существующее положение. Подчиненный будет чувствовать себя слишком уверенно, если поймет все очень быстро.

3. Если подчиненный будет переспрашивать одно и то же дважды, скажите, что вы уже отвечали на этот вопрос. Вы можете поступить так даже в том случае, если он задает вопрос впервые, но особенно тогда, когда его уверенность в своих силах уже пошатнулась. Попробуйте доказать, что его подводит память. Тогда он почувствует вину за зря отнятое у вас драгоценное время.

4. Демонстрируйте очевидные усилия сдержать свое раздражение, если он все еще не понимает, что вы имеете в виду. На этот раз инструктируйте его так медленно и подробно, используя самые простые слова, дабы подчиненный понял, что вы не считаете его слишком сообразительным. Продолжайте давать ему подобные объяснения и по другим поводам, даже если он уверяет вас, что все понимает.

5. Если вы можете найти в его работе повод для критики, то не упускайте эту возможность, даже если его ошибка незначительна и может быть легко исправлена. Кроме того, вы можете попытаться поймать его на ошибках, которых он еще не допустил!

6. Дайте ему несколько заданий с подробными инструкциями, но оставьте цель или ожидаемые результаты неясными. Он не сможет пожаловаться на то, что другим путем мог бы достичь результатов быстрее. Ведите себя так, чтобы предотвратить любое проявление инициативы со стороны подчиненного.

7. В процессе выполнения подчиненным вашего задания время от времени меняйте свои указания. Иногда здесь может помочь отрицание данных ранее указаний, особенно если результаты оказываются не слишком многообещающими.

8. В процессе выполнения ваших указаний возникают непредвиденные вопросы, настаивайте на том, чтобы подчиненный снова обратился к вам. Не позволяйте ему самому принимать никаких решений даже тогда, когда он говорит, что знает, как это сделать. Если он возражает против вашего вмешательства, то скажите, что существует много тонкостей, которые вы не можете ему объяснить из-за нехватки времени.

В конце концов, он, конечно, поймет, что дело скорее в его недостаточной сообразительности, чем в незнании некоторых подробностей.

9. Заставляйте подчиненного выполнять работу, точно следуя вашим указаниям, даже если это медленный и неудобный путь. В этом случае вы можете пожаловаться на его низкую производительность.

10. Назначайте ему такие сроки, в которые он заведомо не сможет уложиться. Когда же он, как и предполагалось, нарушит их, вы можете сказать, что он работает с недостаточной отдачей.

11. Поручайте ему выполнение тех работ, которые гораздо ниже его способностей и подготовки. После этого подчеркните, что справиться с ними мог бы с таким же успехом даже неквалифицированный сотрудник.

12. Усовершенствуйте все, что он делает. Скажите ему, что вы поступаете так ради того, чтобы сделать его работу приемлемой. После этого, если он переделывает одну и ту же работу 2—3 раза в тщетной попытке

удовлетворить ваши требования, вы можете отметить низкую эффективность его труда. Если же он сдастся и выполнит работу небрежно, подчеркните его неряшливость.

Выполняя эти советы, вы можете достичь следующего:

- ваш подчиненный засомневается в своих собственных способностях;
- у него отпадет желание систематически влиять на других;
- он будет бояться принимать простейшие решения;
- он будет обращаться к вам по поводу самых обычных вопросов;
- ваш подчиненный долго будет сидеть над работой, с которой другой справился бы значительно раньше;
- вы докажете ему, что вы умнее его;
- он придет к выводу, что нужно искать другую работу, которая будет ему «по плечу».

Конечно, приведенные способы компрометации иллюстрируют главным образом «запрещенные приемы» руководства, которые никак не следует использовать в нормальном, здоровом коллективе. *Их знание полезно скорее не для практического применения, а для диагноза недоброжелательного руководства.* Кроме того, реализация названных «рекомендаций» может вызвать у подчиненных, особенно у лиц, уверенных в себе, с выраженными лидерскими качествами, агрессивное поведение, что чревато острыми организационными конфликтами.

В целом же для устранения деструктивного лидерства у руководителя есть важные преимущества. Прежде всего это власть, связанные с ней административные права (распределение заданий, оценка работника, влияние на профессионально-квалификационный и должностной рост его самого и его последователей и др.) и различные ресурсы влияния: зарплата, премии, критика, различные санкции и т. д., лучшая информированность, широкие связи и общение, большие возможности получить поддержку высшего начальства, должностной авторитет и т. д. Для эффективного руководства персоналом важно не только умелое использование этих преимуществ для обретения авторитета и устранения деструктивного лидерства, но и *предотвращение возможностей злоупотреблений властью, использования ее не в организационных, а в сугубо личных целях руководителя.*

Формирование имиджа лидера

Наконец, шестой аспект проблемы управления лидерством, это — *формирование имиджа, обеспечивающее признание руководителя (или другого сотрудника) лидером группы.* Лидерство — двусторонний процесс. Его (лидерства) конституирование зависит не только от выдающихся качеств человека, их соответствия характеру решаемой задачи, благоприятной ситуации и т. п., но и от позиции группы, признания ею данного человека своим лидером. Без такого признания даже самый выдающийся по индивидуальным качествам и профессиональной компетентности человек не будет лидером. Поэтому позиция группы в отношении лидера — важнейший фактор, конституирующий лидерство.

Оценочное отношение членов группы к руководителю (и любому другому человеку, с которым у них имеются постоянные контакты) выражается в его имидже. ***Имидж представляет собой сформировавшийся у подчиненных и окружающих в целом устойчивый, преимущественно эмоциональный, оценочный образ руководителя, имеющий характер стереотипа.***

Устойчивость имиджа означает, что он отличается от мимолетного, быстро меняющегося мнения о человеке. Стереотипный характер имиджа определяет целый ряд его особенностей как психического образования, элемента психики. Стереотип представляет собой устойчивое, упрощенное, схематичное, оценочное, эмоционально окрашенное представление о том или ином человеке (объекте в целом). Стереотипы определяют преимущественно на подсознательном уровне наше общее отношение к человеку и соответствующее поведение. Они экономят нам время и психическую энергию, затрачиваемые на рациональный анализ человека, но в то же время упрощают, а нередко и искажают реальность.

Признание подчиненными формального руководителя лидером означает формирование у них его «лидерского» имиджа. Что же представляет собой более конкретно имидж лидера, из чего он складывается и как формируется?

Имиджи руководителей (и любых людей) имеют определенную *классификацию.* По характеру оценки окружающими человека — реального носителя лидерского образа имиджи делятся на *положительные* и *отрицательные* (позитивные и негативные). Понятно, что руководитель всегда желает иметь у подчиненных положительный имидж. Никто не хочет слыть у ближайшего окружения некомпетентным, невежественным, несправедливым, непорядочным и т. п. человеком. Отрицательный имидж руководителя неизбежно снижает эффективность его работы.

Второй весьма распространенной классификацией имиджей является их деление на *личные* (персональные) и *деловые* (профессиональные). Личный имидж руководителя, как это явствует из самого названия, это устойчивое оценочное мнение о нем как человеке, личности. Деловой имидж связан с профессиональной компетентностью руководителя, его способностью решать возложенные на него организационные задачи.

Какой же из этих имиджей — личный или деловой — более важен для общей оценки руководителя подчиненными? Практика показывает, что приоритетное влияние на общее мнение о руководителе имеет личный имидж, хотя, казалось бы, деловая деятельность — это не сфера личной жизни и личных отношений и в ней на первом месте должны были бы стоять профессиональные качества руководителя.

Многочисленные исследования свидетельствуют о том, что если подчиненные считают руководителя нехорошим, непорядочным, несправедливым и т. п. человеком, то они склонны классифицировать его производственные успехи и добрые дела как случайность, хитрость, коварство и т. д. И напротив, когда руководителя воспринимают как доброго, порядочного, справедливого и т. п. человека, то ему прощают

производственные промашки, приписывают его вину другим, считают ее случайностью. Особенно велика значимость личного имиджа, эмоционального отношения к руководителю в его общей оценке у женщин, хотя это отчетливо проявляется и у мужчин.

Учитывая эту особенность поведенческого влияния личного и делового имиджей, руководителям следует обращать большее внимание на личностную сторону имиджа, тем более что, согласно исследованиям, в реальном поведении с окружающими они склонны ее недооценивать.

При общей оценке значимости делового и личного имиджей действует определенная закономерность: значимость делового имиджа по отношению к личному имиджу повышается по мере снижения уровня руководства и соответственно снижается значимость личного имиджа. Это вызвано в первую очередь тем, что с руководителем высокого уровня подчиненные общаются редко и при позитивном отношении к нему склонны приписывать недостатки в его работе заместителям, руководителям более низкого уровня, «бюрократам» и т. п. по принципу «царь у нас хороший, бояре плохие».

Наиболее дифференцированную, практически значимую характеристику общего имиджа руководителя дает выделение в нем в зависимости от факторов формирования *шести аспектов, или видов:* средового, габитарного, продуктного (овеществленного), вербального, кинесического и делового.

1. **Средовой имидж** — *это устойчивое мнение, складывающееся о руководителе по непосредственно окружающей его среде:* кабинету, офису, рабочему месту, расстановке мебели, интерьеру помещения, секретарше (референту), машине и т. п. *Для позитивного воздействия на окружающих показатели средового имиджа должны быть немного выше тех, которые принято считать средними в данной сфере.* Если, например, кабинет руководителя представляет собой обшарпанную, грязную комнату, отличается безвкусицей, бедностью меблирования и к тому же воспринимается на фоне грубой, неопрятной секретарши, то у любого посетителя невольно (обычно больше на подсознательном уровне) складывается негативное мнение и о занимающем этот кабинет руководителе.

Подобное, но с другим содержательным наполнением, негативное мнение может создавать и другая крайность — например, роскошные кабинеты, дорогая мебель и оборудование, шикарные служебные автомобили, многочисленные секретарши и т. п. у руководителей предприятия, находящегося в кризисном положении. Такая обстановка невольно порождает мысли, что обладатели кабинетов неразумно хозяйствуют и бесполезно транжирят организационные средства.

2. **Габитарный** (от лат. *habitus* — внешний вид, внешность) имидж — *это устойчивое мнение, складывающееся о руководителе по его внешнему виду:* «габаритам» (телосложению), лицу, прическе, макияжу, одежде и т. п. Известно, что при общении (особенно при первых встречах) человек высокого роста и крупного телосложения невольно вызывает большее уважение, чем щупленький, низкорослый человек.

Важное влияние на впечатление о руководителе (и любом другом человеке) создает одежда. Не случайно в народе говорят: «Встречают по одежке...». Что же касается второй части этой поговорки — ума, то распознать и тем более измерить его при непостоянных коммуникациях и их временной ограниченности чаще всего бывает просто невозможно. Заботясь о габитарном имидже, руководитель должен руководствоваться правилом: *внешний вид и прежде всего одежда как минимум не должны порождать у окружающих мнение о его принадлежности к той группе, к которой у них имеется негативная установка. Как максимум же они должны вызывать представление о принадлежности руководителя к группе, к которой окружающие относятся хорошо.*

Конечно, это правило должно применяться с учетом конкретной ситуации. Так, к примеру, если молодая женщина-руководитель придет на серьезное деловое совещание в мини-юбке и декольтированном платье, то это никак не поспособствует ее деловому и личному авторитету, профессиональному и личному имиджу. В то же время такая одежда будет смотреться вполне нормально во время коллективного летнего загородного пикника.

3. **Продуктный имидж** — *устойчивое мнение, складывающееся о руководителе по той продукции, к производству которой он непосредственно причастен.* Это может быть как преимущественно материальная продукция — автомобили, компьютеры, электроприборы, продукты питания и т. д., — так и информационные сообщения: документы, приказы, решения, деловые письма и т. п.

В России существует явная недооценка продуктного имиджа и в первую очередь имиджевого влияния документов и деловых писем. Особенно это бросается в глаза при переписках с зарубежными партнерами. По многочисленным сетованиям западных менеджеров, небрежность оформления сообщений и ведения самой переписки (несвоевременность посланий, не уведомление о получении сообщения, отсутствие подтверждения получения товара и т. п.) сильно осложняет многим из них сотрудничество с российскими партнерами. Следует помнить, что в деловом общении *оформление документов нередко может оказывать не меньшее влияние, чем их содержание.*

4. **Вербальный имидж** — *устойчивое мнение о человеке, формирующееся на основе его устной и письменной речи, а также паравербальной* (внятность, дикция, интонирование, громкость, темп, паузы, слова-паразиты и т. п.) *информации, сопровождающей говорение.* По тому, что и как человек говорит, во многом судят о его интеллекте, образованности, профессиональной компетентности и культуре в целом. Кроме того, ясность и четкость мысли, логичность и аргументированность сообщений, доступность языка повышают убедительность сообщений и эффективность деловых коммуникаций. В то же время неумение четко выразить свою мысль, ясно объяснить задание, использование нелитературного лексикона и прежде всего мата, обилие слов-паразитов — все это обычно воспринимается как свидетельство низкого интеллекта и культуры.

5. **Кинесический имидж** — *мнение, складывающееся о человеке по его кинесике: положению тела и его частей в пространстве, мимике, жестикуляции, походке, характеру движений.* Кинесика имеет особенно важное значение в создании личного имиджа. Так, например, по положению головы и взгляда во многом создается впечатление об агрессивности, уверенности и внимательности человека. Еще большую роль в формировании позитивного или негативного имиджа играет улыбка. Она способна демонстрировать симпатии к собеседнику, доброжелательность и открытость. Для того чтобы производить на людей хорошее впечатление, руководителю следует научиться *блокировать негативную кинесику*, вызывающую чувство неприязни, *и демонстрировать кинесику позитивную.*

6. **Деловой имидж** — *устойчивое мнение о человеке, складывающееся в результате оценки его реальных дел.* При постоянных и достаточно интенсивных коммуникациях этот вид имиджа оказывает в конечном счете определяющее влияние на оценочные представления о человеке окружающих. Еще Библия рекомендует судить о людях по их деяниям. Такие суждения обычно оказываются наиболее правильными. Однако в повседневной жизни при выработке своего мнения люди далеко не всегда действуют рационально и анализируют действия того или иного человека, обращают должное внимание на содержание информации, свидетельствующее о поведении человека и его делах. По данным известного исследователя коммуникаций А. Пиза, при общении человек получает за счет содержания слов только 7 % информации, за счет звуковых средств в целом (в том числе интонации, громкости) — 38 % и за счет невербальных средств — 55 %. Причем вербальный канал передает нашей психике преимущественно содержание информации, в то время как отношение к ней, ее эмоциональная оценка в большей степени осуществляются неосознанно за счет информации, получаемой правым полушарием головного мозга (подсознанием) из невербальных каналов. Таким образом, подавляющее большинство информации, причем информации оценочной, усваивается нами без рационального осмысления.

Психические особенности восприятия человеком информации, а также ее неполнота и возможность искажения как самой информации, так и ее интерпретации сильно затрудняют влияние делового имиджа на общее мнение о человеке, в данном случае руководителе, хотя, как уже отмечалось, этот вид имиджа способен формировать наиболее адекватные представления о его носителе. *Для повышения действенности делового имиджа рекомендуется не только добиваться успеха, совершать добрые, хорошие дела, но и делать их достоянием окружающих, избегая при этом как излишней скромности, так и ее отсутствия.*

Реальный имидж руководителя является результатом, сложным взаимодействием различных видов имиджа. От его характера прямо зависят как само конституирование лидера (его признание или непризнание), так и сила его влияния. Каждый руководитель заинтересован в формировании оптимального для него имиджа. Сформировать такой имидж

или значительно улучшить уже существующее у окружающих мнение о себе позволяют разработка и использование имиджевой модели поведения.

Модель поведения

Устойчиво убедить окружающих в том, что он обладает рядом лидерских качеств, руководитель может, лишь постоянно демонстрируя их в повседневном поведении. Для оказания нужного эффекта эти качества должны проявляться в комплексе, создавая целостное мнение о данном человеке. Иными словами, для достижения заданной цели руководитель должен выработать определенную *модель поведения — устойчивый комплекс, систему рассчитанных на преимущественно внешний эффект действий, создающих и поддерживающих определенный имидж.*

Модель поведения непосредственно зависит от трех факторов:

- ожиданий окружающих;
- требований организации;
- личных качеств человека.

Приступая к формированию имиджа, руководитель должен *смоделировать свое поведение.* Такое моделирование представляет собой осмысление и конструирование своих действий в общении с окружающими, создающих у них определенный имидж. *При разработке модели поведения необходимо руководствоваться следующими правилами.*

1. *Модель поведения руководителя должна соответствовать закону, правопорядку, организационным правилам и нормам.* Если руководитель изображает своим поведением «крутого парня», не уважающего закон и организационные нормы, то он не сможет добиться устойчивого признания и уважения. К тому же само нарушение правового и организационного порядка чревато санкциями.

2. *Модель поведения должна быть нравственно безупречной.* Нарушение нравственных норм создает впечатление о безнравственности человека. Подчиненные же всегда хотят видеть лидера порядочным человеком. (Это проявляется даже в преступных организациях, где криминальные авторитеты, «воры в законе» выступают в роли хранителей «воровской морали».)

3. *Модель поведения должна быть ориентирована на высокозначимую положительную цель, обладающую большой побудительной силой.* Организационным лидером обычно становится тот, кто убеждает других в своей способности успешнее других решать высокозначимые для последователей цели, является представителем таких целей и определяющих их ценностей.

4. *Модель поведения должна выглядеть естественной и опираться на присущие человеку индивидуальные качества, максимально их задействовать.* Это не только усиливает эффект внешнего воздействия, но и облегчает освоение модели.

5. *При моделировании поведения нельзя слепо копировать чужие модели и стили поведения, так как личные данные моделирующего и*

моделируемого, а также ситуации, в которых они действуют, практически всегда существенно различаются. Модель, пригодная для одного человека, работающего в определенной организации, обычно утрачивает свою эффективность, когда ее демонстрируют другие люди, действующие в иных условиях.

6. *При определении модели поведения следует обратить внимание на ее простоту, понятность, доступность для повседневного восприятия.* Если человек выстраивает *слишком сложную модель, то его воспринимают неадекватно.*

7. *В модели поведения необходимо учитывать все стороны, аспекты имиджа, их совместимость, непротиворечивость.* Так, например, если руководитель желает выглядеть в глазах окружающих оптимистичным, доброжелательным человеком и в то же время кинесическая часть его модели поведения постоянно демонстрирует угрюмое, лишенное улыбки лицо, то окружающие едва ли наделят его имидж желаемыми чертами.

8. *В моделировании поведения целесообразно использовать галоэффект*. Его суть состоит в том, что мы обычно воспринимаем других людей главным образом по одной наиболее заметной и значимой для нас черте. Скажем, мы считаем одну женщину красивой в том случае, если при общении с ней наше внимание постоянно привлекают ее красивые глаза. Другую же женщину мы оцениваем, как привлекательную, из-за ее бросающейся в глаза красивой фигуры и т. п. В галоэффекте могут использоваться не только внешние черты, но и поведенческое проявление интеллектуальных, волевых, нравственных и других качеств человека. При этом в модели поведения важно обеспечить яркую демонстрацию выгодных и затенение невыгодных качеств, если от последних вообще невозможно избавиться.

9. *Модель поведения должна включать те качества, которые окружающие ожидают от мужчины и женщины.* Это означает, что руководитель-мужчина должен демонстрировать черты «сильного» пола, в то время как руководитель-женщина должна оставаться женщиной, т. е. не копировать жесткий, «мужской» стиль поведения и одежды. Подчиненные, да и все окружающие обычно недолюбливают грубых, мужеподобных руководителей-женщин.

10. *При определении и демонстрации модели поведения следует проявлять самокритичность и в соответствии с выявленными проблемами постоянно ее совершенствовать.* Выработать оптимальную с точки зрения восприятия окружающими и личностно приемлемую модель поведения — не простая задача. Всегда возможны определенные просчеты и ошибки, которые необходимо своевременно замечать и устранять. Модель поведения не должна быть чрезмерно статичной. Сохраняя свои основополагающие позитивные черты, она должна в значительной мере изменяться, когда этого требует ситуация.

Усвоив и учитывая общие правила моделирования поведения, можно приступать к формированию самой имиджевой модели. При этом целесообразно использовать следующую *процедуру составления модели:*

1) выписать все желаемые, «идеальные» качества оптимального имиджа, учитывая все его виды, аспекты;

2) ориентируясь на эти «идеальные» черты, выписать все имеющиеся у данного человека качества, выделив среди них неизменные и изменяемые;

3) соотнести обе группы черт и, учитывая личностные возможности, внести коррективы в модель поведения;

4) определить процедуры моделирования, конкретные способы демонстрации уточненных качеств желаемого имиджа в модели поведения. Речь идет о тех поведенческих актах, которые должны продуцировать у окружающих определенные оценочные идеи;

5) проверить непротиворечивость, целостность и жизненность модели;

6) внедрить разработанную модель в повседневное поведение.

Эффективность влияния модели поведения на имидж руководителя непосредственно зависит (помимо качества самой модели) от повторяемости действий, моделирующих определенные качества, а также от силы воздействия поведенческих актов на сознание и особенно подсознание людей.

Освоение новой лидерской модели поведения требует систематических усилий и тренингов. Далеко не каждый руководитель нуждается в радикальном изменении своей естественной модели поведения. Все мы, даже те из нас, кто ничего не слышал об имидже и моделировании, демонстрируем в повседневной жизни определенные модели поведения, на основе которых складывается наш имидж. У некоторых руководителей позитивный, лидерский имидж формируется естественно, без специальных усилий. Однако подавляющее большинство руководителей и сотрудников нуждается в целенаправленном улучшении имиджа или же в формировании в значительной мере новых имиджей.

Работа над имиджем не только повышает авторитет руководителя у окружающих, усиливает его влияние в коллективе, но и способствует самосовершенствованию и развитию личности. Критически анализируя существующий имидж и повседневно демонстрируя его более высокий образец, человек избавляется от слабостей и недостатков, приобретает новые, более высокие личностные качества.

Благоприятные возможности для формирования лидерского имиджа создает связанное с руководящей должностью обладание властью и ресурсами. Власть является в конечном счете решающим конституирующим элементом руководства и формального лидерства. Ее анализу посвящена следующая глава.

Вопросы

1. Как объясняет мотивацию лидерства психоанализ? Как проявляется психокомпенсаторская мотивация лидерства? Что представляет собой авторитарная личность?

2. В чем суть инструментальной мотивации лидерства? Всегда ли она движима сугубо индивидуальными или даже эгоистическими интересами?

3. Что такое коммуникационная мотивация лидерства, какие потребности лежат в ее основе?

4. В чем суть игровой мотивации лидерства и в каком поведении руководителей она проявляется?

5. Каковы основные типы организационного лидерства?

6. Можно ли управлять лидерством? Что препятствует этому?

7. По каким критериям можно выявлять лидеров?

8. Назовите основные направления (аспекты) управления лидерством. Охарактеризуйте каждый из них.

9. Как, с помощью каких методов можно развивать лидерство? На какие качества следует обратить первостепенное внимание?

10. Как можно устранить деструктивное лидерство?

11. Какое значение имеет имидж руководителя и как он формируется?

12. Каковы основные правила построения имиджевой модели руководителя?

Глава 7
РУКОВОДСТВО ПЕРСОНАЛОМ КАК ВЛАСТЬ И МИКРОПОЛИТИКА

Вы узнаете:

- что представляет собой власть в организации и каковы ее важнейшие аспекты;
- какими свойствами обладает власть руководителя;
- что такое авторитет руководителя, как соотносятся авторитет и власть, как правильно вести себя в отношениях, связанных с использованием авторитета;
- из каких элементов складывается власть, как более эффективно применять разнообразные ресурсы и основания власти в организации;
- что такое микрополитика, каковы ее причины и последствия;
- как распознавать микрополитические игры и тактики, нейтрализовывать их негативное воздействие, управлять микрополитикой в целом.

7.1. Власть и авторитет

Понятие, свойства и формула власти

Конституирующим началом руководства персоналом является власть. Нередко само руководство трактуют как разновидность власти, властных отношений. В научной литературе существуют разнообразные определения власти. Одно из наиболее универсальных ее определений исходит из того, что *власть — это отношение между двумя партнерами (индивидуальными или коллективными), агентами, при котором один из них оказывает определяющее влияние на второго. В этом случае власть предстает в качестве взаимодействия ее субъекта (руководителя) и объекта (сотрудников), при котором субъект с помощью соответствующих средств контролирует объект, определяет его поведение.*

Власть существует везде, где есть устойчивые объединения людей: в семье, производственных объединениях, различного рода организациях и учреждениях, во всем государстве и международных коалициях. Власть в организации (на предприятии) — одна из разновидностей общественной власти. Она обладает всеми общими свойствами власти и одновременно некоторыми особенностями, связанными с уровнем организации и характером ее деятельности.

Власть неразрывно связана с влиянием, часто эти понятия употребляются как синонимы. Различие между ними обычно проводят по *силе воздействия. Власть отличается от влияния высокой силой, эффективностью воздействия, большей вероятностью подчинения.* Влияние же обычно характеризуется как более слабое воздействие субъекта на объект.

Однако в целом грани между данными понятиями размыты и достаточно условны.

В деловых организациях специфически проявляются *общие свойства власти.* К ним относятся:

1) *социальный характер.* Власть не является персональным, личным свойством или атрибутом какого-нибудь лица, а существует лишь в отношениях между людьми, т. е. как социальное отношение;

2) *асимметричность.* Представляя собой отношение и взаимодействие различных людей, власть характеризуется неравномерностью, асимметричностью влияния, его направленностью от руководителя к подчиненному;

3) *целенаправленность, или целевая детерминация, власти.* Власть в организации строится на основе определенных целей, прежде всего целей организации, а также руководителя и сотрудников;

4) *потенциальный характер влияния ресурсов (средств) власти.* Это означает, что подчинение обычно достигается без применения средств воздействия, однако либо при угрозе (в случае наказания), либо при ожидании (в случае вознаграждения) их использования;

5) *вера исполнителей в способность руководителя (носителя власти) оказывать влияние на них самих, их потребности и интересы.* Без такой веры человек или руководящий орган, даже если они обладают эффективными средствами воздействия, не добьются устойчивого подчинения;

6) *достаточно высокая возможность сопротивления и даже неподчинения.* Власть никогда не бывает абсолютной, поскольку человек обладает свободой выбора и, например, в исключительных случаях может умереть, но не подчиниться. В организации сила власти вообще существенно ограничена;

7) *частичная, ограниченная властная детерминация поведения работника, особенно его поведения в организации.* Власть на предприятии никогда не охватывает всех форм поведения. Она не распространяется на личную жизнь и свободу. В странах, где сильна производственная демократия (например, в Италии), власть собственника и менеджеров не распространяется на личность работника, который обязан, подчиняться руководству лишь в рамках технологического процесса. При желании сотрудник может использовать защищающие его законы и, в крайнем случае уволиться, а значит уйти с поля, на котором действует не устраивающая его власть;

8) *причинный, каузальный характер власти.* Власть одного человека выступает причиной поведения другого человека, которое в свою очередь является следствием властного воздействия первого;

9) *преимущественно поликаузальный (многопричинный) характер властных отношений.* В основе подчинения сотрудников распоряжениям руководства обычно лежит несколько причин-мотивов, например, осознание необходимости подчинения в трудовом процессе, желание получить вознаграждение и сохранить хорошие отношения с

руководителем, стремление избежать наказания в случае неподчинения, нежелание выглядеть плохим работником и человеком в глазах коллег и т. д.

Силу власти в организации можно выразить следующей формулой (иногда ее называют «**формулой власти**»):

$$B = f(X, Y, Z),$$

где B — власть; f — функциональная зависимость; X— количество причин; Y — их направленность; Z — сила действия каждой причины.

Выполнение (или невыполнение) распоряжений руководителя зависит не только от его авторитета и ресурсов, но и от наличия и силы противодействующих факторов, которые необходимо учитывать в руководящей работе.

Действие «формулы власти» несколько упрощенно можно проиллюстрировать на примере ситуации, когда руководитель требует от сотрудника вопреки законодательству систематически оставаться на сверхурочные работы.

В этом случае подчинение работника и власть руководителя B зависят (это отражает f) от следующих причин:

X — привычка подчиняться распоряжениям;

X_2 — боязнь санкций со стороны руководителя, нежелание портить с ним отношения;

X_3 — стремление заработать дополнительные деньги и купить, скажем, давно желанный автомобиль;

X_4 — растущее недовольство жены поздними возвращениями мужа с работы;

X_5 — сильная утомляемость и головные боли.

Направленность Y первых трех ($X_{1—3}$) из этих пяти причин позитивная для власти, двух последних — негативная. При этом власть B зависит от силы действия каждой из причин Z и суммы этих сил. Если привычка подчиняться, желание сохранять хорошие отношения с руководителем и купить долгожданную вещь сильнее опасений домашних ссор и ухудшения здоровья, то власть руководителя сохранится, если нет — то подчинения не будет.

Власть в организации имеет три *формы проявления* (иногда их называют «гранями власти»):

1) *побуждение работников к действию* (например, выполнению задания);

2) *блокирование или предотвращение неугодных действий* (например, преждевременного ухода сотрудников на обеденный перерыв);

3) *структурный контроль над ситуацией, побуждающий сотрудника к определенным действиям без прямых указаний* (например, значительное повышение оплаты сверхурочного труда, побуждающее сотрудников добровольно оставаться на работе после окончания рабочего дня).

Авторитет и его виды

Власть руководителя прямо связана с его *авторитетом.* Он формируется на базе общей заинтересованности объекта и субъекта власти и убежденности подчиненных в особых способностях руководителя. ***Авторитет означает уверенность подчиненных в том, что руководитель, обладает высоко ценимыми качествами. Эти качества имеют для них значимость и детерминируют их повиновение без убеждения или угрозы наказания***. Он основывается на согласии и означает уважение к руководящей личности или институту, доверие к ним.

Авторитет может быть *истинным,* когда руководитель действительно обладает теми качествами, которыми его наделяют подчиненные, и *ложным,* сформированным на заблуждениях относительно личности руководителя. В зависимости от лежащих в его основе качеств авторитет бывает *научным* (качество учености), *деловым* (компетентность, навыки, опыт), *моральным* (высокие нравственные качества), *религиозным* (святость), *статусным* (уважение к должности) и т. п.

Применительно к организациям авторитет подразделяется на следующие *виды:*

1) *должностной,* или *формальный,* базирующийся на организационных нормах и структурах, уважении к руководящим инстанциям и должностям, признании права их представителей командовать, убежденности в необходимости поддерживать порядок и подчиняться руководству;

2) *деловой,* предполагающий высокую профессиональную компетентность руководителя (или любого другого сотрудника), его способность лучше других решать организационные задачи и добиваться успеха;

3) *личный (персональный),* формирующийся на основе высоко ценимых индивидуальных качеств, не связанных непосредственно с должностными обязанностями. Это, например, такие качества, как порядочность, ум, коммуникабельность и приятность в общении, забота о людях, обширность познаний, скромность образа жизни, музыкальные и иные способности и т. п.

Ведущее место среди указанных видов авторитета руководителя занимает деловой авторитет, хотя, конечно же, он базируется на авторитете должности. Именно он непосредственно связан с эффективной реализацией целей организации и ее сотрудников.

Иногда авторитет и власть трактуют как противоположные понятия, поскольку в случае авторитета подчинение полностью зависит не от возможностей принуждения, а от согласия сотрудников [107. С. 373]. Однако противопоставление власти и авторитета едва ли правомерно, так как согласие подчиняться присуще и большинству других проявлений власти, например в случае повиновения в силу общности интересов или при убежденности сотрудников в необходимости выполнять указания руководства.

Исходя из этого, *авторитет целесообразнее трактовать как разновидность (а точнее, основание) власти, главная особенность которой состоит в том, что мотивация подчинения основывается не столько на*

вере в обладание руководителем значимыми для подчиненных внешними ресурсами или средствами и в его способность применить их, сколько на вере в самого руководителя и его личностную значимость для подчиненных. Принципиальных различий между авторитетом и другими разновидностями позитивной, основанной на вознаграждении власти нет, а есть лишь различия в степени доверия к руководителю и в восприятии вознаграждения, которое в случае авторитета связывается непосредственно с личностью руководителя.

7.2. Структура власти

Компоненты власти

Власть как отношение между людьми имеет определенную *структуру.* Ее основными *компонентами* являются *субъект, объект, средства (ресурсы), основания и механизм.* Кроме того, важными *характеристиками* власти являются ее *сфера,* или *радиус,* распространения; *величина* (сила), *объем* (количество полномочий) и временная *продолжительность; затраты* (материальные и психические), связанные с обеспечением подчинения и преодолением сопротивления; *техника,* т. е. способы и процедуры реализации власти, *а также противодействующие влияния и поведенческие альтернативы* (возможности неисполнения распоряжений).

Субъект (актор) *воплощает активное, направляющее начало власти.* Им выступает руководитель или, в общем плане, тот, кто отдает распоряжения, имея соответствующие права и (или) средства. Для возникновения властных отношений необходимо, чтобы субъект обладал рядом качеств, прежде всего таких, как желание властвовать, воля к власти, проявляющаяся в распоряжениях или приказах, а также качествами, которые уже рассматривались применительно к лидерству: готовность брать на себя ответственность и принимать решения, компетентность и др.

Субъект определяет содержание властного взаимодействия через распоряжение (приказ, команду). В нем предписывается поведение объекта власти, указываются или подразумеваются санкции, которые влечет за собой невыполнение команды. От приказа, характера содержащихся в нем требований во многом зависит отношение к нему исполнителей (объекта) — второго важнейшего элемента власти.

Объект власти — *исполнитель руководящих указаний, распоряжений.* Власть — всегда двустороннее взаимодействие ее субъекта и объекта с доминированием воли руководителя (властителя). Она невозможна без подчинения объекта. Если такого подчинения нет, то нет и власти, несмотря на то, что стремящийся к ней субъект обладает ярко выраженной волей к властвованию и даже мощными средствами воздействия.

Отношения объекта к субъекту властвования могут быть самыми разными — от ожесточенного сопротивления (в этом случае власть исчезает) до добровольного, воспринимаемого с радостью повиновения. В принципе подчинение так же естественно для человеческого общества, как и

руководство. Готовность к подчинению зависит от ряда факторов: от собственных качеств объекта властвования, от характера предъявляемых к нему требований, от ситуации и средств воздействия, которыми располагает субъект, а также от восприятия руководителя исполнителями, наличия или отсутствия у него авторитета.

Качества объекта властвования определяются прежде всего потребностями, трудовой культурой, ценностными ориентациями и мотивами работников. Они предопределяют выбор оптимального поведения субъекта власти – руководителя по отношению к подчиненным. К примеру, преобладание в организации безынициативных людей, преследующих лишь свои индивидуальные цели, привыкших беспрекословно повиноваться или же работать по минимуму, не способных к самоконтролю, обычно требует авторитарного характера власти и соответствующих стилей руководства.

Ресурсы власти

Важнейшей социальной причиной подчинения является наличие у руководителя ресурсов власти. Сам термин «ресурсы власти» употребляется как в широком, так и в узком смысле. В широком смысле — это, согласно Р. Далю, «все то, что индивид или группа могут использовать для влияния на других» [94. С. 31].

Такое понимание ресурсов достаточно общо и не позволяет дифференцировать различные элементы власти: ее субъект, объект, средства, поскольку в этом случае ресурсы включают все факторы, которые способны так или иначе повлиять на подчиненных: собственные качества руководителя (субъекта); некоторые свойства исполнителей (объекта), например их доверчивость, страх перед руководством, привычку подчиняться; благоприятную для руководителя ситуацию (например, наличие массовой безработицы и большого количества претендентов на рабочие места) и т. д. При столь широком понимании ресурсов утрачивается их специфика как относительно самостоятельного, обычно материализованного звена, опосредующего взаимодействие агентов власти и служащего важнейшим социальным фактором руководства и подчинения.

Для изучения власти и ее структуры предпочтительнее более узкая трактовка ресурсов *как тех средств, использование которых обеспечивает влияние субъекта на объект власти.* Ресурсы могут применяться для поощрения, наказания или убеждения. В процессе их реализации руководителем они могут трансформироваться во власть, которая и представляет собой *способность превращать определенные ресурсы в устойчивое влияние в рамках системы взаимосвязанных агентов.*

Первостепенная значимость ресурсов как базиса власти отражена в теории «социального обмена» (П. Блау и др.). Согласно этой теории, в основе власти лежит неравномерное распределение дефицитных ресурсов. Люди, не имеющие ресурсов, получают их в обмен на исполнение распоряжений их владельцев. Тем самым одни попадают в зависимость от других, подчиняются им.

Ресурсы власти в организации почти так же разнообразны, как многообразны средства удовлетворения различных потребностей и

интересов людей. Существует несколько классификаций ресурсов. Так, согласно А. Этциони, они делятся на утилитарные, принудительные и нормативные [98]. **Утилитарные ресурсы —** *это материальные* (прежде всего зарплата и премии) *и другие социальные блага,* связанные с повседневными интересами людей. Такие ресурсы используются и для поощрения, и для наказания (например, снижение зарплаты недобросовестным работникам). В качестве **принудительных ресурсов** обычно выступают *меры административного наказания,* используемые в тех случаях, когда не срабатывают ресурсы утилитарные. Это, например, возможность судебного преследования участников забастовки, не боящихся экономических санкций. **Нормативные ресурсы** включают *средства воздействия на внутренний мир, ценностные ориентации и нормы поведения человека.* Они призваны убедить подчиненных в общности интересов руководителя и исполнителей, обеспечить одобрение действий субъекта власти, принятие его требований.

Достаточно распространенной классификацией ресурсов, широко используемой для характеристики влияния руководителя и видов его власти, является деление их — в соответствии с важнейшими сферами жизнедеятельности — на экономические (финансовые), социальные, административно-принудительные (силовые) и информационные. **Экономические ресурсы** на предприятии — это *деньги.* **Социальные ресурсы** — способность повышения или понижения социального статуса или должности работника, а также различные социальные блага: медицинское обслуживание, предоставляемое жилье, символы престижа (почетное звание, знаки, грамоты) и т. п. **Информационные ресурсы** — *знания и информация,* необходимые для решения производственных задач, способствующие убеждению сотрудников или выступающие фактором престижа (например, обладание сведениями о подготовке руководителем решений, затрагивающих интересы персонала).

Административно-принудительные (силовые) ресурсы — *средства физического воздействия* (наказания в форме побоев, лишения свободы и т. п.), *а также права, дающие возможность увольнения работника или изменения места его работы.* Средства физического воздействия в современном производстве практически не используются, за исключением их применения разве что полицией в случае криминального поведения сотрудников. Они были характерны для эпохи подневольного, принудительного труда. В наши дни встречаются лишь отдельные рецидивы использования таких ресурсов, например, в форме рабского труда пленников, заложников и т. п.

Обладание ресурсами и их количество (объем) прямо связаны с руководящими должностями и обычно возрастают с повышением ранга руководителя.

Превосходство в обладании дефицитными ресурсами служит основанием для выделения соответствующих ***видов власти****:* экономической, социальной, информационной, административно-принудительной.

Соответственно экономическая власть — это контроль над экономическими ресурсами, социальная — над социальными и т. п.

Имеются и иные, весьма значимые для руководства персоналом классификации ресурсов власти. Так, В. Крюгер [122. С. 1315] различает ***три группы ресурсов власти***:

1) *институциональные,* связанные с организационным и ценностно-культурным регулированием, установлением определенных правил и требований;

2) *позиционные, связанные с занимаемой должностью* (возможность вознаграждения и наказания, обладание информацией, доступ к определенным должностным лицам и возможность использования подчиненных);

3) *персональные* (индивидуальные знания, способности, сила воли, убежденность).

Все эти ресурсы власти в большей или меньшей степени взаимосвязаны. Как правило, они влияют на подчиненных в комплексе и даже в тех случаях, когда некоторые из них не используются, поскольку сотрудники обычно знают о возможности их применения.

7.3. Основания, виды и механизм власти

Основания и виды власти

В зависимости от используемых ресурсов — позиционных (включая институциональные, так как они тоже связаны с организационной иерархией и руководящими ролями) или персональных — власть соответственно делится на *два вида:* позиционную и персональную. *Позиционная власть* основывается на руководящей должности, должностном авторитете, контроле за различными, в том числе денежными, ресурсами, используемыми для вознаграждения и наказания, а также за информацией и условиями труда. *Персональная власть* базируется на компетентности, дружбе, лояльности, харизме руководителя [161. С. 197—199].

Специфическим отражением подчиненными (объектом власти) ресурсов, которыми обладает руководитель, а также его личных качеств выступают *основания власти. Они раскрывают мотивы подчинения* и непосредственно связаны с соответствующими видами власти. Выделяются следующие **основания (и виды) власти в организации**:

1. ***Вознаграждение***. Оно может выступать в различных формах: зарплаты, премий, повышения в должности, награждения статусными символами (герой труда, почетный мастер фирмы и т. п.), похвалы, выражения признательности со стороны руководства, предоставления возможностей для учебы, улучшения условий труда и т. д. Мотивом подчинения в этом случае является *удовлетворение разнообразных потребностей и интересов* сотрудников. Заинтересованность побуждает подчиненных к добровольному выполнению распоряжений, делает излишним контроль и применение негативных санкций. Она способствует

развитию у людей других типов позитивной мотивации подчинения — повиновения на основе убежденности, авторитета и идентификации. Вознаграждение выступает ведущим основанием власти в организации, поскольку оно связано с главной целью трудовой деятельности — получением средств для удовлетворения важнейших потребностей человека. Соответствующий вид власти, а именно *власть через вознаграждение,* обладает максимальной эффективностью в том *случае,* если награда воспринимается как заслуженная и справедливая.

2. **Наказание** — снижение зарплаты, лишение премий, понижение в должности, перевод на другое место работы с худшими условиями труда, выговор, порицание, критика, увольнение и др. *Власть через наказание основана на страхе перед санкциями.* Наказание обычно действует как потенциальная угроза или возможность его применения. *Сила власти, базирующейся на страхе, прямо пропорциональна тяжести наказания и обратно пропорциональна вероятности избежать его в случае непослушания. Кроме того, эффективность наказания выше в тех случаях, когда между ним и проступком лежит небольшой промежуток времени. Действенность наказания предполагает также разъяснение его причин, «заслуженности». Наказание эффективно тогда, когда оно воспринимается как справедливое и опирается на авторитет общепринятых норм и ценностей.* В целом же власть, основанная на страхе перед наказанием, имеет тенденцию к ослаблению вследствие естественного стремления людей избавиться от этого неприятного эмоционального состояния. Работа, мотивированная наказанием, обеспечивает только минимальную производительность труда и результаты, достаточные лишь для того, чтобы избежать санкций. В практике руководства наказание лучше использовать в комплексе с вознаграждением, показывая противоположность последствий хорошей и плохой работы. Такая контрастность усиливает привлекательность эффективного труда и непривлекательность плохой работы, а также повышает ясность понимания желательного и нежелательного поведения.

3. ***Деловой авторитет руководителя***. Власть, основанная на деловом авторитете, т. е. *экспертная власть,* означает, что руководитель, по мнению сотрудников, обладает компетентностью, знаниями, опытом и умением, необходимыми для решения определенных задач в условиях отсутствия таких способностей у других членов группы. По оценке специалистов, *использование экспертной власти в современных условиях является ведущим фактором эффективного руководства.* Хотя, конечно же, это не отрицает первостепенной значимости власти через вознаграждение, выступающей как бы фундаментом всей системы отношений руководства — подчинения в организации. Именно на этом фундаменте строится экспертная власть. Иногда она может существовать в латентной, скрытой форме, когда руководитель во всем слушается своих советников, в роли которых могут выступать и близкие родственники, например, жена владельца фирмы.

4. *Информация.* Нередко экспертную власть отождествляют с *властью информационной (властью через информацию),* основанной на контроле за знаниями, информацией и средствами их распространения. Безусловно, эти два вида власти тесно взаимосвязаны, особенно на личностном уровне, поскольку носитель экспертной власти отличается в первую очередь большей информированностью, необходимой для решения определенных задач. Однако экспертная власть предполагает превосходство не только в знаниях и информации, но и в навыках, умении использовать их. Информационная же власть может иметь не только личный, но и позиционный характер, т. е. может быть связана как с индивидуальным обладанием определенными сведениями, так и с *контролем над средствами их получения и передачи, над информационными потоками в целом* в силу занимаемых позиций (должности). В случае информационной власти основанием подчинения служат не только деловой авторитет, но и *убеждения и ценностные ориентации* сотрудников, формирующиеся на базе получаемой ими информации, а также их *собственные решения,* детерминированные объемом и характером имеющихся у них знаний. Информационная власть способна служить не только распространению объективных сведений, но и манипулированию, т. е. управлению сознанием и поведением людей вопреки их актуальным интересам, а нередко и воле, путем использования специальных методов обмана.

5. ***Легитимация***. *Власть через легитимацию основывается на должностном авторитете, признании норм и ценностей данной организации, а также права руководителей приказывать и обязанности нижестоящих в должностной иерархии сотрудников подчиняться.* Власть через легитимацию предполагает интернализацию, т. е. усвоение сотрудниками норм и требований организационного порядка, понимание необходимости распределения статусов и ролей для успеха коллективной деятельности. Командование и подчинение прямо связываются здесь с занимаемыми позициями. Легитимность организационной власти переносится на ее представителей. Власть через легитимацию не всегда закрепляется жестко институционально. Руководитель может делегировать ее сотрудникам для выполнения определенных задач.

6. ***Убеждение***. *Власть через убеждения* частично совпадает с властью через легитимацию, а также с информационной властью. Однако в целом эта разновидность власти имеет более широкие основания. Подчинение по убеждению связано с мотивационным воздействием достаточно глубоких слоев сознания: менталитета, ценностей и установок, составляющих «вторую природу» личности (напомним: ее «первая природа» образуется под влиянием первичных, преимущественно биологических, потребностей и повседневных интересов индивида). Убежденность подчиняться руководителю не обязательно вытекает из его легитимности. Она может быть результатом разъяснительно-воспитательной работы или осознания организационной и (или) общественной пользы, может вытекать из религиозных, нравственных и (или) патриотических убеждений. Власть через убеждения чаще используется в экстремальных ситуациях, когда от

сотрудников требуется большое напряжение сил, порою выходящее за рамки закона.

7. ***Идентификация***. *Власть через идентификацию* сотрудников с руководителем, группой или организацией нередко вырастает из власти, основанной на интересах (интересы лежат также в основе власти через вознаграждение и наказание), убежденности и авторитете. Идентификация — это преимущественно эмоциональная связь субъекта и объекта власти. Она проявляется в формировании у них *чувства единства,* в стремлении сотрудников понравиться руководителю, брать с него пример, копировать поведение. В этом случае достигается максимальная сила власти, руководитель воспринимается подчиненными как их представитель и защитник, а его распоряжения — как общее, важное для всех дело.

Субъективная идентификация исполнителей с руководителем может объясняться несколькими *причинами:*

1) *реальной двойственностью положения людей в отношении власти,* как это имеет место в демократических организациях, где сотрудники выступают и субъектом власти (выбирают и контролируют руководство), и ее объектом (исполняют его решения). В этом случае оба агента власти совпадают, хотя и не полностью;

2) *общностью интересов и ценностей руководителя и исполнителя* и возникновением у последнего чувства единения с первым и (или) со всей организацией;

3) *харизмой руководителя,* его необычно высокими, по мнению подчиненных, личными качествами;

4) *воспитательным* (в том числе манипулятивным) *воздействием и влиянием культуры,* характерной для организации и ориентированной на формирование у ее членов преданности организации и корпоративного самосознания, чувства коллективного «мы». Культура организации как фактор коллективной идентификации широко используется в практике японского менеджмента, рассматривающего преданность компании, усвоение ее символов и ценностей в качестве одного из важнейших условий успеха.

8. ***Привычка к подчинению***. На *власть через привычку* опираются многие виды власти (власть через легитимность, власть через идентификацию и др.). Привычка была одним из ведущих мотивов организационного подчинения в традиционных обществах, где руководитель уподоблялся главе семейства, а подчиненные — беспрекословно повинующимся ему детям. Более всего власть через привычку проявляется в стабильных коллективах с длительным стажем работы руководителя и сотрудников. Здесь распоряжения руководителя, часто даже выходящие за рамки его прав и компетенции, могут длительное время выполняться по привычке, без каких-либо рассуждений и сомнений. Привычка — надежный фактор стабильности власти до тех пор, пока она не приходит в противоречие с новыми требованиями. Власть, основанная лишь на привычке к повиновению, быстро разрушается, как только люди замечают, что «король-то — голый», т. е. что власть изжила себя и руководитель

недостоин повиновения. В современном обществе сфера власти через привычку постепенно сокращается.

9. ***Организационная экология***. Некоторые авторы, например М. Ирле [112. С. 587], выделяют в качестве особой разновидности *экологическую власть,* или *власть через изменение рабочей среды.* Основанием этой власти служат интересы людей. *Ее суть состоит в сознательном формировании руководителем условий труда и организации рабочего места сотрудника с целью исключить нежелательные формы его поведения, а также повлиять на него в целом*. Экологическая власть проявляется в форме контроля над рабочей ситуацией и влияния, благодаря этому, на сознание и поведение сотрудников. Ей присущ косвенный, опосредованный условиями труда характер воздействия. В известной степени ее можно трактовать и как власть через вознаграждение в форме улучшения условий труда и обогащения его содержания, и как власть через наказание, т. е. ухудшение условий и обеднение содержания труда. Однако в отличие от этих видов власти, предполагающих знание работниками позитивных или негативных санкций за соответствующие виды поведения, экологическая власть может проявляться и в форме не ожидаемых работниками превентивных действий руководителя с целью соответствующим образом воздействовать на них. Например, руководитель может существенно повысить степень лояльности сотрудника и добиться послушания с его стороны, создав ему лучшие, чем у других, условия труда и отдыха, не говоря ему об этом.

Рассмотренные основания и виды власти тесно взаимосвязаны, а некоторые даже частично совпадают. Их знание помогает руководителю выбрать оптимальные из них для конкретной ситуации и эффективно их использовать.

Централизация, децентрализация и делегирование власти

Взаимодействие агентов власти осуществляется в рамках специального институционального механизма, стабилизирующего и регулирующего процесс властвования, т. е. **механизма власти**. Он включает в себя организационные структуры и нормы, в том числе должностные инструкции работников, канализирующие процесс руководства персоналом, упорядочивающие взаимодействие руководителей и подчиненных.

Классификация власти в организации возможна не только в зависимости от ее ресурсов и мотивов подчинения, но и *на основе особенностей ее субъектов,* выступающих центрами принятия решений. В зависимости от количества центров принятия решений власть делится на **централизованную**, предельным выражением которой является принятие всех решений одним субъектом (человеком или властным органом), и **децентрализованную**, предполагающую распределение властных компетенций между многими субъектами и наличие различных центров принятия решений (полная децентрализация означает равномерное распределение власти между всеми членами организации). Реальная власть в организации обычно находится между этими двумя ее полюсами.

Широко распространенным *средством децентрализации* власти и руководства является ее *делегирование,* необходимость которого обычно обусловливается:

• ограниченностью интеллектуальных возможностей любого руководителя и его способности восприятия и переработки многообразной информации;

• необходимостью быстрого и компетентного решения локальных задач, ибо центру подчас бывает трудно разобраться в ситуации на местах, а тем более оперативно и правильно отреагировать на нее;

• потребностью с помощью передачи компетенций улучшать мотивацию сотрудников, формировать у них чувство сопричастности к общему делу и ответственность.

Делегирование имеет не только сильные, но и *слабые стороны,* в частности:

• ослабление власти и возможностей влияния руководства;

• усиление потребности в координации решений различных лиц;

• необходимость создания дополнительных координационных органов и рост соответствующих временных и материальных затрат.

Эти и некоторые другие проблемы, связанные с делегированием, вполне могут быть устранены путем укрепления коммуникаций и сотрудничества между различными носителями власти. Однако целесообразность и объем делегирования власти непосредственно зависят от конкретной ситуации и характера решаемых руководителем задач.

Модификация власти

В зависимости от количества носителей власти она подразделяется на единоличную (решения принимает один человек) и коллегиальную, или коллективную (решения принимаются совместно). В большинстве организаций существуют смешанные формы власти, сочетающие единоличие и коллегиальность. К *смешанным формам власти* относятся прежде всего:

1) *соучастие* в принятии решений через формы производственной демократии: производственные советы, профсоюзы, собрания трудовых коллективов и т. п.;

2) *социальное партнерство* — устойчивая форма сотрудничества между работниками, руководством и собственниками предприятия, предполагающая участие сотрудников во всех результатах его деятельности, в том числе прибыли (кроме дохода на капитал), взамен на сотрудничество и отказ от забастовок и других форм классовой борьбы;

3) *коллективное предпринимательство* — работники с помощью акций или других форм участия в собственности являются одновременно и собственниками предприятия, участвуют в получении прибыли и доходов на капитал (дивидендов), в принятии важнейших решений, неся при этом ответственность не только за результаты своей непосредственной деятельности, но и за предпринимательский риск. Такая организация власти присуща самоуправленческим предприятиям, которых, например, в США насчитывается около 40 тысяч.

Каждая из указанных модификаций (форм) власти, имея свои сильные и слабые стороны, которые требуют отдельного рассмотрения, накладывает существенный отпечаток на управление сотрудниками в рамках организации.

Руководство персоналом, будучи специфической разновидностью власти, неразрывно связано с политикой, обладает целым рядом присущих ей качеств. Политика, как писал М. Вебер, это «стремление к участию во власти или к оказанию влияния на распределение власти» [5. С. 646].

7.4. Руководство персоналом как микрополитика

Политика в организации

Политика — это сфера жизнедеятельности, неразрывно связанная с властью, организацией и управлением и распространяющаяся на любые обладающие этими свойствами объединения людей, в том числе деловые (коммерческие и некоммерческие) организации. По оценке К. Занднера [144. С. 66], политика проявляется на уровне компании по меньшей мере в *пяти аспектах:*

1) как стратегия предприятия, разрабатываемая на высших уровнях управленческой иерархии;

2) как принятие легитимными органами и лицами обязательных для исполнения решений. Эти решения имеют ценностный характер и затрагивают формальные цели организации и интересы сотрудников;

3) как действия по реализации целей предприятия и преодолению различного рода конфликтных ситуаций и противодействий;

4) как дискурс, т. е. аргументированное обсуждение проблем и обеспечение их всестороннего понимания с целью достижения консенсуса и соглашений;

5) как микрополитика, т. е. реализация с помощью власти в организации личных интересов в соперничестве с конкурирующими интересами.

Все названные аспекты политики на предприятии так или иначе связаны с руководством, но больше всего по своей проблематике с ним совпадает микрополитика. С точки зрения влияния на власть многообразных конкурирующих интересов руководство персоналом выступает именно как микрополитика.

Понятие микрополитики и ее важнейшие аспекты

Хотя в последнее десятилетие микрополитика расцвела у нас самым пышным цветом, и страна является своего рода «заповедником» микрополитики, само это слово в России знакомо лишь немногим. Да и на Западе оно появилось лишь в 1960-е годы и получило разработку сравнительно недавно. **Микрополитика** — *устойчивая целенаправленная деятельность руководителей и других сотрудников по реализации с помощью влияния на власть и ее использование личных интересов, противоречащих официальным целям, ценностям и предписаниям*

организации. Микрополитика существует как в коммерческих, рыночных, так и в некоммерческих, государственных и общественных организациях.

Каковы же ***важнейшие аспекты микрополитики****?*

1. Микрополитика — это не любые действия ради личной выгоды, а *устойчивая, преследующая перспективные цели деятельность,* т. е. это как бы маленькая, микроскопическая повседневная политика, которой пользуются в организации сотрудники для того, чтобы прочно обеспечить или защитить свои особые личные интересы.

2. Микрополитика — это деятельность по реализации личных и групповых интересов, которые *не совместимы с* провозглашенными в организации целями и ценностями, нормами поведения и требованиями, предъявляемыми к сотрудникам, *противоречат* официальным установкам. Микрополитика обычно противостоит макрополитике, реализующей общую стратегию предприятия.

3. *Питательная среда, почва микрополитики — конфликты* между личными и организационными интересами. Там, где есть такие конфликты и слабы механизмы их сдерживания и прежде всего ослаблен организационный контроль за сотрудниками, в том числе руководителями, следует ожидать появления микрополитики.

4. Главные *цели* микрополитики — власть в организации, ее обретение, использование и удержание, а также влиятельные позиции, связанные с распределением ресурсов и удовлетворением индивидуальных потребностей и амбиций.

5. Микрополитика — это *индивидуальная* или складывающаяся на личной основе *групповая* деятельность. Каждый ее субъект стремится получить с ее помощью выгоду для себя лично.

6. Микрополитика — это *неформальные отношения*, которые противостоят формальным структурам, официально закрепленным целям и требованиям организации.

7. Микрополитика представляет собой *скрытую, теневую, закамуфлированную деятельность.* Хотя некоторые микрополитические действия могут вестись открыто, их подлинные цели обязательно скрываются (например, действия подчиненного по подсиживанию своего начальника, занятию его места, могут вестись и публично, однако непременно под предлогом борьбы с недостатками, неэффективностью руководства и т. п.). В тех или иных масштабах микрополитика распространена всюду, во всех организациях, однако обычно она не бросается в глаза, внешне незаметна.

8. В силу конфликтности по отношению к организационным целям и ценностям микрополитика осуществляется в *запретном или свободном от организационного регламентирования пространстве.* Особенно «любимы» микрополитикой так называемые «серые зоны», т. е. сферы организационного поведения, прямо не регламентированные организационными нормами. Известно, что далеко не каждый сотрудник решится явно нарушать запреты, четко определенные правила и предписания. Однако если таких предписаний нет, то люди обычно стремятся

вести себя так, как этого требуют их личные интересы и склонности, часто идущие в разрез с интересами предприятия.

Содержание микрополитики. Микрополитические игры и тактики

Конкретных проявлений микрополитики очень много. Ее содержание составляют самые разнообразные действия по реализации конфликтных по отношению к официальным целям организации интересов, замыслов и стратегий: протекционизм, коррупция, злоупотребление служебным положением, воровство, борьба за теплые местечки и ресурсы и т. п. Микрополитика выражается прежде всего в действиях руководителей, а также во влиянии на них снизу, со стороны сотрудников. Чрезвычайное разнообразие содержания микрополитики объясняется многообразием ее субъектов, их позиций, интересов, целей, ценностей, организационных ситуаций, приемов, используемых людьми. Однако, невзирая на такое разнообразие, в микрополитических действиях можно выделить целый ряд типичных образцов, или моделей, действий, которые называют также играми. Так, например, в микрополитической деятельности российских (да и не только наших) руководителей широко представлены следующие ***игры ради сохранения должности.***

1. *«Недалекие замы»* — окружение руководителем себя заместителями, на фоне которых он выглядит знающим, компетентным и т. п. Слишком умные замы создают невыгодный фон и при случае могут использоваться для замены данного руководителя.

2. *«Держать на крючке»* — добиваться беспрекословного послушания с помощью личной зависимости подчиненного от руководителя. Эта игра возможна в двух вариантах: а) сбор высшим руководителем компромата на подчиненных; б) возможность руководителя по своему усмотрению решать судьбу подчиненного (скажем, продлить или же не продлить контракт работнику пенсионного возраста).

3. *«Противовесы»* — подбор несовместимых по характеру, ценностным ориентациям и т. п. руководителей. Такие сотрудники не смогут объединиться в возможной борьбе против их начальника.

4. *«Козел отпущения»* — держать зама или любого другого подчиненного, на которого возлагаются все грехи и беды. У нас в государстве такую роль долгие годы выполнял А. Чубайс.

5. *«Тлеющий конфликт»* — руководитель поддерживает в своей организации вялотекущий конфликт среди подчиненных, отвлекающий их внимание от его профессиональной некомпетентности или служебных злоупотреблений. Эта игра использует принцип «разделяй и властвуй».

6. *«Мохнатая лапа»* («высокое покровительство») — распространение мнения, что у данного руководителя есть надежная поддержка наверху.

7. *«В обнимку с шефом»* — стремление всячески угодить руководителю, приблизиться к нему, завязать личные отношения. Эта игра была широко распространена в среде номенклатурных кадров. Не менее широко она используется и в наши дни.

8. *«Либерал»* — не портить отношения ни с кем из влиятельных людей, в том числе подчиненных, в надежде спокойно доработать, например, до ожидаемого повышения по службе или до пенсии.

9. *«Поощрение способных»* — помочь потенциальному или реальному конкуренту на должность перейти на другую работу с повышением. Этому же служит отправление конкурента на учебу, на длительные курсы повышения квалификации, в зарубежную командировку и т. д.

Во взаимоотношениях руководителей и подчиненных существуют свои ***микрополитические игры,*** обрисовывающие в общих чертах соответствующие модели поведения [130. С. 245]. Это, например:

1) *«спонсорство»,* когда подчиненный предлагает руководителю свою лояльность и личные услуги для того, чтобы приблизиться к руководству, получить доступ к соответствующим ресурсам;

2) *«расширение сферы влияния».* Обычно оно осуществляется за счет распространения прямой власти руководителя на ранее автономные области организационного поведения сотрудников;

3) *«экспертство».* Оно проявляется, например, когда знания и компетентность руководителя всячески подчеркиваются и преувеличиваются для обоснования его незаменимости;

4) *«важничание»,* например, использование формальной власти для командования в делах, непосредственно не относящихся к работе, скажем, во время коллективных празднований Нового года, Рождества и т. п.

Опытный руководитель сам может найти в деловой жизни примеры микрополитических игр, которые в целом очень и очень разнообразны. В соперничестве за власть, влияние и ресурсы микрополитические игры используют не только руководители, но и подчиненные. Иногда они применяются подчиненными как способ своеобразной самозащиты. Вот, например, некоторые из них:

1. *«Казанская сирота»* — подчиненный всячески избегает начальника, чтобы в случае необходимости заявить, что он был заброшен и лишен поддержки руководителя. При этом с целью избежать трудных заданий он пытается представить себя слабым, нездоровым, недостаточно подготовленным и т. п.

2. *«Меня рвут на части».* Пользователи этой игры стремятся получить как можно больше заданий и прежде всего общественных нагрузок. В дальнейшем, ссылаясь на чрезмерную занятость и перегруженность, они не выполняют удовлетворительно ни одну из них и к тому же отказываются от своих прямых обязанностей, конкретных дел.

3. *«Святая простота».* Любители этой игры демонстрируют окружающим свое желание выполнить порученное задание и в то же время наивность, неспособность довести дело до конца. Тем самым они стремятся вызвать у окружающих сочувствие, желание оказать им помощь. Добиваясь этого, они перекладывают свои обязанности на других. К сожалению, некоторые руководители, не понимая смысл игры, воспринимают такого игрока как заботящегося о деле, старательного, прилежного исполнителя и сами выполняют основную часть его работы [58].

Перечень подобных игр можно было бы продолжить. В качестве средств микрополитики используются не только игры, но и тактики. Эти понятия достаточно близки и не всегда различаются. *Специфика микрополитической тактики по сравнению с игрой состоит в том, что она характеризует не столько исполняемую роль, сколько общий способ действий.*

Руководство персоналом как микрополитика предполагает использование разнообразной тактики влияния на сотрудников. Г. Юкл и Й. Б. Траси [162. С. 526] выделяют девять разновидностей такой тактики (табл. 7.1).

Таблица 7.1

Разновидности тактики влияния на сотрудников

Образ действий	Характеристика
1. Рациональное убеждение	Руководитель использует логические аргументы и факты с целью убедить сотрудников в том, что поставленные задачи вполне выполнимы
2. Вдохновляющий призыв	Руководитель выдвигает предложение, которое вызывает энтузиазм сотрудников в силу того, что оно соответствует их ценностям, идеалам и ожиданиям или усиливает их веру в собственные силы
3. Обращение за советом	Руководитель стремится привлечь сотрудников к участию в планировании стратегии, активности или изменений и желает их поддержки или присутствия на соответствующих мероприятиях; либо руководитель готов изменить свое предложение в соответствии с пожеланиями подчиненных

Окончание табл. 7.1

Образ действий	Характеристика
4. Использование хитрости	Руководитель стремится поднять настроение сотрудников или проявить себя в лучшем свете, прежде чем обратиться к сотрудникам с просьбой
5. Обмен	Руководитель предлагает сотрудникам обмен услугами, обещает не остаться в долгу или предоставить им определенные блага, если они помогут выполнить задачу
6. Личный призыв	Руководитель апеллирует к чувствам лояльности и дружбы, прежде чем просит подчиненных о чем-либо
7. Коалиция	Руководитель ищет помощи у других с целью убедить своих сотрудников или использует поддержку других как аргумент в пользу согласия подчиненных выполнить его просьбу
8. Легитимация	Руководитель оправдывает свое предложение ссылками на собственный авторитет или доказательствами соответствия этого предложения принятым в организации практике, правилам или традициям
9. Принуждение	Руководитель использует требования, угрозы или жесткие напоминания с целью заставить подчиненных выполнить поставленные задачи так, как он этого требует

разрыв табл. См. след. стр.

Микрополитика существуют как на *индивидуальном* — устойчивые действия отдельных лиц, так и на *групповом* — действия неформальных групп — уровнях. Групповые действия и игры порою очень сложны и сопоставимы с деятельностью тайных организаций, имеющих свою стратегию, иерархическую структуру и четкое распределение ролей. Пример сложных микрополитических игр — деятельность группы коррупционеров государственных служащих, регулярно выплачивающих «дань» вышестоящему руководству и находящихся под его «крышей».

Причины и последствия микрополитики

Хотя микрополитика возникает преимущественно стихийно, процесс ее нарастания и качественные параметры поддаются регулированию. Для этого необходимо знать прежде всего ***причины микрополитики***. Существует две группы таких причин: объективные, связанные с реальным положением дел в организации, и субъективные, коренящиеся в сознании людей, их ценностях и убеждениях. Ее главные *объективные причины:*

1) *дефицит ресурсов, несовпадение индивидуальных и организационных интересов.* Очевидно, что если личные интересы идут в разрез с интересами

организации, то человек чаще всего будет действовать в соответствии с первыми. Так, например, в условиях сдельной системы оплаты труда работник обычно ориентируется на количественные показатели, оставляя в тени вопросы качества, хотя они имеют, может быть, первостепенную значимость для предприятия;

2) *реальная и более легкая по сравнению с конструктивным поведением возможность удовлетворить личные интересы через микрополитические действия.* Это проявляется, например, тогда, когда низкая зарплата и бесконтрольность побуждают чиновника брать взятки;

3) *организационно нерегламентированное пространство действий.* Когда руководителю или даже рядовому сотруднику предоставляют право решать или действовать по своему усмотрению, то он обычно заботится в первую очередь о своих собственных интересах;

4) *слабость контроля.* Бесконтрольность порождает наиболее опасные формы микрополитических действий;

5) *недоверие к руководству организации и как следствие стремление самому позаботиться о себе;*

6) *несовершенство организации, противоречивость или оторванность от реальности ее норм и правил, не позволяющие реализовать организационные цели без нарушения этих норм;*

7) *тяжелые условия труда, несправедливость организационного порядка и политики руководства и др.*

Существуют также и ***субъективные причины микрополитики***, связанные с психологическими качествами личности, традициями, культурой, ценностными ориентациями и привычками работников. Важнейшие из таких причин – индивидуализм и эгоизм, стремление любым путем удовлетворить свои личные потребности и желания, низкий нравственный уровень, беспринципность, отсутствие устойчивых этических ценностей, сложившиеся ранее привычки к микрополитическим способам реализации личных целей и др. Так, например, если руководитель уже привык использовать служебное положение в личных целях, то, получив новую высокооплачиваемую должность, он, по всей вероятности, будет продолжать действовать так же.

Последствия микрополитики во многом зависят от ее причин, а также от точки отсчета, т. е. от того, с чьих позиций — отдельных сотрудников или организации в целом — она оценивается. Среди руководителей, да и многих ученых, преобладает трактовка микрополитики как негативного полюса на континууме «хорошее» — «плохое». Это предполагает ее такие характеристики, как нелояльное, эгоистичное, мафиозное, манипулятивное, бесцеремонное, нечестное, неприличное, циничное, бездушное и т. п. поведение. Так ли это на самом деле? *Всегда ли микрополитика вредна и аморальна?*

С точки зрения организации чаще всего — да, с точки зрения сотрудника и общества — далеко не всегда. Субъекты микрополитики обычно рассматривают ее как форму протеста против существующей несправедливости, средство защиты собственных интересов в условиях, когда

организация или руководитель пренебрегают ими. На нравственную оценку микрополитики непосредственно влияет та социальная среда, в которой она осуществляется. Известно, что политика организации и действия ее руководства могут быть аморальны, например, в случае задержки зарплаты и прокручивания денег в целях получения руководством барышей, как это часто бывало на российских предприятиях.

Микрополитический протест против такого руководства может вполне соответствовать понятию справедливости. Кроме того, хотя микрополитика всегда связана с реализацией личных интересов, их содержание может быть далеко не эгоистичным и порою даже альтруистичным (например, когда руководитель, следуя гуманным соображениям, неофициально разрешает многодетному подчиненному, у которого низкая зарплата, использовать служебный автомобиль для дополнительного заработка).

Все содержание микрополитики можно расположить между двух оценочных полюсов. Один из них охватывает криминальные действия (фальсификация результатов работы, саботаж, шпионаж, взяточничество, воровство, злонамеренная клевета, шантаж и т. д.). «Середина» континуума микрополитики имеет вполне привычный и приемлемый вид (комплименты, передача слухов, личные связи, действия по принципу «ты — мне, я — тебе», произведение эффекта, забота о личных отношениях, нарушение бюрократических предписаний и т. п.). Второй же полюс микрополитики может включать позитивные социальные действия (например, солидарные действия в поддержку незаконно увольняемого руководителя).

Несмотря на определенное позитивное содержание (главным образом для использующих ее людей), развитие микрополитики представляет серьезную опасность для любой организации. Микрополитика — антипод всякой управляемости. Очевидно, что если члены организации действуют в разных направлениях, причем направлениях, противоположных вектору организационных целей, то это парализует всякое управление.

Такая ситуация ярко отображена в известной басне И. А. Крылова «Лебедь, Щука и Рак»:

Однажды Лебедь, Рак да Щука
Везти с поклажей воз взялись,
И вместе трое все в него впряглись;
Из кожи лезут вон, а возу все нет ходу!
Поклажа бы для них казалась и легка:
Да Лебедь рвется в облака,
Рак пятится назад, а Щука тянет в воду.
Кто виноват из них, кто прав, — судить не нам;
Да только воз и ныне там.

Действие микрополитики применительно к достижению крупных организационных целей менее заметно, чем при выполнении простой задачи — везти воз с поклажей в басне Крылова, но не менее деструктивно. Ее гипертрофия может до неузнаваемости исказить смысл деятельности

государственной организации, привести к банкротству компанию или по меньшей мере внести в ее деятельность хаос и анархию. Микрополитика ведет к отвлечению сил и энергии от организационных целей, к бесплодному расточению или растаскиванию ресурсов. В организации с гипертрофированной микрополитикой время и энергия тратятся не на работу, а на изыскание и получение сугубо личной выгоды, закладывание и обезвреживание «мин», разного рода интриги и т. п.

Рост микрополитики может привести к организационному сбою, от которого страдают все, а не только те, чьи права или привилегии ставятся ею под вопрос. Микрополитика подрывает психологический климат в организации, вызывает у людей страх, недоверие, подозрительность. В группе, где ее члены преследуют главным образом лишь свои эгоистические интересы, нельзя ни на кого положиться. Там нет определенных друзей и врагов, поскольку завтра, при изменении интересов они поменяются местами. Особенно тягостно микрополитика воспринимается людьми, у которых есть твердые нравственные принципы, которые не любят конфликтов, неопределенность, двусмысленность. Страх перед микрополитикой испытывают также те, кто в настоящее время обладает властью и ресурсами, но не уверен, что может сохранить их в будущем.

Разрастание микрополитики вызывает к жизни действие спирали недоверия, которое сильно осложняет социальное общение, поскольку вызывает необходимость все большей предварительной подготовки, подстраховки и контроля. Возникает опасность «войны всех против всех», чреватой забвением самого смысла существования организации.

Высшее руководство организации, требуя от сотрудников поведения в строгом соответствии с официальными требованиями, обычно считает микрополитику злом и стремится не допустить ее распространения. Однако *микрополитику как субъективно заинтересованные действия отдельных сотрудников невозможно полностью устранить,* поскольку человек обладает свободой выбора и его индивидуальные интересы никогда не совпадают целиком с интересами организации. Альтернативой микрополитике может быть деятельность людей-роботов, работающих строго по правилам и предписаниям. Мировая практика организации труда, особенно в Японии и США, знает немало примеров эффективного программирования сотрудников на цели и требования корпорации. Однако в реальной жизни полная роботизация сотрудников невозможна не только в силу специфической природы человека, присущей ему свободы мысли и действий, но и из-за неспособности организации полностью контролировать сознание и поведение своих сотрудников.

Управление микрополитикой

Если микрополитику нельзя целиком устранить из жизни организации, то важно уметь контролировать это явление. Управление микрополитическими процессами — одно из важнейших условий эффективного руководства.

Главное средство влияния на микрополитику — *обеспечение максимально возможного совпадения индивидуальных и организационных*

интересов. Чем больше такое совпадение, тем меньше потребность в микрополитике, так как работник может удовлетворить свои личные интересы через конструктивное организационное поведение. Важно так построить систему мотивации персонала, чтобы микрополитические действия были невыгодны: например, зачем брать подарки, если человек достаточно зарабатывает и обнаружение этого проступка чревато осуждением со стороны окружающих и суровыми санкциями.

Важный способ ограничения микрополитики — создание организационно приемлемых форм удовлетворения интересов, например, сверхурочная работа, премии за преданность организации, возможность участия в управлении и т. п. Существуют и другие *способы контроля за микрополитикой.* Это прежде всего:

1. *Морализация, или этизация, организационного поведения* с помощью этических кодексов, норм и принципов, устанавливающих требуемое, «правильное» поведение и позволяющих контролировать действия сотрудников.

2. *Детабуизация микрополитики,* т. е. ее признание и снятие запретов на обсуждение микрополитических проблем. Многие считают, что открытые дискуссии о микрополитике и ознакомление с ее приемами стимулируют ее использование и ведут к ее разрастанию. Однако это не так и даже наоборот: если микрополитику не замечать (подобно стыдливому замалчиванию сексуальных потребностей и отношений), то она может достичь гипертрофированных объемов, приобрести наиболее деструктивные формы и выйти из-под всякого контроля. Изучение микрополитики и анализ ее реальных проявлений в организации позволяют своевременно диагностировать масштабы микрополитических проявлений и удерживать их в допустимых рамках, а также вырабатывать иммунитет против наиболее опасных микрополитических действий, принимать необходимые организационные и иные меры.

3. *Культивирование противовесов.* Микрополитику можно эффективно контролировать с помощью другой микрополитики, подобно тому как чрезмерная концентрация власти и злоупотребления ею предотвращаются с помощью системы сдержек и противовесов. Наличие многих центров влияния и принятия решений по вопросам с разнонаправленным вектором специфических интересов (например, при обсуждении бюджета компании или даже государства в целом) позволяет нейтрализовать проявления микрополитики, предотвращать ее гипертрофированный рост.

4. *Социализация сотрудников.* Усвоение ими основополагающих организационных ценностей, этического кодекса, желательных образцов поведения удерживает микрополитику в допустимых пределах. Важнейшую роль в социализации играет организационная культура.

5. *Внедрение дискурсивной* (предполагающей всеобщее обсуждение и согласие) *модели принятия решений.* Это позволяет всесторонне анализировать проблемы, учитывать интересы и мнения всех сторон на базе организационных целей.

6. *Гуманизация организационных отношений, превращение организации* (фирмы, корпорации, госучреждения) *в содружество.* Отношения уважения, солидарности, любви и т. п. делают невозможным эгоистическое поведение, основанное на холодном расчете и личной выгоде за счет других.

7. *Контроль и гласность, публичность поведения.* Текущий авторитарный контроль препятствует реализации особых, микрополитических интересов, однако он связан с большими расходами и гасит инициативу сотрудников. Более эффективны контроль по результатам, контроль со стороны независимых коллег и особенно самоконтроль. Гласность решений повышает вероятность обнаружения микрополитики и тем самым снижает желание применять ее.

8. *Расширение ответственности сотрудников, ее распространение на любимые микрополитикой «серые» зоны, применение санкций к нарушителям.* Как уже отмечалось, почвой, на которой произрастает микрополитика, являются в первую очередь «зоны безответственности» (особенно при принятии решений, затрагивающих интересы людей), не регулируемые организационными нормами и не предполагающие санкции за их нарушение.

9. *Формирование организационной культуры доверия, исключающей подозрение и обман* (например, по образцу японских корпораций). Без доверия сложные системы, а также нормальные межличностные отношения могут существовать лишь короткое время и с очень большими издержками.

В условиях гипертрофированного роста микрополитики в современной России [51] каждый руководитель должен в большей степени, чем в нормальной ситуации, учитывать микрополитический аспект управления персоналом, систематически анализировать состояние и направленность микрополитических действий, своевременно принимать меры, удерживающие микрополитику под контролем.

Для эффективности своей деятельности руководитель должен знать суть микрополитических процессов, уметь правильно разбираться в них и соответственно строить свое поведение. Как отмечает Х. Бозетцкий, менеджеры по своим личностным качествам должны быть способны к макиавеллизму, иметь желание руководить другими, влиять на их поведение и нести за них ответственность, быть «скорее игроками, чем бюрократами, т. е. выше ценить риск, чем безопасность» [91. С. 288]. Конечно, это не означает допустимости любых средств для достижения целей организации. В своей деятельности руководителям следует опираться на признанные в организации и обществе нормы и правила игры.

Эффективное использование власти, а также выполнение руководителем разнообразных функций требуют от него обладания целым рядом качеств, анализу которых посвящена следующая глава.

Вопросы

1. Какие аспекты власти отражаются в ее различных определениях?
2. Каковы важнейшие свойства власти и как они проявляются в организации?

Добавлено п
местах это
интервала

3. В чем состоит отличия различных форм проявления власти и как их может использовать руководитель?

4. Что такое авторитет руководителя? Является ли он антиподом власти?

5. Какова структура власти руководителя как процесса влияния? Из каких элементов она состоит и что они собой представляют?

6. Что такое ресурсы власти, каковы их разновидности? Какими властными ресурсами обладает руководитель?

7. Что такое основания власти? Назовите и охарактеризуйте их.

8. Каковы возможности наказания как основания власти? Как можно повысить эффективность его использования?

9. Какие виды власти руководителя в организации вы знаете? Охарактеризуйте их.

10. В чем проявляется политика в организации? Что такое микрополитика, каковы ее важнейшие аспекты, причины и последствия?

11. Какие микрополитические игры вы знаете? Для чего они используются?

12. Как можно управлять микрополитикой?

Глава 8
ВАЖНЕЙШИЕ ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПАРАМЕТРЫ ЭФФЕКТИВНОГО РУКОВОДСТВА

Вы узнаете:

- какие главные роли и функции выполняет руководитель;
- какое влияние оказывают гендерные и возрастные различия на эффективность руководства;
- как учитывать в практической работе особенности сотрудников различных возрастов, а также сильные и слабые стороны руководителей женщин и мужчин;
- способствует ли карьере менеджера интеллект;
- какие качества руководителя влияют на эффективность его работы;
- в чем слабость современных российских менеджеров и в чем их сила;
- существует ли прямая зависимость между личностными качествами руководителя и эффективностью его деятельности;
- как диагностировать качества, влияющие на эффективность руководства, определять пути улучшения этих качеств.

8.1. Роли и функции руководителя

Роли руководителя

Эффективность руководства во многом определяется соответствием индивидуальных черт руководителя тем ролям и функциям, которые он призван выполнять в организации. Знание своих основных ролей и функций помогает руководителю учитывать их в практической работе и тем самым совершенствовать свою деятельность.

В наиболее общей, интегрированной форме требования к руководителю отражаются в социальных ролях, предписанных ему предприятием. В литературе по руководству персоналом выделяется разное количество таких ролей. Например, американский ученый И. Ансофф указывает *четыре основные роли руководителя* [1. С. 301—307]:

1) *роль лидера.* В данном случае имеется в виду неформальный лидер, обладающий высоким авторитетом и способностью влиять на других людей. От использования лидерских качеств во многом зависит эффективность организации. Как отмечают Г. Кунц и С. О'Доннел, «если подчиненные руководствуются только правилами и потребностями, установленными руководством, они могут работать примерно на 60 или 65 % своих возможностей, просто выполнять свои обязанности достаточно удовлетворительно, чтобы удержаться на работе. Чтобы добиться полного использования способностей подчиненных, руководитель должен вызвать у них соответствующий отклик, осуществляя лидерство» [32. С. 306]. От лидерства на 30—35 % зависит отдача персонала;

2) *роль администратора.* Эта роль предполагает способность руководителя контролировать положение дел, принимать решения и добиваться их реализации, организовывать и координировать действия подчиненных, обеспечивать порядок, соблюдение правовых и административных норм и распоряжений;

3) *роль планировщика.* Главные задачи этой роли — оптимизация будущей деятельности организации посредством анализа тенденций изменений как самой организации, так и окружающей ее среды; определение управленческих альтернатив и выбор наилучших из них; концентрация ресурсов на главных направлениях деятельности организации. Планировщик должен иметь аналитический склад ума, быть методичным в работе и ориентироваться на будущее;

4) *роль предпринимателя.* Выступая в этой роли, руководитель должен быть экспериментатором, находить новые виды деятельности, нестандартные решения, наиболее соответствующие ситуации, должен быть готовым к определенному предпринимательскому риску, при этом всячески минимизируя его.

Более *детальную* и, вероятно, более близкую к российским условиям *классификацию ролей руководителя* дают авторы учебного пособия «Менеджмент персонала. Функции и методы» [39]. Они так называют эти роли, одновременно раскрывая их содержание:

1) *«мыслитель»* — общее осмысление положения дел в подразделении, поиск оптимальных способов решения проблем;

2) *«штабной работник»* — обработка управленческой информации и составление документации;

3) *«организатор»* — координация работы сотрудников;

4) *«кадровик»* — отбор, расстановка, оценка персонала;

5) «*воспитатель*» — обучение и мотивация персонала;

6) *«снабженец»* — обеспечение группы всем необходимым для трудовой деятельности;

7) *«общественник»* — участие в качестве ведущего на заседаниях и совещаниях; работа с общественными организациями;

8) *«инноватор»* — внедрение передовых методов труда и научно-технических достижений в производство;

9) *«контролер»* — контроль за соблюдением организационных норм и качеством продукции;

10) *«дипломат»* — налаживание связей с другими учреждениями и их представителями.

Функции руководителя

Социальные роли руководителя детализируются и проявляются в его функциях. В литературе существуют достаточно разнообразные классификации функций руководителя. Основываясь на соответствующих разработках П. Шеттгена [45], Й. Хентце и др. [107], Е. П. Голландера [108], можно выделить следующие функции руководителя:

- оценка ситуации, разработка, обоснование (т. е. выяснение, насколько реальны, понятны и контролируемы цели) и постановка целей;
- определение и подготовка мероприятий по достижению целей;
- координация деятельности сотрудников в соответствии с общими целями;
- контроль за персоналом и соответствием результатов его деятельности поставленным задачам;
- организация деятельности сотрудников, т. е. использование существующих и создание новых организационных структур для руководства персоналом и его деятельностью;
- информирование сотрудников;
- интерактивное, контактное взаимодействие (коммуникация) — деловое общение с целью получения информации, консультирования, оказания помощи и т. п.;
- формирование системы стимулирования сотрудников и их мотивация;
- делегирование задач, компетенций и ответственности;
- предотвращение и разрешение конфликтов;
- распространение специфических для организации ценностей и норм;
- забота о подчиненных и обеспечение их лояльности;
- формирование сплоченного коллектива и поддержание его дееспособности;
- ослабление чувства неуверенности в действиях персонала и обеспечение организационной стабильности.

Как видно из приведенного перечня функций руководителя, они значительно различаются по своей сложности и объему деятельности, а частично пересекаются. Некоторые авторы объединяют названные и другие функции в *две основные общие функции* [107. С. 461]: достижение групповой цели; сплочение группы и забота о ее сохранении. Рассмотрим эти функции несколько подробнее.

1. Достижение групповой цели. Сюда входят все функции, связанные с определением групповых целей и задач, а также мобилизацией сотрудников на их реализацию:

- постановка целей и определение ролей отдельных членов команды;
- выявление проблем, возникающих при реализации заданий;
- координация действий группы;
- планирование и организационная подготовка групповых собраний, включая определение их состава;
- формирование «нормальных» групповых коммуникаций (например, беседы со специалистами, получение разносторонней информации о состоянии дел у каждого члена группы и т. п.);
- выявление и прояснение неясных вопросов;
- контроль за соблюдением временных планов и обобщение промежуточных результатов;
- проверка правильности восприятия и интерпретации информации, получаемой членами группы;
- методическая помощь сотрудникам и содействие развитию у них инициативы и творческого подхода при решении задач;
- обеспечение сотрудников будущей работой с учетом их возможностей и желаний;
- развитие взаимопомощи при выполнении трудных заданий и в непредвиденных ситуациях;
- регулярное подведение индивидуальных трудовых итогов;
- забота о повышении квалификации и овладении смежными профессиями;
- развитие внешних связей группы и подготовка соответствующей информации;
- приобретение финансовых и всех других необходимых для работы ресурсов.

2. **Сплочение группы и забота о ее сохранении.** В содержание этой общей функции входит решение задач, связанных с обеспечением оптимальности и постоянства состава членов команды, с налаживанием внутригрупповых отношений, в том числе отношений членов группы с руководителем. К числу таких задач относятся:

- обнаружение и устранение эмоциональной напряженности в групповых отношениях;
- оповещение о групповых нормах, правилах игры (например, о честности и искренности во взаимоотношениях) и своевременное напоминание о них;
- защита и ободрение «тихих» членов команды, торможение стремления чрезмерно активных сотрудников к доминированию и притеснению более скромных;
- предотвращение и разрешение конфликтов;
- защита отдельных сотрудников от тех, кто ущемляет их личное достоинство;
- развитие здорового коллективизма, взаимного доверия и солидарности, доброжелательности и стремления к поиску компромиссов;

- всяческая поддержка групповых собраний;
- внимательное и терпимое отношение к сотрудникам при решении вопросов, возникающих при совместной работе в команде (правильного понимания общих целей, возможностей, проблем и т. д.);
- мотивация сотрудников;
- инициирование конструктивной критики.

Функции руководителя выступают *основой и мерой оценки* его индивидуальных качеств, которые призваны способствовать успешному осуществлению им всех своих социальных ролей и направлений деятельности. Как правило, чем в большей мере эти качества соответствуют выполняемым функциям, тем эффективнее руководство.

В зависимости от однопорядковости или близости разнообразные характеристики, качества руководителя, влияющие на эффективность его деятельности, можно объединить в две общие группы: 1) биологические и социально-экономические характеристики и 2) личностные качества.

8.2. Биологические и социально-экономические характеристики

Данную группу черт, качеств руководителя отличает преимущественно объективный, т. е. не зависимый от его сознания и психики, характер. Биологические и социально-экономические качества относятся к числу прирожденных или передаваемых по наследству. В первую очередь это такие демографические параметры, как пол и возраст, а в определенной степени и здоровье. Наиболее общей характеристикой руководителей, по которой они делятся на две неодинаковые по численности группы, является пол.

Пол руководителя. Особенности организационного поведения женщин

Традиционно исследования в области руководства персоналом ориентировались на мужчину-руководителя, считали это своего рода стандартом, поскольку именно мужчины во все времена явно доминировали среди руководителей как на государственной службе, так и в бизнесе. В последние десятилетия влияние половых различий на трудовую деятельность и карьеру, прежде всего особенности поведения женщин в организации, стало объектом ряда специальных исследований. Особенно пристальное внимание уделяется ***гендерным различиям,*** которые связаны с представлениями о типичном, ожидаемом обществом поведении женщины и мужчины.

На основе результатов различных исследований можно выделить *две группы факторов, детерминирующих особенности организационного поведения женщин:* 1) гендерные, социокультурные факторы, к числу которых относятся принятые в обществе стандарты поведения, сложившиеся ролевые стереотипы по отношению к мужчине и женщине, традиции, прежде всего семейные, влияющие на формирование ценностей,

установок и экспектаций (ожиданий) женщин; 2) собственно половые, биологические и психологические факторы.

Роль *социокультурных факторов* проявляется в том, что подавляющее большинство женщин еще с детского возраста ориентируется на сравнительно скромный общественный статус, ценности семьи и личной жизни, воспитание детей и помощь мужу. Общество, окружающие также ожидают от женщины выполнения в первую очередь этих социальных ролей. Наличие такого рода ориентации женщин и стереотипного восприятия женской роли мужчинами подтверждается рядом исследований.

Так, согласно наблюдениям поведения присяжных заседателей, проведенным американскими психологами Ф. Стродтбеком и Р. Манном, мужчины намного активнее женщин участвуют в дискуссии, предшествующей принятию судебного решения. Исследования Е. Эриз также показали, что в смешанных лабораторных группах при решении общих задач мужчины были инициаторами 66 % всех коммуникативных актов. В целом многие исследования подтверждают, что у женщин слабее выражено стремление стать лидером и упорство в достижении этой цели [109]. Подобный настрой женщин можно объяснить прежде всего *явно преобладающими в обществе ожиданиями выполнения функций лидера мужчиной и слабой готовности воспринимать в этой роли женщину.*

Такой вывод подтверждают, в частности, лабораторные эксперименты, проведенные американским психологом Р. Рапсом. Он исследовал установки мужчин — курсантов военной академии на объяснение причин успеха женщин-руководителей. С этой целью все мужчины — участники эксперимента разбивались на группы численностью в три человека. Одна часть групп возглавлялась мужчинами, другая — женщинами. После подведения итогов решения лабораторной задачи различными группами мужчины были склонны объяснять успех групп, возглавляемых представительницами «слабого пола», везением, игрой случая. В то же время успехи групп, находившихся под началом мужчин, приписывались в основном личным качествам их руководителей.

Учет такого рода стереотипов важен для женщин-руководителей, которым в целях эффективного руководства приходится прилагать больше усилий и на деле доказывать «нормальность» своего пребывания в роли «начальника» [141. С. 503]. Для мужчин же подобных доказательств обычно не требуется.

Вторая группа факторов, определяющих особенности поведения женщины-руководителя — *биологические* и *психологические факторы,* проявляется в большей зависимости ее настроения и психического состояния в целом от физиологических циклов, в обремененности естественными заботами о семье, рождении и воспитании детей, в меньшей эмоциональной уравновешенности и беспристрастности, в более сильно, по сравнению с мужчинами, выраженной окрашенности деловых отношений в личностные тона и восприятии сотрудников сквозь призму симпатий и антипатий.

Влияние этих, подтвержденных эмпирическими исследованиями особенностей женщин на эффективность руководства не одинаково интерпретируется в научной литературе. Отдельные авторы, в основном женщины, склонны рассматривать их скорее как преимущества, чем недостатки. «Многие предположения, что женщины-менеджеры существенно отличаются от менеджеров-мужчин, — утверждает Ф. Денмарк, — совершенно не подтверждаются данными. Как правило, исследователи сходятся на существовании лишь одного различия, а именно большего интереса женщин к отношениям между людьми; но это следовало бы рассматривать как плюс с точки зрения эффективности руководства. Утверждения о различиях между полами в способностях, установках, чертах личности основываются скорее на полоролевых стереотипах, нежели на результатах эмпирического изучения женщин-руководителей» [95. С. 110—111].

С позитивной интерпретацией Ф. Денмарк психологических особенностей женщин в определенной мере солидаризируются американские исследователи А. Игли и Б. Джонсон. На основе анализа соответствующей литературы они делают вывод о большей «мягкости», «человечности» руководителей-женщин, их превосходстве в понимании личных проблем сотрудников, приверженности демократическому стилю руководства [97]. Внимание к людям, человеческому фактору, кооперативности некоторые авторы рассматривают как преимущество женского стиля управления в XXI в.

Исследования свидетельствуют, что женщины больше придерживаются стиля руководства, основанного на вознаграждениях и эмпатии. Мужчины же чаще используют принуждающий и экспертный стили, формальные принципы и нормы. Хотя такое разделение допускает многочисленные отклонения.

Далеко не все исследователи позитивно оценивают психологические особенности женщин-руководителей, рассматривают их *повышенную эмоциональность и личностную ориентацию в деловых отношениях как негативный фактор эффективного руководства,* который, впрочем, вполне может быть нейтрализован с помощью настойчивой работы над собой, тренировок и опыта. Как советует женщинам-руководителям М. Рихтер, для признания группой и эффективности руководства «выработайте у себя высокую устойчивость к фрустрациям и эмоциональным всплескам, будьте более “толстокожими”» [141. С. 502].

Конечно, отмеченные особенности женщин-руководителей не следует рассматривать как неизбежные недостатки всех обладающих организационной властью представительниц слабого пола. История знает немало примеров, когда женщины-руководители отличались высокой степенью рационализма, хладнокровия, решительности и воли. Причем фактами такого рода изобилует не только производственная деятельность, но и политика, которая дает образцы эффективного женского руководства на высочайших государственных постах (достаточно вспомнить пример

«железной леди» — бывшего премьер-министра Великобритании Маргарет Тэтчер).

И все же на руководящих постах, особенно высшего уровня, женщины представлены довольно слабо. Так, в мире в целом доля женщин на всех управленческих позициях в среднем составляет примерно – 28 %. В США доля женщин-руководителей – 40,7 %, в России - 41,8 %. В целом же наша страна занимает одно из первых мест по количеству женщин-управленцев. Особенно широко они представлены в государственном управлении: на федеральном уровне почти 70 % — женщины, в органах исполнительной власти — почти 71 %. Однако и в России женщины занимают сравнительно мало высших руководящих постов [74. С. 74].

Несомненно, в привлечении женщин на руководящие посты в бизнесе, политике и других сферах деятельности даже в самых передовых с точки зрения эмансипации женщин странах есть немалые резервы. Однако механическое уравнивание, жесткое квотирование представительства женщин на руководящих постах нанесло бы ущерб производству, самим женщинам и человечеству в целом, поскольку в исторически сложившемся — соответственно половым различиям — общественном разделении труда женщины явно незаменимы в выполнении таких первостепенных для существования всего рода человеческого функций, как его воспроизводство (несмотря на известные эксперименты по выращиванию детей «в пробирках» с использованием генной инженерии), эмоциональное воспитание детей, создание здоровой полноценной семьи. Эти функции не менее важны для общества и граждан, чем женский менеджмент.

Сказанное о влиянии природных особенностей женщин на общественное разделение управленческого и исполнительского труда, конечно, не должно восприниматься как аргумент в пользу какой-либо дискриминации женщин, затруднения им доступа на руководящие должности. Женщины, как и мужчины, вполне могут быть талантливыми, эффективными руководителями, находить в этого рода деятельности свое призвание и удовлетворенность. Статистика свидетельствует, что в среднем женщины наиболее полно проявляют себя на производстве и делают карьеру начиная с возраста примерно сорока лет, т. е. тогда, когда у них вырастают дети и они освобождаются от наиболее обременительных семейных забот. Для гуманного общества важно полностью устранить дискриминацию женщин, создать им примерно равные с мужчинами фактические возможности для самореализации в сфере управления, предоставив им право самим определять свой жизненный путь.

Возраст и здоровье

Вторым важнейшим демографический признаком, влияющим на эффективность руководства, является ***возраст***. О воздействии этого фактора на руководящую деятельность, как и в случае с полом, можно говорить лишь в общем, усредненном плане, учитывая довольно частые исключения из общих правил, которые объясняются индивидуальными особенностями людей, а также спецификой различных организаций. Поэтому современная наука далеко не всегда может однозначно ответить на

вопрос об оптимальном возрасте для начала, расцвета и завершения деловой карьеры руководителя.

В практике менеджмента по существу считается общепринятым мнение, согласно которому уровень занимаемой должности в целом коррелирует с возрастом: более высокие руководящие позиций требуют и более зрелого, конечно, до известных пределов, возраста. Многие управленческие структуры, прежде всего армейская и чиновническая, четко регламентируют занятие высоких должностей в служебной иерархии опытными людьми с большим организационным стажем. Например, занятие генеральской должности в армии в мирное время практически невозможно не только в 20-летнем, но, как правило, и в 35-летнем возрасте.

В бизнесе возрастной фактор не регламентирован столь жестко. Однако и здесь наблюдается закономерность занятия высоких постов людьми весьма зрелого возраста. Так, согласно материалам, собранным и обобщенным Т. Коно, средний возраст президентов крупных компаний в обрабатывающей промышленности в Японии — 63,5 года, в США — 59 лет. Вице-президенты промышленных компаний несколько моложе. В 1970—1980-х годах их средний возраст составлял в Японии примерно 55,7 года, в США — почти столько же. Причем в японских компаниях 66 % всех новых назначений на высокие руководящие посты происходит в возрасте 50—56 лет. Менеджеры занимают в них пост президента компании в среднем в течение 8 лет, при этом их общая продолжительность работы в корпорации — около 30 лет [28].

В Японии относительно много эффективных руководителей фирм в весьма зрелом возрасте — старше 70 лет, хотя и здесь некоторые корпорации, например, всемирно известная электронная компания «Сони корпорейшн», ограничивают предельный возраст пребывания на высших руководящих должностях 65 годами. В политике, особенно применительно к к должностям, предусматривающим их занятие на основе конкуренции (выборов), таких ограничений нет. Так, например, президентами США в последние десятилетия являлись люди (Д. Трамп, Д. Байден), возраст которых свыше 70 лет.

Как молодой, так и пожилой возраст имеют свои достоинства и недостатки, влияющие на эффективность руководства. Главными достоинствами молодых руководителей обычно являются энергичность, высокая восприимчивость к инновациям и предприимчивость, крепкое здоровье и высокая работоспособность. В то же время они уступают своим старшим по возрасту коллегам в опытности, специфическом человеческом капитале — знаниях, особенно знаниях специфики организации, в хладнокровии, мудрости, умении отличать главное от второстепенного. Как писал известный американский миллиардер, президент американской компании «Оксиденталь петролиум» А. Хаммер, «если вам повезло, и вы дожили до 88 лет, не потеряв при этом способности мыслить и чувствовать, то у вас есть одно преимущество — вы точно знаете, что в вашей жизни главное, а что — второстепенное. Я четко знаю, чего хочу добиться в оставшееся мне время, и, если мои цели осуществить труднее, чем цели многих других людей, это

значит, что мне придется больше трудиться» [72. С. 260]. Сам этот неутомимый предприниматель продолжал успешно руководить компанией в 80-летнем возрасте, хотя свой первый миллион он заработал в 21 год, совмещая учебу в университете с руководством небольшой фармацевтической фирмой.

Подобных примеров, свидетельствующих о возможности эффективного руководства как в пожилом, так и в молодом возрасте, достаточно много. При решении практических кадровых проблем, а также вопросов возрастной регламентации руководящих должностей вообще необходимо учитывать, помимо индивидуальных качеств, особенности сферы деятельности. *В тех областях (главным образом на государственной службе), где отсутствуют или слабы механизмы конкурентного отбора кадров и сложно определить четкие критерии их деятельности, учет производственного стажа, а также регламентация предельного возраста особенно необходимы. Там же (прежде всего в сфере бизнеса), где эффективность руководства регулярно проверяется конкуренцией и результаты деятельности достаточно осязаемы и могут быть оценены довольно точно, установление прямых (предельный возраст занятия должности) и косвенных (наличие определенного послужного списка и (или) стажа) возрастных барьеров, как правило, нецелесообразно.*

Влияние возраста на эффективность руководства опосредуется состоянием *здоровья* руководителя. Как отмечает бывший президент «Форд-мотор компании» Л. Якокка, «если человек в возрасте 65 лет все еще может трудиться и хорошо справляется со своими обязанностями, почему он должен уходить в отставку? Вышедший в отставку менеджер долго работал в фирме и все о ней знает. За много лет он немало постиг... Если человек физически здоров и горит желанием делать свое дело, почему бы не использовать его опыт и знания?» [78. С. 206].

Здоровье — важный фактор эффективного руководства. При этом имеется в виду не только физическое, но и духовно-нравственное здоровье, характеризующее состояние человеческого духа: устойчивость основополагающих нравственных ценностей, психическую уравновешенность, стрессоустойчивость и т. п.

Здоровье прямо влияет не только на возрастные параметры трудоспособности человека, продляет активный период жизни, но и является необходимым условием повседневной эффективной деятельности руководителя. Рабочий день менеджера и любого другого руководителя обычно далеко превышает официально установленные 7—8 часов. Зачастую он продолжается 14 часов и более в сутки и к тому же связан с высокими нервными и эмоциональными нагрузками. Поэтому здоровый образ жизни, занятие физкультурой, туризмом, спортом, регулярные психологические разгрузки являются наиболее важными компонентами эффективного руководства, которыми не следует пренебрегать. Руководителю, даже если он находится в молодом возрасте и не имеет сколько-нибудь серьезных заболеваний, следует спланировать для себя такой образ жизни, который

обеспечивает длительное сохранение здоровья и высокой работоспособности.

Социально-экономическое положение

К преимущественно объективным факторам карьерного роста и эффективного руководства относится *социально-экономическое положение человека, его статус в обществе, полученное образование.* Исследования однозначно подтверждают прямую зависимость занятия руководящих должностей от социального происхождения и статуса человека. Как заметил Ф. Е. Фидлер, «лучший способ стать президентом компании — родиться в семье, которая владеет компанией» [100. С. 180]. Конечно, это вовсе не означает, что только дети высокопоставленных родителей занимают руководящие должности. История знает немало обратных примеров даже среди самых высоких должностей в бизнесе и политике. Однако позитивная корреляция между социально-экономическим положением и вхождением в состав руководящих кадров все-таки имеет место.

Это во многом связано с таким показателем социального статуса, как *образование.* Выходцы из богатых семей имеют больше шансов получить хорошее образование и найти перспективную работу, чем дети малообеспеченных родителей. В целом же образование выступает одним из ведущих факторов занятия руководящих должностей и эффективного руководства. Это подтверждают многочисленные исследования.

Образование занимает как бы промежуточное положение между объективными и субъективными, личностными характеристиками руководства, поскольку его получение зависит как от социально-экономического положения и богатства человека, так и от его индивидуальных способностей, в первую очередь от уровня интеллекта.

8.3. Личностные качества

Интеллект

Личностные характеристики руководителя непосредственно связаны с его психикой, субъективными качествами, прирожденными, приобретенными или развитыми способностями. Ведущее место среди них занимает *интеллект, характеризующий умственные способности и развитие личности.*

Издавна считалось, что в целом руководитель умнее своих подчиненных и эффективность его деятельности прямо зависит от его интеллектуального уровня. Однако исследования, проведенные в 1960-х годах американским индустриальным психологом Е. Гизелли [103], поставили под сомнение такие представления. На основе обобщения их результатов он сделал вывод, что между уровнем интеллекта и эффективностью руководства нет прямой связи. *Наиболее значительных результатов в менеджменте достигают люди не с самым высоким и не с самым низким уровнем интеллектуального развития, а со средними интеллектуальными способностями.*

Известным подтверждением этого вывода явились и результаты исследований японских фирм Т. Коно [28]. Они, в частности, показали, что студенты-отличники, поступив на работу в японские корпорации, как правило, не становятся там высшими менеджерами. Коно объясняет это главным образом тем, что такие студенты не отличаются умением налаживать отношения с другими людьми, инициировать и поддерживать коллективные действия в целом. Умение такого рода — одно из первейших условий деловой карьеры, особенно в Японии.

Идею Коно о сложном характере влияния умственных способностей на карьеру и эффективность руководства детально разработали Ф. Фидлер и А. Лейстер [100. С. 180]. Эти ученые на основе собственных исследований пришли к выводу о том, что влияние интеллекта на эффективность руководства опосредовано целым рядом факторов, которые могут ослаблять позитивные корреляции между данными параметрами. К их числу относятся мотивация, опыт, отношения с вышестоящим руководством, с группой (рис. 8.1).

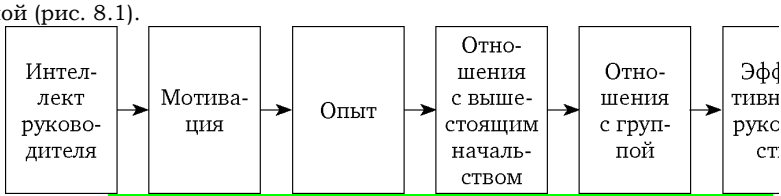


Рис. 8.1. **Цепочка факторов, опосредующих влияние интеллекта на эффективность руководства**

Как видно из схемы, влияние, интеллекта на эффективность зависит в первую очередь от мотивации человека, стремления занимать высокие должности и добиваться выдающихся результатов. Скажем, руководитель с философским складом ума может иметь относительно слабую картерную мотивацию, оправдывая это, например, «бренностью земной жизни», ограниченностью и «одномерностью» производственной роли, относительностью ценностей успеха, карьеры и т. п., приоритетом других, внепроизводственных ценностей типа личной автономии и свободы, интеллектуального или художественного творчества, общения с интересными людьми, досуга и т. п.

Высокое интеллектуальное развитие нередко сочетается с чрезмерной рефлексией и индивидуализмом, недостатком самоуверенности, решительности, общительности, а также некоторых других качеств, необходимых для карьеры и эффективного руководства. Кроме того, не отличающиеся особо высоким интеллектом руководители, опасаясь за свой авторитет, а то и должность, частенько недолюбливают «слишком умных» и стараются либо избавиться от них, либо задержать их должностной рост, не допуская к руководящим постам, дабы не делать из них потенциальных конкурентов себе.

Вот почему при оценке роли интеллекта в деятельности руководителя необходимо учитывать *особенности* его ума, которые достаточно сложно адекватно определить с помощью имеющихся тестов и методик, а также

различные *факторы, опосредующие влияние интеллекта. Если интеллект работает над реализацией организационной и карьерной целей, то он является одним из важнейших факторов успеха.* В среднем же руководители имеют более высокий уровень интеллектуального развития, чем их подчиненные. Среди них немало ярких личностей и выдающихся умов.

Другие индивидуальные качества

Как уже отмечалось, интеллектуальный уровень руководителя связан с рядом других его важнейших качеств. В литературе выделяются весьма разнообразные личные качества руководителя. Их логически упорядоченный и весьма обоснованный перечень предлагает Р. Л. Кричевский [31. С. 27—42]. Основываясь на его классификации, а также на материалах других авторов, *к наиболее важным личностным качествам эффективного руководителя (помимо уже рассмотренного интеллекта) можно отнести следующие:*

1) *доминантность,* т. е. стремление влиять на других людей. Эта черта прямо связана со стремлением к лидерству и мотивацией руководства;

2) *уверенность в себе.* На обладающего этим качеством руководителя можно положиться, ему можно верить. И напротив, неуверенный в себе, постоянно сомневающийся и колеблющийся руководитель не вызывает доверия и не способен объединить и мобилизовать людей на выполнение заданий;

3) *самообладание, эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость.* Руководитель должен уметь контролировать свое поведение, невзирая на эмоции, не выказывать личные пристрастия или неприязнь к отдельным работникам, быть в отношениях со всеми ровным и объективным. Конечно, он, как и любой человек, не может не испытывать положительных и отрицательных эмоций. Постоянное подавление эмоций может негативно сказаться на здоровье, вызвать различного рода неврозы, гипертонические, язвенные и другие заболевания. Поэтому очень важно находить время для эмоциональной разрядки, которую могут дать спорт, туризм, хобби, активное семейное и иное общение и т. д.;

4) *креативность, или способность к творчеству.* Руководитель должен уметь самостоятельно мыслить, замечать и поддерживать новое, искать более эффективные пути выполнения заданий, самосовершенствоваться;

5) *целенаправленность, стремление к достижению цели.* Руководителями чаще становятся люди целеустремленные, ставящие перед собой определенные цели и упорно добивающиеся их реализации. Это — важная составная часть мотивации руководства;

6) *предприимчивость, готовность к обоснованному риску.* В условиях рынка менеджер должен обладать способностью замечать и просчитывать различные варианты действий и, когда это целесообразно, рисковать, стремясь при этом максимально предвидеть последствия;

7) *решительность, готовность брать на себя ответственность.* Эффективно осуществляющий свои управленческие функции руководитель не может обращаться по любому поводу к начальству или готовить

коллективные решения, снимающие личную ответственность. Он не должен упускать благоприятных возможностей достижения целей и действовать самостоятельно и решительно, когда этого требует ситуация, а также обязан своевременно пресекать негативные поступки и тенденции;

8) *надежность в отношениях с подчиненными, руководством и клиентами.* Не обладающий таким качеством руководитель быстро утрачивает доверие окружающих и не может рассчитывать на их поддержку в любом деле;

9) *общительность, умение работать с людьми.* По данным ряда исследований, руководитель затрачивает на словесное общение с людьми примерно три четверти своего рабочего времени. Если он не умеет налаживать отношения с людьми, то никогда не добьется устойчивого успеха;

10) *способность максимально использовать возможности сотрудников путем их правильной расстановки и мотивации.* Индивидуальных усилий руководителя явно недостаточно для успеха организации, который зависит от максимального вклада каждого сотрудника и общей слаженности действий. Для оптимального использования трудового потенциала работников руководитель должен не только обладать личным обаянием, но и хорошо знать индивидуальные возможности и особенности своих сотрудников, а отчасти и вышестоящего руководства.

Сильные и слабые качества российских менеджеров

Качества эффективных руководителей в значительной мере зависят от стран и особенностей ведения бизнеса. Исследования показывают, что индивидуальные качества и черты поведения русских, американских, японских, китайских и других руководителей существенно различаются. В то же время у всех есть целый ряд общих качеств.

В мировой практике сложился некий набор параметров, которыми пользуются при оценке персонала. Они были, в частности, использованы в обширном исследовании, проведенном совместно Научно-производственным центром «Хобби» (г. Москва) и издательским домом «Коммерсантъ». Весь инструментарий исследования имел международную регистрацию и использовался для определения комплексных параметров, рекомендованных Международной организацией труда (МОТ). Индивидуальные качества оценивались по 100-балльной шкале.

При этом выделялись три группы параметров: 1) показатели, положительно влияющие на эффективность управления; 2) нейтральные показатели — в одних системах управления они положительно влияют на руководящую деятельность, в других — отрицательно, в третьих — нейтрально, поэтому в целом они оцениваются как нейтральные;

3) негативные показатели, снижающие эффективность управления.

Результаты этого исследования показали, что, несмотря на общую кризисную ситуацию в стране и деградацию российского персонала в постсоветский период [29. С. 4—18], наши менеджеры имеют сравнительно

неплохие показатели по сравнению с их американскими коллегами, а в чем-то и превосходят их (табл. 8.1).

Таблица 8.1

Сравнительный анализ российских и американских менеджеров [15]

Показатель	Россияне	Американцы
Значения россиян лучше (по позитивным и негативным показателям):		
Стрессоустойчивость	92	13
Любознательность	89	6
Быстрота принятия решений	80	25
Инициативность	75	19
Способность к обучению	71	46
Социальная смелость	69	7
Оптимизм	63	29
Страх перед неопределенностью	14	82
Нейтральные значения		
Стремление «сделать карьеру»	67	98
Склонность к коллективной деятельности	58	15
Значения американцев лучше (по позитивным и негативным показателям):		
Предусмотрительность	48	94
Устойчивость в выполнении обязательств	31	63
Дисциплинированность	25	58
Эмоциональная устойчивость	17	54
Цикличность в работе	56	30
Целеустремленность	45	83

Исследования также свидетельствуют, что *принципиальное* отличие работы российских менеджеров состоит в том, что они адаптировались к *условиям неопределенности,* которая у нас примерно с 90-х годов 20 в. воспринимается как почти нормальное явление. Это преимущество россиян уже заметили зарубежные компании, работающие на отечественном рынке. В последние годы они заменили очень многих западных топ-менеджеров на россиян.

Достаточно высокие менеджерские качества россиян подтверждаются и некоторыми другими исследованиями. Так, согласно данным журнала «Ньюсуик» *(Newsweek),* по количеству управленческих должностей по отношению к численности национальных диаспор в США первое место занимают русские, второе — ирландцы, третье — итальянцы. Эти данные

также подтверждают «конкурентоспособность» российского человека как руководителя.

В то же время не следует забывать о недостатках отечественных руководителей: низкая исполнительская дисциплина, расхлябанность, инфантилизм и т. д. Во многом они унаследованы от позднего советского периода, но все же их главные причины обусловлены разрушительной государственной политикой постсоветского периода. На преодоление этих и некоторых других недостатков каждому руководителю следует обратить особое внимание. При этом всегда целесообразно начать с себя — проанализировать свои собственные качества и образцы поведения, сделать соответствующие выводы, наметить и реализовать программу личного самосовершенствования.

Факторы успешной деятельности руководителя

Рассмотренные выше личные качества эффективного руководителя далеко не исчерпывают их полного перечня. Этот перечень существенно дополняют и конкретизируют также некоторые другие общие для руководителей различных стран *факторы успешной деятельности руководителя,* в частности установленные на основе обобщения различных исследований и обширной литературы финскими авторами Т. Санталайненом, Э. Воутилайненом, П. Поренне и др. [66. С. 58] Лишь частично повторяя некоторые из уже отмеченных качеств, они акцентируют главное внимание не столько на общих чертах личности, сколько на *опосредованных обучением и практическим опытом способностях руководителей.* К ним относятся:

- результативность и желание много работать для достижения намеченных целей;
- желание и способность нести ответственность за порученное задание и принимать рискованные решения;
- готовность начинать процессы изменений, управлять ими и использовать в интересах организации;
- готовность использовать открытый способ управления, приветствующий сотрудничество;
- искусство принимать быстрые решения;
- способность сосредоточиваться на настоящей и будущем;
- способность видеть изменения, происходящие как внутри организации, так и вне ее, и использовать их;
- готовность к близким социальным взаимоотношениям;
- готовность к общему руководству:
- творческий подход к своей работе;
- постоянное самосовершенствование и хорошая общая психическая и физическая форма;
- умение правильно использовать свое время;
- готовность к мотивированию себя и персонала;
- готовность работать во главе хорошо подготовленного, профессионального персонала;

- готовность к политическому руководству;
- международный кругозор.

Конечно, и это далеко не полный перечень качеств эффективного руководства — их значительно больше. Но едва ли все руководители, даже вполне преуспевающие, обладают таким солидным набором качеств. Какие-то из них не обязательно требуются от каждого руководителя. Например, необходимость «международного кругозора» зависит от особенностей тех или иных стран и предприятий. Им, несомненно, должны обладать, скажем, руководители совместных предприятий, международных организаций и т. п.

Для практической работы по формированию эффективного руководства важно знать не столько общие положительные качества руководителя, сколько их реальную значимость для типичных ситуаций по руководству персоналом.

Эмпирическая проверка качеств руководителя

Выяснению влияния определенных качеств на эффективность руководства были посвящены достаточно многочисленные эмпирические исследования. На основе анализа 163 таких исследований, проведенных с 1948 по 1970 г., крупнейший американский, да и мировой специалист по проблемам лидерства Р. М. Стогдилл [152] попытался установить наличие и характер зависимости между отдельными чертами и успехом руководителя. При этом он учитывал лишь те черты, которые изучались по меньшей мере тремя исследователями.

В результате огромной аналитической работы Стогдилл обнаружил существенные расхождения в исследованиях по вопросу значимости для успешного руководства таких качеств, как интеллект, красноречие, интроверсия или экстраверсия характера[6], самообладание, оптимизм, рассудительность, решительность и др. В то же время в числе качеств, способствующих успеху руководителей, наиболее часто указываются энергичность, социальный статус, трудовая мотивация, доминирование, уверенность в себе, социальные навыки и ответственность.

Индивидуальные качества руководителя Стогдилл объединил *в шесть групп* [83. С. 80]:

1) *физические характеристики* (возраст, внешний вид, рост, вес);

2) *социальное происхождение* (образование, социально-экономическое положение);

3) *способности* (интеллект, рассудительность, знания, умение выражать свои мысли);

4) *личные особенности* (приспособляемость, доминирование, независимость, оригинальность, уверенность в себе);

5) *отношение к задачам* (трудовая мотивация, ответственность, инициатива, упорство, ориентация на производственные задачи);

6) *социальные способности и навыки* (готовность к кооперации с другими, популярность, навыки общения).

Прямая зависимость между отдельными чертами человека и занятием им руководящей должности подтверждается все же достаточно редко, это свидетельствует о том, что на их значимость существенно влияет ситуация.

Несмотря на выявленную слабость коррелятивных связей между качествами человека, его руководящей позицией и успехом руководства, с помощью исследований Стогдиллу удалось подтвердить, что *средний руководитель «превосходит среднего члена своей группы по следующим показателям:* 1) по развитию интеллекта; 2) по уровню образования; 3) по ответственности и надежности при выполнении задании; 4) по активности и социальному участию; 5) по социально-экономическому статусу» [151. С. 62].

Стогдилл и особенно его критики отмечают, что если установленные качества и позволяют в значительной мере объяснить, почему одни люди становятся руководителями, а другие нет, то обладание этими качествами еще не является гарантией успешного руководства. *Черты эффективного руководителя достаточно относительны, и зависят от особенностей трудового коллектива, решаемых задач, степени развития коммуникаций, технического и иного состояния предприятия и отраслевой конъюнктуры, уровня производственной демократии и ряда других ситуационных факторов.*

Различного рода индивидуальные качества эффективного руководителя проявляются сквозь призму его интегрального качества – **профессиональной (должностной) компетентности**, востребованной на данном предприятии и соответствующей характеру решаемых им задач. Профессиональная компетентность означает обладание руководителем соответствующими ***компетенциями***». ***Компетенция,*** в свою очередь, является *сплавом личностных (врожденных и приобретенных) качеств, профессиональных и социальных (характеризующих общение, коллективное взаимодействие) знаний, умений и навыков*, которые могут быть использованы для выполнения определенных видов работ, решения определенных организационных задач. Иными словами, компетенция – это способность руководителя (и любого другого сотрудника) демонстрировать определенные образцы организационного поведения, выполнять определенные задания.

Компетентностное дополнение и завершение личных качеств руководителя, т. е. приобретение им способности и готовности решать определенные виды задач – необходимое условие эффективности управления сотрудниками.

Кроме того, важной проблемой, от которой зависит успех руководства, является реализация позитивных индивидуальных качеств человека в его повседневном поведении как руководителя, перевод этих качеств в устойчивые характеристики его практической деятельности, т. е. в эффективный стиль руководства. Данной проблематике и посвящена следующая глава.

Вопросы

1. Каковы основные требования, предъявляемые к руководителю и выражаемые в его ролях?
2. Какие функции выполняет руководитель? Назовите главные и охарактеризуйте их.
3. Оказывают ли влияние на эффективность руководства гендерные различия? В чем они проявляются?
4. Каковы особенности женщин-руководителей и что нужно делать женщинам для повышения эффективности руководства? Какие качества женщин желательно использовать мужчинам-руководителям?
5. Как коррелирует возраст с карьерой менеджера?
6. Каким образом на карьеру руководителя влияет социально-экономическое положение? Каковы сильные и слабые стороны молодых и пожилых руководителей?
7. Как на карьеру руководителя влияет интеллект?
8. Каковы наиболее важные личностные качества эффективного руководителя?
9. В чем проявляются сильные и слабые качества российских менеджеров по сравнению с их американскими коллегами?
10. Какие факторы, согласно исследованиям Стогдилла, способствуют успеху руководства?
11. По каким показателям средний руководитель превосходит среднего члена своей рабочей группы?
12. Какова роль ситуации в опосредовании влияния индивидуальных качеств руководителя на эффективность его работы? Что входит в понятие «ситуация»? Как влияют компетенции на эффективность руководства?

Глава 9
СТИЛИ РУКОВОДСТВА

Вы узнаете:

- что такое стили руководства, какие стили считаются классическими;
- когда более эффективным является авторитарный стиль, а когда демократический;
- какие существуют разновидности авторитарного стиля и в чем их особенности;
- как эффективно использовать кооперативный стиль руководства;
- что представляют собой тренерский (коучинг) и менторский стили и каковы условия их эффективного применения;
- как модернизировать традиционное для России наставничество с помощью менторского стиля;
- как влияет ситуация на выбор стиля руководства и почему использование таких стилей должно быть гибким.

9.1. Классические стили руководства: авторитарный, демократический, попустительский

Понятие стиля руководства и его классические образцы

Деятельность руководителя по отношению к подчиненным отличается определенной устойчивостью, постоянством. Это отражает понятие **стиль руководства. *Он представляет собой устойчивый комплекс поведенческих черт руководителя, проявляющихся в его отношениях с подчиненными. Иными словами, это способ, которым начальник управляет подчиненными и в котором выражается модель его поведения, типичная для определенных ситуаций.*** В основе выделения разнообразных стилей руководства лежит различное распределение полномочий по принятию решений между руководителем и подчиненными, а также устойчивые черты отношения руководителя к подчиненным. Стиль руководства характеризует не вообще поведение руководителя, а именно устойчивое, инвариантное в нем, постоянно проявляющееся в типичной ситуации или в различных ситуациях. Поиск и использование оптимальных стилей руководства необходимы для повышения трудовых достижений и удовлетворенности работников.

Научный анализ понятия «стиль руководства» и соответствующей проблематики связан с именем немецкого психолога К. Левина, работавшего в США. В 1930-х годах он совместно с сотрудниками провел в университете Иова серию экспериментов с 10-, 11-летними детьми и в результате анализа и осмысления данных, полученных в ходе этих экспериментов, выделил ***три классических стиля руководства:*** **авторитарный, демократический и**

Добавлено п
фрагмент те

попустительский (нейтральный). Важнейшим общим основанием выделения этих стилей послужили характер принятия управленческих решений и отношение руководителя к подчиненным. **Авторитарному стилю** присущи единоличное принятие руководителем всех решений, а также слабый интерес к работнику как личности. Руководитель управляет подчиненными в силу своей легитимной власти, вытекающей из иерархической организации предприятия. Он ожидает от подчиненных соответствующего повиновения.

Руководитель сам, без обоснования перед подчиненными, определяет цели, распределяет задания и строго контролирует их выполнение. Он убежден в том, что лучше понимает цели организации и пути их достижения, более компетентен по сравнению с подчиненными, хотя на деле это часто бывает совсем не так. Решения начальника имеют характер приказов, которые должны беспрекословно выполняться подчиненными, в противном случае им следует ожидать санкций. Статусные символы, демонстрирующие его особое, руководящее положение, превосходство (кресло, кабинет, табличка, на его дверях и т. п.) поддерживают властную позицию руководителя. Он вознаграждает и наказывает сотрудников по собственному усмотрению, без каких-либо твердо установленных и известных всем критериев оценки. Сотрудникам предоставляется лишь необходимый минимум информации об общем состоянии дел.

В противоположность авторитарному стилю поведения **демократический стиль** характеризуется стремлением руководителя к выработке коллективных решений, интересом к неформальным, человеческим отношениям. Руководитель совместно с сотрудниками согласовывает цели организации и индивидуальные пожелания членов группы, распределяет работу. При оценке работников он руководствуется объективными, известными всем критериями, оказывает подчиненным необходимую помощь, стремясь повысить их возможности самостоятельно решать производственные задачи. Такого руководителя отличают самокритичность, общительность, самоконтроль и ровные отношения с подчиненными.

Попустительскому стилю присущи стремление руководителя уклониться от принятия решений или переложить эту задачу на других, а также его безучастное отношение к делам коллектива. Руководитель, избравший такой стиль, обычно предоставляет полную свободу действий своим подчиненным, пуская их работу на самотек. Он приветлив в общении с сотрудниками, но играет пассивную роль, не проявляет инициативы. Необходимую информацию он дает сотрудникам лишь по их просьбе. В группе отсутствует всякое структурирование труда, сколько-нибудь четкое распределение заданий, прав и обязанностей. Руководитель избегает как позитивных, так и негативных оценок сотрудников, регулирования групповых отношений. *В крайнем, предельном выражении попустительский стиль означает отсутствие руководства, поскольку руководитель полностью устраняется от своей управленческой роли.*

Участники проводившихся К. Левиным исследований Р. К. Вите и Р. Липпит [156. С. 2] отразили в виде таблицы важнейшие отличительные черты трех классических стилей руководства (табл. 9.1).

Каждый из трех классических стилей руководства имеет характерные формы внешнего проявления. Авторитарному руководителю чаще присущи суровое выражение лица, резкий неприветливый, приказной тон, отделение себя от группы. Демократичному руководителю больше свойственны общительность, внешняя доброжелательность, распоряжения в форме просьбы или рекомендации, преобладание в речи «мы» над «я». Важнейшими свидетельствами попустительского стиля часто служат безучастный внешний вид руководителя, его стремление быть незаметным, заискивающий тон при обращении с сотрудниками.

Характерные черты классических стилей руководства

Добавлено п
к таблице н

Таблица 9.1

Критерий	Авторитарный	Демократический	Попустительский
1. Постановка целей	Цели ставит руководитель	Цели — результат группового решения при поддержке руководителя	Полная свобода для принятия индивидуальных и групповых решений, минимальное участие
2. Распределение заданий	Все задания дает руководитель, причем сотрудник не знает, какое задание он получит в следующий раз	Устанавливается определенный порядок распределения работ. В зависимости от пожеланий сотрудника руководитель может давать совет и предлагать другое	Руководитель предоставляет необходимые материалы и по просьбе сотрудника дает информацию
3. Оценка работы	Руководитель лично награждает и наказывает работников, но сам в трудовом процессе не участвует	Руководитель стремится использовать объективные критерии критики и похвалы, пытается непосредственно участвовать в работе группы	Руководитель дает отдельные спонтанные комментарии, регулирование и оценка групповой работы отсутствуют
4. Трудовая атмосфера	Высокая напряженность, враждебность	Свободная, дружеская атмосфера	Атмосфера произвола отдельных сотрудников
5. Групповая сплоченность	Покорное, беспрекословное повиновение	Высокая групповая сплоченность, низкая текучесть	Низкая групповая сплоченность
6. Интерес к выполняемым	Низкий	Высокий	Минимальный
7. Интенсивность (качество) работы	Высокая интенсивность	Высокая оригинальность результатов	
8. Готовность к работе	При отсутствии руководителя перерыв в работе	При отсутствии руководителя продолжение работы	Перерывы в работе по желанию
9. Мотивация труда	Минимальная	Высокая мотивация каждого работника и группы в	Минимальная

Конечно, эти признаки не абсолютно прочно «закреплены» за соответствующими стилями. Внешне руководитель может выказывать расположение к людям, проявлять живой интерес к их предложениям, скрывая за вежливыми манерами и постоянной улыбкой равнодушие и авторитарный стиль. В странах Запада внешние формы авторитарного стиля менее выражены потому, что менеджеры там лучше владеют техникой общения. В России, напротив, нередко даже демократичные руководители допускают бесцеремонность и несвойственные этому стилю манеры поведения. Следовательно, внешняя форма проявлений стиля руководства может быть обманчивой.

Организационная эффективность демократического, авторитарного и попустительского стилей

Согласно наблюдениям К. Левина, его помощников и последователей, в авторитарно руководимых группах производительность немного выше чем в демократических коллективах. Однако при отсутствии или смене руководства она падает, а нередко прерывается и сам трудовой процесс. В таких группах выше напряжение между членами коллектива, чаще и острее конфликты, меньше интерес к труду и удовлетворенность работой, отсутствует подлинная сплоченность. Все это снижает трудовые достижения авторитарно руководимых групп.

Демократический стиль имеет превосходство в трудовой мотивации, удовлетворенности трудом, качестве работы. Сотрудники испытывают чувство гордости за свой труд, дорожат пребыванием в группе, проявляют изобретательность, находчивость и инициативу. В коллективе царит доверительная дружеская атмосфера. Трудовой процесс обладает свойством саморегуляции и не нарушается при отсутствии руководителя.

Попустительский стиль коррелирует с наиболее низкой производительностью и групповой идентификацией, часто сопровождается ростом фрустраций и агрессивности среди членов коллектива, ведет к его распаду. В группах обычно наблюдается низкая трудовая дисциплина, нередко появляются неформальные лидеры с негативным характером деятельности по отношению к целям организации. Новые или более слабые работники часто подвергаются притеснениям со стороны более сильных. Из-за этого и ряда других подобных моментов попустительский стиль был признан как неприемлемый и не являлся объектом более поздних исследований.

Сделанные Левиным и его последователями выводы о преимуществах демократического стиля в области общегрупповых трудовых достижений, удовлетворенности трудом и пребыванием в коллективе, а также групповой интеграции были критически проанализированы Р. М. Стогдиллом [152. С. 365]. Изучив результаты многих исследований, осуществленных в русле идей Левина, он пришел к заключению о неправомерности данных выводов и их распространения на любые предприятия. ***Ни демократический, ни авторитарный стиль не имеют однозначных преимуществ в повышении производительности труда и не могут быть рекомендованы в качестве «единственно правильного»,***

универсального стиля руководства. Однозначные преимущества демократического стиля проявляются лишь в удовлетворенности сотрудников трудом и пребыванием в коллективе. Конечно, это немало, но явно недостаточно для общего успеха организации.

Современные интерпретации авторитарного и демократического стилей руководства восходят к их классической трактовке Левиным и имеют с ней много общего, особенно в характеристике основополагающих признаков этих стилей. И тем не менее нынешние представления о них и их применимости более емки по своему содержанию, во многом операционализируемы и опираются на конкретные исследования их эффективности.

9.2. Современные интерпретации стилей руководства

Авторитарный стиль

В современной литературе получили дальнейшее развитие представления как о демократическом (теперь его обычно называют кооперативным стилем), так и об авторитарном стилях руководства. Согласно уточненным в последние десятилетия представлениям, *авторитарный стиль может быть эффективным при решении однообразных, рутинных задач.* Применение этого стиля вполне оправдано в случае большого разрыва в уровне образования и компетентности руководителя и подчиненных, а также ориентации их на преимущественно материальную систему мотивации и прежде всего денежное вознаграждение.

Эффективное использование авторитарного стиля требует от руководителя:

- высокой ответственности;
- строгого самоконтроля;
- широкого предвидения;
- развитой способности принятия решений;
- хороших организаторских качеств, способности проводить решения в жизнь.

При этом предполагается, что подчиненные, которые рассматриваются как исполнители приказов, должны быть послушными. К ним подходят характеристики концепции «X» теории «XY» МакГрегора (подробнее эта теория рассматривается в гл. 11, параграфе 11.2), согласно которым средний работник старается по возможности избегать работы, не проявляет инициативы, боится ответственности и желает, чтобы им руководили. Он может хорошо работать лишь при строгом контроле и достойном вознаграждении.

Для эффективности авторитарного стиля необходимо, чтобы подчиненные:

- признавали начальника единственной руководящей инстанцией и ориентировались только на него;
- правильно воспринимали и строго исполняли его распоряжения;

• отказывались от реализации контрольных прав по отношению к руководителю.

Авторитарный стиль имеет свои сильные стороны: делает возможным быстрое принятие решений и мобилизацию сотрудников на их осуществление, позволяет быстрее стабилизировать ситуацию в несложившихся, конфликтных группах. Этот стиль имеет тенденцию быть эффективным при рутинных работах, а также в условиях низкого профессионального уровня и организационной мотивации сотрудников.

Недостатки авторитарного стиля — ограничение возможностей мотивации, самостоятельности и развития подчиненных, а также опасность принятия ошибочных решений из-за недостаточной компетентности, субъективизма или чрезмерной перегруженности руководителя. При этом стиле руководства мотивация подчиненных существенно ограничивается тем, что руководитель социально отделяет себя от подчиненных, дает им малоинтересную работу и угрозой наказаний порождает у них страх. В такой ситуации у работников обычно формируется индифферентное, а то и вовсе негативное отношение к руководителю и к предприятию в целом. Из-за чинимых начальником препятствий в получении полной и достоверной информации подчиненные вынуждены добывать ее неформальным путем, что часто ведет к ее искажению, распространению различного рода слухов и сплетен, негативно влияющих на атмосферу в коллективе.

Современные исследователи, отмечая научную и методическую ценность ранних разработок проблематики стилей руководства, указывают на упрощенность деления всего многообразия поведения руководителей на три стиля: авторитарный, демократический и попустительский, а применительно к практике — даже на два, поскольку попустительский стиль в целом не эффективен и не может культивироваться сознательно. Исследователи отмечают крайнюю сложность или даже практическую невозможность операционализации данных стилей, они подчеркивают их идеально-типический характер и оторванность от реальности.

Идеально-типический характер рассматриваемых стилей означает, что все они представляют собой крайние, идеальные образцы поведения, точное соответствие которым очень трудно найти в жизни. В поведении подавляющего большинства руководителей обычно сочетаются различные элементы, присущие каждому из этих стилей. Вот почему для характеристики практики руководства необходимы более точные теоретические конструкты и инструменты исследования.

Одной из весьма успешных попыток более дифференцированно отразить по существу главный параметр стилей руководства — принятие решений, а также приблизить их к практике является выделение Р. Танненбаумом и В. Х. Шмидтом *семи образцов поведения, характеризующих пространство между авторитарным и демократическим стилями руководства и постепенное движение от первого стиля ко второму.* Континуум стилей руководства, находящихся между авторитарным и

демократическим (кооперативным) стилями в зависимости от особенностей принятия решений, они представили в виде схемы (рис. 9.1).

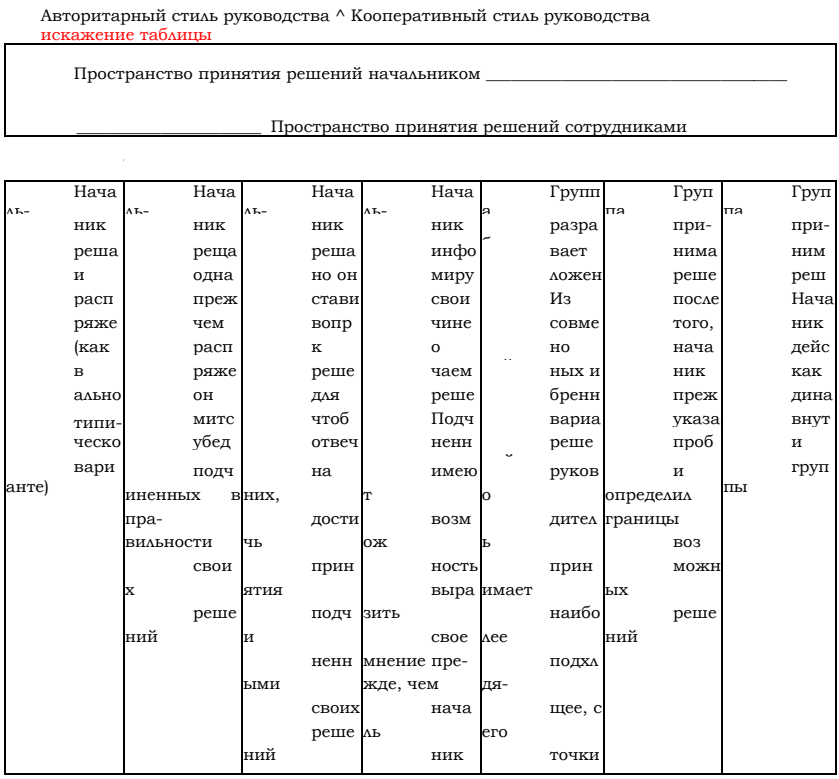


Рис. 9.1. **Континуум стилей поведения, находящихся между авторитарным и демократическим стилями руководства**

Модификации авторитарного стиля

В схеме Танненбаума — Шмидта, отражающей промежуточные формы между авторитарным и демократическим поведением, по существу выделены несколько приближающихся к авторитарному типу стилей руководства. Еще более отчетливо различные модификации авторитарного стиля руководства выражены в классификации, согласно которой они, в зависимости от особенностей взаимоотношений руководителя и подчиненных, делятся на патриархальный; харизматический; автократический и бюрократический стили руководства [150. С. 315].

1. **Патриархальный стиль руководства** *строится на основе представлений об организации как одной большой семье.* Руководитель уподобляется отцу семейства, который заботится о своих подчиненных. От них же в ответ на «отеческую заботу» ожидается благодарность, верность и

беспрекословное повиновение. Этот стиль предполагает обращение с подчиненными как с «детьми» и их мотивацию через личную зависимость. Информация распространяется сверху в зависимости от «благосклонности» руководства, контроль осуществляется выборочно, по желанию и интуиции руководителя. Власть на длительное время никому не делегируется и концентрируется у начальника — «бати», который должен быть «строг, но справедлив». Этот стиль руководства особенно характерен для традиционного общества, но широко распространен и сегодня, в том числе в России.

2. **Харизматический стиль руководства** *основывается на вере в особые, уникальные качества руководителя.* Данный стиль близок к патриархальному, однако авторитет харизматического руководителя более высок и имеет персональный («не семейный») характер. Обычно харизматический руководитель не доверяет организационным структурам и стремится объяснять успехи организации своими личными качествами, поддерживать имидж выдающегося человека. Строгое регламентирование прав и обязанностей отсутствует. Руководящая инстанция уподобляется «штабу», состоящему из руководителя и приближенных, обязанности которых часто дублируются. Спрос на харизматических руководителей обостряется, как правило, в кризисные времена и в чрезвычайных ситуациях. В такие периоды вера в спасение благодаря наличию харизматического руководителя вытесняет стремление использовать для решения проблем рациональные стратегии и демократические процедуры.

3. **Автократический стиль руководства** менее распространен и проявляется в крупных организациях. Руководитель-автократ использует многочисленный руководящий иерархический аппарат, который, однако, не обладает автономией и выполняет лишь решения высшего руководителя. *Этот стиль отличается от патриархального и харизматического стилей слабостью личных контактов между руководителем и подчиненными.* Он был широко распространен в условиях командно-административной системы в СССР и других странах. В современной России он нередко встречается в системе государственной службы, а также в крупных компаниях.

4. **Бюрократический стиль руководства** *характеризуется максимальной анонимностью и формализованностью отношений между начальником и подчиненными, минимизацией личной власти руководителя.* Он представляет собой крайнюю форму структурирования и регламентирования поведения сотрудников организации с помощью детального разделения труда, многочисленных должностных инструкций и других нормативных документов, четко описывающих, кто, что и как должен делать. При этом сотрудники рассматриваются как анонимные «факторы», и их мотивация формируется чаще всего через письменные распоряжения и предписания. Информация передается по формальным каналам. Контроль осуществляется через сообщения и проверку письменных отчетов. Бюрократический стиль представляет собой как бы ослабленный вариант авторитарного стиля. Он сохраняет за руководителем функцию

принятия решений в форме разнообразных формальных нормативных актов, однако, максимально структурируя систему взаимоотношений руководства — подчинения, по существу усиливает власть аппарата, составителей и контролеров нормативных актов.

Кооперативный стиль

Своего рода антиподом авторитарного стиля руководства и его разновидностей является кооперативный стиль. В данном случае термин «кооперативный» точнее отражает суть этого стиля, чем слово «демократический», поскольку *большинство современных деловых организаций в известном смысле авторитарны, предполагают однонаправленность руководства и не допускают свойственных демократии выборности руководителей и коллективного принципа принятия решений.*

При кооперативном стиле руководства производственная активность формируется в результате взаимодействия руководителя и подчиненных. Этот стиль может эффективно использоваться прежде всего при решении задач творческого содержания. Он предполагает близость образовательного уровня начальника и подчиненных, а также преимущественно нематериальную мотивационную структуру сотрудников.

Кооперативный стиль руководства имеет ряд *отличительных черт.* Р. Вундерер и В. Грунвальд [160. С. 99] выделяют *девять таких черт:*

1) *взаимовлияние руководителя и сотрудников,* которое предполагает отказ руководителя от использования части своих компетенций по принятию решений и передачу их членам группы, а также не только активное участие членов группы в принятии решений, но и их широкое повседневное сотрудничество;

2) *функциональная дифференциация ролей с учетом компетентности членов группы.* Кооперативный стиль старается сочетать стремление всех к выполнению общей задачи с рациональным распределением функций в зависимости от способностей работников;

3) *многосторонние информационные и коммуникационные отношения.* Широкая сеть вертикальных, горизонтальных и диагональных информационных потоков призвана облегчать компетентное выполнение организационных задач, а также развитие межличностных отношений;

4) *урегулирование конфликтов с помощью переговоров, торга и компромиссов.* В конфликтных ситуациях руководитель, придерживающийся кооперативного стиля, использует именно эти методы и отказывается от односторонних авторитарных решений;

5) *ориентация на группу.* Первостепенное внимание руководителя к коллективу и людям позволяет сотрудникам осуществлять растущее влияние на процессы руководства и тем самым повышать удовлетворенность трудом и пребыванием в группе;

6) *доверие как основа сотрудничества.* Атмосфера взаимного доверия между членами организации является непременным условием кооперативного стиля руководства;

7) *удовлетворение потребностей сотрудников и руководителей.* Эта черта имеет ту особенность, что обладающий ею руководитель обращает особое внимание на реализацию личных и профессиональных интересов членов организации, которая не ставится в прямую зависимость лишь от экономической эффективности предприятия;

8) *ориентация на цели и результаты.* Противоречия между индивидуальными целями сотрудников и целью организации не камуфлируются, что имеет место при авторитарно-бюрократическом руководстве, а разрешаются на основе их интеграции при активном участии всех заинтересованных лиц. Это позволяет обеспечивать реальную поддержку общей ориентации деятельности на достижение высоких результатов работы организации;

9) *ориентация на развитие персонала и всей организации.* Непрерывный процесс обучения и повышения квалификации персонала строится на базе потребностей организации и интересов сотрудников и направлен на укрепление их организационно-целевой и трудовой (связанной с процессом труда) мотивации.

Требования кооперативного стиля

Американские исследователи Б. Басс и Г. Баретт [86] отмечают, что *эффективность использования кооперативного стиля зависит от трех факторов: качеств руководителя, характеристик подчиненных и особенностей решаемых группой задач.*

К кооперативному стилю наиболее склонны уверенные в себе *руководители,* чаще всего достаточно зрелого возраста, с высоким уровнем образования, не опасающиеся за свой авторитет и должность, умеющие ценить способности и предложения подчиненных и их мнение о себе, ожидающие от работников конструктивных творческих решений и высоких моральных качеств.

В своем идеальном варианте кооперативный стиль требует от руководителя прежде всего умения и стремления вовлекать сотрудников в процесс принятия решений, за которые именно он несет общую ответственность. Руководитель ожидает от своих сотрудников деловой поддержки. Свои решения он принимает, учитывая соображения, в том числе и возражения, подчиненных. Его основное правило: «делегировать полномочия, насколько это возможно, и приказывать, насколько это необходимо». Такой руководитель признает способности сотрудников и сознает, что сам он не может все знать и предусмотреть.

Неизбежный для производства контроль руководитель осуществляет по результатам, а не в форме детального исполнительского контроля, как это имеет место при авторитарном стиле руководства. В определенных рамках используется также самоконтроль сотрудников.

Руководитель широко информирует сотрудников не только о том, что необходимо для выполнения заданий, но и об общей ситуации на предприятии. Информация служит в качестве средства руководства. При кооперативном стиле руководитель не прибегает к своим статусным символам, формальной власти, поскольку не нуждается в них. Он пользуется

прежде всего не формальным, позиционным, а деловым авторитетом, связанным с выполнением им функции эксперта.

Обобщая изложенное, отметим, что *использование кооперативного стиля предъявляет к руководителю следующие требования:*

- открытость;
- доверие к сотрудникам;
- отказ от личных привилегий;
- способность и желание делегировать полномочия;
- невмешательство в выполнение текущих заданий, контроль через официальные инстанции (через соответствующих руководителей и каналы);
- контроль по результатам;
- обоснование перед сотрудниками фактов неколлегиального принятия решений, например, в случаях их срочности, чрезвычайной ситуации и т. п.

При кооперативном стиле сотрудники рассматриваются как партнеры, которые могут решать текущие, дневные задания в основном самостоятельно. Для них характерны, как правило, высокий уровень профессиональной подготовки, знаний и опыта; выраженная потребность в самостоятельности; тяга к творчеству и личностному росту; интерес к работе; ориентация на перспективные жизненные и организационные цели; высокая значимость мнения о них коллег.

Применение кооперативного стиля требует от сотрудников:

- желания брать на себя ответственность;
- готовности и способности отвечать за свои действия;
- самоконтроля;
- наличия контрольных прав, желания и умения их использовать.

Условия эффективности кооперативного стиля

На эффективность кооперативного стиля влияют не только поведение руководителя и подчиненных, но и особенности трудовой деятельности группы, характер решаемых ею задач. Наиболее адекватны этому стилю множественные, дивергентные задачи, состоящие из ряда автономных «участков», или «элементов», требующие высокого профессионализма и автономных решений, а также средних по напряжению усилий.

Реализации кооперативного стиля препятствуют следующие моменты (факторы):

1) недостаточная социальная компетентность руководителя, привычка к авторитарным решениям, его нежелание делиться властью и давать подчиненным возможность реально участвовать в принятии решений;

2) низкий профессиональный уровень подчиненных, их неуверенность в себе, неподготовленность к самостоятельному выполнению заданий, недостаточная для самостоятельного принятия решений информационная обеспеченность сотрудников;

3) слабое доверие членов организации друг к другу, низкая значимость для многих из них групповых целей, ценностей и мнения;

4) слабость организационных стимулов и прежде всего оплаты труда и ресурсов развития, что снижает мотивацию сотрудников;

5) недостаточная ясность целей, нехватка необходимой для их реализации компетентности, быстрая изменчивость заданий, которая требует оперативности решений и централизованного руководства.

По оценкам Е. Е. Лаулера, *для успешного использования кооперативного стиля необходимы определенные предпосылки,* в частности такие [126. С. 184]:

1) проведение с сотрудниками регулярных обсуждений и собраний с целью обеспечения их участия в принятии важных решений и обмена информацией;

2) достаточная квалификация руководителей в области групповой динамики и техники принятия решений;

3) получение и предоставление всем членам группы информации о результатах их деятельности, в том числе о деятельности руководства. Это предполагает регулярные опросы сотрудников об ошибках в области управления и создание механизмов их исправления;

4) открытая информационная политика, использующая как формальные, так и неформальные каналы распространения сведений, имеющая в своем распоряжении развитые горизонтальные, вертикальные и диагональные коммуникации, не зависящие от структурных подразделений и иерархических уровней;

5) забота о непрерывном профессиональном развитии, повышении квалификации, в том числе с помощью специальных тренинговых программ;

6) повседневная пропаганда «образцового» поведения руководства организации, например, с помощью устранения статусных символов и должностных барьеров (в том числе различных привилегий руководства), смягчения иерархических различий, систематического проведения мероприятий, направленных на демонстрацию важности каждого работника в успехе организации.

Преимущества кооперативного стиля состоят прежде всего в квалифицированных решениях, высокой мотивации сотрудников и разгрузке руководителя. Участие сотрудников в принятии решений и других общих делах повышает их мотивацию, что влечет за собой улучшение трудовых достижений. Этот стиль способствует развитию сотрудников. Однако его использование имеет и некоторые *недостатки, связанные прежде всего со сложностью обеспечения рассмотренных выше предпосылок, условий его эффективности. Кроме того, применение этого стиля может замедлять процесс принятия решений.*

Подобно авторитарному стилю, кооперативный стиль руководства можно рассматривать как идеально-типический, выделяя при этом его различные модификации.

Тренерский стиль (коучинг)

К кооперативному стилю примыкает так называемый **тренерский стиль** (или ***коучинг***, от англ. *coaching* — тренерство, репетиторство). Он не предназначен для постоянного использования в коллективе, а скорее служит подготовке сотрудников для последующего использования

преимущественно кооперативного стиля. В современной литературе насчитывается несколько десятков нередко значительно отличающихся определений коучинга. Не претендуя на охват всех из них, ***его можно определить как систематическое (обычно длящееся несколько или много месяцев) выяснение руководителем в процессе взаимодействия сильных и слабых сторон сотрудника с целью научить его самостоятельно диагностировать и контролировать свое поведение, выявлять и устранять не только имеющиеся, но и возможные в будущем при решении новых задач недостатки, выбирать оптимальные образцы поведения.***

Тренерский стиль предполагает [107. С. 270]:

1) подготовленность руководителя, владение навыками коучинга;

2) согласие подчиненного на использование руководителем по отношению к нему особого, репетиторского подхода, наличие у сотрудника базовых знаний, позволяющих ему понимать тренера (коуча), достаточное знание подчиненным области проблем, решаемых в процессе использования этого стиля;

3) индивидуальный подход к сотруднику, хорошее знание его личных и деловых качеств, настроения и ожиданий, отношение к нему как к зрелой личности, способной самостоятельно решать возникающие проблемы;

4) систематическое структурированное по ряду критериев наблюдение поведения работника либо непосредственно на рабочем месте, либо в специальных тренингово-оценочных учреждениях с целью выяснения трудового потенциала работника, его способностей и возможностей;

5) обеспечение устойчивой конструктивной обратной связи как для определения трудовых достижений, так и для выявления недостатков в работе;

6) терпимость к другим точкам зрения, готовность выслушать и понять сотрудника, регулярное обсуждение с ним деловых и личных проблем, совместный поиск возможностей их решения;

7) укрепление веры сотрудника в собственные силы, а также доверия между ним и руководителем.

По оценкам специалистов, *использование коучинга позволяет:*

- сформировать у подчиненного способность к самоанализу и самоменеджменту;
- выработать у него готовность к решению трудных задач и получению выдающихся результатов;
- определить высокие, но реальные стандарты деятельности;
- сформировать способность к самоконтролю и самосовершенствованию, а также стремление к ним;
- воплотить более производительные и совершенные образцы поведения в реальность.

Конечно, использование коучинга требует от руководителя наличия времени и соответствующей подготовки. В различных странах и в разных

компаниях существуют порою значительно отличающиеся друг от друга разновидности коучинга.

Менторский стиль руководства (менторинг)

К числу достаточно универсальных, широко используемых и близких к российским традициям стилям руководства принадлежит менторинг, или менторский стиль.

Родиной этого стиля считают США, хотя в специфических формах он традиционно был распространен во многих странах, в том числе и в России. У нас его главные идеи воплощены в ***наставничестве***, *которое предполагает помощь со стороны более компетентного и опытного руководителя или сотрудника новому или менее компетентному работнику сформировать определенные компетенции и, если это новичок, адаптироваться в организации. Менторинг можно рассматривать как современную доказавшую свою эффективность разновидность наставничества.*

В СССР наставничество осуществлялось под руководством партийных органов при отсутствии рыночной экономики, в условиях командно-административной системы с присущими ей особенностями мотивации персонала и руководства в целом. Эти и другие факторы определили существенные отличия традиционного советского (и российского) наставничества от менторинга. Оценивая *сильные стороны менторинга* по сравнению с традиционным для нашей страны наставничеством, можно отметить не только его адаптированность к рыночным отношениям, но и большую структурированность, четкое выделение основных принципов и правил его использования, временной продолжительности.

Менторинг — *это способ взаимоотношений между опытным, компетентным сотрудником — ментором (наставником) и начинающим в данной области деятельности работником — протеже (учеником) в условиях структурированной, достаточно стабильной трудовой ситуации* [107. С. 272—273]. Главная цель использования этого стиля — передача знаний и опыта, выработка у ученика с помощью ментора трудовых навыков, усиление его организационной мотивации. При этом статус ученика может распространяться и на опытных сотрудников, в том числе руководителей, не достаточно знакомых с новой для них должностью. В случае высших руководителей речь идет о передаче управленческой компетентности, особенно в области стратегического руководства.

Менторский стиль предполагает развитие неформальных отношений в рамках формального порядка, т. е. при уважения организационных правил и норм. В отличие, например, от *протекционизма*, означающего необоснованное с точки зрения организационных целей и норм покровительство «своим людям», в условиях менторинга неформальные отношения базируются на организационных ценностях и целях, служат их реализации. Для того чтобы шире и эффективнее использовать возможности этого стиля руководства, его применение формализовано и осуществляется в виде программ, включающих ряд процедур.

Общая модель реализации менторского стиля примерно такова:

1. *Определение целей использования менторинга, разработка программы деятельности и наиболее общих мероприятий.* Это предполагает прежде всего уяснение преимуществ применения менторинга в каждом конкретном случае, для каждого работника.

2. *Организационно-подготовительная работа* по реализации этого стиля руководства. Она включает следующие этапы:

• подбор менторов, обладающих необходимой компетентностью и опытом обучения и способных удовлетворить организационные потребности ученика;

• знакомство ментора и протеже, обеспечение конструктивной организационной и личной направленности возникающих отношений;

• активное изучение соответствующих ролей и подготовка к будущей партнерской деятельности.

3. *Реализация* (культивирование) *менторинга в трудовой деятельности.* Это центральная фаза в использовании данного стиля. Она включает:

• осуществление тренинговой программы, передачу специальных знаний и навыков, консультирующие беседы, советы, «внутренний маркетинг» для протеже, т. е. укрепление его желания работать на данном поприще;

• расширение отношений «ментор — протеже» за рамки запланированных формальных мероприятий;

• подготовку ученика к большей самостоятельности в работе.

4. *Постепенное отделение* (сепарация) *обучаемого,* обеспечение его независимости по мере развития его способностей, особенно в области принятия решений, оказание ему помощи главным образом при реализации решений.

5. *Новое определение ролей.* Оно означает, что роли и ответственность протеже и ментора определяются по-новому, официальные отношения между ними прекращаются, а их место обычно занимают дружеские отношения.

В качестве ментора может выступать непосредственный руководитель, хотя это совсем не обязательно. В случае подготовки обучаемого для занятия вышестоящей должности ментором могут быть и руководители высших уровней, в том числе его будущие руководители, особенно если они достаточно компетентны и заинтересованы в этом. Однако если непосредственный начальник чувствует себя отстраненным от участия в менторстве, весьма вероятны конфликты и неприятности для ученика.

Менторинг выполняет в организации ряд *функций,* дающих определенные преимущества всем его участникам (рис. 9.2).

Искажение рисунка ниже

Функции мониторинга

У	У	У
Преимущества для ученика: — изучение и освоение обширного практического опыта ментора; — способствование карьере; — улучшение информированности о том, что действительно происходит в организации; — испотзование образца, прмера ментора для профессионального и социального развития; — ускорение адаптации на новой должности и в новом коллективе	**Преимущества для организации:** — наиболее эффективное развитие сотрудника непосредственно в трудовом процессе; — новая ориентация, модификация или стабилизация культуры организации за счет усвоения учеником соответствующих ценностей и норм; — улучшение коммуникаций, информационных потоков, поскольку менторы выполняют роль «неформальной информационной сети» (сверху вниз — о политике, целях, стратегии организации, снизу вверх — своевременное выявление настроений подчиненных); — выявление трудового потенциала и талантов, особенно управленческих, подготовка резерва; — усиление организационной мотивации	**Преимущества для ментора:** — влияние свежих идей со стороны юных, но обычно высокообразованных специалистов; — конкретная, разгружающая помощь со стороны протеже; — улучшение в перспективе базиса собственного влияния в организации, особенно когда ученики достигают высоких позиций; — расширение информированности; — внутренняя мотивация (повышение чувства самоценности, самоуважения, например, вследствие влияния на развитие молодых людей, помощи другим, демонстрации собственной компетенции, выполнения роли учителя); — повышение авторитета в организации

Рис. 9.2. **Функции менторского стиля руководства**

С точки зрения ученика отношения «ментор — протеже» выполняют важные социально-психологические функции: покровительства, совета, принятия в коллектив, личностного развития и служат карьерному успеху. Эмпирические данные свидетельствуют, что протеже выигрывают по сравнению с сотрудниками без менторов по следующим позициям: признание в коллективе, повышение разрядов (категорий, учитываемых при оплате), удовлетворенность работой и карьерой, доход и служебный рост.

Конечно, этот стиль руководства имеет и определенные *слабости*, возможны также трудности при его применении. Их главные *причины* обычно таковы:

1) *недостаточная квалификация и мотивация ментора.* Если он подобран не очень тщательно и не обладает необходимой квалификацией и мотивацией, то протеже не идентифицирует себя с ним, не равняется на него;

2) *ограниченные возможности личного взаимодействия* (из-за недостатка времени, неувязки сроков, пространственной удаленности). В этом случае менторинг реализуется в основном на бумаге и польза от него минимальна;

3) *гипертрофия личных, дружеских отношений, оттеснение деловых отношений на второй план или вовсе их забвение.* Когда ментор слишком полагается на интуицию и не использует должным образом план тренинга, оценку личности и трудового потенциала ученика, то от этого обычно страдают деловые аспекты партнерства;

4) *групповщина и создание клик* (объединений, преследующих деструктивные, корыстные цели их участников). Если менторинг не понимается как «помощь для самопомощи» и менторы рассматривают учеников как «своих людей» и всеми силами протаскивают их на высокие должности, то существует опасность использования этого стиля в целях микрополитики, борьбы за власть, создания деструктивных группировок;

5) *опасность «консервации идей», обучения протеже не тому, что нужно организации.* Менторы могут стать проводниками устаревших взглядов и деструктивных образцов поведения. Под влиянием устаревшего опыта заслуженных советчиков свежие идеи и амбициозные замыслы новичков часто гаснут.

Важными предпосылками преодоления трудностей и обеспечения успеха использования менторского стиля являются:

- ясность целей и задач, прозрачность всей программы реализации менторинга;
- структурирование процесса реализации менторинга (определение, хотя бы в самых общих чертах, того, кто, что, где, когда и как должен делать);
- четкость ориентиров и достаточное информирование участников;
- подбор менторов на основе их социальной компетентности и заинтересованности в развитии сотрудников;
- тщательный подбор партнеров, проверка их совместимости;
- отчетливо выраженная «пробная фаза», позволяющая предварительно оценить эффективность менторинга, внести необходимые коррективы;
- регулярная оценка учеников и обеспечение их растущей независимости.

Очень важно обеспечить надлежащую мотивацию менторства у руководителей. Наиболее склонны к наставничеству пожилые руководители, думающие об уходе на пенсию, о замене, а также те руководители, которые видят в этом пользу для собственного развития и удовлетворения собственных потребностей (например, повышение собственной технологической и иной информированности, развитие педагогической и социальной компетентности, повышение личностной самооценки и т. п.).

В современной России менторинг целесообразно применять на базе давно существующих у нас традиций наставничества, к сожалению, изрядно забытых в постсоветский период. Творческое использование требований менторинга может, существенно обогатить наставничество и повысить его эффективность.

9.3. Одномерные и многомерные стили руководства. Решетка стилей руководства Р. Блейка и Д. Моутона

Понятие одномерных и многомерных стилей

Рассмотренные стили руководства далеко не исчерпывают всего их многообразия. Существуют разные классификации стилей руководства. В зависимости от числа критериев, по которым классифицируются стили, они делятся на одномерные и многомерные.

Одномерные стили *выделяются на основе одного измерения — одного критерия оценки поведения руководителя.* Так, например, классические стили руководства отражают различные полюса (степени) преимущественно одного измерения — характера принятия решений: при авторитарном стиле решения принимаются руководителем единолично; при демократическом — совместно с подчиненными, при их широком участии; при попустительском — руководитель стремится уклониться от принятия решений или переложить их на подчиненных.

В качестве примеров *одномерных биполярных стилей* можно привести следующие: *авторитарный* и *демократический; централизованный* и *децентрализованный; технократический* и *гуманный; императивный* и *кооперативный* и др.

Одномерный стиль можно изобразить в качестве прямой, границы которой определяют идеальные типы стилей (рис. 9.3). Между полюсами — стилями А и Я — располагаются промежуточные варианты: б, в, г и т. д.

Стиль А б в г м т Стиль Я Искажение рисунка

Рис. 9.3. **Одномерный стиль руководства**

В отличие от одномерных стилей руководства, основанных на одном критерии оценки поведения руководителя, многомерные стили учитывают

целый ряд критериев, причем для каждого такого критерия имеется свое, независимое от других критериев измерение.

Классическим примером многомерных, а точнее *двухмерных* стилей *является решетка поведения руководителей,* разработанная Р. Блейком и Д. Моутоном (см. далее рис. 9.5). Она объединяет два стиля руководства: ориентированный на людей и ориентированный на задачу, использует эти стили в качестве двух измерений поведения руководителя. На основе различного сочетания этих основополагающих стилей, выступающих критериями измерения реального поведения руководителя, выделяются различные, более конкретные стили (в решетке Блейка — Моутона всего их 81).

Что же представляет собой поведение руководителя, ориентированное на задачу и на людей?

Стили, ориентированные на задачу и на людей

Стиль руководства, ориентированный на задачу, относится к модификациям авторитарного стиля и характеризуется концентрацией внимания руководителя на организационных задачах и как следствие ослаблением внимания к людям. Согласно Ф. Бизани [89], этот стиль предполагает, что руководитель:

- порицает, ругает за плохую работу;
- побуждает медленно работающих сотрудников стараться работать быстрее;
- обращает особое внимание на количество труда (чтобы максимально использовалось рабочее время каждого сотрудника);
- руководит «железной рукой»;
- следит за полным использованием сотрудниками своей рабочей силы, возможностей;
- побуждает сотрудников — с помощью давления и манипулирования — к большему напряжению сил;
- требует от слабых сотрудников выжать из себя максимум.

Исследования практического применения стиля руководства, ориентированного на задачу, показали, что руководители, использующие его:

- позитивно оцениваются вышестоящим начальством чаще, чем руководители, ориентированные на людей;
- оцениваются сотрудниками скорее позитивно, чем негативно, если пользуются влиянием в вышестоящих инстанциях;
- оцениваются своими сотрудниками ни явно позитивно, ни негативно, если не имеют влияния на верхние инстанции.

В отличие от стиля руководства, ориентированного на задачу, на цели организации, **стиль, ориентированный на людей**, *характеризуется концентрацией внимания руководителя на сотрудниках, их потребностях и ожиданиях.* Он предполагает, что руководитель:

- обращает внимание на благополучие, хорошее самочувствие своих сотрудников;
- заботится о хороших отношениях со своими подчиненными;

- обращается со всеми своими подчиненными как с равноправными;
- поддерживает своих сотрудников в том, что они делают или должны делать;
- открыт для своих сотрудников, которые могут легко и свободно обсуждать с ним свои проблемы;
- защищает своих сотрудников.

Согласно исследованиям, руководитель, который предпочитает стиль, ориентированный на людей, не может автоматически рассчитывать на высокую удовлетворенность сотрудников. Для такой удовлетворенности важно также его влияние на «верхи» и уважение его высшим руководством, благодаря чему он может реализовывать интересы сотрудников.

Решетка стилей руководства

Стили, ориентированные на задачу и на людей, имеют различную и даже во многом противоположную направленность, однако они все же могут совмещаться в поведении руководителя. Различные варианты сочетания этих стилей можно представить схематическим образом (рис. 9.4).

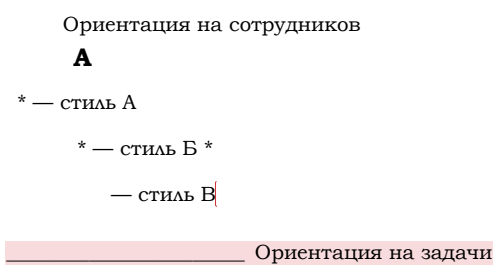


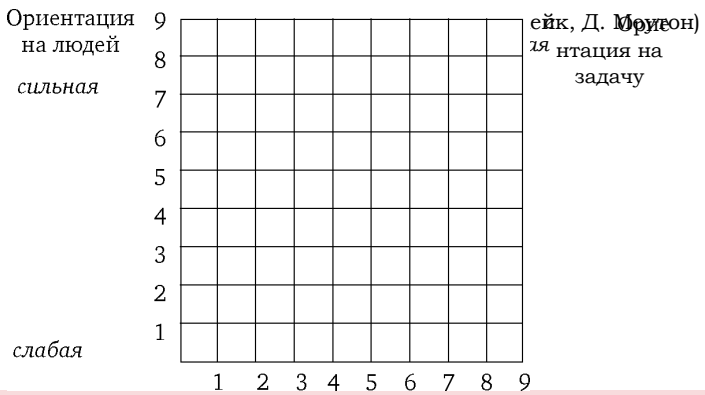
Рис. 9.4. Сочетание стилей руководства, ориентированных на задачу и на сотрудников

Добавлено п
рисунка

Решетка же стилей руководства, составленная Блейком и Моутоном, отражающая сочетание стилей, ориентированных на задачу и на людей, выглядит достаточно просто — как пересечение девяти горизонтальных и девяти вертикальных линий (рис. 9.5).

В вертикальной системе координат изображено поведение, ориентированное на людей, в горизонтальной — ориентированное на задачу. Каждая из переменных разделена на девять степеней интенсивности соответствующего качества. Цифра 9 характеризует высшую интенсивность, цифра 1 — низшую.

Поведенческая решетка допускает выделение 81 стиля руководства с однозначными определениями их характерных признаков. Естественно, стили, расположенные близко друг от друга по вертикали или горизонтали, различаются незначительно.



Из решетки стилей руководства выводятся *пять типичных стилей:*

1.1 — *стиль руководства, не ориентированный ни на высокие трудовые достижения, ни на заботу о межличностных отношениях.* Он подобен попустительскому стилю и может иметь следствием апатию и разочарование сотрудников;

1.9 — *стиль руководства, при котором для межличностных отношений создана оптимальная атмосфера, однако внимания трудовым достижениям уделяется мало.* Обычно в группе, где руководитель придерживается такого стиля, конфликтов не бывает до тех пор, пока на сотрудников не начинает давить производственная необходимость и (или) вышестоящее начальство;

5.5 — *стиль руководства, направленный на средние трудовые достижения и среднюю удовлетворенность сотрудников.* Он консервативен и ориентирует на достаточные для «спокойной жизни» трудовые результаты. Конфликты улаживаются по возможности;

9.1 — *стиль руководства, ориентированный на высокую производительность труда, но не предполагающий заботу о межличностных отношениях.* Он соответствует авторитарному стилю руководства. Конфликты подавляются;

9.9 — *стиль руководства, нацеленный на высокие трудовые достижения и высокую удовлетворенность сотрудников.* Конфликты разрешаются совместно, сообща.

Решетку Блейка — Моутона иногда называют управленческой, менеджерской решеткой и широко используют на семинарах руководителей для анализа и выработки с помощью тренировок различных менеджерских стилей.

Опросы руководителей показывают, что большинство из них считают стиль 9.9 наиболее целесообразным и эффективным. Однако применять этот стиль руководства на практике весьма затруднительно.

Добавлено п
все рисунки
отмечаю, е

Немецкий исследователь У. Штопп [153] выделяет семь главных препятствий на пути его использования:

1) низкий уровень образования сотрудников;
2) недостаточная управленческая подготовленность руководителей;
3) низкая идентификация сотрудников с задачами организации;
4) неудовлетворительное состояние информационной системы предприятия, предназначенной для этих целей;
5) традиционное трудовое мышление сотрудников, обусловливающее низкую степень их готовности к принятию ответственности на себя;
6) различие ценностных ориентаций руководителя и сотрудников;
7) возникающая из-за иерархических отношений в организации эмоциональная несовместимость руководителя и подчиненных.

Для устранения этих препятствий необходимо повышение образовательного уровня руководителей и сотрудников, соответствующее развитие их сознательности, компетентности и мотивированности.

Многомерные стили руководства, конечно, не исчерпываются двухмерной решеткой Блейка — Моутона. Х. Латтманн [125] разработал многомерный стиль руководства, учитывающий пятнадцать критериев и позволяющий детально отражать весьма широкий спектр поведения руководителя. Такие сложные, столь детально дифференцированные стили имеют главным образом научно-теоретическое, аналитическое значение и в реальном руководстве практически не используются.

Развитие классической типологии стилей руководства Врумом, Йеттоном и Яго

Успешную попытку модифицировать, развить и дополнить классическую типологию стилей руководства (их деление на авторитарный, демократический и попустительский), предприняли американские ученые В. Врум, П. Йеттон и А. Яго. В разработанной ими модели принятия решений, учитывающей конкретную ситуацию, они выделили первоначально (Врум и Йеттон) пять, а затем (с участим Яго) семь стилей руководства. Критерием их выделения является степень привлечения подчиненных к принятию решений, которая должна зависеть от ситуации. Это следующие **стили руководства**: *автократический I (AI), автократический II (АП), консультативный I (CI), консультативный II (CII), групповой I (GI) и делегирующий I (DI).* В последовательности этих стилей отражено движение от крайне авторитарного стиля к крайне демократическому. Каждый из этих стилей означает следующее:

А I – руководитель принимает решения полностью самостоятельно, не обращаясь к подчиненным и используя имеющуюся у него информацию;

А П – руководитель получает необходимую для него информацию от своих компетентных подчиненных и затем сам принимает решение. Работники привлекаются только на стадии сбора информации. Подготовку решения и его принятие руководитель осуществляет самостоятельно;

С I – руководитель знакомит с проблемой связанных с ее решением подчиненных и просит их высказать свое мнение, идеи и предложения, не

собирая их при этом в группу. Затем он сам принимает решение, которое может учитывать мнение подчиненных, а может и не учитывать;

С П – руководитель информирует подчиненных и обсуждает с ними проблему, собрав их вместе и дав возможность высказать свои мнения и подискутировать. Затем он собирает их идеи и предложения и принимает решение, которое может либо учитывать, либо не учитывать их мнения;

G 1 – руководитель делится соображениями по проблеме с подчиненными, собрав их в группу. Они совместно вырабатывают варианты решения. Затем он принимает окончательное решение, отражающее их вклад.

G II – руководитель делится соображениями по проблеме с подчиненными, собрав их в группу. Они совместно принимают решение на основе консенсуса или методом «мозгового штурма». Руководитель выполняет лишь роль ведущего, модератора, координирует дискуссию, концентрирует внимание на наиболее важных аспектах проблемы и ее оптимальном решении.

D 1 – принятие решения делегируется отдельному сотруднику. Руководитель передает ему необходимую информацию, права и ответственность, поддерживает его решения.

Во всех этих случаях речь идет о подчиненных, которые выполняют решение.

Рассмотренная выше классификация стилей руководства имеет важные *достоинства.* Она вводит в оборот консультативные стили руководства, которые часто применяются на практике, достаточно четко учитывает при выделении стилей руководства степень и форму участия (или неучастие) подчиненных (передача информации, высказывание и учет мнения, возможность коллективного обсуждения, роль руководителя при групповом принятии решений). Кроме того, она ориентирует руководителей на изучение ситуации и гибкое использование стилей руководства в зависимости от ее особенностей.

Стили руководства могут бы эффективными лишь при учете конкретной ситуации.

Ситуационный подход к стилям руководства. Модель эффективного стиля руководства Фидлера

В результате анализа практического опыта и широких эмпирических исследований современная наука пришла к выводу, что *нет и не может быть универсального стиля руководства, эффективного во всех ситуациях. Стили руководства успешны лишь тогда, когда они соответствуют конкретной ситуации. Эффективный менеджер должен научиться использовать те стили руководства, которых требует ситуация, и при необходимости изменять их. При подборе руководителей необходимо обращать внимание на то, чтобы их личные качества и подготовка соответствовали тем типичным ситуациям, в которых они будут работать.*

Эти положения составляют основу *ситуационного подхода к стилям руководства,* или *ситуационной теории стилей руководства.* Одним из

первых научных разработчиков этой теории был Фред Е. Фидлер. На основе проведенных им и его последователями обширных исследований он разработал основы ситуационной теории стилей руководства.

Фидлер попытался установить ***зависимость эффективных форм организационного поведения от различных типов ситуаций.*** Он выделил следующие три параметра ситуаций [69. С. 139].

1. *Власть руководителя, обусловленная его должностью, служебным положением.* Отношения *руководителя с членами группы в значительной степени определяются его властью над подчиненными. Согласно Фидлеру, власть, вытекающая из служебного положения, облегчает задачу руководителя, однако не оказывает непосредственного влияния на эффективность работы сотрудников.*

2. *Характер выполняемого задания, или структурированность задачи.* Задания подразделения и отдельных работников могут быть структурированными и неструктурированными. Структурированное задание отличается определенностью выполняемой работы, знанием последовательности действий. Оно расписывает действия шаг за шагом. Работник знает что как и в какой последовательности должен делать. Результаты выполнения такого задания легко предвидеть, а нередко их можно заранее запрограммировать. Руководителям групп со структурированными заданиями работать легче, поскольку их деятельность, а также работа подчиненных в значительной мере определяются служебными инструкциями. Поэтому таким руководителям не требуется большой служебной власти.

3. *Отношения «руководитель — подчиненный» с точки зрения доверия подчиненных к руководителю.* Это доверие определяется их лояльностью (благожелательностью) по отношению к руководителю и привлекательностью его самого как личности. Характер отношений между руководителем и подчиненными представляет собой наиболее важный фактор, определяющий влияние руководителя в небольшой группе. Если руководитель пользуется глубоким уважением у сотрудников, то для обеспечения их активной работы ему нет необходимости использовать власть, более высокое положение в служебной иерархии.

В зависимости от сочетания этих трех аспектов Фидлер классифицировал все ситуации как благоприятные и неблагоприятные для руководителя. В результате исследования разнообразных ситуаций он пришел к общему выводу, что *для каждой ситуации необходим особый стиль руководства. Руководители, ориентированные на задачу, достигают, как правило, лучших результатов в крайне благоприятных ситуациях, т. е. когда они обладают прочной властью в силу своего служебного положения, когда задания достаточно структурированы и когда они пользуются уважением у подчиненных, а также в крайне неблагоприятных ситуациях, которым присущи обратные характеристики ситуации.*

Напротив, руководители, ориентированные на сотрудников, обычно получают наилучшие результаты в промежуточных или умеренно благоприятных (неблагоприятных) ситуациях.

Из теории Фидлера следует, что эффективный стиль и конкретные обстоятельства, в которых находится организация, взаимозависимы. При этом необходимо учитывать, что изменение организационной ситуации может сделать нецелесообразным использование ранее эффективного стиля. Так, например, движимый стремлением формировать хорошие отношения в группе руководитель, на которого возложена задача создания нового коллектива, продемонстрирует эффективность своего стиля в период формирования группы, когда ситуация лишь умеренно благоприятна. Однако со временем коллектив складывается, работа становится все более структурированной, служебная власть руководителя укрепляется, отношения «руководитель — подчиненный» становятся дружественными и стабильными. В этих условиях более подходящим становится стиль руководства, ориентированный на выполнение задания. Затем, когда проект начинает расширяться, охватывает инновационные сферы, требует подключения новых людей (т. е. ситуация приобретает умеренно благоприятный характер), наиболее эффективным вновь становится стиль, ориентированный на людей.

Созданная в общих чертах Фидлером теория ситуационных стилей руководства получила дальнейшее развитие в исследованиях Т. Митчелла и Р. Хауза, П. Херси и К. Х. Бланшара, В. Врума и Ф. Йеттона и многих других ученых-управленцев. Главным итогом развития ситуационной теории стал вывод о том, что ***эффективный руководитель должен стремиться не только адаптировать свой стиль руководства к конкретной организационной ситуации, но и уметь использовать в одно и то же время разные стили применительно к разным работникам. Подход к стилям руководства должен быть гибким.***

Чтобы точно диагностировать ситуацию, руководитель должен ясно представлять способности подчиненных и свои собственные, особенности мотивации сотрудников, характер задачи, свои права и обязанности, качество информации. Даже хорошо зная своих сотрудников, легко допустить ошибочные суждениях о них. Поэтому руководитель должен всегда быть готов учесть новые факты и соответственно изменить стиль руководства. Стиль, который хорошо зарекомендовал себя в прошлом, может оказаться непригодным к новой ситуации, например при занятии данным руководителем более высокого поста.

Большие ограничения на использование традиционных для руководителей стилей накладывает работа в зарубежных странах. Исследования показывают, что в силу культурных различий стили руководства, эффективные, например, в США, обычно не являются таковыми, будучи использованы в Японии или России.

Руководитель, который хочет работать как можно более эффективно, максимально использовать подчиненных, не может позволить себе применять какой-то один стиль руководства на протяжении всей своей карьеры. Он должен научиться пользоваться всеми стилями и методами влияния, наиболее подходящими для конкретной ситуации. И с этой точки

зрения наилучшим стилем руководства является адаптивный (соответствующий ситуации) стиль, который американский исследователь К. Арджирис определил как стиль, «ориентированный на реальность».

Стили управления — важный элемент техники руководства, анализу которой посвящена следующая глава.

Вопросы

1. Что такое стиль руководства? По каким признакам были выделены классические стили руководства?
2. Назовите характерные черты классических стилей руководства. В чем состоят их главные отличия?
3. Почему были прекращены исследования попустительского стиля?
4. Можно ли считать какой-либо из классических стилей руководства наиболее эффективным?
5. Может ли быть эффективным авторитарный стиль руководства? Если — да, то при каких условиях? В чем сильные и слабые стороны этого стиля?
6. Какие промежуточные формы между авторитарным и демократическим стилями руководства выделили Р. Танненбаум и В. Х. Шмидт?
7. В чем состоят особенности патриархального, харизматического, автократического и бюрократического стилей руководства? Назовите примеры их использования в современных условиях.
8. Каковы отличительные черты кооперативного стиля? От чего зависит эффективность его использования?
9. Что такое тренерский (коучинг) стиль? В каких целях он используется?
10. Охарактеризуйте менторский стиль руководства. Каковы условия его эффективного использования?
11. Что представляют собой многомерные стили руководства, и, в частности, стиль, ориентированный на задачу и на людей?
12. Какие стили руководства выделили Врум, Йеттон и Яго? Каковы главные достоинства их классификации?
13. В чем заключается ситуационный подход к стилям руководства? Каковы его основные требования?
14. В чем суть ситуационной модели эффективных стилей руководства Фидлера, каковы ее главные выводы для руководителей?

Глава 10

ТЕХНИКА, СРЕДСТВА И МОДЕЛИ РУКОВОДСТВА

Вы узнаете:

- что такое техника руководства;
- в чем особенности, достоинства и недостатки рамочного управления, управления посредством делегирования, управления по целям и результатам, системного управления;
- какие средства влияния имеются у руководителя; как правильно использовать информирование, индивидуальную беседу, обсуждение, конференцию, переговоры, жалобу и т. д.;
- как надо и не надо критиковать;
- что такое модель руководства, какие перспективы имеет использование гарцбургской модели руководства и модели бирюзовой организации;
- как находить оптимальные техники и стили руководства для конкретных производственных ситуаций.

10.1. Понятие техники руководства. Рамочное (by Exception) управление и управление посредством делегирования (by Delegation)

Понятие техники руководства

Стили руководства обычно реализуются в рамках принятой в организации техники управления (руководства). В отличие от стилей, представляющих собой практикуемый руководителем способ управления подчиненными, **техника руководства** *означает нормы, правила, образцы взаимоотношений руководителя и подчиненных, обязательные для каждого ее сотрудника и прежде всего руководителя.*

Понятия «стиль» и «техника» руководства нередко отождествляют. Однако, несмотря на их близость, между ними есть и существенные различия. Стиль руководства характеризует реальное поведение руководителя. **Техника же управления *представляет собой обычно прописанный и закрепленный в соответствующих документах стиль руководителя, а также порядок и нормы взаимоотношений начальника и подчиненных.*** Стиль и техника руководства могут во многом совпадать. На некоторых стилях базируются соответствующие техники управления. Так, делегирующий стиль, предполагающий широкую передачу руководителем подчиненным задач, компетенций и

ответственности, перерастает в соответствующую технику, когда он закрепляется в организационных нормах, охватывающих не только поведение руководителя, но и его сотрудников. В рамках определенной техники не только начальник, но и подчиненные имеют определенные права и обязанности.

Техника управления задает границы и определяет общие стандарты деятельности начальника и подчиненных. Руководитель обладает возможностью в пределах конкретной техники варьировать тот или иной стиль (например, быть в большей или меньшей степени кооперативным), т. е. иметь, так сказать, свободное пространство для управленческой деятельности.

Таким образом, ***техника отличается от стиля руководства*** *главным образом тем, что она распространяется на всю организацию или ее отдельные подразделения, охватывает не только руководителей, но и подчиненных, обычно закреплена в организационных нормах и документах. Одна и та же техника часто предполагает использование нескольких близких по своей направленности стилей.* В целом же понятия техники и стиля руководства тесно взаимосвязаны и предполагают соответствие. К примеру, техники делегирования и управления по целям совместимы с кооперативным и не совместимы с авторитарным стилем управления.

Нередко вместо понятия «техника руководства» используются такие категории, как «принципы руководства», «концепции руководства», «техника менеджмента», «принципы менеджмента», «концепции менеджмента». В литературе выделяются достаточно разнообразные техники руководства, которые, однако, представляют собой в основном лишь различные варианты следующих *основополагающих видов техники руководства:* рамочного (by *Exception)* управления; управления с помощью делегирования *(by Delegation);* управления по целям (by *Objektives);* системного (by *System)* управления [134. С. 208].

Рамочное управление

Техника рамочного управления исходит из того, что у руководителей нет ни возможности, ни необходимости самим все знать, видеть и определять, а также из того, что не все процессы на предприятии имеют одинаковое значение и требуют равного внимания со стороны руководства. Вследствие этого процесс управления людьми должен быть упрощен до такой степени, чтобы менеджер мог сосредоточиться на решении наиболее важных вопросов, требующих его вмешательства. Это предполагает постоянный контроль руководителя за ходом дел в организации и готовность вмешаться в экстренных случаях. В центре рамочного управления стоят вопросы контроля и принятия решений.

Рамочное управление — *это техника руководства, при которой сотрудники могут самостоятельно принимать решения в пределах заранее установленных границ (рамок).* Рамки могут задаваться важностью процесса, его непредсказуемостью, нормами, которые нельзя нарушать. Если трудовая операция представляет собой особую важность и (или) отклоняется от установленных норм, то сотрудник должен обратиться к

начальнику, который в таких случаях, т. е. в исключительных ситуациях, вмешивается в процесс принятия решений.

Рамочная техника руководства предполагает следующую последовательность действий: сотрудник получает задание, затем определяет, предстоит ему заняться обычным, рутинным делом или более сложным, нестандартным. В первом случае он все связанные с выполнением задания вопросы решает сам, во втором — обращается к начальнику. Главная *цель рамочного управления — освобождение начальника от рутинных задач. Оно служит также развитию самостоятельности и ответственности подчиненных, систематизации информационных потоков, распределению и рациональному использованию компетенций сотрудников.*

Для осуществления рамочного управления в организации должны существовать определенные *предпосылки*, а именно:

- делегирование задач сотрудникам;
- определение границ, в которых сотрудники могут действовать по своему усмотрению;
- определение исключительных случаев;
- создание надлежащей информационной системы;
- определение способа и характера вмешательства руководителя.

Рамочное управление имеет ряд ***достоинств***, к числу которых относятся прежде всего следующие:

- освобождение руководителей от рутинных занятий;
- создание для сотрудников возможности действовать самостоятельно в определенных границах;
- повышение уровня организованности и улучшение коммуникаций на предприятии.

Главные ***недостатки*** рамочной техники руководства таковы:

- ее распространенность только на часть проблем руководства, что может рассматриваться и руководителем, и подчиненными как ее половинчатость, недостаточность и т. п.;
- трудности, связанные с разграничением сфер и формированием терпимости в спорных ситуациях;
- определенное демотивирующее воздействие, возникающее вследствие ориентации данной техники управления лишь на фиксацию негативных отклонений в деятельности работников. Позитивные отклонения при ее использовании обычно не отмечаются. Это обедняет процесс общения подчиненных с руководителем, затрудняет использование передового опыта, вызывает необходимость регулярной проверки соответствия установленных заданий реальному потенциалу сотрудников;
- возможная демотивация сотрудников из-за ограничения их полномочий решением рутинных задач.

Рамочное управление базируется на общих правилах, которые могут быть использованы главным образом в крупных организациях. Наиболее эффективным оно бывает лишь тогда, когда выступает интегрированной составной частью всей системы управления, широко использующей принципы разграничения целевых заданий и делегирования компетенций и

ответственности. Эти принципы — необходимые компоненты кооперативного стиля руководства.

Управление посредством делегирования

Развитием свойственных рамочному управлению принципов разграничения компетенций и обязанностей является **управление посредством делегирования (by *Delegation).*** *Такое управление представляет собой особую технику руководства, при которой компетенции и ответственность передаются, насколько это возможно, сотрудникам, самостоятельно принимающим решения и осуществляющим их.*

Техника делегирования идет дальше рамочного управления в передаче сотрудникам компетенций и ответственности. *Если рамочное управление предполагает четкое разграничение сфер деятельности сотрудника и руководителя, то делегирование в принципе может распространяться на любые задачи.* Однако в реальности администрация, как правило, отказывается от делегирования типичных функций руководства, а также важных задач с далеко идущими последствиями. При управлении посредством делегирования начальник максимально разгружается, а подчиненным предоставляется возможность развивать собственную инициативу, трудовую мотивацию и готовность брать на себя ответственность. В случае использования этой техники сотрудникам необходимо разъяснять характер и способы принятия решений, за которые они несут ответственность. Для эффективного использования управления посредством делегирования необходимы следующие *предпосылки:*

- делегирование сотрудникам задач;
- делегирование сотрудникам компетенций;
- делегирование сотрудникам ответственности за свои действия;
- исключение возможности отказа от компетенций, их возвращения руководству или дальнейшего делегирования (передачи) их сотрудником другим работникам;
- определение случаев вмешательства руководителя;
- исключение вмешательства руководителя при правильном способе действий сотрудников;
- подготовка руководителя к вмешательству при ошибках, а также в чрезвычайных обстоятельствах;
- взятие на себя руководителем общей ответственности;
- создание надлежащей информационной системы.

Передаваемые сотрудникам задачи должны соответствовать их способностям. При этом наибольший эффект дает делегирование не единичных, специфических, частичных задач, а схожих, подобных, завершенных заданий. *Делегированные задачи, компетенции и делегированные объемы ответственности за действия должны полностью соответствовать друг другу.* В противном случае эффективность применения этой техники резко снижается. Так, например, если сотруднику для выполнения задачи не хватает компетенции, то он либо не выполняет работу, либо вынужден обращаться за помощью к начальнику, что требует

дополнительных временных затрат и обычно вызывает психологическое разочарование практикой делегирования.

Управление через делегирование имеет ряд ***достоинств***, среди них:

- разгрузка руководителя;
- создание возможности для быстрых компетентных решений с учетом конкретной ситуации;
- повышение производственной отдачи сотрудников вследствие расширения их компетенции и возложения на них ответственности за их действия;
- развитие у сотрудников инициативы, трудовой мотивации и готовности брать на себя ответственность.

В качестве ***недостатков*** этой техники руководства можно назвать следующие:

- стремление руководителей делегировать как можно меньше интересных задач;
- возможность укрепления иерархии и ослабление вертикальной интеграции, сотрудничества руководителя и подчиненных вследствие жесткого разграничения уровней руководства (делегирования) и исполнения;
- ослабление горизонтальной интеграции — взаимодействия сотрудников одного уровня;
- высокую ориентацию на задачи и снижение внимания к сотрудникам;
- сопротивление со стороны тех руководителей, которые опасаются, что последовательное проведение принципа делегирования сделает их лишними или ослабит их должностной авторитет.

Для повышения эффективности управления посредством делегирования целесообразно реализовывать эту технику руководства выборочно, а также использовать коллективные формы организации труда, усиливающие горизонтальную кооперацию и интеграцию. Не следует применять данную технику тотально, ко всем управленческим уровням и к каждому сотруднику.

Делегирование полномочий и ответственности — важный резерв повышения эффективности управления в современной России. Как однозначно свидетельствуют различные исследования, *один из главных недостатков руководства персоналом в России — нежелание руководителей делегировать полномочия и ответственность,* нарушение служебной субординации, вмешательство в дела подчиненных, издание огромного (в десятки раз больше, чем это принято в западных компаниях) количества приказов и распоряжений, вторгающихся в компетенции нижестоящих руководителей и сотрудников. Следствием этого являются некомпетентные, оторванные от реальности и часто практически неисполнимые решения «верхов», недовольство, безответственность и безынициативность «низов».

Техника делегирования может служить фундаментом модели управления, охватывающей всю систему организации компании. В этом случае

используется целый комплекс принципов, правил и норм, адекватных делегированию и распространяющихся не только на взаимоотношения руководителей и подчиненных, но и на межличностные коммуникации, контроль, замещение и т. д. Весьма полезные, детальные рекомендации на этот счет содержатся в серии книг Г. Бёме и С. Календжяна, посвященных проблемам делегирования полномочий и ответственности [3].

Управление посредством делегирования является важным компонентом следующей, достаточно широко распространенной техники руководства — управления по целям.

10.2. Управление по целям (by Objectives – MBV), результатам и ценностям (by values management – MBV). Системное (by System) управление

Управление по целям

Управление по целям *представляет собой технику руководства, при которой руководство персоналом осуществляется на основе целей.* Как отмечает Г. С. Одиорне, управление по целям — это такая техника руководства, при которой «сотрудники высших и низших уровней управления определяют их общие цели, затем очерчивают специфические задачи и сферы ответственности каждого работника и в дальнейшем ориентируются на них в руководстве предприятием» [133. С. 67].

Цели, лежащие в основе этой техники руководства, могут определяться различными способами:

- цели определяет руководитель;
- руководитель выдвигает цели, а подчиненные могут занять по отношению к ним определенную позицию;
- сотрудники намечают цели, которые затем, при обсуждении с руководителем, уточняются и утверждаются;
- руководитель и подчиненные независимо друг от друга формулируют цели и затем согласовывают их.

В любом случае цели, намечаемые сотрудниками, должны быть ориентированы на реализацию стратегических планов организации, ее общих задач. Среди специалистов преобладает мнение о том, что практическое управление по целям базируется не на предварительной постановке целей руководителями, а на согласовании их между руководителем и подчиненными.

Как считает Ф. Бизани [89], *управление по целям строится на основе* трех элементов, к которым относятся:

1) *система целей,* состоящая из высших (общих) и низших (частных) целей. Высшие цели определяются руководством предприятия, низшие цели выводятся из высших на основе согласования между соответствующим руководителем и подчиненными. При этом следует обращать внимание на то, чтобы цели были:

- соотносимы по времени,
- однозначно сформулированы, четко определены,

- операционализируемы,
- содержали приоритеты;

2) *структурная организация,* которая должна быть четко определена и содержать соответствующие нормативные документы, ясно и однозначно разграничивать сферы ответственности. Для этого разрабатываются особые описания рабочих мест и правила (порядок) решения возникших проблем начальником и подчиненными в чрезвычайных ситуациях.

Из высших целей выводятся конечные результаты для каждой отдельной сферы ответственности. По этим результатам оценивается работа каждого руководителя. Определение конечных целей и соответственно заключительных результатов может исходить сверху, по принципу *сверху — вниз (Top-down-Prinzip).* Но лучше, если планирование целей инициируется руководителем, т. е. осуществляется по принципу *снизу — вверх (Buttom-up-Prinzip);*

3) *система контроля,* с помощью которой установленные, должные цели сравниваются с фактически достигнутыми результатами, выясняются и анализируются отклонения. Наиболее распространенные *причины таких отклонений:* нереалистические, несогласованные цели, непредвиденные события, неполное достижение целей по вине работников.

Руководитель обязан поддерживать сотрудников в их действиях по реализации целей. Поэтому на основе полученных контрольных результатов он проводит с ними обсуждения, во время которых анализируются причины невыполнения согласованных целей и разрабатываются предложения по улучшению работы. Система контроля служит также основой для оценки трудовых достижений сотрудников.

Немецкий ученый У. Килль [119. С. 23] дает более широкую, чем Бизани, интерпретацию основополагающих элементов управления по целям. Он выделяет *пять принципов,* на которых строится данная техника руководства, а именно:

1) *принцип целевой ориентации,* согласно которому распределение заданий между сотрудниками осуществляется в связи с распределением конкретных целей. Об этом принципе уже достаточно говорилось;

2) *принцип многоступенчатого целеобразования.* «Расщепление» общих целей организации на более конкретные, которые потом закрепляются за сотрудниками, представляет собой многоступенчатый процесс. Он начинается с определения общих целей организации и как бы спускается по иерархическим уровням вниз вплоть до операционализируемых конкретных целей отдельных сотрудников;

3) *принцип делегирования компетенций для принятия решений.* Одновременно с целями сотрудникам делегируются полномочия, необходимые им для реализации этих целей. Принятие конкретных мер по осуществлению целей передается в компетенцию сотрудников, которые берут на себя и ответственность за свои действия;

4) *принцип участия (партиципации):* Ожидается, что через делегирование компетенций для принятия решений и участия сотрудников в

формировании целей и контроле за их реализацией активизируются не использовавшиеся до тех пор творческие возможности и силы сотрудников;

5) *принцип ориентации на трудовые достижения (результаты).* Он реализуется с помощью точных критериев, которые используются для контроля и оценки меры достижения целей и позволяют оценивать результаты труда каждого сотрудника.

Управление по целям предполагает установление целей и соответствующих областей деятельности отдельных работников на основе *точного описания рабочих мест.* Сотрудники обладают компетенцией, которая требуется для принятия решений в границах определенного круга задач, соотносимых с возможностями рабочих мест. Они несут ответственность за входящие в их компетенцию решения и лишь в исключительных случаях обращаются с просьбой о помощи, в том числе при принятии решений, к руководителю.

Как отмечает Е. Фрезе [102. С. 240], акцентирование целевых компонентов руководства позволяет минимизировать ограничения самостоятельности и инициативы сотрудников. Вследствие использования главным образом целей как инструмента регулирования деятельности и отнесения на задний план других средств регулирования расширяется пространство свободных действий членов организации. Управление по целям предполагает наличие высокоразвитых, зрелых сотрудников, которым можно передать право выбора средств реализации определенных совместными усилиями заданий, не опасаясь за общий успех организации.

Условия эффективности и общий механизм управления по целям

В целом для эффективного использования управления по целям необходимы *следующие условия, или предпосылки:*

- делегирование задач сотрудникам;
- делегирование компетенций сотрудникам;
- делегирование ответственности за действия сотрудникам;
- ориентированная на цели организация труда и коммуникаций;
- хорошо организованные системы планирования, информации и контроля;
- соответствующее образование сотрудников.

Управление по целям не является отдельным, осуществляющимся лишь на какой-то одной стадии управленческого цикла, видом деятельности по руководству персоналом, а *представляет собой постоянный, непрерывно воспроизводящийся процесс*, механизм которого можно изобразить, используя соответствующую схему Одиорне (рис. 10.1).

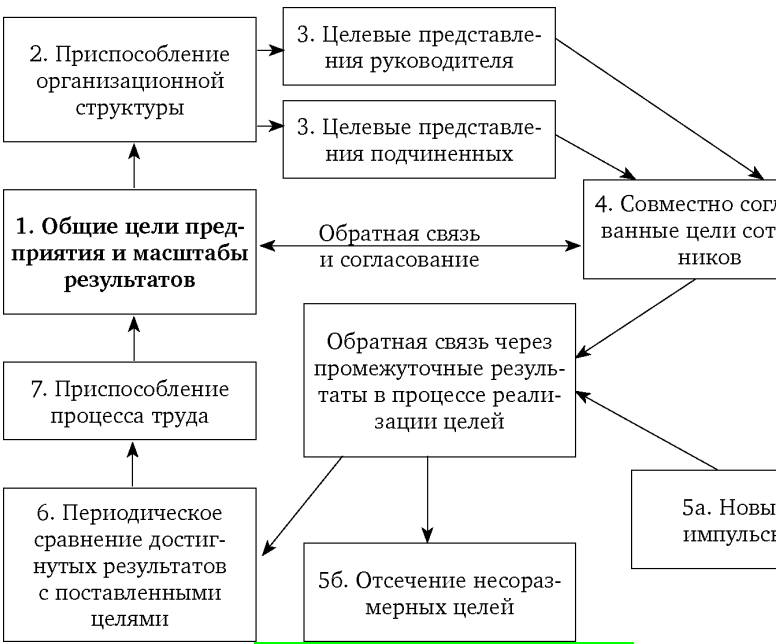


Рис. 10.1. **Механизм управления по целям**

Достоинства и недостатки управления по целям

Управление по целям имеет целый ряд *достоинств,* к числу которых относятся:

- большая, чем, например, у рамочного управления, разгрузка руководителя;
- улучшение идентификации сотрудников с целями организации;
- повышение объективности оценки сотрудников;
- более справедливое вознаграждение сотрудников;
- развитие у сотрудников инициативы, трудовой мотивации и готовности брать на себя ответственность;
- повышение эффективности планирования и организации труда;
- повышение компетентности и ответственности сотрудников;
- ориентация сотрудников на конечный результат, повышающая эффективность работы.

Как и любая другая техника руководства, управление по целям имеет свои *недостатки.* В частности, при ее использовании:

- сотрудники могут считать себя чрезмерно перегруженными;
- сотрудники не могут сразу идентифицировать себя с целями организации;
- сотрудники могут оказаться не готовы к личной инициативе, трудовой мотивации и ответственности;

• настрой на измеримые, преимущественно количественные цели, по которым оцениваются работники, может вытеснить качественные, трудно поддающиеся учету цели на задний план;

• может быть чрезмерно акцентирована система контроля;

• возможны трудности в согласовании целей, выходящих за рамки отдельных подразделений;

• основополагающие идеи и принципы управления по целям, особенно в области партиципации (участия), трудно операционализируемы, что может привести к авторитарному установлению целей, возникновению целевых конфликтов и использованию неадекватных средств реализации целей.

Управление по целям — всеобъемлющая техника руководства, соответствующая современным требованиям. Там, где для этого есть необходимые условия, ее применение дает высокие результаты. Она достаточно *динамична,* более приспособлена, по сравнению с рамочным управлением, к изменениям окружающей среды. Однако реализация этой техники требует значительных затрат.

Управление по результатам

Управление по целям нередко отождествляют с **управлением по результатам**. Действительно, это очень близкие системы совершенствования руководства организацией хотя бы уже потому, что цель и есть идеальный результат. Управление по целям и управление по результатам совпадают по своему замыслу. Однако в интерпретации разработчиков управления по результатам эта форма управления выглядит более широко: не только как техника, но и как целостная модель управления, которую можно сопоставить, например, с рассматриваемой в конце данной темы гарцбургской моделью руководства. Как пишут финские авторы (Т. Санталайнен и др. [66. С. 69]), управление по результатам включает процессы определения результатов, управления по ситуации и контроля за результатами.

Процесс определения результатов начинается с глубокого анализа стратегических возможностей организации, на основе которого оцениваются желаемые результаты для ее подразделений различных уровней. Этот процесс заканчивается определением общих устремлений организации и коммерческих условий их осуществления. Результаты, соответствующие общим устремлениям организации, выражаются в виде конкретных целей, стратегий, ключевых промежуточных результатов. Результаты, соответствующие устремлениям руководителей, существуют в виде ключевых результатов, целей и календарных планов использования их рабочего времени, а в свою очередь устремления каждого отдельного «рядового» члена организации — в виде индивидуальных деловых целей и планов продвижения по службе и жизненных успехов в целом. Помимо разнообразной деятельности, связанной с определением идеальных

результатов и их достижением, управление по результатам включает также ряд других требований, выходящих за рамки техники руководства.

Развитием идей управления по целям и управления по результатам, а также техники делегирования является техника **управления по ценностям**, которая претендует на более полное использование потенциала работников и воплощение гуманных начал в управлении.

Управление по ценностям (управление на основе ценностей, management by values – MBV)

Эта техника руководства призвана избавить работников от лишних регламентов, стандартов и инструкций, сдерживающих их активность и инициативу. В качестве важнейшей детерминанты организационного поведения персонала используются **ценности**. Они обеспечивают направленность деятельности сотрудников на осуществление миссии организации, определяющей смысл ее деятельности, ее значение для общества и сотрудников, а также на стратегические цели организации.

Управление по ценностям – *это техника руководства, осуществляемого на основе общих для всей организации и* отдельных сотрудников ключевых ценностей. Достаточно детально эта техника обоснована в книге Саймона Долана и Сальвадора Гарсия «Управление на основе ценностей: корпоративное руководство по выживанию, успешной жизнедеятельности и умению зарабатывать деньги в XXI веке». Эти авторы утверждают, что в информационном обществе управление по инструкциям (MBI) и управление по целям (MBO) не могут обеспечить успех организациям. Необходим новый инструмент стратегического управления, который свяжет требования рынка с интересами и целями каждого сотрудника компании. Таким инструментом и является управление на основе ценностей. «Инструкции — это инструмент Боссов, задачи — инструмент администраторов, ценности — инструмент лидеров».

Управление по ценностям предполагает:

- определение ключевых ценностей, работающих на миссию и стратегию организации;
- выявление реальных ценностей сотрудников и степени их соответствия ключевым ценностям;
- формирование и укрепление соответствующих потребностям организации ценностей и изменение ценностей, препятствующих ее эффективной деятельности;
- формирование сильной корпоративной культуры поддерживающей и интегрирующей ценности отдельных работников и рабочих групп (подразделений).
- соответствующую перестройку организационной структуры и всей управленческой деятельности, обеспечивающую управление по ценностям.

Управление по ценностям имеет ряд **достоинств**. Это, прежде всего, преодоление отчуждения в отношениях руководства и сотрудников, избавление их от чрезмерного контроля со стороны начальства, от давления

многочисленных приказов, регламентов и инструкций, повышение их активности и инициативы, расширение возможностей самореализации, более полное использование трудового и организационного в целом (выходящего за рамки индивидуальной трудовой деятельности) потенциала в интересах и организации, и самих сотрудников. Управление по ценностям задействует наиболее глубокий и универсальный элемент механизма мотивации человека, непосредственно детерминирующий широкий набор полезного для организации поведения работников – ценности. Так, например, если ценностью сотрудника является процветание организации, то это будет проявляться и в его добросовестном, инициативном труде, и в помощи товарищам, и в борьбе с разного рода деструктивными, микрополитическими явлениями. Более конкретными ценностями в реальной работе являются высокое качество товаров и услуг, ориентированность на клиентов и т. п.

Управление на основе ценностей имеет и определенные **недостатки**. *Главный из них – высокие требования к собственникам компании, ее руководству и сотрудникам.* Общность ценностей организации и ее сотрудников, формирование у персонала организационной идентичности и вовлеченности, которые предполагает управление по ценностям, возможны только *на базе соответствующей модели интересов организации и ее сотрудников, обеспечивающей их доминирующее совпадение, а также восприятие работниками системы распределения материальных и нематериальных благ как справедливой.* К этому готовы далеко не все собственники. Кроме того, даже на базе объединяющей всех справедливой модели интересов, преодолеть партикулярные, эгоистические установки и сформировать у собственников, руководителей и сотрудников общие ключевые ценности очень непросто. В условиях ослабления регламентации деятельности работников и организационного контроля велика опасность формального восприятия этой техники руководства, снижения трудового усердия и роста микрополитического поведения.

Однако несмотря на эти и некоторые другие слабости, управление на основе ценностей, учитывающее конкретные условия деятельности и специфику организации, успешно применяется во многих компаниях.

Рассмотренные выше техники могут использоваться в рамках **системного управления –** техники руководства, которая характеризует взаимоотношения между руководителями и сотрудники разных уровней управления.

Системное управление

Одним из наиболее сложных видов техники руководства является **системное управление**. *Оно представляет собой технику руководства, при которой управление персоналом осуществляется через системное, т. е. автономное саморегулирование отдельных подразделений и работников. Согласно Р. Марру и М. Штитцелю [129], при этой технике руководства все производственные процессы управляются как саморегулирующиеся системы в области постановки целей, их реализации, контроля и обратных*

связей. Причем принцип системного саморегулирования относится как ко всей организации, так и к индивидуальному выполнению задач руководителем и подчиненными. В качестве элементов в системное управление могут входить управление по целям, управление через делегирование, управление по ценностям и др. Однако при системном управлении особый акцент делается на образовании автономных саморегулирующихся систем, их организационном оформлении.

Важнейшая *предпосылка* осуществления системного управления — наличие развитой, всеобъемлющей информационной системы, опирающейся на информационные технологии. Кроме того, должны быть четко определены все саморегулирующиеся системы и их структуры.

Достоинства системного управления соответствуют достоинствам управления по целям. Кроме того, к ним также относятся более сильная разгрузка руководящих работников и более быстрые принятие и реализация управленческих решений благодаря приближению их к конкретным участкам деятельности. Системное управление имеет и ряд ***недостатков***, а именно:

- требования к руководителям и сотрудникам очень велики;
- руководящие работники склонны не принимать эту технику управления, поскольку она может лишить их власти или даже показать их ненужность;
- существует сравнительно большая вероятность сбоев;
- эта техника руководства может вести к организационной изоляции сотрудников, дегуманизации отношений в организации, ослаблению как ориентации руководства на сотрудников, так и горизонтальной и вертикальной интеграции;
- существует опасность развития в организации партикуляризма и ведомственничества.

Прежде всего из-за сложности применения и достаточно высокой степени опасности организационных сбоев системное управление до сих пор не получило широкого распространения, хотя его принципы и элементы используются достаточно часто.

Помимо рассмотренных выше «базовых» видов техники управления и их модификаций существует также целый ряд разновидностей техники управления в особых условиях. К их числу относятся, например, ***кризисное управление, конфликтное управление, инновационное управление*** и др.

Как техника, так и стили руководства реализуются с помощью определенных средств.

10.3. Коммуникационные средства руководства

Начальник располагает целым рядом средств воздействия на подчиненных. Помимо традиционных средств, каковыми являются позитивные и негативные экономические и административные санкции, материальное и

административное поощрение и наказание, существуют и коммуникационные (проявляющиеся в общении) *средства руководства:* информирование; индивидуальная беседа; обсуждение; конференция; переговоры; жалоба; признание и похвала; критика, порицание и др.

Информирование, индивидуальная беседа и обсуждение

Наиболее широко используемое многофункциональное средство руководства — **информированне**. *Оно представляет собой передачу сотруднику целенаправленных сведений, относящихся к его заданию, к связанным с ним лицам или к рабочему месту и воздействующих на его поведение.*

Информирование часто проходит в форме ***индивидуальной* беседы** — разговора с глазу на глаз — между руководителем и подчиненным, в ходе которого могут быть использованы различные средства воздействия. Когда в беседе участвует несколько сотрудников, она приобретает характер ***обсуждения*** — коммуникации двух или больше сотрудников, например, для того, чтобы заслушать сообщение, проанализировать тот или иной процесс, обменяться информацией, составить мнение, подготовить или принять решение.

Беседы и обсуждения используются в процессе руководства особенно часто, поэтому при их проведении целесообразно знать ***правила их организации,*** предотвращающие возникновение напряжения между партнерами или ослабляющие его. Согласно Марру и Штитцелю, эти правила таковы.

1. *При подготовке беседы или обсуждения необходимо:*

- найти спокойное место для разговора;
- планировать беседу в рабочее время, а не во время перерыва;
- предусмотреть достаточное время для беседы;
- своевременно уведомить сотрудника.

2. *При построении беседы или обсуждения должны быть определены:*

- цель, узловые моменты разговора и их последовательность;
- начало разговора. Оно не должно отбивать у сотрудника желания продолжать беседу;
- завершение разговора. Оно должно быть по возможности оптимистичным и по крайней мере не оказывать демотивирующего влияния на трудовую деятельность работника.

3. *При проведении беседы или обсуждения необходимо обратить внимание на следующие моменты:*

- проведение беседы в форме диалога, двусторонний характер беседы;
- готовность выслушать партнера;
- готовность к совместному решению проблем;
- понятный, однозначный язык;
- открытость разговора;
- спокойное ведение беседы;
- деловой характер разговора.

В процессе руководства используются различные *виды индивидуальных бесед и обсуждений:*

1) *товарищеская беседа* (между сотрудниками, коллегами, в том числе руководителем, не использующим своего формального статуса). Она способствует лучшему информированию, консультированию, критике сотрудников, рассмотрению особых обстоятельств или проблем. Такая беседа может состояться по инициативе сотрудника или на основе его жалобы. В этом случае руководитель выступает в роли равноправного партнера;

2) *служебная беседа,* предполагающая разговор с глазу на глаз между руководителем и подчиненным. Ее основные задачи — информировать сотрудника о принятом решении, сообщить ему некоторые сведения, а также получить справки, выразить признание, высказать критические замечания или порицание. Во время такой беседы руководитель пользуется служебным авторитетом, а не авторитетом партнера по разговору;

3) *аттестационное собеседование.* Оно проводится после оценки персонала и позволяет руководителю высказать свою оценку, а сотруднику — выразить свое отношение к такой оценке, а также узнать возможности своего профессионального роста.

Конференция, переговоры и жалоба

Еще большее, по сравнению с беседой и обсуждением, количество участников, прежде всего из числа руководителей и специалистов, предполагает ***конференция*** *— деловая встреча, на которой многие участники обмениваются информацией, необходимой для реализации определенных целей. Обычно конференции проводятся в крупных организациях.*

Для достижения согласия между сотрудниками, в том числе и руководителями, преследующими как общие, так и конфликтные цели, используются ***переговоры****, означающие попытку многих участников достичь заранее определенных каждым из них целей.*

Руководители и подчиненные имеют возможность вмешиваться в процесс руководства с помощью жалоб. Руководители делают это, обращаясь к вышестоящему начальству или в арбитражные органы, подчиненные — обращаясь к руководству. ***Жалоба*** *является немаловажным каналом обратных связей; ее цель — устранить неблагополучное состояние с помощью инициирования соответствующих действий руководства.* Сотрудники имеют право на жалобу как способ выражения своего мнения и воли. Это право работник может использовать в тех случаях, когда его лично оскорбляют руководитель или другие сотрудники; когда кто-либо вмешивается в его компетенции; когда он считает, что с ним поступили несправедливо, а также когда кто-то наносит ущерб организации. Жалобу следует рассматривать не как личные нападки, а как средство улучшения морального климата и укрепления порядка в организации.

Признание и похвала. Критика, порицание и участие

Весьма эффективными и приятными для сотрудников средствами руководства являются признание и похвала. Они служат повышению мотивации сотрудников. ***Признание*** *— более слабая, чем похвала, форма выражения одобрения.* Его широкое использование помогает преодолению отчуждения между руководителем и подчиненными, способствует улучшению эмоциональных связей между ними, повышает мотивацию сотрудников. Не следует воздерживаться от выражения признания хорошо работающему сотруднику или группе и в том случае, если оно исходит от вышестоящего руководства. Особенно чувствительны к выражению признания работники, занятые однообразным, монотонным трудом.

Похвала *используется в случае высоких трудовых достижений.* Она относится лишь к проделанной работе, а не к личности сотрудника. *Признание и похвала должны* быть *своевременными и высказываться в соответствующем месте и надлежащим способом.* Преувеличение, чрезмерно частое использование этих средств руководства могут привести к прямо противоположному результату и причинить вред.

Устранение различного рода недостатков невозможно без использования таких средств руководства, как **критика** и **порицание**. К ним уместно прибегать при низких трудовых показателях и разного рода нарушениях порядка, существующего в организации. Для эффективного воздействия *критика должна быть конкретной, конструктивной и относиться к делу, к реальным результатам.* Используя критику, необходимо точно знать недостатки работы критикуемого. Согласно исследованиям, различные формы критики неодинаково влияют на трудовые достижения (табл. 10.1) [134. С. 219].

Таблица 10.1

Влияние критики на результаты труда

Изменение трудовых достижений (по результатам)	**Форма критики**		
	спокойная, деловая, с глазу на глаз	**спокойная, деловая, в присутствии других**	**острая, ироническая, в присутствии**
Улучшаются	83 %	40 %	7 %
Остаются прежними	10 %	14 %	24 %
Ухудшаются	7 %	46 %	69 %

Используя критику, важно учитывать следующие ***рекомендации*** специалистов по повышению ее эффективности:

- прежде чем критиковать, уточните, имеете ли вы на это право, чего вы собираетесь достичь критикой и целесообразна ли она;
- не начинайте разговор в присутствии других лиц;
- сохраняйте спокойствие и ровный тон;
- начинайте разговор с похвалы, найдите для этого повод;
- прежде чем давать обвинительную оценку, выслушайте подчиненного;

• постарайтесь признать и собственные ошибки, а также ошибки других, по возможности приведите примеры собственных ошибок;

• критикуйте неправильные действия, а не самого человека, его способности;

• помогите найти конструктивное решение проблемы, укажите пути выхода из ситуации;

• заканчивайте разговор на оптимистической ноте, выразите уверенность в способности подчиненного исправить ошибки;

• не критикуйте всю группу, виноватых и невиновных. Это вызывает недовольство последних и усиливает позиции первых, повышает групповую солидарность. Критика должна быть дифференцированной.

Порицание *относится по преимуществу не к делу непосредственно, а к людям. При необходимости обратить внимание на недостатки в работе уместна беседа или критика, а не порицание.* Последнее касается отношения сотрудника к труду и своим обязанностям. Несмотря на то что порицание включает негативную личностную оценку, оно не должно переходить в оскорбление достоинства работника.

Весьма действенным, хотя и не всегда возможным средством руководства, является партиципация, или участие, сотрудников в принятии решений, касающихся, например, вопросов производственного самоуправления, рационализаторства, кружка качества и т. п. Партиципация усиливает организационную идентификацию и мотивацию, повышает ответственность, побуждает сотрудников к достижению целей, в определении которых они участвовали.

Средства руководства обычно зависят не только от техники, но и от модели руководства. Наиболее общей категорией, отражающей различные стороны процесса управления персоналом руководителем, является понятие «модель руководства».

10.4. Гарцбургская и бирюзовая модели руководства

Наиболее полно рационализация управления персоналом организации, основанная на научных началах, осуществляется с помощью внедрения оптимальной **модели руководства**. *Она представляет собой закрепленное в соответствующих организационных структурах системное единство стилей, техники и средств руководства.* Известны разнообразные модели руководства, однако большинство из них либо представляют собой всего лишь теоретические конструкции, либо не имеют сколько-нибудь значительного практического применения.

Замысел и основные принципы гарцбургской модели

В Европе, и особенно в ФРГ, наиболее широко распространена *гарцбургская модель руководства.* Она была разработана Р. Хёном в 1950-х годах в Академии руководящих кадров в Бад-Харцбурге.

По своему замыслу эта модель направлена на изменение поведения сотрудников через «руководство в единстве с сотрудниками» [111. С. 120]. Разработка этой модели была продиктована убеждением в том, что традиционный авторитарный стиль управления больше не соответствует демократическому общественному устройству, в частности требованиям и способностям современного высококвалифицированного и самостоятельно думающего работника. *Гарцбургская модель руководства призвана активизировать неиспользуемые мотивы сотрудников и поддержать их в стремлении к самостоятельным действиям.* По замыслам Хёна, с ее помощью из сотрудников как простых исполнителей приказов можно сформировать мыслящие и действующие по-предпринимательски личности.

Согласно гарцбургской модели руководства, каждому сотруднику необходимо дать конкретные задания и предоставить свою область деятельности. Задачи и компетенции целесообразно передавать на тот иерархический уровень организации, где они реализуются. Эта модель включает важные элементы менеджмента посредством делегирования, рамочного управления и управления по целям, хотя нередко ее характеризуют как *вариант менеджмента посредством делегирования*[7]. Существенное отличие управления по целям от гарцбургской модели состоит в том, что оно акцентирует особое внимание на процессе целеобразования и прежде всего на участии сотрудников не только в процессе распределения уже установленных руководством заданий, но и в их совместном с руководителем определении.

Гарцбургская модель базируется на следующих принципах:

1) производственные решения должны приниматься на тех уровнях, на которых возникает необходимость в них и на которых они реализуются;

2) производственные решения должны приниматься не отдельными высшими или средними в должностной иерархии руководителями, а многими сотрудниками;

3) вместо отдельных поручений каждому сотруднику следует предоставлять четко очерченное поле деятельности (участок работы), в рамках которого он может самостоятельно принимать решения (это элемент рамочного управления);

4) ответственность не должна концентрироваться у высшего руководства. Ее часть должна делегироваться на места, в подразделения, которые занимаются данной проблемой;

5) распределение задач должно следовать не сверху вниз, а снизу вверх по принципу передачи на высший уровень лишь тех решений, которые не могут компетентно приниматься на нижнем уровне;

6) принципы взаимоотношений руководителей и сотрудников должны быть четко определены и оформлены в специальном документе по руководству предприятием. Следование этим принципам обязательно для всех.

---

[7] Более подробно суть модернизированной гарцбургской модели и принципы ее внедрения анализируются в названных выше книгах Г. Хёна, Г. Бёме и С. А. Кадена, лежащих

Гарцбургская модель предполагает ясную, иерархически расчлененную *структуру руководства.* Начальники должны быть готовы к делегированию своих функций, сотрудники — к взятию на себя ответственности, которая делится между обоими этими субъектами деятельности. Соответственно данному делению следует различать *ответственность за действия,* которая передается сотрудникам, и *руководящую, общую ответственность,* которая ложится на руководителя. При этом у последнего сохраняются такие *инструменты руководства,* как общий надзор за деятельностью, а также контроль за ее результатами. В сомнительных, исключительных случаях сотрудники обязаны обращаться к руководителю, особенно при отклонении достигнутых результатов от поставленных целей (это свойственно рамочной технике руководства).

Компоненты гарцбургской модели

Гарцбургская модель включает в себя следующие *элементы, на которые необходимо обращать особое внимание при ее формировании и использовании в организации* [110. С. 23, 323]:

1. *Точное, независимое от конкретных людей описание рабочих мест,* которое отражает в форме специальных формуляров все существенные черты рабочего места. Обычно такое описание составляется руководством предприятия и содержит характеристику рабочих мест, порядок их взаимосвязи, их задачи, цели, компетенции, ответственность, требования. Самостоятельные действия сотрудников возможны только в рамках областей, выделенных на основе этих описаний.

2. *Инструкция (указания) по руководству.* Она содержит обязательные и для руководителя, и для подчиненных принципы их взаимоотношений. В этой инструкции в письменной форме фиксируются правила и принципы, определяющие права и обязанности работников. Согласно Р. Баумгартену [87], инструкция по руководству содержит в себе прежде всего критерии, по которым оценивается успех руководства, а также принципы делегирования: определение задач, компетенций и ответственности, разграничение и конкретизация руководящей (общей) и оперативной (за деятельность) ответственности, указание исключительных случаев вмешательства в область делегированных заданий и полномочий.

3. *Ограничение ответственности руководителя.* Он несет ответственность не за любые ошибки своих сотрудников, а лишь за те, которые были обусловлены следующими причинами, связанными именно с его управленческой деятельностью:

- неясным делегированием;
- нечеткими инструкциями;
- неудовлетворительным отбором сотрудников (их несоответствием характеру делегируемых им задач);
- неудовлетворительной информацией;
- неправильным контролем.

4. *Обязанности руководителя.* К ним прежде всего относятся:

- забота о квалификации сотрудников;

- деловая похвала и критика;
- содействие повышению образования и квалификации сотрудников;
- создание условий трудовой деятельности, адекватных ее характеру;
- оценка труда сотрудников;
- представление сотрудников в высших инстанциях.

5. *Обязанности сотрудников,* среди которых можно назвать, например, такие:

- самостоятельность действий в нормальных случаях;
- обращение за советом к руководителю в необычных случаях.

6. *Принципы распространения информации:* по горизонтали и вертикали.

7. *Принципы контроля:* вид (контроль текущий или конечный, исполнительский или по результатам), масштабы, порядок осуществления.

8. *Принципы групповой деятельности:* подключение сотрудников к решению общих дел, масштабы и формы участия в определении целей, мероприятий, решении отдельных проблем.

9. *Правила делегирования (замещения) компетенций и ответственности,* информационные права и обязанности; разграничение компетенций и ответственности.

Достоинства и недостатки гарцбургской модели

Главным ***достоинством*** гарцбургской модели руководства является то, что:

- описания рабочих мест обеспечивают ясность задач и сфер деятельности каждого работника;
- инструкции и средства руководства представляют собой единую систему, что упрощает и облегчает управление персоналом;
- поощряется развитие у сотрудников собственной инициативы, трудовой мотивации и готовности брать на себя ответственность.

Недостатки этой модели состоят прежде всего в том, что она:

- тяготеет к скрытой авторитарности, стимулирует ведомственное мышление, не дает возможности для действительного участия сотрудников в принятии важных решений;
- страдает формализмом и бюрократизмом (она содержит 3150 организационных правил);
- достаточно статична, ее трудно приспособить к сложной, изменяющейся окружающей среде;
- допускает очень небольшую дифференциацию в зависимости от различных предприятий и ситуаций;
- описывает в основном организационную структуру предприятия, а не конкретное поведение руководителя, т. е. она является «моделью организации отношений руководства», а не моделью конкретного поведения руководителя.

Общая схема гарцбургской модели

Используя разработки И. Р. Фергусона [99], гарцбургскую модель можно изобразить схемой (рис. 10.2). –схема искажена и прыгает

индивидуальная беседа
служебная беседа
критика и признание
проведение замены
отдельное поручение
побуждение со стороны руководителя
инструктирование
беседа за «круглым столом»
консультирование (советы)
жалоба
воздействие через команду
информирование
направляющие линии

Рис. 10.2. Гарцбургская модель управления персоналом организации

В последние годы появились более упрощенные варианты гарцбургской модели, учитывающие конкретные условия отдельных стран. В России активным распространением адаптированной к отечественным реалиям и существенно упрощенной гарцбургской модели занимается совместно с немецкими коллегами Российская академия народного хозяйства и государственной службы при президенте РФ (РАНХиГС) (Г. Бёме и С. Календжян [2]).

Гарцбургская модель не является единственной. Наряду с ней в ФРГ достаточно известна модель «*Рост — развитие — прибыль*» [134. С. 223—224]. Она включает в себя *три подсистемы,* а именно:

1) *систему руководства,* которая в свою очередь состоит из ряда элементов, и задача которой заключается в руководстве персоналом;

2) *систему реализации целей (Leitungssystem).* Она также состоит из нескольких элементов, ее цель — определение рубежей, которые должны быть достигнуты организацией (предприятием) в различных областях;

3) *менеджмент,* который использует определенные техники руководства.

Достаточно известны и другие модели, например, модель, выступающая синтезом гарцбургской модели и управления по целям, — так называемая SIB-модель. В силу своей сложности различные модели требуют специального описания.

Вышеназванные и некоторые другие модели руководства персоналом, восходящие к целям и принципам Гарцбургской модели, стремятся в духе немецких традиций высокой организованности и порядка максимально рационализировать и оптимально организовать процесс управления сотрудниками на крупных предприятиях. Они достаточно детально регламентируют деятельность сотрудников, оставляя им пространство для проявления инициативы в определенных границах, рамках. Однако в последние десятилетия появились модели руководства персоналом, отрицающие многие традиционные принципы управления сотрудниками и называющие себя *организациями будущего.* К таким моделям управления персоналом принадлежит бирюзовая организация (о ней уже упоминалась в главе первой).

Модель руководства персоналом в бирюзовой организации

Свое непосредственное воплощение принципы автономии и самоуправления работника, демократичности отношений в коллективе, высокой вовлеченности сотрудников в дела организации, в осуществление ее миссии и стратегических целей нашли в бирюзовых компаниях.

Сам термин «бирюзовая организация» впервые ввел в научный оборот американский бизнес-консультант Фредерик Лалу, в своей вышедшей в 2014 г. книге «Открывая организации будущего» (в России она издана в 2016 г.). В ней рассмотрена эволюция организаций, существовавших на протяжении истории человечества. По мнению автора, за многие тысячелетия своего существования общество совершенствовало способы

объединения усилия людей, открывало новые более эффективные модели организаций. В ближайшем будущем такой моделью станет тип организации, который он назвал бирюзовым, раскрашивая также другие, предшествующие типы организаций в разные цвета.

Бирюзовые организации используют ряд техник руководства и прежде всего, управление по ценностям, управление на основе делегирования и системного управления, однако не сводятся к ним, интегрируют, развивают и дополняют их основные идеи и принципы и распространяют на всю организацию.

Бирюзовая организация обычно определяется как *высшая на современной стадии развития общества модель построения компании, основанная на общности ценностей и целей сотрудников и всей организации, самоуправлении, самостоятельности и ответственности каждого сотрудника.* В ней отсутствуют или выражены очень слабо традиционные признаки корпоративного управления: иерархичность, властные, командные отношения «начальник – подчиненный», ключевые показатели эффективности (KPI) для каждого сотрудника, формальные процедуры оценки его результативности, вертикальный карьерный рост и др.

Реальные бирюзовые организации значительно отличаются от их идеальной модели и друг от друга. Однако всем или большинству из них присущи **следующие черты**. Предприятие состоит из самоуправляющихся тесно взаимодействующих групп – команд. Полномочия и ответственность распределяются самими членами самоорганизующейся команды, которые в пределах своих полномочий автономны и могут принимать самостоятельные решения и отвечают за них. Практикуется взаимопомощь и взаимоподдержка сотрудниками друг друга в достижении общих целей, а в случае каких-то ошибок – не нахождение виновного и его наказание (хотя это не исключается), а объединение усилий для их устранения.

Такая, достаточно непривычная для традиционных компаний организационная структура управления персоналом с развитыми элементами самоуправления позволяет использовать потенциал многих компетентных работников для нахождения оптимального решения, его принятия и реализации. Она также способствует формированию в компании культуры индивидуальной и коллективной ответственности.

Бирюзовые организации строятся на следующих принципах:

1. *Самоуправление.* Внутри команды принятие и реализация решений строится на взаимодействии равноправных коллег. Бирюзовые организации стремятся заменить начальников лидерами или командными тренерами, а контроль над самоорганизованными командами (насколько это возможно) — доверием, прозрачностью и сокращением иерархических уровней управления.

2. *Целостность.* Сотрудники воспринимаются не как человеческие ресурсы, не как бездушные винтики корпоративной машины, как маски или определенные организационные роли, а как личности, живые люди со всеми их потребностями, привычками и эмоциями. Целостным считается человек, который честен с другими и с самим собой. Бирюзовые организации не разделяют личную жизнь и работу, поскольку для человека они представляющие собой части единого целого. Поэтому от сотрудников не требуют оставить личную жизнь за дверью офиса. Бирюзовая организация исходит из того. что люди и их взаимодействие важнее

процессов и инструментов. Должностная инструкция является краткой и гибкой, формируется под сотрудников, учитывая содержание их труда и возможности. Приветствуется демонстрация не только профессиональных, но и личных качеств, проявление чувств и эмоций сотрудников, не наносящих вреда другим сотрудникам и компании.

3. *Миссия, определяющая назначение и главную цель компании.* Она исходит из видения смысла деятельности в принесении пользы сообществу путем сотрудничества. Миссия ориентирована на общественную пользу, развитие организации и благополучие сотрудников, формулируется с их одобрения и определяет основные ценности компании. Сотрудники ориентируются на миссию при принятии решений. На базе содержащихся в миссии главных ценностей и основной цели компании строится сильная корпоративная культура.

4. *Комфортный для каждого объем нагрузки.* Сотрудники, исходя из общих целей организации, самостоятельно подбирают оптимальный объем работы, не возлагая задач больше, чем человек может выполнить.

Эти общие принципы конкретизируются с учетом специфики сфер деятельности, работы и качества персонала конкретных организаций.

Как видно из вышеизложенного, *хотя авторы бирюзовых принципов построения объединений людей обычно говорят о бирюзовой организации в целом, по существу речь идет не столько обо всей организации, сколько о модели руководства именно персоналом, о новых организационно закрепленных принципах управления людьми.*

Теоретические конструкции бирюзовой организации выглядят революционно по отношению к традиционным моделям, претендуют на высшую степень гуманизма и демократичности. Однако в своем практическом воплощении они все же обладают (хотя обычно существенно модифицированными) общими для управления организацией признаками: наличие центральных органов управления (хотя количество уровней управления сильно сокращено), использование власти, отношений руководства – подчинения, разделение и регламентация труда и т. п. – без всего этого не сможет существовать никакая организация.

Важным общим достоинством бирюзовых организаций является то, что они пытаются найти эффективные формы модификации общих принципов организации и прежде всего управления персоналом в направлении более демократичной и гуманной организации труда.

Главные достоинства бирюзовой организации:

- гибкий подход к управлению персоналом с позиций ценностей эффективности, гуманизма, демократии и самоуправления;
- ориентация на интересы клиентов, организации и общества;
- освобождение работников и организации от ненужных иерархии, документации и регламентации труда;
- уважение личности работника, предоставление ему большей автономии и свободы, лучших условий труда, пространства для проявления инициативы;
- формирование коллектива, сильной команды, участники которой делятся проблемами, идеями, переживаниями, вырабатывают предложения по решению проблем;
- поощрение сотрудничества и профессионального роста, повышение социальной компетентности, наращивание социального и человеческого капитала и др.

Бирюзовые организации имеют и свои ***недостатки***. К ним можно отнести слабости, характерные для управления по ценностям, связанные с несовпадением интересов и ценностей собственников, менеджмента и сотрудников. Это также высокие требования к сотрудникам в вопросах,

касающихся понимания бирюзовой модели управления, согласия на ее использование и адекватной, высоко мотивированной активной практической реализации. Далеко не все руководители готовы отказаться от привычных методов управления людьми, предоставить сотрудникам большую автономию, принять риски, связанные с опасностью анархии, снижения управляемости и прибыли. При недостаточно компетентном руководстве бирюзовая организация может быстро выйти из-под контроля, потерять управляемость. Существуют также сложности с нахождением работников, способных к самоуправлению, разделяющих ценности бирюзовой организации.

Однако, несмотря на эти и другие трудности, организации этого типа успешно работают сегодня во многих странах мира. К примеру, в России бирюзовую модель организации используют такие компании как «ВкусВилл», «Mindbox», «Фабрика окон», «Аскона» и др., а в порядке эксперимента и Сбербанк России.

Реализация любой модели управления персоналом может быть успешной лишь тогда, когда сотрудники стремятся к этому, обладают соответствующей мотивацией. Этой проблематике посвящена следующая глава.

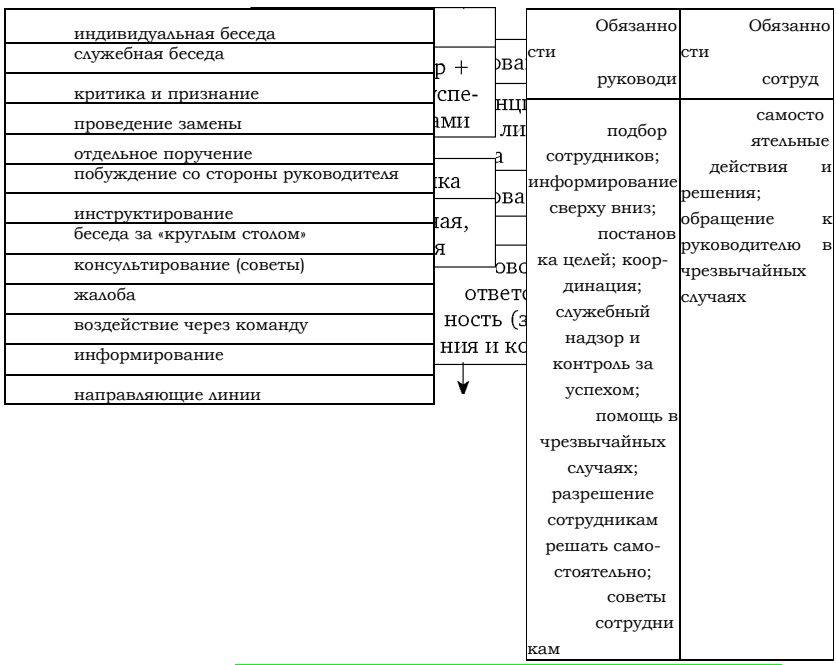


Рис. 10.2. **Гарцбургская модель управления персоналом организации**

Вопросы

1. Что такое техника руководства? Как она связана со стилями руководства?
2. Что представляет собой рамочное управление? В чем сильные и слабые стороны этой техники руководства?
3. Что такое управление посредством делегирования? Какая связь существует у этой техники управления с рамочным управлением?
4. Каковы достоинства и недостатки управления посредством делегирования?

5. Что такое управление по целям? Каковы условия его эффективного использования?

6. Охарактеризуйте характерные черты управления по ценностям? Каковы главные достоинства и недостатки этой техники руководства?

7. В чем состоят особенности системного управления? Почему в своем полном выражении эта техника управления не имеет широкого распространения?

8. Назовите важнейшие коммуникационные средства руководства. В чем состоят их особенности?

9. Каковы основные правила организации бесед и обсуждений?

10. В чем состоит отличие критики от порицания?

11. Как следует осуществлять критику? Каковы рекомендации специалистов на этот счет?

12. Что такое модель руководства? Какова ее связь со стилями, техниками и средствами руководства?

13. Что представляет собой гарцбургская модель руководства? Есть ли перспективы ее использования в современной России?

14. Что представляет собой бирюзовая модель управления? Каковы ее главные принципы, достоинства и недостатки?

Функции мониторинга

Глава 11
МОТИВАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

Вы узнаете:

- что такое трудовая мотивация, каковы ее основные способы;
- каковы важнейшие звенья действующего в психике и поведении человека механизма мотивации;
- какие взаимосвязи существуют между потребностями, притязаниями, ожиданиями, стимулами, установками, ценностями и т. д. и как их использовать в практической работе руководителя;
- каковы основополагающие, «классические» теории мотивации;
- как относится современный работник к трудовой деятельности, из какой картины человека следует исходить в процессе мотивации персонала;
- как совершенствовать мотивационную работу на базе учета выводов основополагающих теорий мотивации;
- как диагностировать лежащие в основе вашей мотивации, а также мотивации ваших сотрудников основные потребности.

11.1. Понятие и механизм мотивации

Понятия мотивации и мотива. Виды мотивации

Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной причиной их поведения. Ориентация работников на достижение целей организации по существу является главной задачей руководства персоналом. Вследствие изменения содержания труда в условиях научно-технического прогресса, широкой автоматизации и информатизаций производства, в результате повышения уровня образования и социальных ожиданий сотрудников значение мотивации в управлении персоналом еще более возросло, усложнилось содержание этого рода управленческой деятельности. Сегодня для эффективной деятельности организации требуются ответственные и инициативные работники, высокоорганизованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности. Обеспечить эти качества работника невозможно с помощью традиционных форм материального стимулирования и строгого внешнего контроля, зарплаты и наказаний. Только те люди, которые осознают смысл своей деятельности и стремятся к достижению целей организации, могут рассчитывать на получение высоких результатов. Формирование таких работников — задача мотивационного менеджмента. Что же представляет собой мотивация и как она влияет на организационное поведение?

В экономических науках мотивацию нередко отождествляют со ***стимулированием*** – побуждением работников к труду с помощью

материальных и нематериальных благ – стимулов. Однако такая ее трактовка представляется важной, но недостаточно полной.

В психологии мотивацию обычно трактуют как ***мотивированность, т. е. с состояние сознания, психики человека, определяющее его готовность к определенному поведению.*** В этом смысле о мотивации говорят как о состоянии потребностей, ценностей, убеждений и установок человека, детерминирующих его поведение.

Такие трактовки понятия «мотивация» отражают важнейшие аспекты этого феномена, однако еще не дают его полного, целостного понимания и поэтому должны быть интегрированы в общем понятии мотивации.

Мотивация в широком значении этого термина представляет собой сложный процесс детерминации поведения человека в результате воздействия на него внутриличностных и внешних факторов. Она – результат и процесс многоступенчатого взаимодействия 1) внутреннего мира человека и прежде всего его потребностей, ценностей, Я-концепции (ценностного представления человека о самом себе), 2) стимулов, способных удовлетворить их, а также 3) ситуации, в которой осуществляются восприятие стимула и проявляется активность, направленная на его получение.

Мотивация характеризуется по трем главным позициям: 1) *направленность* мотивации (что человек собирается сделать, к какой именно цели он стремится); 2) *сила* мотивации (усердие, с которым он старается выполнить свое намерение, усилие, которое человек готов предпринять); 3) *настойчивость* (продолжительность усилия, показывающая, как долго будет действовать побуждение).

Различается *внутренняя* (самомотивация) *и внешняя* мотивация. В первом случае человек, используя сознание, волю и стимулы, сам побуждает себя к определенному поведению, во втором — он побуждается другими или ситуацией, т. е. посредством воздействия извне.

В целом влияние на мотивацию извне возможно чрез формирование самого человека, его потребностей, ценностных ориентаций, установок и т. п., а также посредством *ситуационного активирования мотива.* У взрослых людей с уже сложившейся структурой мотивов *ситуационное влияние — центральное направление мотивации.* Оно начинается с диагностики структуры потребностей, ценностей и мотивов и предполагает нахождение и использование активирующих мотивы стимулов.

Мотивация — результат многоступенчатого взаимодействия *потребностей* человека и способных удовлетворить их *стимулов,* а также *ситуации,* в которой осуществляется достижение стимула.

Существуют ***различные способы мотивации:***

1) *нормативная мотивация* — побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т. п.;

2)

3) *принудительная мотивация.* Она основывается на использовании власти и угрозы ее применения для жизни, здоровья или благосостояния индивида, удовлетворения его потребностей;

4) *стимулирование* — воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства с помощью благ — стимулов, побуждающих человека к определенному поведению.

Первые два способа мотивации являются прямыми, ибо предполагают непосредственное воздействие на человека, третий способ — стимулирование — косвенный, поскольку он основывается на воздействии внешних факторов-стимулов и не содержит прямых однозначных требований к поведению.

Управление человеком — это управление его мотивацией. Практически любое социально значимое поведение (за исключением простейших импульсивных реакций) так или иначе мотивировано, хотя в случае формирования устойчивых установок процесс мотивации становится как бы автоматическим, свернутым [17].

Мотивация характеризует объективно обусловленную субъективную реальность, внутренние детерминанты человеческой активности, которые нельзя «потрогать». Это затрудняет использование объективных, признаваемых всеми критериев различения понятий, отражающих механизм мотивации, и обусловливает неодинаковость их толкования различными авторами. По подсчетам Е. П. Ильина, в зарубежной психологии имеется около 50 теорий мотивации, многие из которых в значительной мере расходятся во мнениях и интерпретации психологических категорий [19. С. 18]. Поэтому в литературе можно встретить значительно различающиеся понятия, характеризующие процесс мотивации.

Центральное место в теории мотивации занимает понятие «мотив». **Мотив** — *это волевой импульс, преимущественно осознанное внутреннее побуждение личности к определенному поведению, направленному на удовлетворение ею тех или иных потребностей.* Нередко мотивы определяют и как первоначально не актуализированную готовность человека к определенному поведению [105, 142]. *Актуализация мотива* означает превращение его в главный импульс психологической активности, детерминирующий поведение. Какие же стороны поведения человека раскрываются в понятии мотива?

Мотив характеризует прежде всего *волевую* сторону поведения, т. е. он неразрывно связан с волей человека. Можно сказать, что мотив — это импульс и причина человеческой активности. Он представляет собой *преимущественно осознанное* побуждение. Несмотря на то что многие мотивы зарождаются в подсознании, тем не менее они становятся движущей силой, детерминантом поведения, лишь будучи в большей или меньшей степени осознаны. Мотив порождается определенной *потребностью*, выступающей конечной причиной человеческих действий. Он — феномен *психики, субъективной реальности,* т. е. сознания и подсознания. Хотя мотив выражает готовность к действию, побуждает к

нему, он может и не перерасти в действие или поведение, в этом случае имеет место борьба мотивов, в которой побеждает и актуализируется наиболее сильный из них.

Основные звенья субъективного механизма мотивации

Мотивы существуют в системном взаимодействии с другими психическими явлениями, образуя сложный субъективный механизм мотивации. Знание и использование этого механизма – необходимое условие эффективного управления сотрудниками. Изображенный в несколько упрощенном варианте, он включает в себя потребности, притязания, ожидания, стимулы, установки, оценки и т. д. (рис. 11.1) [52. С. 21—65].



Рис. 11.1. **Механизм мотивации**

Потребности, притязания и ожидания

Исходным звеном, первым «полюсом» механизма мотивации (см. рис. 11.1) является ***потребность, выражающая нужду, необходимость для человека определенных благ, предметов или форм поведения***. Потребности могут быть как врожденными, так и приобретенными в процессе жизни и воспитания.

Реальными, соотносимыми со средой *формами проявления потребности выступают притязания и ожидания (экспектации).* Они являются как бы следующим после потребности звеном механизма мотивации. **Притязания** *представляют собой привычный, детерминирующий поведение человека*

уровень удовлетворения потребности. На базе одной и той же потребности могут сформироваться различные притязания и ожидания. Так, у одного человека первичная потребность в питании может быть удовлетворена с помощью дешевых бутербродов, у другого же ее нормальное удовлетворение предполагает изысканный обед в дорогом ресторане.

Ожидания *конкретизируют притязания применительно к реальной ситуации и определенному поведению.* Основываясь примерно на одинаковых притязаниях, ожидания тем не менее могут существенно различаться. Скажем, в кризисной ситуации, тогда, когда предприятие находится на грани банкротства, ожидания работников значительно ниже, чем в обычное, «нормальное» время. При разных уровнях притязаний ожидания могут различаться очень существенно. Так, ожидания вознаграждения за примерно одинаковый труд у американского и российского государственного служащего или ученого сегодня почти несопоставимы.

Разный уровень притязаний и ожиданий работников важно учитывать в процессе мотивации. Так, для одного работника, привыкшего к скромным заработкам, установление месячного оклада, скажем, в 500 долл, будет действенным стимулом, мотивирующим добросовестный труд. У другого же, ранее высокооплачиваемого сотрудника, такая зарплата вызовет недовольство и станет демотивирующим фактором.

Стимул и установка

Вторым «полюсом» механизма мотивации выступает **стимул**, *представляющий собой те или иные блага (предметы, услуги, ценности и т. п.), способные удовлетворять потребность при осуществлении определенных действий (поведения).* Стимул ориентирован на удовлетворение потребности.

Несмотря на близость и соотносимость понятий мотива и стимула, представляется необходимым различать их, хотя в литературе они нередко употребляются как тождественные [60. С. 101]. Мотив характеризует стремление работника получить определенные блага, стимул — сами эти блага. Стимул может и не перерасти в мотив в том случае, если он требует от человека *невозможных* или *неприемлемых действий.* Например, предложение бригаде строителей большой денежной суммы за сооружение сложного моста через реку не будет для них мотивом действий, если они не обладают необходимой для этого квалификацией и у них нет ни техники, ни всего другого, что требуется для строительства. Аналогичная ситуация может возникнуть, скажем, и тогда, когда кинозвезде предлагают за крупное вознаграждение фотографироваться в соответствующем виде для порножурнала «Плэйбой»: если ее нравственные установки несовместимы с такого рода «деятельностью», то стимул не вызовет у нее никакого мотива.

Таким образом, стимул непосредственно ориентирован на потребность, ее удовлетворение, мотив же является главным соединительным звеном, «искрой», которая при определенных условиях проскакивает между

потребностью и стимулом. Для возникновения этой «искры» стимул должен быть более или менее осознан и принят работником.

Между потребностью и стимулом как двумя крайними «полюсами» механизма мотивации находится целый ряд *опосредующих звеньев, характеризующих процесс восприятия (в том числе оценки) стимула и образования неактуализированного (обычно латентного, скрытого или еще не полностью осознанного) мотива.* На этом этапе цикла превращения стимула в детерминирующий поведение мотив стимул может быть предварительно принят, а может быть и отторгнут субъектом.

В случае предварительного принятия стимула дальнейший путь волевого импульса (неактуализированного мотива) как бы раздваивается. Его быстрая актуализация и кратчайший путь к действиям обеспечивается при наличии соответствующей **установки**. *Она характеризует готовность, предрасположенность человека к определенному поведению (активности) в конкретной ситуации и как бы связывает притязания и ожидания с прошлым опытом действий в аналогичных ситуациях.* Установка может быть позитивной или негативной в зависимости от того, как влиял прошлый опыт действий на реализацию потребности.

Установка обеспечивает стереотипное, как бы автоматическое, восприятие стимула с точки зрения удовлетворения потребности и тем самым сокращает путь от потребности к деятельности. Однако она еще не есть мотив. Ее функция в механизме мотивации заключается либо в превращении идущего от потребности волевого импульса в актуализированный мотив при наличии позитивной установки, либо в консервации, ослаблении или отторжении мотива в случае негативной установки. Установка заключает в себе в концентрированном виде эмоциональный, когнитивный (познавательный, смыслообразующий) и поведенческий (готовность к действию) компоненты, которые могут быть выражены в разной степени и часто едва уловимы. Так, простейшие установки предполагают автоматизм действия, однако это не отменяет того факта, что при формировании установки присутствуют все ее указанные компоненты.

Воспринимая импульсы, идущие от потребности, и соотнося их со стимулами среды, позитивная установка превращает их в актуализированные мотивы и при наличии благоприятной ***ситуации*** перерастает в реальное поведение, влекущее удовлетворение потребности. Тем самым несколько укороченный посредством включения уже сформировавшейся установки цикл действия механизма мотивации завершается.

Рационально-оценочный процесс

Второй, более длинный цикл механизма мотивации имеет место тогда, когда работник сталкивается с новой ситуацией, относительно которой у него отсутствуют установки, связывающие потребности, стимулы и пути их достижения. В этом случае в механизм мотивации включается такое достаточно сложное звено, как **когнитивный, рационально-оценочный процесс.** *Он представляет собой анализ содержащейся в стимуле*

информации, соотнесение ее с ценностями личности, ситуацией, возможностями и издержками, которые могут появиться в процессе достижения стимула, значимостью других мотивов (если они существуют). На этой стадии происходит борьба мотивов и выносится вердикт об актуализации мотива, его консервации или отторжении. (Аналогичные функции при более коротком варианте функционирования механизма мотивации выполняет установка.) Актуализированный мотив служит движущей силой, непосредственной причиной поведения, он, собственно, и завершает общий цикл механизма мотивации.

Учет в процессе руководства действия субъективного механизма мотивации способствует более компетентному выбору руководителем форм стимулирования, правильному определению степени и быстроты их воздействия на сотрудников, верному объяснению причин низкой эффективности стимулов. Вместе с тем этот механизм отражает лишь общие звенья мотивационного процесса. Его познание еще не дает содержательных представлений о формировании, силе и длительности действия, структуре и субординации, направленности и особенностях взаимодействия различных мотивов поведения человека. Анализ этих аспектов процесса побуждения человека к организационной активности содержится в теориях трудовой мотивации.

11.2. Основные теории мотивации. Картины человека в теориях трудовой мотивации

Существует много теорий мотивации. С точки зрения классификации Х. Шольца [146. С. 324], представляется целесообразным их деление — в зависимости от предмета анализа — на *три главных направления:* 1) теории, в основе которых лежит специфическая картина работника — человека; 2) внутриличностные теории; 3) процессуальные теории. Теории первого направления исходят из определенного образа работника, его потребностей и мотивов; второго — анализируют структуру потребностей и мотивов личности и их проявление; третьего — выходят за рамки отдельного индивида и изучают влияние на мотивацию различных факторов среды.

«XY-теория» МакГрегора

К числу наиболее простых и широко распространенных (классических) теорий мотивации труда, в основе которых лежит специфическая картина человека, принадлежит концепция профессора Мичиганского университета Д. МакГрегора, называемая ***«XY-теорией»*** («икс, игрек — теория»). Эта концепция включает две противоположные теории: теорию «*X*» и теорию «Y».

Теория «X», во многом отражая основные воззрения У. Тейлора на работника, исходит из того, что:

- средний человек ленив и стремится избегать работы;
- работники не очень честолюбивы, боятся ответственности и хотят, чтобы ими руководили;

• для достижения целей предприятия надо принуждать работников трудиться под угрозой санкций, не забывая при этом и о вознаграждении;

• строгое руководство и контроль являются главными методами управления;

• в поведении работников доминирует стремление к безопасности.

На этих постулатах о человеке как плохом, недобросовестном и безынициативном работнике следует, согласно данной теории, строить управление организацией. В деятельности руководителя должна преобладать негативная мотивация подчиненных, основанная на страхе наказания.

Теория «У», являющаяся дополнением теории «Х», в том виде, в котором она существует сейчас, сложилась в 1960-х годах, хотя ее идеи развиваются примерно с 1930-х годов. Данная теория строится на противоположных теории *«Х»* принципах и включает следующие постулаты:

• нежелание работать — это не врожденное качество работника, а следствие плохих условий труда, которые подавляют прирожденную любовь к труду;

• при благоприятном, успешном прошлом опыте работники стремятся брать на себя ответственность;

• лучшие средства осуществления целей организации — вознаграждение и личностное развитие;

• при наличии соответствующих условий сотрудники усваивают цели организации, формируют в себе такие качества, как самодисциплина и самоконтроль;

• трудовой потенциал работников выше, чем принято считать. В современном производстве их созидательные возможности используются лишь частично.

Главный практический вывод теории «У» таков: необходимо предоставлять работникам больше свободы для проявления самостоятельности, инициативы, творчества и создавать для этого благоприятные условия.

Согласно рекомендации МакГрегора, «ХУ-теорию» необходимо использовать, учитывая конкретное состояние уровня сознания и мотивации работников. Менеджеры должны стремиться развивать группу, если она недостаточно мотивирована, от состояния «*Х*» к состоянию «*У*», или от состояния «экономического человека», у которого преобладают мотивы получения материального вознаграждения и безопасности, к «человеку социальному», движимому более высокими потребностями: признания, уважения, самореализации и т. п. В целом во взглядах современных специалистов и менеджеров на работника преобладают установки теории «*У*».

Развитие теории МакГрегора

*Одну из современных развернутых интерпретаций теории «*У» предложили немецкие специалисты в области управления персоналом [16. С. 165]. Их интерпретация включает следующие положения.

1. Любые организационные действия должны быть осмысленными. В первую очередь это относится к руководителю, требующему соответствующего поведения от других.

2. Большинство людей получают от работы удовлетворение, радость, чувствуют ответственность за свой труд, реализуя свою потребность в личной причастности к результатам деятельности, к работе с людьми (клиентами, поставщиками, пациентами). Люди хотят, чтобы их деятельность была полезной.

3. Каждый сотрудник желает доказать свою значимость, а также важность своего рабочего места. Кроме того, он желает принимать участие в решении тех вопросов, в которых он разбирается, компетентен.

4. Каждый стремится выразить себя в труде, глубже познать себя в деле, показать другим свои возможности.

5. Почти каждый работник имеет собственную точку зрения на то, как улучшить результаты своей деятельности. Он желает реализовать свои цели и не боится санкций, рассчитывая при этом на то, что его инициатива всегда будет понята.

6. Каждый работник склонен ощущать свою значимость, имеет соответствующее мнение.

7. Каждый человек стремится к успеху. Успех — это достижение цели. Для достижения сознательно поставленной цели работник прилагает большие усилия.

8. Успех без признания приводит к разочарованию. Каждый хорошо работающий человек рассчитывает на признание и поощрение, причем не только материальное, но и моральное.

9. Работники оценивают свою значимость в глазах руководства по своевременности и полноте получаемой информации. Если доступ к информации затруднен, и она приходит с запозданием, то у работников возникает чувство приниженности (с их мнением не хотят считаться).

10. Работники испытывают недовольство, если решения об изменении в их работе (даже если они позитивные) принимаются без их ведома.

11. Каждый работник хочет знать, как оценивается его работа, его усердие. Он также желает знать критерии оценки труда. Без таких знаний ему очень трудно своевременно вносить соответствующие коррективы в свою работу.

12. Внешний контроль, или контроль со стороны, неприятен для любого человека, поэтому так важен самоконтроль. Многое зависит от организации контроля.

13. Большинство людей стремятся получать новые знания. Повышенные требования, дающие шанс на дальнейшее развитие, воспринимаются гораздо охотнее, чем заниженные.

14. Сотрудники очень остро переживают, если их наказывают за проявленную инициативу. Причиной инициативы часто бывает не погоня за вознаграждением, а стремление к самовыражению.

15. Если работник имеет свободу выбора действий, то он работает с полной отдачей.

Эти важнейшие положения (постулаты), подтвержденные эмпирическим опытом, полезно учитывать в практической работе по мотивации персонала.

Теория человеческих отношений

К теории «Y» достаточно близка по своей направленности теория человеческих отношений, которую разработали Э. Мэйо, Ротлизбергер и др. Эта теория возникла в 1930—1940-х годах в США, а в 1960-х годах получила широкое распространение не только в Америке, но и в Европе. Она дала действенные импульсы для дальнейшего развития различных теорий гуманизации труда.

Теория человеческих отношений базируется на следующих основополагающих идеях:

• трудовая мотивация определяется в первую очередь существующими в организации социальными нормами, а не физиологическими потребностями и материальными стимулами;

• важнейший мотив высокой эффективности деятельности — удовлетворенность трудом, которая предполагает хорошую оплату, возможность служебного роста (карьеры), ориентацию руководителей на сотрудников, интересное содержание и перемену труда, прогрессивные методы организации труда;

• важное значение для мотивации производительного труда имеют социальное обеспечение и забота о каждом человеке, информирование работников о жизни организации, развитые коммуникации между иерархическими уровнями организации, т. е. руководителями всех уровней и подчиненными.

Теория человеческих отношений получила широкое распространение и практическое использование, однако в настоящее время она подвергается разносторонней критике. Так, например, ее нередко упрекают в том, что она преувеличивает значение удовлетворенности трудом в мотивации работников, уделяет чрезмерно много внимания социальным потребностям, которые не всегда совпадают с целями организации. Кроме того, вопреки одному из главных тезисов теории человеческих отношений, эмпирически доказано, что в определенных условиях повышению производительности может способствовать и неудовлетворенность трудом.

Несмотря на критику, многие идеи теории человеческих отношений широко используются и в наши дни. В частности, эта теория, равно как и ее реальное воплощение в менеджменте, оказала большое влияние на практику коллективной мотивации, получившей распространение в Японии, а также на обобщающую японский опыт использования личностного потенциала теорию «Z» («зет»), разработанную профессором Калифорнийского университета В. Оучи.

Теория «Z» В. Оучи

Главная отличительная черта теории «Z» — обоснование коллективистских принципов мотивации. Согласно этой теории, мотивация работников должна исходить из ценностей «производственного клана», т. е. предприятия как одной большой семьи, одного рода. Эти ценности требуют развития у сотрудников — с помощью соответствующей организации и стимулирования — отношений доверия, солидарности, преданности коллективу и общим целям, удовлетворенности трудом и пребыванием на предприятии (в корпорации), производительности труда.

Главным мотиватором поведения работников выступает построенная по клановому принципу корпорация. *Признаками* такой корпорации являются пожизненный наем, создающий твердые гарантии занятости и сопричастности к общей судьбе организации; медленное продвижение по службе; универсальный характер квалификации, широкие коммуникации; коллективный, основывающийся на согласованиях, метод принятия решений и групповая ответственность; широкая свобода действий и нечетко выраженный механизм контроля; постоянная забота о социальных и экономических потребностях работников; регулярное присутствие руководства на производстве; доверительное, товарищеское общение руководителей с подчиненными; гласность; эгалитаризм (высокая степень равенства доходов), сглаженность ранговых различий; систематическое культивирование здоровой социальной обстановки, корпоративных ценностей и преданности организации.

Таким образом, теория «Z» уделяет главное внимание коллективной (семейно-клановой) мотивации и раскрепощению инициативы работника. Некоторые авторы утверждают, что эта теория заимствует опыт мотивации первоначально американской, а затем транснациональной корпорации «Ай-Би-Эм» [40. С. 38—50]. Однако при всей близости теории «Z» к принципам мотивации «Ай-Би-Эм» ее отличают несравненно больший акцент на коллективном побуждении к труду, отказ от принципов индивидуализма, использование патриархальных традиций и ценностей. Относительная самостоятельность и оригинальность теории «Z» никак не отрицает значимости опыта «Ай-Би-Эм» для теории и практики мотивации.

В целом же теории мотивации, дающие общую картину человека-работника, при их творческом использовании служат важным ориентиром практической деятельности в области мотивации труда. Более детальные, углубленные гипотезы и выводы о структуре и соотношении индивидуальных мотивов, их зависимости как от потребностей человека, так и от ситуации содержат внутриличностные и процессуальные теории мотивации.

Вопросы

1. Что такое мотивация персонала? Какие аспекты мотивации отражаются в ее определениях?
2. Какие виды (способы) мотивации вы знаете? В чем их особенности?

3. Что представляет собой субъективный механизм мотивации? Из каких элементов он состоит?

4. Какие функции выполняет в субъективном механизме мотивации каждый из его основных элементов?

5. Какая связь существует между потребностью, стимулом и мотивом?

6. Назовите наиболее популярные теории мотивации, в основе которых лежит специфическая картина работника — человека.

7. Что представляет собой «ХУ-теория» МакГрегора? Какая ее часть — «*Х*» или «У» наиболее применима к персоналу в современной России?

8. Какова современная интерпретация (В. Зигерт и Л. Ланг) «ХУ-теории» МакГрегора?

9. Каковы основные положения теории человеческих отношений?

10. В чем состоят главные идеи теории «Z» Оучи?

Глава 12
ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЕ И ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Вы узнаете:

- что представляют собой наиболее популярные, классические внутриличностные и процессуальные теории мотивации;
- какие практические выводы следуют из теорий мотивации Маслоу и Альдерфера;
- как более эффективно использовать мотиваторы и гигиенические факторы в процессе мотивации сотрудников;
- как влияют на мотивацию потребности во власти, успехе и принадлежности;
- какое мотивационное значение имеет зарплата, материальное вознаграждение;
- как влияет на мотивацию оценка вознаграждения как справедливого или несправедливого;
- какие факторы мотивации учтены в интегрирующей ее различные теории модели Лаулера — Портера;
- что такое система мотивации и каковы ее основополагающие элементы;
- каковы важнейшие факторы мотивации и как их использовать при составлении мотивационных программ;
- как диагностировать потребности и ценности, лежащие в основе вашей мотивации и мотивации сотрудников вообще, определять пути оптимального использования этих потребностей;
- что такое мотивационный профиль, как его определить у себя и других сотрудников и как использовать в мотивационной работе.

12.1. Внутриличностные теории мотивации

Теория иерархии потребностей А. Маслоу

Внутриличностные теории мотивации пытаются объяснить поведение людей исходя из потребностей, различной степени их силы, выраженности. К числу основополагающих, классических внутриличностных теорий мотивации принадлежит теория иерархии потребностей, разработанная А. Маслоу (Масловым). Автор теории исходит из того, что все люди постоянно ощущают какие-либо потребности, которые побуждают их к действию. На человека влияет целый комплекс ярко выраженных потребностей, которые можно объединить в несколько групп, расположив их по принципу иерархии. Обычно человек испытывает одновременно несколько взаимодействующих потребностей, сильнейшая из которых и определяет его поведение. Руководитель, хорошо знающий уровень потребностей своего подчиненного, может предвидеть, какой тип потребностей будет доминировать у него в обозримом будущем, и использовать соответствующий мотиватор для повышения эффективности его деятельности.

Маслоу выделяет ***пять основных групп потребностей человека****:*

1. *Физиологические потребности.* К ним относятся потребности в пище, одежде, жилье, сне, отдыхе, сексе и т. п. Их удовлетворение необходимо для поддержания жизни, выживания, поэтому их нередко называют биологическими потребностями. Применительно к производству они проявляются как потребности в заработной плате, отпуске, пенсионном обеспечении, перерывах в работе, благоприятных рабочих условиях, освещении, отоплении, вентиляции и т. п. Работники, поведение которых детерминируется этими потребностями, мало интересуются смыслом и содержанием труда, их заботит главным образом его оплата и условия.

2. *Потребности в безопасности.* Под ними имеются в виду и физическая (охрана здоровья, безопасность на рабочем месте), и экономическая безопасность (денежный доход, гарантированность рабочего места, социальное страхование по старости и на случай болезни). Эти потребности актуализируются и выходят на первый план, как только удовлетворяются физиологические потребности человека. Удовлетворение потребностей в безопасности обеспечивает уверенность в завтрашнем дне. Они отражают желание сохранить уже достигнутое положение, в том числе уровень зарплаты и различные льготы, защитить себя от опасностей, травм, потерь или лишений. В организациях эти потребности выражаются в форме борьбы трудящихся за стабильную занятость, безопасность работы, создание и (или) сохранение профсоюзов, социальное страхование по старости и на случай утраты трудоспособности, выходное пособие и т. п.

3. *Социальные потребности.* Они ориентируются на общение и эмоциональные связи с другими: дружбу, любовь, принадлежность к группе и принятие ею. Они актуализируются и приобретают ведущую поведенческую значимость после того, как удовлетворяются физиологические потребности и потребности в безопасности. Будучи существами социальными, коллективными, люди испытывают желание нравиться другим и общаться с ними. В организации это проявляется в том, что они входят в формальные и неформальные группы, так или иначе сотрудничают с товарищами по работе. Мотивированный социальными потребностями человек рассматривает свой труд как частичку деятельности всего коллектива. Руководство такими людьми должно иметь характер дружеского партнерства.

4. *Потребности в уважении (личностные потребности).* К ним относятся потребности как в самоуважении, так и в уважении со стороны других, в том числе потребности в престиже, авторитете, власти, служебном продвижении. Самоуважение обычно формируется при достижении цели, кроме того, оно связано с наличием самостоятельности и независимости. Потребность в уважении со стороны других людей ориентирует человека на завоевание и получение общественного признания, репутации, статуса внутри группы, внешними проявлениями которых могут выступать выражение признания, похвала, почетные звания, продвижение по службе и т. д.

5. *Потребности в самореализации (самовыражении).* Они включают в себя потребности в творчестве, в осуществлении собственных замыслов, реализации индивидуальных способностей, развитии личности, в том числе познавательные, эстетические и т. п. потребности. По своему характеру потребности в самореализации более индивидуальны, чем другие. Они характеризуют наиболее высокий уровень проявления человеческой активности.

Первые четыре группы потребностей обычно называют *потребностями дефицита,* поскольку степень их удовлетворения имеет предел. Пятый вид потребностей составляют *потребности в самореализации* — это потребности роста, который может быть безграничным.

Согласно модели Маслоу, между всеми группами потребностей существует иерархия, определенное соотношение, которое можно изобразить в виде пирамиды (рис. 12.1).



Рис. 12.1. **«Пирамида потребностей» (по А. Маслоу)**

В мотивации поведения человека неудовлетворенные низшие потребности (физиологические, безопасности и т. д.) имеют приоритет. Более высокие потребности актуализируются, становятся главными и определяют поведение работника лишь после того, как удовлетворяются низшие потребности. Удовлетворенность работника достигается тогда, когда степень насыщения потребности соответствует его ожиданиям. В противном случае наступает чувство неудовлетворенности, которое блокирует актуализацию более высоких потребностей.

Практическая значимость теории А. Маслоу

Из иерархического характера мотивационного воздействия потребностей для руководителя вытекают вполне конкретные практические выводы. В первую очередь он должен стремиться к удовлетворению потребностей низших уровней, например, в хорошей оплате, безопасности труда и стабильности рабочего места. Лишь после того, как эти потребности удовлетворены, можно использовать более высокие стимулы, скажем,

выражение социального признания, присвоение почетных званий, предоставление автономии и т. п. Без учета такой зависимости руководитель не добьется успеха.

Важную практическую значимость имеют выводы Маслоу о динамике потребностей, о способе актуализации потребностей, согласно которому, по мере удовлетворения более низких потребностей, происходит актуализация все более высоких устремлений. На практике это означает, что если сотрудник в настоящее время больше всего озабочен, например, проблемами сохранения работы, то после обретения уверенности в стабильности рабочего места можно рассчитывать на актуализацию у него социальных, а затем и других, более высоких потребностей.

В руководстве персоналом важно также учитывать *достаточность* удовлетворения потребностей. Человек редко испытывает чувство полного удовлетворения своих потребностей, например, едва ли мы найдем среди работающих такого, который считает, что ему больше не нужны деньги, безопасность, друзья и т. п. Однако при восприятии этих ценностей как достаточно удовлетворяющих работника у него актуализируются более высокие потребности.

Теория иерархии потребностей Маслоу сегодня используется на многих предприятиях. Она указывает отправные пункты для практических действий по организации и стимулированию работников в соответствии с доминирующим уровнем их потребностей. Конечно, эта теория, как и любая другая теоретическая модель, не лишена недостатков. Далеко не у всех людей существует предложенная Маслоу иерархия потребностей. Соотношение потребностей зависит от структуры личности, особенностей ее воспитания и многих других факторов. Есть немало людей (например, бедные художники, актеры и т. п.), у которых потребность в самореализации доминирует, несмотря на слабую удовлетворенность физиологических потребностей и потребности в безопасности. Кроме того, у большинства людей в той или иной степени могут быть одновременно выражены несколько групп потребностей, определить же ведущую из них достаточно сложно.

Теория иерархии потребностей Маслоу получила широкое распространение не только в Америке и Европе, но и в Японии, где она легла в основу мотивации экономической политики, реализующейся в масштабах всей страны. В последние десятилетия в связи с бурным экономическим ростом, быстрым повышением благосостояния, в частности насыщением семей работников предметами длительного пользования, в Японии были в основном удовлетворены физиологические потребности среднего работника. Принцип пожизненного найма в сочетании с вниманием к социальным нуждам сотрудников хорошо обеспечивает удовлетворение потребностей в безопасности. Традиционная для Японии система коллективной организации труда и управления прямо ориентирована на удовлетворение социальных потребностей, т. е. потребностей в групповой принадлежности, дружбе, товарищеском общении и т. п. Вследствие этого «мотивационная стратегия японских предприятий в растущей мере

ориентируется на следующие, высшие уровни пирамиды потребностей, а именно потребности уважения и самореализации» [114].

Теория потребностей К. Альдерфера

Ряд авторов, признавая определенную ценность теории Маслоу и используя ее идеи, в то же время указывают на ее упрощенность и в свою очередь предлагают собственные теоретические модели мотивации. Одной из таких моделей является ***теория потребностей существования, отношений, роста*** (или ERG — *Existenc, Relatednes, Growth)* американского ученого К. Альдерфера. Он предпринял попытку уточнить и творчески развить теорию иерархии потребностей Маслоу. Отмечая недостаточную, на его взгляд, четкость различения некоторых групп потребностей в теории Маслоу, он выделил не пять, а *три* ***класса (группы) потребностей*** [80]:

1) *потребности существования* (E), к которым он отнес основополагающие физиологические потребности, а также потребности в безопасности;

2) *социальные потребности* (R), включая потребности общения, групповой принадлежности и уважения со стороны других (по классификации Маслоу, это социальные потребности и потребности уважения);

3) *потребности личностного роста,* т. е. потребности в самореализации, в том числе участии в управлении.

В отличие от Маслоу, допускавшего мотивирующее воздействие потребностей лишь при движении снизу в верх, т. е. при переходе от низшей потребности к высшей, Альдерфер утверждает, что такое воздействие может идти в обоих направлениях.

Альдерфер попытался установить связь между удовлетворением потребностей и их активизацией и в результате выделил *семь зависимостей (принципов)* такого рода (рис. 12.2).

1. Чем менее удовлетворены потребности существования (E), тем сильнее они проявляются.

2. Чем слабее удовлетворены социальные потребности, тем сильнее действие потребностей существования (E).

3. Чем полнее удовлетворены потребности существования (E), тем активнее заявляют о себе социальные потребности.

4. Чем менее удовлетворены социальные потребности, тем более усиливается их действие.

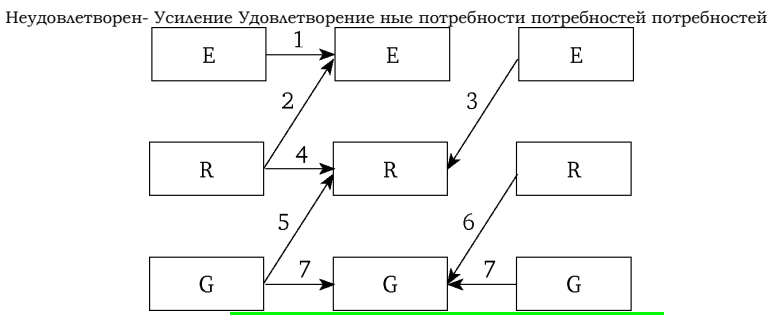


Рис. 12.2. **Зависимость между потребностями**

5. Чем менее удовлетворены потребности личностного роста, самореализации (G), тем сильнее становятся социальные потребности.

6. Чем полнее удовлетворены социальные потребности, тем сильнее актуализируются потребности личностного роста (G).

7. Чем больше или меньше удовлетворены потребности личностного роста (G), тем активнее они проявляют себя.

Соотношение предложенных Альдерфером принципов показывает, что ученый выявил более сложную и гибкую, чем Маслоу, зависимость между потребностями. Он пытался проверить свою теорию эмпирическими исследованиями, правда, их объем пока еще недостаточен для полного подтверждения идей.

Теория мотивационных потребностей Д. Макклелланда

Заметный вклад в разработку проблемы мотивации поведения вносит теория мотивационных потребностей Д. МакКлелланда. Не отрицая значимость предыдущих теорий и их выводов о важности биологических и других «базисных» потребностей в мотивации поведения работников, МакКлелланд попытался выявить наиболее важные среди «вторичных потребностей», которые актуализируются при условии достаточной материальной обеспеченности. Он утверждает, что любая организация предоставляет работнику возможности реализовать ***три потребности высшего уровня: во власти, успехе и принадлежности***. На их основе возникает и *четвертая потребность,* а именно ***потребность в том, чтобы избегать неприятностей***, *т. е. препятствий или противодействий в реализации трех названных потребностей,* например, ситуаций, не позволяющих добиться успеха, способных лишить человека власти или группового признания. Все сотрудники в какой-то мере испытывают потребности в успехе, власти и принадлежности. Однако у разных людей эти потребности выражены по-разному или существуют в определенных комбинациях. То, как они сочетаются, зависит, помимо прирожденных качеств, от личного опыта, ситуации и культуры человека.

Потребности во власти, успехе и принадлежности проявляются в соответствующих мотивах. Основные мотивы устойчивы и изменяются лишь в течение длительного промежутка времени. Вместе с тем они

подвержены краткосрочным колебаниям. Например, установлено, что стремление к власти растет с повышением степени алкоголизации сотрудников.

Потребность в успехе (по классификации Маслоу, она находится между потребностями в уважении и самореализации) не в равной степени выражена у разных работников. Человек, ориентированный на достижение успеха, обычно желает автономии и готов нести ответственность за результаты своей работы. Он стремится регулярно получать информацию о «взятых им рубежах», хочет знать о конкретных результатах своей работы, отличается большей организованностью, способностью предвидеть и планировать свои действия. Такие люди стремятся ставить реально достижимые цели, избегать необоснованного риска. Они получают удовлетворение не столько от награды за проделанный труд, сколько от самого процесса работы, особенно от ее успешного завершения.

Потребность в успехе подвержена развитию, что можно использовать для повышения эффективности работы. Люди, ориентированные на успех, чаще других добиваются его. В процессе мотивирования сотрудников менеджеры должны учитывать особенности людей с ярко выраженной потребностью в успехе, давая им соответствующие задания.

Потребность во власти выражается в желании влиять на других людей, контролировать их поведение, а также в готовности отвечать за других. Эта потребность выражается в стремлении к руководящей должности. Она положительно влияет на эффективность руководства. Вот почему на руководящие посты целесообразно отбирать людей с выраженной потребностью во власти. Такие люди обладают высоким самоконтролем. Они более преданы своей организации, увлечены делом и работают, не считаясь со временем.

Большое влияние на поведение людей в организации оказывает *потребность в принадлежности.* Она проявляется в желании общаться и иметь дружеские отношения с другими людьми. Сотрудники с острой потребностью в принадлежности достигают высоких результатов в первую очередь при выполнении заданий, требующих высокого уровня социального взаимодействия и хороших межличностных отношений.

На основе своих исследований МакКлелланд выделил ***три типа менеджеров:***

1) институциональные менеджеры, обладающие высоким уровнем самоконтроля. Для них характерна большая потребность во власти, чем в групповой принадлежности;

2) менеджеры, у которых потребность во власти преобладает над потребностью в принадлежности, но в целом люди этого типа более открыты и социально активны, чем институциональные менеджеры;

3) менеджеры, у которых потребность в принадлежности преобладает над потребностью во власти; они тоже открыты и социально активны.

Согласно выводам МакКлелланда, менеджеры первых, двух типов более эффективно управляют своими подразделениями главным образом

благодаря своей потребности во власти. Однако для организации может быть полезно сочетание всех трех типов менеджеров.

Для улучшения мотивации менеджеров целесообразно широко использовать конкурентные методы достижения целей и отмечать людей, которые добиваются наивысшей эффективности в работе. Руководителям следует также ставить перед собой и подчиненными напряженные, но реальные задачи.

МакКлелланд пытался доказать ценность своей теории эмпирически, и прежде всего используя специально разработанные для этого тесты. Однако полного эмпирического подтверждения его теория не получила.

Теория двух факторов Ф. Герцберга

Широкий резонанс среди ученых и менеджеров вызвала теория двух факторов Ф. Герцберга. Он исследовал двести инженеров и бухгалтеров с целью выявления мотивационных факторов и их силы. Служащим задавались два вопроса: «Можете ли Вы детально описать, когда Вы чувствуете себя на работе исключительно хорошо?» и «Можете ли Вы детально описать, когда Вы чувствуете себя на работе исключительно плохо?».

В результате исследования отчетливо выявились *две группы факторов,* явно неодинаково влияющие на мотивацию труда. Первую группу факторов Герцберг назвал **факторами гигиены** (гигиеническими факторами), вторую — **мотиваторами**. Термин «гигиена» употребляется здесь в его медицинском значении — гигиена, как предупреждение, предотвращение болезни, но еще не гарантия здоровья. Сами по себе гигиенические факторы не вызывают удовлетворенности, но их ухудшение порождает неудовлетворенность трудом. При улучшении гигиенических факторов неудовлетворенность не ощущается, но когда такое улучшение воспринимается сотрудниками как естественное, само собой разумеющееся, то нет и удовлетворенности. ***К гигиеническим факторам*** относятся отношения с коллегами, начальством и подчиненными; нравственный климат в организации; вознаграждение (в случае фиксированной зарплаты); способности руководителя; физические условия труда; стабильность рабочего места.

Вторую группу факторов составляют **мотиваторы**, которые непосредственно вызывают удовлетворенность трудом, высокий уровень мотивации и трудовых достижений. Они выступают стимуляторами эффективного труда. К ним относятся: достижение целей, признание, интересное содержание труда, самостоятельность (свой участок работы) и ответственность, профессионально-должностной рост, возможности личностной самореализации. Конечно, грани между отдельными гигиеническими факторами и мотиваторами относительны, подвижны. Так, деньги в форме фиксированной зарплаты относятся к факторам гигиены, в то же время такой мотиватор, как должностной рост, также подразумевает повышение зарплаты. ***Для того чтобы не появилась неудовлетворенность трудом, достаточно наличия гигиенических***

факторов в обычном объеме, повышение же производительности труда достигается с помощью мотиваторов.

Обобщая результаты своих исследований, Герцберг сделал ряд *выводов:*

1. Отсутствие гигиенических факторов ведет к неудовлетворенности трудом.

2. Наличие мотиваторов может лишь частично и неполно компенсировать отсутствие факторов гигиены.

3. В обычных условиях наличие гигиенических факторов воспринимается как естественное и не оказывает мотивационного воздействия.

4. Максимальное позитивное мотивационное воздействие достигается с помощью мотиваторов при наличии факторов гигиены.

Значение теории Ф. Герцберга

Модель Герцберга отличается от многих мотивационных теорий тем, что она отрицает простую альтернативность в воздействии различных мотивационных факторов на удовлетворенность трудом по принципу «фактор либо способствует, либо препятствует удовлетворенности». Например, теория человеческих отношений (Мэйо, Ротлизбергер и др.) однозначно (по горизонтали) определяет их взаимосвязи (рис. 12.3).

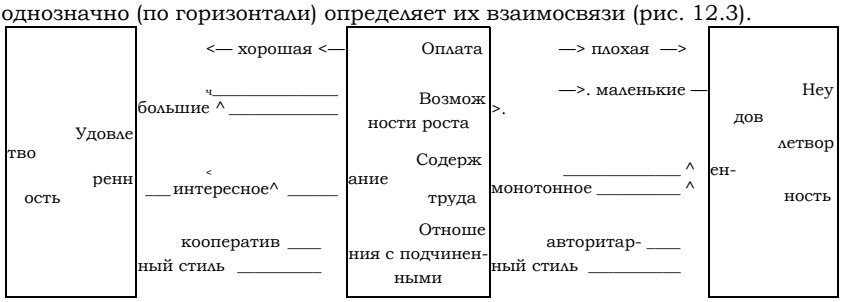
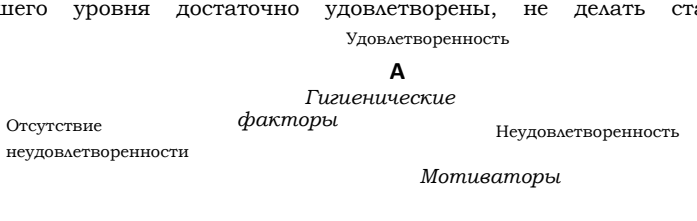


Рис. 12.3. **Влияние мотивационных факторов на удовлетворенность трудом**

В отличие от теории человеческих отношений, мотивационная теория Герцберга при выяснении удовлетворенности трудом использует два различных измерения: по горизонтали — факторы гигиены и по вертикали — мотиваторы (рис. 12.4).

Главный *практический вывод* из теории Герцберга заключается в том, что руководители должны дифференцированно и весьма осторожно подходить к использованию различных стимулов и, когда потребности низшего уровня достаточно удовлетворены, не делать ставку на



гигиенические факторы как на основные. И напротив, им не следует тратить время и средства на использование мотиваторов, пока не удовлетворены гигиенические потребности сотрудников.

Рис. 12.4. **Влияние мотивационных факторов на удовлетворенность трудом (Ф. Герцберг)**

Теория двух факторов Герцберга получила широкое распространение, хотя большинство исследований, проведенных для ее более глубокой проверки, не смогли однозначно подтвердить ее выводы. Рекомендации этой теории используют на практике многие компании. Так, с ее помощью некоторым американским компаниям удалось заметно повысить мотивацию служащих. В частности, они использовали выводы Герцберга о мотиваторах при разработке и реализации программ по обогащению труда, повышению его привлекательности. Например, на одном из заводов уборщикам помещений разрешили самостоятельно решать все проблемы по ведению хозяйства и поддержанию помещений в чистоте. Были задействованы мотиваторы удовлетворенности трудом. Работники сами стали распределять между собой обязанности, общаться с торговыми посредниками и заказывать необходимый инвентарь, а также рассматривать поступающие на их работу жалобы. Это повысило ответственность работников, усилило их мотивацию, сократило текучесть кадров и количество прогулов. Причиной таких позитивных перемен явилось повышение удовлетворенности работников трудом и организационной идентификации.

В качестве ***практических рекомендаций для менеджеров***, вытекающих из позитивного опыта использования программ по обогащению труда, можно назвать следующие:

1) сотрудники должны регулярно узнавать о позитивных и негативных результатах своей работы;

2) им необходимо создать условия для роста собственной самооценки и уважения (психологического роста);

3) им следует предоставить возможность самостоятельно составлять расписание своей работы;

4) они должны нести определенную материальную ответственность;

5) они должны иметь возможность открытого и приятного общения с руководителями всех уровней управления;

6) они должны отчитываться за работу на доверенном им участке.

12.2. Процессуальные теории мотивации

Теория трудовой мотивации Дж. Аткинсона

Исследованием мотивации персонала в широком, выходящем за пределы индивидуальных потребностей социальном контексте занимаются ученые, которые разрабатывают процессуальные теории мотивации. Если *внутриличностные теории пытаются объяснить поведение людей их потребностями, то процессуальные теории, не отрицая внутриличностных, отражают влияние на мотивацию более широкого круга факторов и прежде всего, факторов организационной среды, прошлого опыта, ситуации.*

Одной из ранних теорий этой группы является теория трудовой мотивации Дж. Аткинсона [82]. В ней анализируются некоторые новые аспекты побуждения работников к эффективному труду, и прежде всего в этот процесс включается ситуация.

Теория Аткинсона исходит из того, что ***поведение работника есть результат взаимодействия индивидуальных качеств личности и ситуации, ее восприятия.*** Каждый человек стремится к успеху, избегает неудач и имеет два соответствующих мотива: мотив успеха — $М_у$ и мотив, побуждающий избегать неудачи, — $М_н$. Эти мотивы достаточно стабильны и формируются в процессе обучения и работы. В них проявляется стремление человека к определенному уровню удовлетворения потребностей.

Помимо личных качеств, выражающихся в двух указанных мотивах, на поведение человека влияют две ситуативные переменные: *вероятность успеха,* с которой работник ожидает завершения своей деятельности, — $В_у$ и *привлекательность успеха* (ценность стимула) для индивида — $П_у$ При этом привлекательность успеха прямо связана с вероятностью успеха по формуле:

$$П_у = 1 - В_у.$$

Это означает, что чем выше вероятность успеха, тем ниже его привлекательность. Например, если сотрудник уверен, что его отдел выполнит задание независимо от его собственных усилий, и он вместе со всеми получит вознаграждение (это отражено в формуле цифрой «1»), то привлекательность выполнения задания будет для него минимальной.

Выражающее силу мотивации *стремление к успеху* — $С_у$ можно изобразить следующей формулой:

$$Су = Му \bullet В_у \bullet П_у$$

Согласно данной формуле, стремление к успеху будет максимальным при вероятности успеха 0,5, так как произведение $В_у \bullet П_у$ в данном случае максимальное. Конечно, определяя стремление к успеху, необходимо учитывать и мотив успеха $М_у$ который у разных сотрудников выражен неодинаково.

Любая конкретная ситуация активизирует мотив успеха и одновременно мотив, побуждающий, избегать неудачи, — $M_н$. При этом сумма вероятности успеха — $B_у$ и вероятности неудачи — $B_н$ равна 1. (Поскольку если, например, имеет место полный успех, т. е. он равен 1, то вероятность неудачи равна нулю.) Соответственно вероятность неудачи выражается формулой:

$$B_н = 1 - B_у.$$

Согласно теории Аткинсона, *лица, в большей мере ориентированные на успех* ($M_у > M_н$), *предпочитают задания средней сложности*, так как в этом случае ниже степень риска, хотя и меньше привлекательность успеха. В то же время работники, которые приемлют неудачу ради высокой привлекательности возможного достижения цели, предпочитают экстремальные задачи по принципу «пан или пропал». Подобные работники относятся к так называемому «рисковому» типу личности.

Теория трудовой мотивации Аткинсона имеет важное значение для понимания и учета в практике руководства персоналом факторов стремления к успеху. В частности, при распределении заданий она требует учета менеджером особенностей работника, его склонности к обязательному достижению успеха или же к риску ради высокой награды в случае удачи. Первой группе работников целесообразно поручить те задания, которые обязательно надо выполнить в отведенные сроки. Вторую же группу сотрудников лучше использовать при необходимости поиска нетипичных, нетрадиционных решений, при решении инновационных задач, выдвижении «сумасшедших» идей.

Теория справедливости С. Адамса

Заметное место среди процессуальных теорий мотивации занимает теория справедливости (равенства) С. Адамса, разработанная в 1960-х годах. Она исходит из того, что социальное взаимодействие в организации протекает подобно экономическому обмену между работником и работодателем. Работник вносит свой трудовой вклад, а также опыт, управление, образование, возраст, национальную и классовую принадлежность и т. п. Это, так сказать, его «вход» в систему взаимодействия. «Выход» же обеспечивает работодатель в форме оплаты труда, удовлетворенности трудом, социальных услуг, безопасности труда, статусных символов и т. п. Включаясь в трудовую деятельность, *работник оценивает ситуацию по двум параметрам: 1) «Что я даю организации?» и 2) «Какое вознаграждение я получу соответственно моему вкладу и по сравнению с вознаграждением других служащих, выполняющих такую же работу?»*

Сотрудник стремится к равновесию между «входом» и «выходом», расходами и доходами, трудовыми затратами и вознаграждением. Главный критерием оценки равновесия, баланса расходов и доходов является сравнение этих показателей с показателями у других работников, выполняющих аналогичную работу.

Нормальные трудовые отношения работника и работодателя устанавливаются лишь тогда, когда существует *распределительная справедливость,* т. е. вознаграждение честно распределяется между сотрудниками по *формуле*:

$$\frac{\text{Вознаграждение}}{\text{Вклад сотрудника А}} \; \_ \; \frac{\text{Вознаграждение}}{\text{Вклад сотрудника Б}}$$

Добавлено п

Это означает, что распределительная справедливость имеет место тогда, когда соотношение вознаграждения и вклада сотрудника А равно такому же соотношению сотрудника *Б.*

Каждый работник сравнивает соотношение своих вознаграждения и затрат с соотношением их у других и в результате сравнения оценивает, была проявлена к нему справедливость или несправедливость. Несправедливость может существовать как в форме недоплаты (она переносится острее и вызывает возмущение), так и переплаты (у нормального человека при этом возникает чувство вины).

Чувство несправедливости приводит работника к психологическому напряжению, острота которого определяется величиной неравенства. Напряжение в свою очередь вызывает определенную поведенческую реакцию, направленную на устранение неравенства и несправедливости. Стремясь избавиться от неприятного психологического состояния (чувства несправедливости), сотрудник может действовать следующим образом:

1) уменьшить или увеличить свой трудовой вклад в надежде достичь справедливости. Позиция в сторону уменьшения вклада довольно широко распространена в современной России и обычно оправдывается по принципу «как нам платят, так мы и работаем»;

2) изменить доход, например, увеличить его за счет приработка на стороне или поговорив с начальством;

3) попытаться переоценить соотношение затрат и дохода;

4) воздействовать на работника, выбранного в качестве эталона сравнения, например, предложить ему работать лучше (или хуже);

5) выбрать другого человека для сравнения и успокоиться, если соотношение окажется не в его пользу;

6) уволиться из организации.

Руководитель должен знать эти альтернативы поведения и пытаться устранить реальную или мнимую несправедливость или хотя бы блокировать вредные для организации формы поведения, например увольнение сотрудника или снижение его усилий.

Значение теории С. Адамса

Как видим, Адамс внес ряд новых моментов в теории мотивации. Среди них следует указать прежде всего такие:

- учет важной роли системы взаимоотношений сотрудников;
- учет не только результатов труда, но и затрат работника;
- выявление большого количества возможных реакций на переживаемое чувство несправедливости.

Для проверки теории Адамса использовались многочисленные эмпирические исследования, большинство из которых подтвердили ее главные выводы. Одна из практических рекомендаций для менеджеров, вытекающая из этой теории и осуществленных на ее основе эмпирических исследований, касается влияния на мотивацию недоплаты и переплаты при сдельной и повременной формах оплаты труда. Это влияние можно представить в виде таблицы (табл. 12.1) [105. С. 50].

Таблица 12.1

Влияние недоплаты и переплаты на мотивацию работников при сдельной и повременной формах оплаты труда

Форма оплаты	Недоплата	Переплата
Сдельная	Повышение количества при худшем качестве	Повышение качества при меньшем количестве
Повременная	Более низкое качество и (или) количество — в зависимости от того, чего легче достичь	Более высокое качество и (или) количество — в зависимости от того, что лучше устраняет чувство несправедливости

Из теории Адамса вытекает также ряд ***общих рекомендаций для менеджеров.***

1. Менеджеры должны систематически наблюдать за восприятием сотрудниками соотношения их вклада и вознаграждения и предотвращать формирование чувства несправедливости.

2. Следует по возможности максимизировать оплату труда и особо избегать появления у работников чувства недоплаты, так как это снижает производительность и нежелательно само по себе (поскольку вызывает неудовлетворенность). Снижение производительности тем выше, чем большее число работников одного уровня негативно оценивают свое положение.

3. Критерии измерения вклада подчиненных в общую работу и их вознаграждения должны быть изложены в понятной форме и сообщены всем еще до начала работы.

4. Работников больше интересует не абсолютный уровень их вознаграждения, а оплата по сравнению с коллегами. Это можно использовать при ограниченности ресурсов вознаграждения. Для повышения мотивации менеджеры должны распределить их так, чтобы хоть немного поощрить лучших работников.

5. Дифференциация доходов стимулирует повышение производительности у работников, способных добиваться результатов выше средних. Однако это происходит лишь при условии точного измерения результатов труда.

6. Следует стремиться минимизировать трудовые затраты, ограничивая тем самым возможности появления чувства несправедливости.

7. Изменения во взаимоотношении оплаты и затрат следует проводить прежде всего у работников, имеющих возможности сравнивать свое положение с положением коллег.

8. Целесообразно минимизировать возможность смены сотрудников, используемых для сравнения в качестве эталона, т. е. смены эталонов.

9. Следует избегать изменений в вознаграждении, не соответствующих самооценке работника, как в сторону занижения, так и в сторону завышения, ибо те и другие, хотя и в разной степени, негативно влияют на мотивацию.

Теория усиления мотивации Б. Скиннера

Определенный вклад в изучение механизма побуждений человека к труду внесла теория усиления мотивации Б. Скиннера [149], достаточно простая и удобная для практического использования. *Эта теория отражает важный аспект мотивации — ее зависимость от прошлого опыта людей.* Согласно теории Скиннера, поведение людей обусловлено последствиями их действий в подобной ситуации в прошлом. Сотрудники извлекают уроки из имеющегося у них опыта и стараются брать такие задания, выполнение которых раньше давало позитивные результаты, и, напротив, избегать тех заданий, выполнение которых повлекло за собой негативные результаты.

Схематически механизм поведения по Скиннеру можно изобразить следующим образом:

стимулы ^ поведение ^ последствия ^ будущее поведение.

Согласно этой модели, наличие стимулов вызывает определенное поведение человека. Если последствия поведения положительны, то работник будет аналогично вести себя в такой же ситуации в будущем, т. е. его поведение повторится. Если же последствия отрицательны, то в дальнейшем он либо не будет реагировать на подобные стимулы, либо изменит характер своего поведения. Неоднократные повторения одних и тех же результатов приводят к формированию у человека определенной поведенческой установки.

Применяя теорию Скиннера на практике, руководитель должен предвидеть психологическое влияние последствий выполнения сотрудниками заданий, которые он им дает, и ставить перед ними вполне достижимые цели, реализация которых способна вызвать у них позитивный психологический эффект.

Наиболее детальную серию ***практических советов менеджерам***, вытекающих из теории усиления мотивации Скиннера, разработал У. К. Хамнер. Его советы таковы.

1. *Не вознаграждайте всех одинаково.* Вознаграждение лишь в том случае вызывает позитивный эффект, если непосредственно зависит от деятельности подчиненного. Одинаковые вознаграждения лишь усиливают плохую или среднюю работу.

2. *Неполучение вознаграждения тоже является фактором воздействия на подчиненных.* Менеджеры могут влиять на своих сотрудников как действием, так и бездействием. Например, если человек, заслуживающий похвалы, не получит ее, то в следующий раз он будет работать хуже.

3. *Объясните людям, что они должны сделать, чтобы получить поощрение.* Четкое определение стандартов деятельности позволяет сотрудникам своевременно правильно ориентировать свое поведение на получение вознаграждения и улучшать достижения.

4. *Покажите людям, что именно они делают неправильно.* Если сотрудник лишен вознаграждения без соответствующих объяснений, то это вызовет у него недоумение и обиду. Кроме того, он не сможет своевременно исправить ошибку.

5. *Не наказывайте подчиненных в присутствии других сотрудников, особенно из числа их хороших знакомых.* Публичный выговор — эффективное средство воздействия на подчиненных, но он унижает их достоинство и может быть причиной обиды на менеджера не только самого пострадавшего, но и других членов группы.

6. *При вознаграждении сотрудников будьте честны и справедливы.* Последствия любого поведения должны быть адекватны этому поведению. Люди должны получать лишь такое вознаграждение, которое они заслужили. Как незаслуженное вознаграждение, так и заработанное, но не полученное работником, снижает его мотивацию и в целом подрывает доверие к менеджеру.

Теория усиления мотивации подвергается критике по разным направлениям. Ее упрекают за упрощенность и игнорирование внутренних, психологических стимулов, индивидуальных особенностей людей, влияния коллектива, за примитивизацию поведения человека путем сведения его к принципу «стимул — реакция». Но несмотря на эти упреки, используемая без абсолютизации, в системе с другими подходами она полезна в практической работе, особенно применительно к работникам, у которых доминируют материальные потребности. Не случайно эта теория широко используется многими компаниями.

Теория мотивации В. Врума

Целый ряд новых идей в общую концепцию мотивации вносит теория В. Врума, который одним из первых предложил рассматривать мотивацию *как процесс управления выбором.* Состояние мотивации является естественным и постоянным состоянием работника (да и человека вообще). Наличия активной потребности еще не достаточно для побуждения человека к определенному поведению. Работник — думающая личность, поведение которой детерминируется не только рефлексами по принципу «стимул — реакция», но и внутренним миром личности, ее ценностями и убеждениями, на их основе происходит *оценка трудовых затрат, возможностей достижения цели и ее привлекательности.* Именно субъективное осмысление ситуационных факторов определяют решение человека в пользу того или иного поведения. Человек всегда так или иначе мотивирован и делает выбор между альтернативными формами поведения. Этот выбор

зависит прежде всего от трех переменных: валентности — В, инструментальности — И, ожидания — О (данные понятия составляют фундамент всей теории Врума).

Валентность — это мера привлекательности, ценности цели. Она изменяется от -1 до 1.

Инструменталъностъ — это оцениваемая работником вероятность достижения цели. Она также изменяется от -1, действие не ведет к достижению цели, до 1, действие заканчивается достижением цели.

Ожидание — это субъективная вероятность того, что действие (Д) ведет к достижению промежуточного результата ($Р_1$). Оно изменяется от 0 до 1.

Модель ожиданий Врума можно представить в виде простейшей схемы (рис. 12.5), отражаемой тремя формулами.

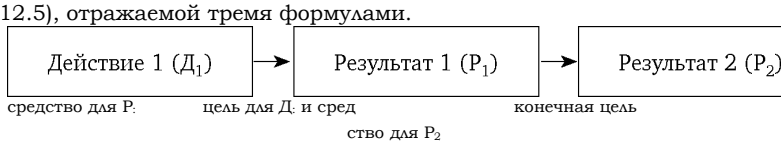


Рис. 12.5. Модель ожиданий (В. Врум)

Формула валентности:

$$\text{Валентность } Р_1 = \text{Инструментальность } (Р_1\ Р_2) \bullet \text{Валентность } Р_2.$$

Эта формула означает, что привлекательность промежуточного результата равна вероятности того, что результат 1 приведет к результату 2, помноженному на привлекательность результата 2 ($Р_2$), т. е. к конечной цели.

Формула усилий (и сила мотивации):

$$\text{Усилие (У)} = \text{Ожидание } (Д_1\ Р_1) \bullet \text{Валентность } Р_1.$$

Согласно данной формуле, трудовое усилие равняется произведению ожидания того, что действие 1 приведет к результату 1, помноженному на привлекательность результата 1.

Далее, поставив в формулу усилий значение валентности результата 1 (формула валентности), получим *общую формулу усилий* (мотивации):

$$\text{Усилие (У)} = \text{Ожидание } (Д_x\ Р_t) \bullet \text{Инструментальность } (Р_x\ Р_2) \bullet$$

$$\bullet \text{ Валентность } Р_2.$$

Данную формулу следует прочитывать, начиная с конца. Трудовое усилие, готовность его прилагать определяется привлекательностью конечной цели и ее реализуемостью, т. е. субъективной оценкой вероятности осуществления. Конкретнее это означает: работник стремится к достижению конечной цели ($Р_2$), поэтому вначале он оценивает ее привлекательность (валентность), затем оценивает, насколько имеющиеся в его распоряжении средства ($Р_1$) позволяют достичь конечной цели (инструментальность $Р_1$ для $Р_2$). После этого работник оценивает также вероятность того, что его действие позволит достичь результата 1 (ожидание, что $Д_1$ приведет к $Р_1$), и наконец, он дает общую оценку того, насколько его

возможное действие способно привести его к цели. Эта оценка непосредственно определяет силу его мотивации, т. е. степень готовности работника приложить свои трудовые усилия ради достижения цели.

Теория Врума опирается на математическое обоснование и эмпирические исследования. Несмотря на достаточную сложность, она имеет как теоретическую (расширяет представления о механизме мотивации), так и практическую значимость. В частности, из нее вытекает ряд ***практических рекомендаций***, которые полезно учитывать менеджерам [146. С. 352].

1. Сотрудник будет более производителен тогда, когда он будет осознавать высокую вероятность того, что его личные усилия приведут к высоким общим трудовым достижениям, которые в свою очередь будут способствовать удовлетворению его личных целей, имеющих для него высокую индивидуальную значимость.

2. Необходимо систематически осуществлять сравнение потребностей подчиненных с вознаграждениями, получаемыми от организации, побуждать сотрудников точно формулировать свои потребности и ожидания и учитывать их при разработке программ мотивации и при подведении итогов работы.

3. Необходимо оказывать помощь подчиненным в осознании ими реальности заданий и путей их выполнения, ценности получаемого за это вознаграждения. Такая помощь повышает их трудовые усилия.

4. Потребности и ожидания различных работников неодинаковы, поэтому мотивационное воздействие руководителя возрастает в том случае, если он хорошо знает приоритетные ценности своих подчиненных и учитывает их при определении вознаграждения.

Оценивая теорию ожиданий Врума в целом, можно сделать ***общий вывод****:* ее ценность состоит прежде всего в доказательстве того, что в процессе формирования мотивов работники не только соотносят цели организации и индивидуальные задания со своими потребностями и определяют их личную привлекательность, но и оценивают средства, инструменты, а также вероятность достижения этих целей. Вот почему *недостаточно предложить сотрудникам сильные стимулы, важно еще указать им средства и возможности достижения целей.*

Модель мотивации Лоулера—Портера

Важный вклад в обобщение и интеграцию различных теорий мотивации внесла модель мотивации, разработанная Э. Лоулером и Л. Портером. Эта модель органично соединила в себе основополагающие идеи рассмотренных вкратце теорий Маслоу, Герцберга, МакКлелланда и Скиннера и идеи теории мотивации Врума. Модель Лоулера — Портера можно представить схематически (рис. 12.6).

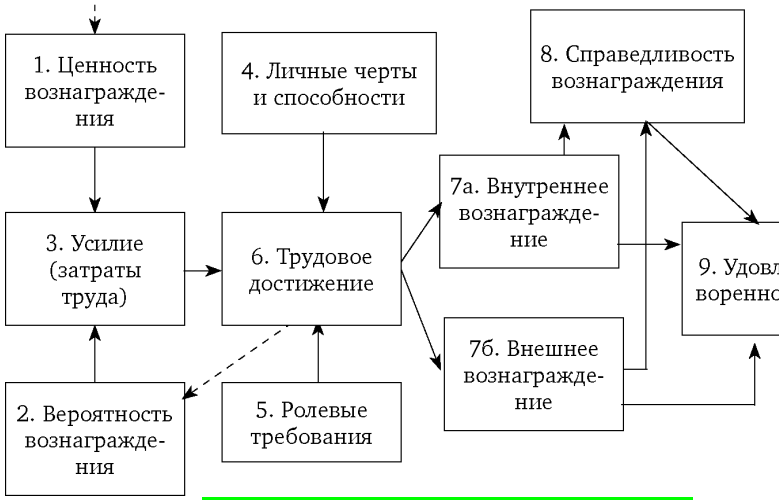


Рис. 12.6. **Модель мотивации (Э. Лоулер, Л. Портер)**

Логика данной модели такова:

(1) Человек определяет для себя привлекательность, ценность вознаграждения, ожидаемого за достижение трудовой цели, (2) оценивает вероятность реализации цели и получения вознаграждения. (3) Учитывается величина усилия, затраты труда. (4) На достижение цели влияют индивидуальные, личные качества (например, трудолюбие, упорство в достижении цели и т. п.) и способности, компетенции работника, а также (5) ролевые требования: должностные обязанности, требования начальника и т. п и их восприятие. (6) Достижение цели, т. е. полученный результат, влечет за собой (7а) внутреннее вознаграждение, т. е. субъективное позитивное переживание успеха: гордость, самоуважение и т. п., и (7б) внешнее вознаграждение: зарплата, благодарности руководства и т. п. (8) Вознаграждение оценивается как справедливое или несправедливое. (9) Внутреннее и внешнее вознаграждения, а также оценка их справедливости определяют удовлетворенность работой, которая в свою очередь оказывает обратное воздействие на оценку ценности нового вознаграждения (указано пунктирной линией). Кроме того, достигнутые результаты (6) влияют на последующую оценку вероятности будущих вознаграждений (2).

Модель Лоулера — Портера достаточно сложна для верификации, однако ее знание полезно для руководителей, поскольку она дает содержательный обзор различных элементов и взаимозависимостей механизма мотивации.

Многоаспектность мотивации

Современные теории мотивации далеко не исчерпываются рассмотренными выше. Мотивация — очень сложный и многоаспектный процесс. Общие представления о ее важнейших сферах и факторах дает состоящая из пересечения кругов Эйлера схема, предложенная Г. Комелли [93. С. 11] (рис. 12.7).



Рис. 12.7. **Основные сферы мотивации (Г. Комелли)**

Как видно из схемы, на мотивацию работника влияют: его индивидуальные качества и усилия по самомотивации; задача, которую ставит руководитель; характер руководства (способности руководителя, его стиль и т. д.); группа, в которой он трудится; вся организация с ее структурами, стимулами и культурой; общество, которое определяет отношение к труду, общую трудовую атмосферу, деловую культуру в целом.

Таким образом, мотивация представляет собой сложный процесс, систему, включающую разнообразные взаимодействующие элементы, находящиеся под влиянием внешней среды организации Система мотивации

Важнейшие элементы системы мотивации

В соответствии с системным подходом термин «система» может употребляться по отношению к любым относительно целостным явлениям мотивационного процесса, осуществляющегося в организации. Поэтому в современной литературе термин «***система мотивации***» (или «мотивационная система») организации используется во многом неоднозначно. Среди различных определений системы мотивации организации можно выделить два главных значения этого термина: широкое и узкое.

Мотивационная система организации в узком значении — *это совокупность ресурсов (стимулов), используемых для побуждения сотрудников к труду.* В этом значении содержание понятия «система мотивации» довольно ограничено и вполне может быть заменено такими, например, категориями, как «система стимулирования» или «система ресурсов мотивации».

Этого нельзя сказать о термине ***«мотивационная система», понимаемом в широком значении.*** **В этом случае система мотивации представляет собой *целостный комплекс субъектов, институтов и***

ресурсов, осуществляющих систематическое мотивирование сотрудников. Иными словами, это системы управления процессом детерминации организационного поведения сотрудников.

Она включает следующее ***элементы***.

1. Субъекты мотивации. Ими выступают уже рассмотренные в гл. 2 субъекты управления персоналом (руководители, службы персонала, органы производственной демократии и т. д.), поскольку мотивация сотрудников – основа, ядро любой управленческой деятельности. От компетентности и мотивированности субъектов мотивации, их действий прямо зависит успех и мотивационной работы, и управления в целом. Для эффективного мотивирования субъекты (прежде всего, руководители) должны знать своих сотрудников, их потребности, ценности, ожидания. С этой целью они осуществляют мотивационную диагностику работников, с учетом ее результатов ставят перед ними цели и задачи, контролируют их выполнение, осуществляют текущее мотивирующее воздействие.

2. Объекты мотивации – все сотрудники организации, которые побуждаются к труду и на которых направлено мотивационное воздействие. Это ключевой элемент системы мотивации, поскольку в конечном счете именно работник решает как вести себя в организации, насколько усердно и инициативно работать. Субъекты и объекты выступают своего рода полюсами мотивационного процесса, поскольку в их взаимодействии развертывается весь этот процесс.

3. Средства, ресурсы воздействия: стимулы (денежные, неденежные – они будут рассмотрены ниже) и методы (информирование, стимулирование, администрирование, убеждение, внушение, программирование, манипулирование, заражение примером и др.

4. *Механизм мотивации* – система взаимодействующих внутренних и внешних факторов, детерминирующих поведение сотрудника. Включает объективный и субъективные части, стороны. Субъективный механизм мотивации уже рассматривался. Он характеризует основные ступени внутренней детерминации поведения людей, актуализации мотивов, их превращения в действия людей, а также психологический аспект взаимодействия субъектов и объектов мотивации. *Объективная часть механизма мотивации* – это институциональные рамки, в которых происходит взаимодействия субъекта и объекта мотивации, т. е. организационная структура, совокупность принципов, норм, инструкций, приказов, распоряжений и т. п. Объективный механизм мотивации, структурирует, упорядочивает это взаимодействие, стабилизирует и регулирует его.

5. *Отношения между субъектом и объектом* (понимание – непонимание, доверие – недоверие, партнерство – соперничество и т.п.). Характер этих отношений во многом определяет действия руководителей и содержание всего мотивационного процесса. Так, например, если сотрудники преданы компании, доверяют руководителю, то это сильно упрощает мотивационные задачи начальника, делает ненужным

использование административных методов и регулярного текущего контроля за людьми.

Система мотивации организации, процесс взаимодействия руководителей и работников *осуществляются в рамках определенной* ***мотивационной ситуации****. Она представляет собой систему отношений или обстоятельства, в которых находятся участники мотивационного процесса: субъект и объект. Это часть среды, которая воздействует на процесс мотивации.*

Конкретная ситуация, в которой осуществляется мотивационное воздействие, может быть охарактеризована по многим параметрам. К ним относятся: общее состояние организации (например, бурный экономический рост или кризис); состояние коллектива (квалификационный уровень, преданность организации, коллективизм или индивидуализм работников, тип и сила корпоративной культуры и т. п.); характер решаемых задач, профиль деятельности (строительная компания, предприятие розничной торговли, завод по производству сложных космических аппаратов и т. п.); общая ситуация в стране и на рынке труда и др.

Для эффективного мотивирования сотрудников руководителю необходимы знание и учет особенностей мотивационной ситуации, а также *таких важнейших компонентов мотивационного процесса* как потребности и ценности работников как объектов мотивации, умение использовать имеющиеся в его распоряжении ресурсы – стимулы и антистимулы (наказание).

Мотивационная диагностика как необходимое эффективной мотивации

Обеспечивающая реализацию поставленных целей ***мотивационная работа должна начинаться с мотивационной диагностики.*** *Она включает сбор информации о функционировании системы мотивации, ее отдельных элементов, а также о мотивационной среде (ситуации); анализ полученных данных с целью выявления проблем, их причин и следствий, определения путей их решения; разработку соответствующих рекомендаций для руководства.*

Предметом мотивационной диагностики могут быть все элементы системы мотивации, их взаимосвязи, состояние мотивационной среды. Базисом, основой такой диагностики является *определение актуальных, действующих потребностей и ценностей сотрудников, их мотивационных профилей.*

Потребности и отчасти ценности сотрудника уже рассматривались, в том числе применительно к различным теориям мотивации. В силу тесной взаимосвязи и единой мотивационной направленности потребностей и ценностей различия между ними часто не проводятся, хотя порою они могут быть весьма значительны[8].

Несмотря на общность основополагающих потребностей человека, у различных людей они проявляются по-разному. Это зависит от

[8] Более детально о ценностях см.: *Пизяев В. П.* Управление слабыми. М., 2017. С. 43–48.

индивидуальных особенностей, пола, возраста, воспитания социального положения, достатка и т. д. У части работников некоторые потребности могут либо отсутствовать, либо быть выражены крайне слабо (например, потребности в карьерном росте, самореализации, общении, успехе и т. п.). В современных компаниях определение потребностей персонала осуществляется с помощью мотивационной диагностики, направленной на составление мотивационного профиля.

Мотивационный профиль представляет собой полученный с помощью соответствующих исследований обзор, характеристику структуры и степени выраженности (актуализации) основных потребностей и ценностей (мотиваторов) сотрудников, а также черт характера (достижительная – избегательная мотивация, внешняя – внутренняя референция, ориентация на результат – процесс), непосредственно влияющих на их организационное поведение [54. С. 7 и др.].

Мотивационные профили составляются на основе специальных тестов, а также опросов и наблюдений. (Пример и инструкция по составлению такого профиля приведены в книге «Руководство персоналом: Практикум».) На основе индивидуальных мотивационных профилей определяются коллективные, групповые профили, т. е. профили подразделений компании.

Мотивационные профили используется для:

- формирования системы мотивирования персонала, подбора стимулов, способов оплаты труда и т. д.;
- формирования индивидуальных и групповых мотивационных программ;
- формирования кадрового состава;
- организации труда (условия труда, расположение рабочих мест и т.д.);
- обучения и развития;
- определения лидерского потенциала, карьерных устремлений;
- построения внутренних коммуникаций, внутренних перемещений, формирования команд и т.д.

На основе мотивационных профилей составляется ***мотивационная программа*** для отдельных сотрудников. *Она включает систему мероприятий, побуждающих их к эффективной деятельности по достижению целей организации.*

Помимо выяснения мотивационного профиля, (т. е. помимо потребностей, ценностей и черт характера) в ходе диагностики сотрудников также выявляются:

1) их отношение к заработку и доходам (отношение к зарплате и к другим источникам дохода)

2) удовлетворенность сотрудников условиями оплаты труда, а также существующей системой мотивации в целом

3) оценка сотрудниками различных элементов работы и отношений в организации: принципов построения системы отношений между работником и организацией, деструктивных мотиваторов, причин непонимания и конфликтов между администрацией и работниками;

мотивации инициативы; отношения к коллективной (командной) работе, продвижения работника в должности, контроля работы и др. Вся эта информация позволяет значительно повысить эффективность мотивационной работы.

Основные факторы мотивации

Знание мотивационных профилей сотрудников, а также учет конкретной ситуации, в которой находится организация, позволяют эффективно использовать различные ***факторы мотивации***. Сам этот термин в специальной литературе и обыденном языке нередко отождествляется с категорией «***ресурсы мотивации***», что порождает терминологическую путаницу**.** Поэтому целесообразно различать эти близкие по своему содержанию категории. «***Факторы мотивации»*** *– это наиболее общее понятие, отражающим все многообразие детерминантов организационного поведения.* Они включают все то (люди, стимулы, отношения между людьми), что определяет организационное поведение человека, побуждает его к деятельности, в том числе субъектов мотивации, правильность или неправильность их действий, влияние ситуации и др. ***Ресурсы же мотивации – это внешние средства, т.е. стимулы (блага) и антистимулы (лишение благ), которые могут использоваться субъектом для влияния на объект мотивации.***

Стимулы, как уже частично отмечалось, представляют собой все то, что способно удовлетворить потребности человека, это различного рода ***вознаграждения***. Последние включают все те блага, которые дает организация работнику за его труд и участие в организационных делах. В западных и некоторых российских компаниях для характеристики факторов мотивации часто используют понятие «***компенсационный пакет***». *Такой пакет представляет собой набор благ, причитающихся сотруднику , занимающую определенную должность, за работу и участие в делах организации и компенсирующих затраты времени, умственной, физической и психической энергии.*

Термин «***антистимул***» иногда заменяется такими словами, как «негативный стимул», «наказание», «санкция» и т. п. Его употребление представляется целесообразным, поскольку в повседневном русском языке слово «стимул» («стимулирование») обычно понимается как благо, связанное с удовлетворением потребностей, к примеру, говорят о стимулировании и наказании. Значение рассмотренных выше терминов следует учитывать при определении основных факторов и ресурсов мотивации.

Таких факторов достаточно много. В специальной литературе существуют их различные **классификации**. Одна из них — деление всех факторов мотивации *в зависимости от характера, формы существования используемых стимулов (и антистимулов) на:*

1) *факторы внешней мотивации.* Они включают все те средства (блага и наказания), которые использует организация для влияния на поведение сотрудников;

2) *факторы внутренней мотивации (самомотивации).* Они базируются на психологических стимулах (и антистимулах), связанных с самооценкой человека: чувством самоудовлетворенности, преодолением когнитивного диссонанса, повышением Я-концепции и т. п. Примеры самомотивации, использующей внутренние стимулы: «выполню трудное задание и докажу себе (и другим), что я профессионал высокого класса»; «сдам экзамен на "отлично" — докажу, что я способный» и т. п.

В зависимости от субъекта мотивации (т. е. от того, кто использует стимулы) выделяют:

1) *личностные факторы.* В этом случае человек сам поощряет, «награждает» себя за решение той или иной, чаще всего непривлекательной, трудной или неприятной задачи с помощью внутренних или внешних стимулов: «решу задачу — попью кофе», «сдам экзамен — куплю любимый торт» и т. п. Обычно такое стимулирование используется в инструментальных целях, т. е. служит средством достижения более важных целей;

2) *организационные факторы.* Это предполагает, что стимулы использует организация, ее руководители, рабочая группа;

3) *социальные факторы.* В этом случае субъектом мотивации могут являться правительство, местные органы власти, руководители фондов и т. п., объявляющие премии и почетные звания (например, звание самой экологической компании страны, победителя отраслевого или другого конкурса и т. п.).

На практике мотивация персонала осуществляется главным образом посредством организационных факторов внешней мотивации. Их классификации представлены в специальной литературе. Так, достаточно широко распространена точка зрения, *делящая мотивацию в зависимости от характера используемых стимулов и соответствующих им потребностей на два вида:*

1) *материальную* (денежную) — использующую материальные стимулы и имеющую непосредственное денежное выражение (денежный эквивалент);

2) *нематериальную* (неденежную) — использующую внеэкономические стимулы, т. е. не имеющую непосредственного денежного выражения (или такое вознаграждение носит подчиненный характер — карьерная мотивация).

Для использования различных факторов в практической работе может быть применена более ***дифференцированная классификация факторов мотивации* в зависимости от формы стимулов и антистимулов и характера их воздействия**. Эта **классификация включает следующие факторы мотивации.**

1. ***Денежное (экономическое) вознаграждение: зарплата, премии, материальная помощь и т. п.*** Эти стимулы играют основополагающую

роль в мотивации персонала. Они проявляются в различных формах оплаты труда, участии в прибылях и т. д. Для успеха мотивации денежные стимулы должны органично соединять интересы отдельных сотрудников со стратегическими задачами организации. Для *того чтобы денежное вознаграждение обладало мотивационной силой, оно должно восприниматься работником как привлекательное, достаточное, заслуженное и справедливое.* Если эти условия не обеспечиваются, то мотивационная значимость денежного вознаграждения падает. (Подробнее об этом см.: параграф 19.4.).

Социальные льготы (трансферты). Этот вид стимулов относится к материальной мотивации и направлен в первую очередь на удовлетворение физиологических потребностей и потребностей безопасности (по классификации Маслоу). Сотрудники компании, пользующиеся социальными льготами, воспринимают их как заботу со стороны руководства компании. Это способствует улучшению морально-психологического климата, сплочению коллектива, формированию чувства преданности компании и ответственности за свой труд. (Более детально социальные льготы рассматриваются в параграфе 19.4.).

2. ***Организационно-административные (административно-распорядительные) меры.*** Они включают требования, предъявляемые организацией к поведению сотрудников, и предусматривают контроль, а также санкции в случае их невыполнения. Административно-распорядительные меры осуществляются с помощью должностных требований (инструкций), приказов, распоряжений, уставов, норм и правил поведения и других административных средств. Они призваны обеспечивать твердый организационный порядок, дисциплину и ответственность, без которых невозможно существование любой организации. С их помощью осуществляется координация труда отдельных работников, обеспечивающая выполнение общих задач.

Хотя организационно-административные меры не пользуются популярностью у сотрудников (особенно в современной России), их необходимо применять в любой организации. Они не сводятся только к наказаниям и их угрозе, «устрашению» работников. Их мотивационное воздействие осуществляется в первую очередь через функцию ориентации сотрудников на требования организации, разъяснение желательного и нежелательного поведения. Исследованиями доказано, что чрезмерно заниженные или завышенные требования к работнику со стороны организации, в том числе непосредственного руководителя, негативно сказываются на эффективности труда. Поэтому организационные требования должны соответствовать возможностям сотрудника. *Позитивно влияют на производительность также несколько завышенные требования, способствующие профессиональному росту и обеспеченные соответствующим стимулированием.*

Что же касается применения принуждения в качестве мотивации, то оно способно обеспечить лишь минимальную производительность, достаточную для того, чтобы избежать санкций. При чрезмерном, недостаточно

обоснованном его использовании часто достигается и демотивирующий эффект — развиваются *мотивация скрытого увольнения* (т. е. когда человек работает по минимуму только для того, чтобы избежать наказания), пассивность подчиненных, а иногда и их скрытое неповиновение. Поэтому в мотивационной работе главными факторами являются косвенные методы воздействия, опирающиеся на позитивное стимулирование. В то же время административные меры необходимы для борьбы с такими явлениями, как опоздания, прогулы, халатное отношение к своим обязанностям, воровство, пьянство и т. п. Эффективность наказания зависит от его строгости, своевременности (когда наказание следует за проступком без большого временного интервала), неотвратимости (низкой вероятности его избежать), понятности (разъяснения причин), справедливости.

3. **Статусные и пространственно-временные факторы**. Они включают по меньшей мере *три группы стимулов:*

1) *карьерно-статусные факторы.* К ним относятся повышение в должности, ротация, связанная с более интересной работой, повышение статуса (разряда) в рамках одной должности и т. п. Карьерно-статусная мотивация имеет важные достоинства. Она выгодно отличается, например, от прямого денежного стимулирования, устойчивостью, длительным характером поведенческого воздействия, широким диапазоном трудовой и организационной активности (не сводится к выполнению конкретных заданий, а побуждает сотрудника к разностороннему проявлению своих организационных способностей). Наиболее эффективно карьерно-статусная мотивация осуществляется с помощью планирования карьеры. Оно предполагает периодическое составление сотрудниками планов личной карьеры и их увязку с возможностями организации. При этом каждый сотрудник устанавливает для себя не только сроки получения желаемой должности (статуса), но и результаты, позволяющие ему претендовать на статусно-должностной рост, а также пути и способы их достижения. Это обеспечивает тесную увязку личных статусно-карьерных интересов с конкретными трудовыми достижениями;

2) *партиципационные (участия) и в том числе информационные факторы.* Они прямо связаны с развитием производственной демократии и элементов самоуправления. Своевременное информирование сотрудников о жизни организации, их привлечение к принятию значимых для них решений, предоставление им автономии в работе — все это повышает организационную идентификацию, развивает чувство сопричастности к делам организации, позволяет полнее проявить себя, представить свои интересы.

Эффективными формами использования стимулирования с помощью автономии являются делегирование задач, полномочий и ответственности, а также управление по целям и ценностям. Делегирование позволяет сотруднику максимально проявить себя, самостоятельно выполнять не только исполнительские, но и организаторско-управленческие функции. Управление по целям обеспечивает активное участие сотрудников в определении заданий, путей и способов их выполнения. Управление по

ценностям демонстрирует доверие к работникам, минимизирует регламентацию их труда, контроля за ними. Широкие возможности в развитии производственного самоуправления открывает использование командной организации труда. Формированию чувства коллективного хозяина способствует участие работников в прибыли компании, а также льготная продажа им акций предприятия;

3) *пространственно-временные факторы.* Как уже отмечалось, время, занятое приятным занятием или используемое для получения других благ, — это ценный ресурс, который может служить действенным стимулом. Можно выделить следующие формы мотивации временем в современных компаниях:

• *сокращение продолжительности рабочего времени* за счет более эффективного его использования: высокой производительности труда, сокращения простоев и т. п. При этом сэкономленное рабочее время может либо дополнительно оплачиваться, либо присоединяться к отпуску или учитываться в банке нерабочих дней, которые сотрудник может использовать по своему усмотрению;

• *предоставление сотрудникам дополнительного отпуска или дополнительных нерабочих дней.* Отпуск обычно предоставляется за утомительный труд или особые условия труда (ненормированный рабочий день, вредные условия труда и т. д.);

• *работа по гибкому графику, представляющему сотруднику* право самому определять режим работы — начала, окончания и продолжительности рабочего дня. При этом общая продолжительность рабочей недели или месяца обычно сохраняется и соответствует нормативной. Для работников устанавливаются часы обязательного нахождения на рабочем месте — это необходимо для общения с другими сотрудниками и клиентами. Предоставление сотрудникам гибкого графика работы оказывает на них важное стимулирующее воздействие. Оно позволяет им рационально планировать рабочий день, избегать часы пик при поездках к месту работы и тем самым экономить время и силы. Конечно, гибкий график работы сотрудников не должен нарушать ход производственного процесса и негативно влиять на эффективность труда;

• *мотивация стажем работы.* Она предполагает, что оплата труда, часть социальных льгот, а также карьерный рост ставятся в зависимость от количества лет, которые сотрудник проработал на данном предприятии. Это способствует закреплению сотрудников на данном предприятии, повышает их организационную лояльность;

• *надомный труд и дистанционная работа.* Это близкие понятия, хотя надомный труд предполагает производство продукции на дому и им заняты лица преимущественно невысокой квалификации. Дистанционная же работа обычно связана с высоко квалифицированным интеллектуальным или творческим трудом, которым можно заниматься не только дома, но и на даче, и даже в другой стране. Для многих работников и прежде всего женщин, воспитывающих маленьких детей, а также людей, склонных к индивидуальному труду, эти формы работы очень привлекательны и

выступают действенными стимулами. Они позволяют экономить время, затрачиваемое на проезд к месту расположения офиса, а также относительно свободно распоряжаться рабочим временем. Кроме того, дистанционная работа способствует решению транспортных проблем, снижению перенасыщенности крупных городов и миграции населения из периферии в региональные центры, снижению уровня безработицы, увеличению времени для семейного общения и др. В период пандемии Covid-19 надомный труд и особенно дистанционная работа получили массовое распространение. Они остаются привлекательными для примерно половины работников и в обычное, постпандемийное время.

Исследования показывают, что руководители явно недооценивают мотивационные возможности статусных и пространственно-временных стимулов, а часто вовсе не знают их. Поэтому использование этого фактора — важный резерв повышения мотивации сотрудников.

4. ***Мотивация возможностью профессионального и личностного развития, самореализации.*** Как уже отмечалось, связанные с этой группой мотивационных факторов потребности в развитии, творчестве и самореализации не имеют границ. Они способны порождать максимальное трудовое усердие, обеспечивать превращение труда из неприятной обязанности в ведущую жизненную потребность, средство реализации творческих способностей человека. На практике потребности профессионального и личностного развития удовлетворяются через обучение, тренинги, ротацию, повышение творческого содержания труда. Этого рода стимулы оказывают не только прямое — через удовлетворение вышеназванных потребностей, но и косвенное мотивационное воздействие, которое проявляется в том, что работники, повышающие уровень профессиональной компетентности, имеют больше шансов для карьерного роста, повышения зарплаты, занятия более сложным и интересным трудом.

5. ***Мотивация работников через содержание, условия и организацию труда***. Эта группа мотивационных факторов во многом связана с предыдущей, однако акцентирует внимание на самом процессе труда и его организации. Процесс труда способен удовлетворять ряд потребностей человека: в развитии, достижении результатов, самореализации, личностной значимости и др. На удовлетворение этих и некоторых других потребностей существенное влияние оказывают следующие параметры работы:

1) *разнообразие знаний и навыков, используемых в процессе работы* [34. С. 290]. Такое разнообразие делает процесс труда более интересным, уменьшает однообразие и монотонность и тем самым повышает мотивацию. На практике эта мотивационная закономерность используется в *методах расширения и обогащения труда*. Расширение труда означает увеличение количества операций или организационных задач примерно одинакового уровня сложности, решаемых работником (например, сотруднице ателье по ремонту одежды, выдающей уже отремонтированные изделия, поручают оформлять новые заказы). Обогащение труда означает повышение самостоятельности и ответственности работника при выполнении заданий;

Добавлено п
нумерация

2) *завершенность выполняемых работником задач.* Когда работник решает задачу от начала до конца и видит результат своего труда, готовый к употреблению или использованию, то это повышает его ответственность и удовлетворенность работой, мотивацию в целом;

3) *самостоятельность при выполнении задания.* Если работник сам определяет, как и когда он будет выполнять задание, планирует, организует и контролирует работу, то это повышает его удовлетворенность трудом и мотивацию;

4) *значимость, важность задания.* Сотрудник трудится с большим желанием, если осознает важность своей работы, ее значимость для предприятия, других людей, общества. Одним из способов повышения осознания значимости работы является налаживание постоянных контактов производителей с потребителями продукции или услуг;

5) *наличие обратных связей — информации о результатах трудовых усилий.* Обратные связи осуществляются на основе различных показателей: достижение промежуточных целей, производительность труда, объем продаж, качество продукции, количество бракованных изделий и т. п. При этом повышению трудовых усилий способствует информация как об успешной работе, так и о неудовлетворительных ее результатах;

6) *условия труда: санитарно-гигиенические условия* (чистота, шум, температура воздуха, освещенность и т. п.), *а также организация рабочего места* (обеспеченность материалами, инструментами, оргтехникой и т. п.). Мотивирующее воздействие оказывают (а точнее, согласно теории Герцберга, устраняют демотивацию) такие условия труда, которые облегчают выполнение работы, удовлетворяют потребности сотрудников в безопасности, физическом и психологическом комфорте.

7.Социально-психологические и коммуникационные факторы повышения трудовой мотивации. К ним относится в первую очередь влияние руководителя, товарищей по работе, рабочей группы (коллектива) в целом. Как свидетельствуют исследования, успех руководителя лишь на 15 % определяется его профессиональными знаниями и на 85 % — умением эффективно общаться, работать с людьми.

Конкретных факторов этой группы достаточно много: авторитет руководителя, влияние неформального лидера и товарищей по работе, умение руководителя эффективно использовать средства руководства: информировать — это формирует у работников чувство сопричастности к общему делу, ставить задачу, убеждать, морально поощрять, критиковать и наказывать, заражать увлеченностью и личным примером и т. д.

Важнейшим мотивирующим фактором является влияние группы, коллектива. Этот тип влияния рассматривается в главах 13—15. Значение мотивационного влияния группы трудно переоценить. С ним непосредственно связано мотивационное воздействие социально-психологического климата и организационной культуры.

Эффективность использования рассмотренных выше и некоторых других факторов мотивации прямо зависит от их соответствия мотивационным профилям сотрудников, а также ситуации, в которой находится

организация. Обеспечение соответствия применяемых стимулов мотивационным профилям сотрудников — основа системы мотивации, первейшее условие ее эффективности. Так, например, когда у человека ярко выражена потребность в признании и уважении, то лучшим стимулом для него будут перспективы карьерного роста. В то же время если у работников в достаточной степени удовлетворены материальные потребности, то дальнейшее повышение зарплаты и премий не окажет на них существенного мотивационного воздействия.

Второе важнейшее условие эффективности мотивации — учет конкретной ситуации, в том числе и ситуации на рынке труда. Так, например, если в условиях экономического кризиса в стране предприятие со сложившимся, сплоченным трудовым коллективом находится на грани банкротства и не может позволить себе больших расходов на оплату труда, то в этих условиях следует делать упор на социально-психологические стимулы: личный пример руководителей, коллективную солидарность, убеждение работников в необходимости временно «затянуть пояса», приложить максимум усилий для выживания «родного предприятия» и т. п.

Как уже отмечалось, одним из важнейших факторов мотивации является рабочая группа. Проблемам руководства ею посвящена следующая глава.

Вопросы

1. В чем суть теории иерархии потребностей Маслоу и какие практические рекомендации для менеджеров из нее следуют?
2. Как развивает и уточняет идеи Маслоу теория мотивации Альдерфера?
3. В чем состоит специфика теории мотивационных потребностей Д. МакКлелланда? Что представляют собой потребности во власти, успехе и принадлежности, а также потребность в том, чтобы избегать неприятностей?
4. Какие новые идеи вносит в концепции мотивации теория двух факторов Герцберга, и в чем ее суть?
5. Каково практическое значение теории Герцберга?
6. В чем суть теории трудовой мотивации Аткинсона?
7. В чем специфика теории справедливости (равенства) Адамса и каковы вытекающие из нее практические рекомендации?
8. Назовите главные идеи теории усиления мотивации Скиннера. Какие выводы для руководителей из нее вытекают?
9. В чем суть теории мотивации Врума? Какие практические выводы следуют из этой теории?
10. Какую модель мотивации разработали Лоулер и Портер? Охарактеризуйте ее основные элементы и прокомментируйте их влияние на мотивационный процесс.
11. Что представляет собой система мотивации? Каковы ее основные элементы и условия эффективности?
12. Что такое мотивационный профиль и для чего он используется в мотивационной работе? Как составляется мотивационная программа?
13. Как соотносятся факторы и ресурсы мотивации? Назовите важнейшие группы стимулов, , и охарактеризуйте возможности их эффективного использования в мотивационной работе.

Глава 13
РАБОЧИЕ ГРУППЫ

Вы узнаете:

- как влияют формальные и неформальные группы на работу организации;
- можно ли управлять процессом зарождения и развития неформальных групп;
- каковы сильные и слабые стороны сплоченной группы;
- как нейтрализовать негативные последствия группового мышления;
- что представляет собой групповая сплоченность и как она формируется;
- как диагностировать состояние группы, определять степень ее сплоченности;
- как различать механизмы психологической совместимости и использовать это в практической работе по подбору членов группы.

13.1. Формальные и неформальные группы в организации

Понятие рабочей группы

Рабочая группа оказывает большое влияние на мотивацию не только ее членов, но и самого руководителя. Уже с древних времен было замечено, что человек ведет себя во многом по-иному, когда он выступает как член группы: семьи, трудового коллектива, толпы и т. д. С развитием в конце XIX в. социологии, а затем социальной психологии влияние группы на эффективность производства стало объектом специальных научных исследований. Что же представляет собой первичная рабочая группа?

Первичная рабочая группа — *это объединение людей для достижения деловых целей, которые в определенный, достаточно длительный период времени регулярно непосредственно взаимодействуют друг с другом (причем каждый контактирует со всеми остальными), и осознают себя членами группы, идентифицируют себя с ней.*

Ведущий отличительный признак первичной рабочей группы — непосредственные, контактные коммуникации в течение длительного времени. Оптимальной с точки зрения эффективности деятельности обычно считается группа в 5—7 человек. Однако в зависимости от характера деятельности и интересов группа может насчитывать от 2 до 15 членов.

На основе первичных рабочих групп строятся и вторичные рабочие группы — коллективы более высокого уровня, например, отдела, цеха,

предприятия, объединения и т. п. Между членами вторичных групп нет регулярного контактного взаимодействия. Работники таких коллективов могут вообще не знать друг друга.

В данной теме речь пойдет лишь о *первичных рабочих группах.* В специальной литературе существуют различные классификации рабочих групп. В частности, они делятся на *командные,* состоящие из руководителя и его ближайших помощников; *целевые* (рабочие), объединяющие работников, выполняющих общее задание; *комитеты,* представляющие собой

относительно автономные группы, которым делегированы полномочия для выполнения определенных заданий, например, кружки качества [41. С. 157, 446—452].

Формальные, неформальные и дружеские группы

Рабочая группа включает в себя *формальную* и *неформальную* структуры (организации) и соответствующие им *группы* (неформальных структур и групп в рабочей группе может быть несколько), которые накладываются друг на друга. Формальные группы обычно создаются по инициативе сверху, как правило, вышестоящим руководством для выполнения определенных организационных задач, хотя иногда они могут создаваться и по инициативе снизу, например, в том случае, когда несколько знакомых, приятелей объединяют свои капиталы, усилия и создают совместное предприятие, скажем, торговую точку. Однако и в этом, весьма редком случае формальная группа образуется в результате реализации сознательно принятого решения.

Отличительными признаками формальной группы являются четко определенный состав и структура, в том числе организационные нормы; общие для группы задачи (цели); жесткое определение и распределение ролей; однозначное установление статусов, прав и обязанностей членов группы. Примеры формальных групп на предприятии — отделы (сектора) планирования, производства, маркетинга, логистики и т. п. Формальные группы обеспечивают единство действий всех составных частей организации, связь различных подразделений с ее общими целями. В основе выделения формальных групп лежит целесообразность общественного разделения труда, его дифференциации и кооперации.

Если рассматривать работника только с точки зрения формальной группы, то его можно уподобить роботу, поведение которого запрограммировано и регулируется организационными нормами, правилами, инструкциями, распоряжениями и т. п. Если же рассматривать его с точки зрения неформальной группы, то в этом случае он предстает как личность, обладающая определенными, в том числе уникальными, чертами и свободой выбора и воли.

Неформальные группы в организации всегда создаются стихийно, по инициативе снизу как результат новых форм активности и коммуникаций, возникающих на базе формального взаимодействия работников. Поведение членов неформальной группы — это их своеобразная реакция на формальные структуры организации. Неформальные группы возникают на основе целей, прямо не совпадающих с целями организации, как результат общности интересов, симпатий и антипатий их членов, проявляющихся в отношениях взаимопомощи, обмена знаниями, навыками и информацией, а также в некоторых других специфических видах деятельности, в том числе наносящих вред организации (например, совместные действия группы расхитителей).

Неформальные группы не имеют четкой, устойчивой структуры и могут быть открыты для новых членов организации. Разграничение статусов и

ролей в них не является жестким и заранее запланированным. Оно не задано извне, сверху, а определяется внутригрупповыми отношениями. Неформальные группы способны существенно модифицировать формальную структуру, а порой и до неузнаваемости исказить результаты ее деятельности.

Изучение неформальных групп особенно широко развернулось примерно в 60-х годах XX в. в связи с распространением влияния теории человеческих отношений.

Неформальные группы делятся на ***заинтересованные*** (или группы интересов) и ***дружеские***. Первые формируются для реализации определенного общего интереса, например, для предъявления руководству требований о своевременной выплате зарплаты или ее повышении. Обычно такие группы прекращают свое существование, как только удовлетворяются их интересы. Однако наиболее сплоченные из них нередко видоизменяют цель своего объединения, характер деятельности и даже оформляются структурно. Так, группа активистов — защитников интересов рабочих может стать ядром созданной профсоюзной организации, группа рационализаторов и изобретателей — конституироваться в сектор научных разработок и т. п.

Дружеские группы образуются на основе личных симпатий и взаиморасположения. Членство в таких группах изменяется в зависимости от установления или разрыва дружеских связей.

Функции неформальных групп

Неформальные группы выполняют ряд функций, важных для их членов, в том числе следующие:

1) реализация общих материальных и социальных интересов. Это может быть заинтересованность в рационализаторстве или разработке и внедрении изобретения, в получении дополнительных доходов, в совместном строительстве гаражей, в решении дачных вопросов, в организации турпоходов и т. п.;

2) защита от чрезмерного давления администрации, чрезмерной интенсификации труда, повышения норм выработки, сокращения работников и т. п.;

3) получение и передача необходимой или интересной информации;

4) облегчение коммуникаций и налаживание взаимопомощи при решении как организационных, так и личных задач;

5) сохранение и культивирование общих культурных, социальных, национальных, религиозных и иных ценностей;

6) удовлетворение потребностей в групповой принадлежности, в признании, уважении и идентификации. Это повышает удовлетворенность трудом и пребыванием в организации;

7) создание благоприятной среды деятельности и психологического комфорта, преодоление отчуждения, страха, обретение уверенности и спокойствия;

8) адаптация и интеграция новых и молодых сотрудников. Принятие их в коллектив помогает им быстрее адаптироваться к требованиям организации, позволяет получать ценные советы и помощь, облегчает различные виды коммуникаций.

Как видно из приведенного перечня функций, неформальные группы могут выполнять как конструктивные, так и деструктивные функции. При определенных условиях они могут противоречить целям организации, отвлекать внимание и энергию работников, порождать острые конфликты и снижать эффективность работы в целом. Однако *при рациональной формальной организации и умелом руководстве неформальные группы, воздействуя на формальную структуру, помогают гуманизировать труд, приспособить организацию труда к потребностям и пожеланиям человека, использовать трудовой потенциал сотрудников в организационных целях.* Под воздействием конструктивных неформальных групп повышается удовлетворенность трудом и эффективность деятельности организации, снижается текучесть кадров, сокращаются прогулы и другие дисфункциональные формы поведения.

Разнообразие функций неформальных групп необходимо учитывать в практической управленческой работе. Руководитель должен уметь в каждом конкретном случае ставить правильный диагноз, т. е. определять функциональное назначение неформальной группы, а также вырабатывать адекватные действия, направленные на устранение или изменение характера деструктивных объединений, на поощрение и укрепление конструктивных групп. Следует создавать благоприятные условия для формирования и сплочения групп, способствующих достижению целей организации.

Влияние на неформальные группы

Неформальные группы образуются на определенной, благоприятной для них почве. *Важнейшими общими условиями формирования таких групп являются*:

• *интенсивные групповые коммуникации, основанные на ролевой дифференциации, взаимодополняемости.* При наличии психологической совместимости сотрудников в рабочих группах действует правило: чем чаще контакты между работниками, тем более вероятно создание неформальных групп;

• *близость, подобие индивидуальных характеристик сотрудников.* Это может быть близость статуса, возраста, образования, мировоззрения, ценностей, происхождения, увлечений и т. п. Люди, индивидуальные черты которых существенно различаются или являются несовместимыми, не склонны объединяться в неформальную группу;

• *общая заинтересованность в чем-либо и ожидание от принадлежности к группе определенных благ.* Чем выше такие ожидания, тем сильнее стремление человека быть членом группы;

• *неровность поведения некоторых руководителей по отношению к различным сотрудникам, выделение «любимчиков» и «недобросовестных», «изгоев».* Такого рода руководители обычно считают «любимчиков» честными,

компетентными и лояльными, а «недобросовестных» — не вызывающими доверия. С первыми устанавливаются неформальные, доверительные, покровительствующие отношения, со вторыми — формальные отношения, опирающиеся на власть и санкции.

Хотя неформальные группы создаются преимущественно стихийно, это не означает, что процесс их формирования полностью не управляем. Он в значительной степени поддается целенаправленному регулированию. *Возможно управление общей динамикой процесса зарождения, функционирования и развития неформальных групп, обеспечение конструктивной или по меньшей мере нейтральной для организации направленности их деятельности.* При этом важно учитывать, что управление неформальными группами должно быть *системным*, *комплексным,* т. е. охватывать и формальные группы, поскольку в реальной жизни формальные и неформальные структуры рабочей группы обычно тесно взаимосвязаны, находятся в неразрывном единстве.

Явно бесперспективна бескомпромиссная борьба за полное искоренение неформальных групп. Она обречена на поражение, поскольку неформальные группы неизбежно возникают на базе личностных, психологических отношений и интересов. Жесткая, открытая *борьба против неформальных групп может иметь следующие негативные для организации последствия.*

• Создается дополнительная цель неформальной группы, связанная с ее самосохранением, обороной. Реализация такой цели требует дополнительных усилий со стороны членов группы и отвлекает их от формальных целей.

• Формируются новые роли и функции неформальной группы, направленные на борьбу с формальными решениями.

• Наличие «общего врага» усиливает замкнутость и сплоченность неформальной группы. Это в свою очередь усложняет для руководителя получение информации и вхождение в систему неформальных коммуникаций.

• Подрывается авторитет руководства, формальных решений, деформируется корпоративная культура.

• Расширение функций и активизация деятельности членов неформальной группы требует еще больших усилий со стороны руководителя, который может оказаться как бы в заколдованном круге: виток борьбы с неформальной группой завершается усилением последней и необходимостью использования для этого большего количества ресурсов.

В силу целого ряда негативных последствий открытого противоборства с неформальными группами в подавляющем большинстве случаев (когда речь не идет о явно деструктивных, криминальных группах, с которыми необходима бескомпромиссная борьба) для руководителя целесообразна *стратегия сотрудничества с неформальными структурами и управления их динамикой, развитием.* Важнейшие *достоинства* такой стратегии:

• снижение текучести кадров;

• рост производительности труда (в тех случаях, когда удается обеспечить сближение целей неформальной группы с организационными задачами);

• сокращение времени адаптации новых и молодых работников за счет передачи им знаний и опыта товарищами по работе;

• повышение мотивированности сотрудников за счет действия механизмов коллективной мотивации — мотивации группой. Коллективная мотивация превосходит индивидуальное мотивирующее воздействие руководителя по эффективности, быстроте воздействия и устойчивости. К тому же для организации она обходится гораздо дешевле.

Все вышесказанное однозначно свидетельствует о важности контроля со стороны руководства над процессом зарождения и развития неформальных групп. Такой контроль особенно актуален для деловых организаций современной России, эффективность работы многих из которых сильно страдает из-за деятельности различного рода деструктивных групп: взяточников, расхитителей собственности, групп, созданных на основе протекционизма и непотизма (родственных отношений), клиентел. Как же осуществляется управление этим процессом?

Управление динамикой неформальных групп

Управление процессом формирования и развития неформальных групп представляет собой комплекс преимущественно непрямых, экологических (осуществляемых через окружающую среду) воздействий на ту почву, на которой они зарождаются и развиваются, а также на условия их функционирования. ***Оно включает*** [116. С. 111—119]:

1) *преодоление широко распространенного негативного, пренебрежительного отношения к неформальным группам, признание неформальной организации и работа с ней, не угрожающая ее существованию.* При этом важно помнить, что ликвидация неформальной организации и как следствие разрушение неформальной группы могут сделать нежизнеспособной и формальную организацию, нанести ущерб рабочей группе в целом;

2) *создание здорового социально-психологического климата и сильной корпоративной культуры.* В организациях, обладающих этими качествами, обычно нет места для деятельности деструктивных групп, поскольку все сотрудники таких учреждений или их подавляющее большинство руководствуются в своем поведении организационными ценностями и нормами;

3) *обеспечение прозрачной и одинаковой по отношению ко всем сотрудникам политики руководства, основанной на организационных нормах и корпоративной этике.* Это устраняет почву для недовольства и, как правило, деструктивного для организации объединения незаслуженно обиженных;

4) *внимательный учет мнения членов и особенно лидеров неформальных групп, поощрение тех из них, которые помогают достижению целей организации.* Необходимо всячески избегать противостояния формального и неформального лидеров;

5) *постоянный учет влияния принимаемых решений на неформальные группы и по возможности недопущение негативных последствий такого влияния*;

6) *обязательное участие в процессе принятия важных решений членов неформальной группы и в первую очередь ее лидера.* Это устраняет или ослабляет сопротивление таких групп принятым решениям. Кроме того, привлечение членов группы к обсуждению и принятию решений усиливает количество и интенсивность формальных деловых коммуникаций, повышая тем самым формальную групповую идентификацию, сплоченность, ответственность, личностную значимость для сотрудников организационных целей. В результате этого сокращается почва для создания деструктивных неформальных объединений;

7) *направление потенциала активности сотрудников в нужное русло, предоставление людям пространства для самореализации, возможности проявить себя.* К примеру, наиболее способным и организационно мотивированным сотрудникам должны быть предоставлены возможности карьерного роста, тем же, кто склонен к изобретательству и рационализаторству — возможности самореализоваться в соответствующих обществах или группах научно-технического творчества и т. п.;

8) *устройство рабочего помещения (офиса), позволяющее легко установить, чем занят тот или иной сотрудник.* Особенно широко этот способ перекрестного контроля распространен в США, где многие сотрудники обычно работают в одном большом помещении, а кабинеты руководителей имеют прозрачные стены;

9) *ослабление или, лучше, устранение статусных барьеров в общении между руководителями и подчиненными за счет ликвидации привилегий для руководителей, проведения совместных мероприятий, предполагающих неформальное общение* (беседы в полуформальной или неформальной обстановке, чествование победителей, празднования, пикники и т. п.). Это позволяет преодолеть отчуждение между начальниками и подчиненными, укрепляет корпоративную культуру, повышает личностный авторитет руководителя и открывает для него доступ в систему неформальных отношений в коллективе;

10) *систематическое снабжение участников неформальных групп значимой для них достоверной информацией.* Это минимизирует возможности распространения различного рода слухов и появления деструктивного для организации поведения;

11) *обеспечение ведущей роли формальной организации в удовлетворении важнейших потребностей членов группы.* Как известно, сотрудники проводят в организации большую часть своего свободного от сна времени. Они стремятся реализовать в ней не только основные материальные запросы, но и потребности в социальной безопасности, коллективной идентификации, признании, добром отношении, уважении, самореализации и др. Если формальная организация не замечает многие из этих потребностей и не удовлетворяет их, то люди ищут возможности их удовлетворения с помощью (часто деструктивных) неформальных групп.

Так, например, если чиновник получает за свой полноценный квалифицированный труд мизерную зарплату, то он может стремиться улучшить свое материальное положение за счет создания неформальных групп, обеспечивающих фиктивное участие в выполнении курируемых им договорных работ, выгодные поездки за границу, незаконную продажу государственного имущества, поборы с граждан-клиентов и т. п.;

12) *влияние на лидера группы и ее членов.* Управление неформальными группами предполагает использование способов нейтрализации деструктивного лидерства, которые специально анализировались в главе 6. Такое управление осуществляется в первую очередь через использование формальной организации рабочей группы, ее изменение, а также изменение организационной среды.

Развитая, работоспособная рабочая группа не может быть лишь формальной или неформальной. Некоторые авторы, отражая динамику становления рабочих групп, различают *плановую единицу* и *рабочую группу.* Первая становится рабочей группой лишь в результате включения людей в процессы выполнения производственных заданий и развития коммуникаций, благодаря приобретению определенной степени сплоченности (спаянности).

Для эффективности деятельности рабочей группы в целом необходимо оптимальное сочетание в ней формальной и неформальной структур и групп при ведущей роли первой из них, а также развитость, зрелость неформальной структуры, которая выражается прежде всего в групповой сплоченности. Именно сплоченность превращает группу из простой суммы ее отдельных членов в качественно новый коллективный субъект, обладающий более высокими возможностями в реализации целей каждого работника и всей организации.

13.2. Возможности группового влияния

Конституирование рабочей группы и степень влияния на своих членов и на организацию в целом прямо зависят от ее сплоченности.

Сплоченность характеризуется привлекательностью группы для каждого члена, желанием оставаться в ее составе, а также развитостью сотрудничества и групповых коммуникаций на основе принципов солидарности, взаимной поддержки. Максимальная удовлетворенность пребыванием работника в организации и эффективность совместного труда обычно наблюдаются в высоко сплоченных коллективах с интенсивными коммуникациями.

Организационные возможности коллектива

Групповая сплоченность наиболее полно отражается понятием «коллектив». К сожалению, из-за идеологизации этого понятия в коммунистической пропаганде, с одной стороны, и его широкого противопоставления личности, индивидуальности в постсоциалистических странах, с другой стороны, в современной России оно почти совсем выпало

из научного лексикона. Однако само по себе понятие «коллектив» идеологически нейтрально и широко распространено в мировой литературе. Обычно под **коллективом** понимается *устойчивое объединение людей, стремящихся к общей цели и обладающее групповой сплоченностью.* Рабочий, или трудовой, коллектив характеризует рабочую группу в единстве ее формальной и неформальной структур.

Некоторые американские авторы называют коллектив «самым мощным орудием, известным человеку» [159]. Потенциально он является эффективнейшим мотиватором труда, фактором поддержки индивидуальных усилий и воодушевления работников, мощной стимулирующей и творческой средой, в которой раскрываются индивидуальные способности и дарования. Люди могут получать удовольствие от принадлежности к коллективу, посвящать ему себя, считать коллективные цели приоритетными. ***Сила коллектива*** состоит в том, что [131. С. 102]:

• совместно лучше решаются крупные или междисциплинарные задачи, в том числе такие, которые не могут быть решены простой суммой усилий членов группы;

• коллективный труд способствует быстрому усвоению задачи, ее принятию и реализации;

• коллектив — мощный фактор мотивации. Поведение и мнение сплоченной группы оказывает на сотрудника обычно большее мотивирующее влияние, чем воздействие руководителя. Для эффективного руководства крайне важно, чтобы эти два важнейших фактора мотивации действовали в одном направлении;

• коллектив — действенный регулятор поведения сотрудников, во многом осуществляющий координацию их деятельности без участия руководителя. Он стимулирует повышенное трудовое усердие. Доказано, что только своим присутствием группа положительно влияет на производительность труда, в частности, потому, что в присутствии других у человека возникает беспокойство о том, как будет воспринята его работа (исключение составляет малознакомая работа);

• коллективная деятельность сокращает или ослабляет стрессовые ситуации. Совместная работа, участие и поддержка помогают человеку справиться с трудной ситуацией, не оставляют места для глубоких, травмирующих психику индивидуальных переживаний;

• в коллективе вырабатывается больше идей и возрастает инновационная способность группы;

• коллективный труд, интенсифицируя групповые коммуникации, повышает скорость распространения и адекватность информации, предотвращает ее фильтрацию;

• в коллективе обычно успешнее решаются проблемы, возникающие в связи с нечетким распределением обязанностей и низким личным вкладом, устраняются межличностные трения;

• коллективный труд создает лучшие возможности для овладения передовым опытом, повышения квалификации и развития сотрудника в целом;

• коллектив позволяет быстро интегрировать новых сотрудников и стабилизировать культуру организации.

Конечно, коллективный, групповой подход не является универсальным средством эффективного решения любых управленческих проблем, однако он открывает путь для эффективного, быстрого достижения целей и получения при этом удовольствия от совместного труда.

Фактор риска в групповых решениях

Возможности коллектива, т. е. сплоченной группы, в обеспечении эффективности трудовой деятельности достаточно велики. При решении большинства задач, особенно сложных, многосоставных, требуются разнообразные знания, навыки и участие многих людей. В этом случае результаты коллективной деятельности намного превосходят простую сумму индивидуальных достижений. В группе рождаются наиболее плодотворные и обоснованные идеи, она способна всесторонне оценить те или иные проекты, хотя при принятии решений и бывает склонна к повышенному риску. Это проявляется в том, что ***группа принимает заметно более рискованные решения, чем решения ее отдельных членов, которые принимают их самостоятельно, на свой страх и риск.*** Ученые объясняют этот феномен по-разному [150. С. 172]:

• конформистским давлением, которое проявляется в том, что группа, как правило, негативно относится к инакомыслящим, диссидентам (эффект «белой вороны»). Поэтому отдельные члены группы не осмеливаются высказывать свои взгляды, расходящиеся с уже изложенными мнениями, особенно позициями групповых лидеров и большинства, не решаются критиковать их. Требование конформистского поведения чаще всего приводит к нетерпимости по отношению к критическим, нелояльным с точки зрения группы высказываниям и действиям, к тому, что их авторам просто «затыкают рот»;

• чувством переоценки, завышения своих возможностей, которое развивается при интенсивном групповом общении (завышенное чувство «мы», ослабляющее восприятие риска);

• взаимным «заражением смелостью». Этот эффект возникает в групповых коммуникациях. Его суть состоит в том, что публичное высказывание приятных группе смелых идей одними ее членами побуждает других «отличиться» с помощью еще более радикальных предложений;

• притуплением чувствительности к опасностям и предостережениям в результате предшествующего группового опыта. Существование коллективов более устойчиво, чем положение отдельных работников. К тому же групповые неудачи обычно менее заметны и не воспринимаются так остро, как индивидуальные;

• широким распространением (чаще ошибочного) мнения, будто при групповых решениях ответственность ложится на многих людей и доля личной ответственности сравнительно невелика;

• влиянием лидеров, особенно формальных руководителей, видящих свои главные функции в обязательном внушении оптимизма и уверенности в достижении цели.

Ряд исследователей, отмечая превосходство высоко сплоченных групп в кооперативности, демократичности, ангажированности (вовлеченности) поведения их членов, достижении индивидуальных и групповых целей и общей удовлетворенности трудом и пребыванием в коллективе, вместе с тем указывают на склонность таких коллективов к *групповому мышлению.*

Симптомы группового мышления

Симптомами такого мышления и группового давления в целом, как утверждает И. Л. Янис, *являются* [113. С. 174]:

1) *иллюзия неуязвимости группы.* Члены группы склонны к переоценке правильности своих действий и нередко с восторгом воспринимают рискованные решения;

2) *безграничная вера в моральную правоту групповых действий.* Члены группы убеждены в нравственной безупречности своего коллективного поведения и в ненужности критических оценок со стороны посторонних. Эта склонность группового мышления очень созвучна лозунгу «коллектив всегда прав», который был широко распространен в нашей стране в советский период;

3) *отсеивание неприятной или неугодной информации.* Не согласующиеся с групповыми взглядами сведения часто не принимаются во внимание, а предостережения не учитываются. Следствием этого является игнорирование необходимых изменений;

4) *негативная стереотипизация посторонних.* Цели, мнения и достижения внешних конкурентов тенденциозно трактуются как слабые, глупые, враждебные и т. п.;

5) *самоцензура.* Отдельные члены группы из-за опасений нарушения групповой гармонии воздерживаются от высказывания альтернативных точек зрения и выражения собственных интересов;

6) *иллюзия постоянного единодушия.* Из-за самоцензуры и восприятия молчания как «знака согласия» при решении проблем слишком быстро, без необходимого всестороннего обсуждения достигается внешний консенсус;

7) *ограничение или урезание возможностей участия посторонних в формировании коллективного мнения и принятии решений.* Отдельные члены группы стремятся не давать возможности участвовать в делах группы не принадлежащим к ней людям, поскольку опасаются, что это (в том числе идущая от них информация) нарушит групповое единодушие.

Конечно, все эти симптомы группового мышления и соответственно группового давления проявляются далеко не всегда и вовсе не являются обязательными. Однако руководитель должен знать подобные опасности и предотвращать их. Есть немало способов борьбы с деструктивными проявлениями коллективного мышления. Этому способствует соблюдение следующих двенадцати ***правил нейтрализации негативных последствий группового мышления*** [127. С. 326].

1. Разъяснение опасности группового мышления.

2. Удержание руководителей от чрезмерного вмешательства в процесс подготовки и принятия коллективных решений.

3. Побуждение сотрудников высказывать возражения и сомнения, поощрение «смельчаков».

4. Развитие в организации культуры толерантности (терпимости), свободы мнений, критики, самокритики, открытости суждений и дискуссий.

5. Периодическое взятие на себя одним из сотрудников роли «адвоката дьявола». Суть этой роли состоит в постоянном оппонировании, постановке под сомнение высказываемых идей и предложений.

6. Образование время от времени подгрупп для конкурентной проработки важных частичных проблем.

7. Нейтрализация влияния неформальных лидеров. Если неформальное влияние руководителя в группе не столь велико, то нередко бывает целесообразно ограничивать влияние неформального лидера или способствовать биполярной структуре неформального лидерства в коллективе.

8. Тщательный анализ возможностей и намерений потенциальных и реальных конкурентов и противников.

9. Повторное переосмысление решений, по которым уже достигнуто предварительное единство мнений. Руководитель может предложить группе, например, повторно обсудить то или иное ошибочное, на его взгляд, решение, указав на его слабости.

10. Привлечение внешних наблюдателей и критиков. Независимые критики — важная гарантия преодоления групповой пристрастности и односторонности.

11. Испрашивание членами группы мнения уважаемых коллег извне.

12. Использование групп, параллельно работающих над той же самой проблемой.

Применение этих правил поможет руководителю минимизировать негативные и максимизировать позитивные последствия коллективной деятельности. Помимо рассмотренных выше слабостей группового мышления, руководителю необходимо также учитывать различные формы коллективного давления, которые применяет группа по отношению к инакомыслящим, или диссидентам.

Групповое давление и ослабление внешних связей

Группа применяет различного рода неформальные санкции со стороны всех или большинства своих членов по отношению к нарушителям групповых норм, «предателям», «штрейкбрехерам» и т. п., особенно из числа «новичков». Такие санкции могут привести к острым конфликтам.

Спектр группового влияния на поведение отдельных работников достаточно широк. Группы оказывают разностороннее давление на своих членов в вопросах соблюдения групповых норм и стандартов в области поведения, производительности труда, отношения к руководству, сверхурочным работам и т. п. Во многих ситуациях сила воздействия группы на отдельного работника превышает угрозу санкций со стороны руководителя и даже превосходит зависимость поведения сотрудника от ритма, задаваемого

техникой, поскольку повседневное моральное воздействие (осуждение, презрение, остракизм, отказ в защите или психологической разрядке и т. п.), а иногда и другие санкции, налагаемые группой, переносятся человеком тяжелее, чем административные и иные меры, принимаемые руководством. Влияние группы на поведение отдельных работников может как повышать, так и существенно снижать эффективность их работы.

Высокая групповая сплоченность может оказывать негативное воздействие на сотрудничество и характер отношений с другими подразделениями организации, а также ее партнерами и клиентами. Такое ее ***негативное воздействие может осуществляться прежде всего по следующим направлениям***:

1) *ослабление (девальвация) значения внешней группы за счет повышения (ревальвации) значения внутренней группы, внутригрупповой жизнедеятельности.* У членов высоко сплоченных групп нередко формируется чувство групповой самодостаточности и утрачивается интерес к другим группам. Это ведет к ослаблению внешних связей и сотрудничества;

2) *преувеличение различий между своим коллективом и другими группами.* Члены высоко сплоченной группы склонны выделять себя из остальных групп и недооценивать общие моменты;

3) *групповой эгоизм по отношению к «чужим» и протекционизм в отношении «своих».* Это может проявляться в неуважении законных интересов «чужих», закрытии глаз на нарушение «своими» организационных правил и норм и т. п.

Соотношение позитивных и негативных последствий коллективной деятельности непосредственно зависит прежде всего от характера группы, ее ценностей, профессиональной компетентности и личных качеств руководителя, организационного порядка, корпоративной культуры, а также от конкретной ситуации.

Потенциал позитивного группового влияния (групповой работы) достаточно велик. Однако, по оценкам подавляющего большинства западных и отечественных исследователей, коллективам часто не удается задействовать даже малую часть своего потенциала. Обычно приходится наблюдать, что взаимодействие в рабочих группах безжизненно, направлено на защиту лишь индивидуальных интересов, не приносит удовлетворения, запутано и неэффективно. Этот недостаток дорого обходится любой организации, поскольку современное эффективное руководство предполагает, что люди совместно координируют цели и усилия, определяют задачи, находят и используют ресурсы, планируют деятельность и доводят дело до конца, невзирая на трудности.

Важнейшим фактором, характеризующим превращение рабочей группы в коллектив и позволяющим использовать позитивные возможности коллектива, является групповая сплоченность.

13.3. Групповая сплоченность

Факторы групповой сплоченности

Не всегда и не любые группы способны превратиться в единое, слаженно действующее целое. Существуют определенные ***факторы групповой сплоченности***, к которым относятся:

1) согласие между членами группы по поводу ее целей;

2) широкое общение и взаимодействие между членами группы;

3) близость или не слишком большое, приемлемое для всех неравенство социального статуса и происхождения членов группы;

4) демократизм групповых взаимоотношений, предоставление всем членам группы возможностей для непосредственного участия в установлении групповых норм и стандартов;

5) положительное мнение членов группы друг о друге;

6) ярко выраженная у каждого члена группы потребность в тех преимуществах, в том числе защите, которые дает принадлежность к ней;

7) размер группы, достаточный для реализации ее целей и коммуникаций. Но он не должен быть так велик, чтобы подавлять внимание к ее делам и побуждать к разделению на микрогруппы. Группы с четным числом членов обычно более тщательно решают задачи, чем с нечетным;

8) пространственная близость. При наличии других условий существует прямая зависимость между близостью рабочих мест и сплоченностью группы;

9) преобладание положительного опыта в достижении группой своих целей и защите ценностей. Это укрепляет веру членов группы в возможность достижения ее целей, придает групповым отношениям позитивную эмоциональную окраску;

10) психологическая совместимость членов группы. Она представляет собой совокупность индивидуальных качеств членов группы, обеспечивающих позитивную эмоциональную окраску, слаженность и эффективность их совместных действий, сотрудничества. Совместимость включает целый ряд качеств: физиологических (половозрастные и другие физиологические особенности); психофизиологических (различие темпераментов и биологических потребностей); собственно психологических (личностный характер и мотивы поведения); социально-психологических (ценности, интересы, ролевые ожидания). Доказано, что психологическая совместимость позитивно влияет на производительность труда и качество продукции.

Психологическая совместимость

Одним из исходных моментов обеспечения психологической совместимости является учет особенностей темпераментов членов группы. **Темперамент** — *это система эмоциональных и динамических (характеризующих быстроту психологических реакций и активность) свойств личности.* В современной психологии широко распространена базовая типология темпераментов, включающая четыре их типа: сангвиник,

меланхолик, холерик, флегматик. Достаточно наглядная графическая схема классификации этих темпераментов предложена группой американских ученых под руководством Г. Айзенка (рис. 13.1).

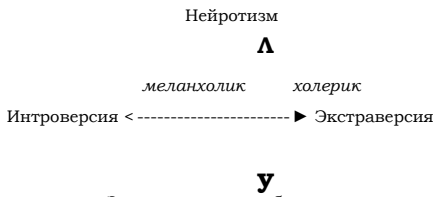


Рис. 13.1. **Классификация темпераментов (Г. Айзенк и др.)**

Эта схема позволяет классифицировать различные темпераменты людей в зависимости от *двух групп показателей:* интроверсии — экстраверсии (горизонтальная ось) и эмоциональной стабильности — нейротизма (вертикальная ось).

Экстраверсия означает психологическую ориентацию человека на внешний мир, окружающих, общение с другими людьми, открытость и активность; *интроверсия* — прямо противоположный тип, предполагающий направленность внимания личности на собственный внутренний мир и интересы, повышенную рефлексивность, сосредоточенность на внутренних переживаниях и внешнюю пассивность, замкнутость. *Эмоциональная стабильность* означает устойчивость нервной системы, проявляющуюся в спокойствии, высокий иммунитет по отношению к стрессам и т. п.; *нейротизм* — прямо противоположное качество.

Оси координат данной графической схемы могут быть разбиты на единицы (баллы) измерения, и в этом случае создается возможность давать более дифференцированную, чем простое отнесение к четырем основным типам, оценку темпераментов конкретных людей.

Знание и учет особенностей темпераментов — важное условие обеспечения групповой совместимости и эффективности деятельности, а также оптимального распределения заданий. В группе отрицательные черты одного темперамента можно уравновесить положительными чертами другого, например, пессимизм и замкнутость меланхолика — оптимизмом и общительностью сангвиника. Легкость смены настроений и увлечений холерика хорошо дополняют спокойствие, логичность и устойчивая целеустремленность флегматика.

Однако не все типы темпераментов могут быть взаимно дополняемыми. К наиболее сложным, негативным типам обычно относят несинтонных интровертов — внутренне ориентированных людей с жесткой асоциальной установкой.

Существуют и более сложные типологии личностных характеристик, опирающиеся на другие методики, тесты и инструментарий. На базе личностных темпераментов выделяются различные ***черты характера*** как устойчивые психологические качества, определяющие отношение

сотрудника к делу, к себе, другим людям и т. д. Черты характера могут быть очень разными: серьезность — легкомысленность, принципиальность — беспринципность, коллективизм — индивидуализм, альтруизм — эгоизм, аккуратность — неряшливость и т. п. Учет и оптимальное сочетание разнообразных личностных характеристик являются важным фактором групповой совместимости и эффективности.

Наилучшее использование индивидуальных и деловых качеств работников может быть обеспечено с помощью различных ***механизмов психологической совместимости*** [33. С. 429—433]. *Наиболее важными* из них являются следующие:

1) *подобие и взаимодополнение (комплементарность) качеств взаимодействующих работников.* Подобие качеств необходимо, например, при формировании экипажей самолетов или судов, при работе на конвейере с заданным темпом; комплементарность — при разработке проектов (фантазия, широта мышления одних дополняется трезвостью, заземленностью и прагматизмом оценок других);

2) *контрастность свойств и качеств.* Этот механизм совместимости встречается довольно редко и проявляется в основном лишь тогда, когда у всех работников наблюдается ярко выраженная устремленность к общей коллективной цели. В этом случае сотрудники с контрастными качествами полнее отражает и воспринимают реальность, например, чрезмерный оптимизм одних работников в возможностях реализации цели охлаждают пессимисты, подготавливающие команду к худшему варианту развития событий;

3) *гомеостазис — саморегулирование системы, обеспечивающее поддержание равновесия с помощью обмена информацией и перераспределения ролей и функций, имеющее целью устойчивость и эффективность групповой деятельности.* Явление гомеостазиса наиболее ярко наблюдается в высоко мотивированных, сплоченных коллективах и проявляется, в частности, в том, что группа под влиянием требований ситуации гибко реагирует на нее, сама перераспределяет функции ее членов, выполняет работу отсутствующих (например, заболевших), изыскивает скрытые резервы. Строго говоря, гомеостазис, не исключая действия первых двух механизмов психологической совместимости, отражает качественно новые, системные свойства группы как целостности.

Совместимость — одно из важнейших условий групповой сплоченности и эффективности. В общем плане групповая сплоченность естественно зависит и от таких параметров, как возраст, уровень образования, длительность пребывания в организации, общность социальных ценностных ориентаций, политических и религиозных взглядов, широта групповых коммуникаций, личность и стиль руководителя и др.

Практическое определение групповой сплоченности

Как показывает даже простое перечисление условий и факторов групповой сплоченности, ее формирование и углубление представляют собой достаточно сложную задачу, зависящую от многих переменных.

Руководитель далеко не всегда имеет дело с высоко сплоченными группами. Определение степени групповой сплоченности — важное условие эффективного управления, которое необходимо учитывать при выборе стиля и методов руководства, при определении общих возможностей коллектива, постановке заданий и контроле за их выполнением.

Эмпирически сплоченность группы обычно выявляется с помощью следующих вопросов.

1. Считаете ли вы себя реальной частью группы?

2. Если бы вам предложили такую же работу за равную зарплату в другой группе, подумали ли бы вы о возможности перехода туда?

3. Как, лучше или хуже, выглядит ваша группа в сравнении с другими группами организации?

4. Как вы и ваши товарищи уживаетесь друг с другом? Помогаете ли вы друг другу? Часто ли в вашей группе бывают конфликты? [105. С. 72]

Высоко сплоченным командам обычно присущи следующие признаки:

• группа работает как единое целое, ее члены излишне не беспокоят друг друга и не мешают друг другу при взаимодействии;

• все члены коллектива эффективно участвуют в ее усилиях, работают на совесть и не отлынивают от работы, даже когда появляется такая возможность;

• выполняя индивидуальные задания, члены группы ориентируются на достижение общей цели;

• члены группы рационально используют ресурсы, оборудование и квалификацию для реализации общих целей;

• члены группы не скрывают своего мнения, не утаивают друг от друга знания и информацию и всегда готовы поделиться ими, помочь друг другу. Они часто и откровенно общаются [105. С. 158].

Один из типичных показателей степени сплоченности группы — величина расхождений в средней выработке сотрудников. В высоко сплоченных коллективах такие расхождения меньше, в слабо сплоченных группах — больше. Хотя в сплоченных группах на средние нормы выработки влияют опасения сокращения рабочих мест, надбавок к зарплате, повышения норм выработки и т. п., решающим фактором в формировании такого рода опасений является прошлый опыт, приобретенный в данной организации и вне ее.

Сплоченность групп может формироваться на разных основаниях. В группах с преимущественно индивидуальным характером заданий ее основой являются общие интересы работников; хорошие межличностные отношения, предполагающие доброжелательность сотрудников, их психологическую совместимость; основанные на внимании к людям методы руководства; совместные коммуникации вне трудовой деятельности: общие формы проведения досуга, празднования, пикники, туристические походы и т. п.; воспитательные мероприятия по укреплению корпоративной культуры, формирующие чувства групповой идентичности, преданности компании и т. п. Некоторые формы сплоченности могут иметь деструктивную направленность, например, сплоченность сотрудников

государственной организации, в основе которой лежит стремление сохранить низкую загруженность работой, возможность заниматься личными делами в рабочее время и осуществлять незаконные поборы с граждан.

Однако, несмотря на существование таких деструктивных форм сплоченности, гораздо чаще она проявляет себя как позитивное для организации и сотрудников явление. При правильной организации труда и умелом руководстве сплоченность, как уже отмечалось, выступает одним из важнейших факторов повышения эффективности управления и трудовой деятельности в целом. В практике управления формирование высокой сплоченности группы не всегда возможно, а иногда даже и не очень желательно. Стремясь к повышению сплоченности коллектива, руководитель предварительно должен уточнить для себя, *допускает ли (или требует ли) характер решаемых группой задач ее высокой сплоченности.*

Сплоченность рабочей группы на основе организационных ценностей и целей особенно необходима в тех случаях, когда характер решаемых ею задач требует командной организации труда. Анализу команд и управления процессом их формирования и использования посвящена следующая глава.

Вопросы

1. Что такое первичная рабочая группа? В чем состоят отличия рабочей группы и плановой единицы?
2. Что представляют собой формальная и неформальная группы и какую роль они играют в организации?
3. Всегда ли в организации существуют неформальные группы? Каковы важнейшие функции неформальных групп?
4. Как, с помощью каких действий можно влиять на динамику неформальных групп?
5. Каковы конструктивные возможности влияния коллектива (сплоченной группы) на его членов?
6. Какие недостатки имеет групповое влияние? Какое воздействие оказывает группа на внешние связи организации?
7. Что представляет собой групповое мышление и в чем оно проявляется? Как можно нейтрализовать негативные последствия группового мышления и группового давления?
8. Что такое групповая сплоченность, каковы ее признаки и основные факторы ее формирования?
9. Как практически можно определять сплоченность рабочей группы?
10. Что представляет собой психологическая совместимость? Как она влияет на трудовую деятельность? Каковы ее наиболее распространенные механизмы и как их можно использовать в практической работе?

Добавлено п
странная не
мониторинга
других стра

Глава 14
КОМАНДЫ

Вы узнаете:

- в чем состоят особенности команды по сравнению с другими рабочими группами, каковы ее отличительные признаки;
- какие факторы обеспечивают эффективность командной работы;
- как определять, когда, в каких реальных условиях эффективна работа командой;
- какие права и обязанности имеют члены команды и ее руководитель;
- какие типы команд применяются в деловой деятельности наиболее широко и в чем их особенности;
- каковы сильные и слабые стороны работы команды, как максимизировать позитивные и минимизировать негативные последствия командной работы;
- как формировать команду и проводить мониторинг ее состояния.

14.1. Понятие команды и условия ее эффективности

Отличительные признаки команды

В последние годы понятия «команда», «командный менеджмент» (т. е. управление посредством управленческих команд и командной организации труда в целом) широко используются для характеристики высоко сплоченных трудовых коллективов. В русском языке слово «команда» традиционно связывалось с военными или спортивными группами, хотя в последнее время оно используется и применительно к деловым организациям.

В современной литературе можно выделить *два главных значения слова «команда»:* широкое и узкое, собственное. В *широком значении* о «команде» говорят уже в том случае, когда между начальником и сотрудниками наладилось хорошее взаимопонимание в процессе работы. Понятие «команда» употребляют также тогда, когда говорят о хорошей согласованности действий коллег при выполнении поставленных перед ними задач. Рабочие группы, возникающие в ходе производственных процессов, также часто обозначаются понятием «команда» [2. С. 86].

Иными словами, *в широком значении слово «команда» означает сплоченную рабочую группу (трудовой коллектив), для которой характерно взаимопонимание и слаженная,* согласованная работа. Используемое в этом широком значении понятие «команда» не несет особой смысловой нагрузки и не имеет специфического содержания по сравнению с такими широко

распространенными категориями, как «сплоченная рабочая группа» или «трудовой коллектив».

В узком, собственном значении термин «команда» характеризует особый тип сплоченных рабочих групп, а именно высоко сплоченные группы, для которых в большей или меньшей мере характерны следующие признаки.

1. *Общая коллективная цель (задача), реализовать которую поодиночке, при индивидуальной организации труда невозможно или невыгодно.* Это, пожалуй, важнейший признак команды, который отличает ее от традиционных сплоченных рабочих групп с преимущественно индивидуальными заданиями их членов.

2. *Присущая лишь командам формальная организация* (организационная структура). Ее отличает целый ряд признаков: автономия группы, ее широкие права в решении внутренних дел, в том числе распределении заработка, широкие возможности участия всех в принятии групповых решений, специфические обязанности и права членов группы, меньшая по сравнению с традиционными рабочими группами роль формального лидера и т. д.

3. *Единство, одинаковая направленность формальной и неформальной организации с акцентом на деле, на достижении командных целей.* Команду характеризует ориентация неформальной организации на цели всей организации. Этим она отличается от деструктивных высоко сплоченных групп. Такие группы существуют в некоторых деловых организациях, например, группы, которые, иногда вместе с руководителем, стремятся оградить себя от интенсивного труда, повышения норм выработки и т. п., что идет вразрез с целями всей организации.

4. *Взаимодополняющие навыки и способности членов команды.* Сам смысл объединения работников в команду состоит в том, чтобы они взаимно дополняли друг друга и вместе решали такие задачи, которые не смогут сделать все они, работая в одиночку.

5. *Коллективистская субкультура, доминирование в работе общих ценностей, высокая групповая идентификация, готовность брать ответственность за общую задачу, ведущая роль коллективной мотивации.* Команда как форма коллективной организации труда *имеет адекватную* ей субъективную (связанную с ценностями, установками и убеждениями) основу. Главная ценностно-целевая ориентация членов команды — не индивидуальные задания, а общекомандная задача.

6. *Преимущественно кооперативный стиль управления, дисперсия или размытость лидерства.* В наиболее типичных, «полных» командах мнение всех их членов рассматривается как имеющее такую же ценность, как и мнение руководителя команды (иногда его может и не быть). Для команд характерно повышение значимости неформального и коллективного (когда все члены группы в большей или меньшей степени выполняют руководящие функции) лидерства.

7. *Равноправие членов команды.* Ее руководитель обычно рассматривается как «первый среди равных» и не имеет права единолично принимать

обязательные для всех решения. Хотя в некоторых командах (например, управленческих) из этого правила делаются исключения, руководители наделены достаточно большой властью, но и там среди их членов доминируют отношения не служебной субординации, а товарищеского сотрудничества единомышленников.

8. *Высокая ангажированность (вовлеченность) в дела коллектива, активное участие всех в принятии групповых решений.* Команды формируют из организационно мотивированных сотрудников, имеющих широкие права на участие в принятии решений. Это стимулирует их активность. Кроме того, оплата труда членов команды прямо зависит от результатов выполнения общего задания, что тоже способствует их большей вовлеченности в дела коллектива.

9. *Синергетический эффект трудовой деятельности.* Это означает, что объединение в команду *не только позволяет решать задачи, непосильные для индивидуальной работы, но и экономит время и ресурсы, затрачиваемые на разного рода согласования и координацию индивидуальных работ.*

Это свойство команды наглядно описывает М. Хаммер: «Индустриальная эра разбила производственные процессы на серии мелких задач, которые мы представим в виде огромного множества кусочков яичной скорлупы. Чтобы вновь собрать из этих фрагментов целую скорлупу, требуется невероятное количество клея, но после сборки получившаяся форма будет чрезвычайно хрупкой, непрочной, неустойчивой и ... уродливой. Каждый неровный шов — это потенциальный источник проблем. Более того, поскольку клей дороже самой скорлупы, стоимость восстановленной конструкции будет безумно высокой. Подобным же образом возникает потребность в сложных процессах с огромным содержанием “клея”, когда работа разбита на несколько мелких простых задач, не создающих никакой стоимости: в наблюдении, управленческом аудите, проверках, одобрениях и т. п., чтобы снова свести воедино все эти раздробленные задачи. Множество промежуточных действий приводит — как на уровне индивида, так и на уровне различных подразделений компании — к недоразумениям, недопониманию, ссорам, примирениям, пересмотру обязанностей, бесконечным телефонным звонкам и еще тысячи иных поводов для головной боли. Более того, в итоге начинает расти число передаточных инстанций, “обрывов” и “темных уголков”, в которых гнездятся ошибки и растут расходы на административную настройку. Единственный способ избежать такого безумного количества “клея” — сразу начинать строить работу компании с крупных фрагментов (с более крупных участков работ)» [73. С. 17—18].

Командный метод работы позволяет резко сократить затраты времени и ресурсов, связанные со «склеиванием» — согласованием и подгонкой различных индивидуальных работ. Кроме того, он позволяет решать задачи, которые вообще невозможно решить в одиночку.

Рассмотренные выше отличительные признаки характеризуют *модель идеальной команды.* У реальных команд они выражены не всегда в полной

мере, отдельные из них могут и отсутствовать. Однако в целом эти признаки дают достаточное представление о специфике команды как одной из наиболее эффективных форм организации рабочих групп. Важнейшие отличия «настоящей», «подлинной» команды от обычной рабочей группы Й. Р. Катценбах и Д. К. Смит представили в виде таблицы (табл. 14.1) [116. С. 113].

Таблица 14.1

Различия между слабо сплоченной рабочей группой и командой

Рабочая группа	**Подлинная команда**
Сильный руководитель с четко определенными, ясными целями	Руководящая роль разделена между членами команды
Индивидуальная ответственность	Индивидуальная и общая ответственность
Формальное соответствие целей группы и организации	Специфические цели команды определяются внутри нее
Индивидуальные результаты (продукты) труда	Коллективные результаты (продукты) труда
Руководитель проводит эффективные обсуждения заданий	Руководитель поощряет открытые дискуссии и конструктивные собрания по решению проблем
Непрямая оценка эффективности группы (например, через финансовый успех предприятия)	Прямая оценка результатов по выполненному коллективному заданию
Руководитель организует дискуссию, принимает решения и делегирует компетенции	Члены группы совместно обсуждают задачи, принимают решения и выполняют работу

Важнейшие условия эффективности деятельности команд

Эффективность использования команд и командной организация труда в целом зависит от ряда *условий, важнейшими из которых являются:*

1) адекватный командной организации характер решаемых группой задач;

2) внешняя организационная среда, организационно-культурный контекст, в котором действует группа;

3) организационная, коммуникационная и пространственная структуры команды;

4) количественный и качественный состав команды, готовность ее членов к коллективной деятельности.

Что же представляет собой каждое из этих условий более конкретно?

1. *Адекватный командной организации характер решаемых группой задач* отражает содержание трудовой деятельности: состав трудовых операций, степень их разнообразия и сложности, взаимозависимость и т. п. Этот фактор является в конечном счете определяющим условием эффективности команды.

Можно выделить *три типа труда в группе,* неодинаково влияющих на эффективность командной деятельности [127. С. 327]:

1) *индивидуальная (параллельная) работа в группе.* При многих видах работ нет необходимости в постоянном взаимодействии сотрудников. Например, кассиры гипермаркета работают индивидуально. Попытки создать из них команду ни к чему хорошему не приведут не только из-за бесполезности постоянного сотрудничества — оно будет только отвлекать от основной задачи, но и в силу распыления материальной ответственности. Как показывают исследования, при параллельной работе в присутствии других *индивидуальная выработка при рутинных, обычных работах повышается* и в то же время *снижается творчество и новаторство.* Это объясняется тем, что присутствие других, прежде всего уважаемых, авторитетных людей, повышает психологическую активность работников, а у некоторых и психологическое напряжение. В то же время отдельные сотрудники в присутствии посторонних, особенно начальства, снижают производительность, теряются. При этом на работника непосредственно влияют количество, важность и близость присутствующих персон. Это наглядно проявляется, например, при сдаче экзаменов. У большинства обучающихся присутствие преподавателя и других студентов активизирует память, мыслительные и речевые процессы. Однако встречаются знающие материал студенты, которые в присутствии других теряются, сбиваются и в целом отвечают хуже, чем при спокойной индивидуальной беседе. Зависимость между индивидуальной работой и ее производительностью можно изобразить графически (рис. 14.1).

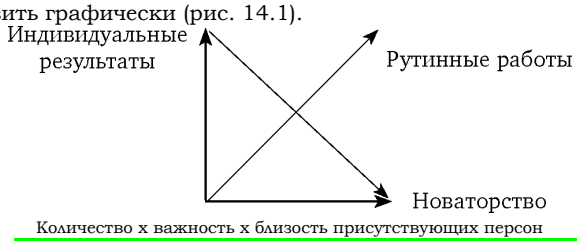


Рис. 14.1. **Зависимость между индивидуальной работой и результатами труда**

Вертикальная ось схемы характеризует индивидуальные результаты труда, горизонтальная — произведение трех показателей: количества присутствующих, их важности и их пространственной близости по отношению к работнику. Стрелки, не выделенные жирным шрифтом, означают соответственно рутинные работы и новаторские достижения. В целом схема показывает, что индивидуальные результаты труда сотрудника при простых, рутинных работах растут по мере увеличения количества присутствующих, их важности и пространственной близости к работнику. В то же время с увеличением произведения этих показателей снижается новаторство, творческие достижения;

2) *сотрудничество с несовпадающими позициями.* Оно предполагает, что работники сотрудничают с целью примирить несовпадающие точки зрения, достичь компромиссного решения или найти выход из конфликтной ситуации. Примером такого сотрудничества может служить создание комиссии из представителей отделов производства, сбыта и контроля качества для решения проблемы затоваривания продукции. В такой ситуации при наличии у представителей достаточной компетентности и желания решить вопрос в интересах предприятия возможно эффективное использование командной организации;

3) *интегративный труд, требующий коллективной деятельности.* Пример таких видов труда — разработка проекта моста через полноводную реку, создание новой модели автомобиля, управление самолетом или кораблем, осуществление комплексной аудиторской проверки предприятия и т. д. В этом случае речь идет о задачах, которые не могут быть решены в одиночку. Оптимальной формой организации такого, интегративного труда является его командная организация.

2. ***Внешняя организационная среда, организационно-культурный контекст*** отражают организационную структуру компании, позицию руководства, доминирующие в организации нормы, ценности и образцы поведения. Для того чтобы работа команды была успешной, необходима поддержка руководства, которая гарантировала бы нормальные условия работы коллектива, уважение его автономии. Начальник, которому непосредственно подчинена команда, должен предоставить ее членам возможность действовать самостоятельно в пределах решаемых ею задач. Ему следует уважать командные решения и не пытаться навязывать свое мнение. Работа команды должна быть структурно увязана с деятельностью других подразделений компании. Так, например, если однотипные подразделения (скажем, строительные бригады) организованы по-разному: одни действуют в форме команд, другие же в форме традиционных, основанных на преимущественно индивидуальной работе групп, то это может порождать трудности в их взаимоотношениях, а также разного рода проблемы в работе функциональных подразделений: бухгалтерии, службы персонала и т. п. На работу команды влияют также преобладающие в организации нормы и ценности. Работа команд трудно совмещается с корпоративной культурой, основанной на ценностях индивидуализма.

3. ***Организационная, коммуникационная и пространственная структуры команды*** во многом определяют эффективность групповых коммуникаций. Организационная структура характеризует распределение ролей и функций между членами команды, способы их взаимоотношений, права и обязанности. Роли членов команды распределяются исходя из особенностей коллективной задачи на основе их квалификации и должностных инструкций, хотя и выходят за формальные рамки таких инструкций.

Команды обычно включают работников со взаимодополняющими профессиями. Например, строительная команда, как правило, состоит из монтажников, каменщиков, плотников, электриков, штукатуров и маляров,

команда по аудиту персонала — из специалистов по планированию и оценке персонала, оценке труда, заработной плате, мотивации, кадровому делопроизводству, развитию персонала и др. При командной работе часто бывает важно владеть смежными профессиями или по меньшей мере иметь достаточные представления о характере работы своих товарищей и общей задаче группы.

Способ взаимоотношений членов команды определяется их ***правами и обязанностями.*** Права и обязанности членов реальных команд значительно различаются. Тем более следует учитывать, что в производственной жизни командами часто считаются группы, не обладающие всеми качествами команды. И все же достаточно типичными для полноценных команд являются следующие права и обязанности их членов [2. С. 90—94].

Права членов команды таковы. Каждый член команды имеет право:

• свободно высказывать свое мнение и требовать его объективной оценки;

• рассчитывать на то, что его идеи и предложения по работе в команде не будут известны посторонним, третьим лицам и сам он не будет подвергаться из-за них каким-либо санкциям;

• получать объективную и полную информацию от товарищей по команде;

• быть уверенным в том, что высказанные им мысли не будут использоваться на стороне без его специального разрешения;

• на корректное обращение с ним других членов команды, в том числе ее руководителя.

Права члена команды подчинены его обязанностям.

Обязанности члена команды:

• каждый член команды обязан использовать свои силы, знания, умения и возможности для достижения целей команды. При этом он не должен руководствоваться эгоистическими соображениями и скрывать идеи и решения, необходимые для работы в команде;

• каждый участник команды обязан подчиняться решению большинства, даже если это решение противоречит его мнению. В случае возникновения экстремальной ситуации, за которую член команды не хочет нести ответственность, он заносит свое «особое мнение» в протокол;

• член команды не должен отказываться от работы (или угрожать таким отказом), если решение большинства для него кажется неприемлемым;

• он не должен передавать конфиденциальную информацию, полученную от других членов команды, третьим лицам или использовать ее в ущерб общему делу. Необходимо быть лояльным по отношению к товарищам по команде;

• каждый член команды должен быть терпимым (в рамках организационных норм) по отношению к коллегам по работе и признавать их в качестве равноправных партнеров;

• он обязан информировать остальных членов команды обо всем, что им необходимо знать для выполнения работы;

• каждый член команды должен стараться установить хорошие деловые отношения с остальными участниками команды в целях повышения эффективности совместной деятельности.

Помимо прав и обязанностей членов команды, на порядок (способ) их взаимоотношений прямо влияют статус и поведение руководителя — члена команды и начальника, которому она непосредственно подчиняется. Права и обязанности этих двух руководителей существенно различаются у разных типов команд. В одних командах руководитель — член команды не имеет полномочий начальника и выполняет главным образом координационно-представительские функции, работает как первый среди равных. Он либо выбирается членами команды, либо назначается руководством. Его мнение приравнивается к мнению любого другого члена команды. В других же командах (например, управленческих командах или проектных группах) руководитель имеет намного больше прав и полномочий, чем ее остальные члены. Что же касается начальника, которому непосредственно подчинена команда, то он имеет по отношению к ней такие же права, как и в отношении любого другого подразделения компании.

Организационная структура команды непосредственно связана со *структурой коммуникаций* — *порядком взаимодействия людей и передачи сообщений.* Структура коммуникаций является результатом взаимодействия, синтезом формальной и неформальной организаций. Для выявления структур группового общения следует анализировать как вербальные, так и невербальные коммуникации. При анализе характера коммуникаций в рабочих группах важно учитывать, кто в них преобладает: мужчины или женщины. Женщины больше тяготеют к открытым, эмоционально насыщенным деловым коммуникациям, в то время как мужчины склонны использовать более формальный стиль. Мужчины предпочитают в случае необходимости принимать решения по большинству, женщины больше стремятся к нахождению консенсуса. Если женщины считают, что их обошли вниманием, то они с большей вероятностью обижаются и дистанциируются от группы. Они в большей степени, чем мужчины, заботятся о моральном климате в группе. Самовыражение женщин реже вызывает непонимание.

Классическими коммуникационными структурами обычно считают: «колесо», «игрек (рюмка)», «цепь», «круг», «звезда» (тотальная коммуникация) (рис. 14.2). Хотя следует помнить, что в реальных организациях эти структуры редко встречаются в чистом виде.

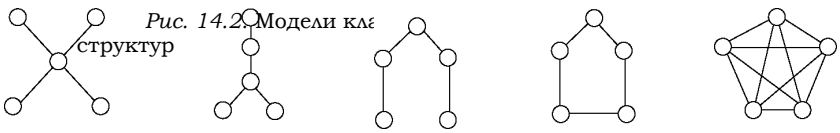


Рис. 14.2. Модели кла
структур

Ряд западных исследователей (Шоу и др.) проанализировали, какие коммуникационные структуры при каких видах задач ведут к лучшим результатам. Оказалось, что *при адекватных командной организации комплексных задачах наилучшим результатам способствует тотальная структура коммуникаций («звезда»).* Это объясняется тем, что при комплексных проблемах один человек не способен должным образом переработать информацию, например, в случае использования модели коммуникаций «колесо». Простые задачи, напротив, решаются быстрее и с меньшим количеством ошибок при коммуникационной структуре «колесо», характерной для традиционной, некомандной организации. Учитывая зависимость эффективной работы группы от модели коммуникаций, *в командах обычно целесообразно использовать коммуникационную модель «звезда», создающую максимальные возможности для обмена информацией и сотрудничества в целом.*

При этом нельзя отождествлять коммуникационные структуры со структурами принятия решений, обе эти категории в принципе независимы друг от друга. Так, при совместном обсуждении проблем и консультативном принятии решений имеет место коммуникационная структура типа «звезда». В то же время окончательное, преимущественно авторитарное принятие решений начальником соответствует скорее нейтралистской модели «колесо».

Коммуникационная структура группы прямо связана с ее пространственной структурой — *типичным пространственным расположением членов команды.* Члены команды не должны находиться на большом удалении друг от друга, затрудняющем передачу информации и сотрудничество. Лучше, если они работают в одном помещении, хотя это не *является* обязательным условием командной работы. В некоторых видах команд (например, проектных группах) члены команды могут находиться в разных кабинетах ли даже работать дистанционно, на расстоянии. В наши дни их регулярному общению помогают интернет-коммуникации.

4. *Количественный и качественный состав команды, готовность ее членов к коллективной деятельности* характеризуют личностные возможности команды. На основе ряда исследований ученые пришли к выводу, что *оптимальное количество членов команды — 5 человек.* В этом случае легко достигается согласие, хорошо заметен вклад каждого в общее дело. Повышение количества участников команды, как правило, ведет к снижению их мотивации и активности, готовности каждого вносить собственные предложения. Повышается склонность прятаться за другими, оставлять им работу. Ослабевает ощущение зависимости общих результатов от личного вклада. Поскольку в крупных коллективах уменьшается возможность существенного личного влияния на результат, то снижается удовлетворенность принадлежностью к команде и готовность

идентифицировать себя с результатами общих трудовых усилий. В целом с ростом величины команды снижается групповая сплоченность и удовлетворенность принадлежностью к ней. Эти тенденции присущи не только командам, но и рабочим группам вообще.

Еще большее влияние на эффективность деятельности команды оказывают качественные параметры ее членов и прежде всего их квалификация, мотивация, психологическая совместимость и подготовленность к работе в команде. *Успешной работе в команде способствует* наличие у членов группы таких качеств, как умение слушать, сопереживать; готовность помогать другим; умение найти точки соприкосновения, общие ценности и интересы; четкость и ясность позиций; стремление уменьшить разброс мнений; открытость, гибкость. *Препятствуют же этому* желание доминировать и (или) постоянно вступать в спор, безапелляционные заявления, оценка идей других как плохих или неверных, привычка быть всегда правым, потребность быть победителем, брать верх, равнодушие, апатия, скука.

Не всегда и не из любых сотрудников можно сформировать сплоченную команду. Для этого необходимы следующие *условия:*

• люди, выполняющие работу, должны быть специалистами, выступать в качестве «экспертов» при решении возлагаемых на них задач;

• совокупный опыт и таланты людей, работающих в команде, должны превышать опыт и способности любого из тех, кто работает в одиночку;

• члены команды должны иметь возможность влиять на принятие тех решений, которые им приходится выполнять. Это повышает их заинтересованность в общем деле;

• каждый человек должен иметь склонности к творчеству, которые можно систематически использовать в работе группы.

Для эффективности работы команды каждый ее член должен обладать *квалификацией,* соответствующей характеру решаемой им и командой в целом задачи. При этом обычно требуется, чтобы по профессиям члены команды дополняли друг друга и, по возможности, владели некоторыми смежными профессиями. Члены команды должны обладать рядом качеств, которые анализировались в теме 13 как факторы групповой сплоченности: согласие по поводу целей команды, положительное мнение членов группы друг о друге и т. д. У них должно быть явно выражено желание работать в команде, осуществлять ее цели и разделять ценности и нормы. Люди должны быть совместимы психологически и подготовлены к деятельности в команде.

Работа в команде, помимо названных качеств, требует доминирования коллективистского подхода, освобождения от индивидуалистского или (когда команда состоит из представителей разных подразделений) ведомственнического мышления. Ее члены должны быть готовы к тому, что работа в команде требует уважения других сотрудников и их мнений, толерантности, открытости, готовности к сотрудничеству и в случае расхождения позиций подчинению мнения большинства.

В реальной жизни команды часто оказываются недееспособными в силу несовместимости прежней биографии их членов, в частности вследствие

переноса в команду прежнего индивидуалистического наследия или даже конфликтного потенциала. Поэтому сегодня обращается большое внимание на подбор сотрудников, в том числе руководителей, обеспечивающий их разностороннюю (профессиональную, психологическую, мотивационную) совместимость и подготовленность к коллективной работе.

14.2. Типы команд

Команды, которые существуют в реальных организациях, очень разнообразны. Исходя из рассмотренной в начале главы модели идеальной команды, некоторые из них можно охарактеризовать как неполные команды или «полукоманды». Однако все они в большей или меньшей мере обладают *главным признаком командной деятельности* — являются объединением людей в целях решения тех задач, которые невозможно или неэффективно решать в одиночку.

Среди множества реальных команд можно выделить по меньшей мере *четыре наиболее распространенных типа:*

1) команды по подготовке рекомендаций: кружки качества, аудиторские группы и т. п.;
2) проектные группы;
3) автономные самоуправляющиеся группы;
4) управленческие команды.

Что же представляют собой эти основные типы команд?

Команды по подготовке рекомендаций: кружки качества, аудиторские группы

Главная отличительная особенность команд по подготовке рекомендаций состоит в том, что продуктом их деятельности являются предложения и рекомендации, представляемые руководству. Одна из наиболее типичных разновидностей таких команд — ***кружки качества***.

В основе создания и использования кружков качества лежит достаточно простая идея — организационно-управленческие проблемы должны решаться не только руководством и экспертами-специалистами, но и рядовыми сотрудниками, работниками исполнительского уровня [127. С. 384—397]. Поскольку последние лучше других знают свое рабочее место и свой трудовой процесс, то они сами могут быть экспертами по отношению к своей работе, лучше других замечать трудности и проблемы, находить пути их решения. Они располагают ценнейшим практическим опытом, который могут использовать для улучшения организации рабочего места и производственного процесса. Поэтому следует дать сотрудникам возможность, объединившись в группу, сообща работать над решением касающихся их проблем, предоставить им для этого необходимую информацию и соответствующие права. Организации должны быть открыты для участия всех работников в решении задач повышения производительности и качества, а также сотрудничества, квалификации и удовлетворенности людей трудом и пребыванием в организации. Конечно,

для того чтобы кружки качества являлись формой самореализации работников, проявления их творческих способностей, членство в них должно быть добровольное.

Деятельность кружков качества направлена на преодоление слабости тейлоризма, жестко делившего умственную и физическую работу и не использовавшего в течение десятилетий умственные возможности работников исполнительского труда. Кружки качества и пытаются применить знания и способности разных сотрудников для решений производственных проблем.

Эффективность работы кружков качества зависит от характера труда, квалификации и мотивации сотрудников, а также позиции руководства. Участие начальника в кружке качества повышает авторитет руководителя, а также возможность практической реализации его (кружка) предложений. Однако руководитель должен ограничиться ролью *модератора, координатора-посредника.* Иначе в кружках качества будет воспроизводиться повседневная иерархическая управленческая структура и подавляться творчество и инициатива рядовых работников. Руководитель кружка качества может выбираться его членами или назначаться руководством с их согласия. В принципе им может быть любой авторитетный сотрудник, но на практике в этой роли чаще выступают непосредственный руководитель или представители инженерно-технического состава компании.

Задачи модератора состоят в проведении организационной работы, в руководстве кружком качества, представительстве его в высших органах, повышении образовательного уровня членов кружка, а также в презентации результатов деятельности руководству.

С помощью модератора участники определяют подходящие для проработки темы, отбирают приоритетную из них и разрабатывают ее. Темы групповой работы могут быть различны: используемая техника и технологии, качество продукции, устройство рабочих мест, условия труда, вопросы коллективного сотрудничества и др. Как правило, не берутся в качестве таких тем тарифно-правовые аспекты работы.

В процессе разработки темы выявляется и анализируется суть проблемы, определяются ее причины и отыскиваются альтернативные решения. Затем выбирается одна из альтернатив и представляется или передается специалистам, которые дают ей оценку и принимают решение о ее реализации или доработке. Кружки качества имеют лишь право на внесение предложений, решение же об их принятии или непринятии принимает руководство.

Если участникам кружка качества недостает знаний, то они могут пригласить экспертов, которые поделятся знаниями и примут участие в обсуждении альтернативных решений. С помощью таких приглашений в процесс решения проблемы включаются функциональные и другие подразделения, которые она затрагивает. В результате коллективной разработки вопросов не только повышается качество решений, но и достигается их понимание и принятие широким кругом сотрудников.

Кружки качества очень часто являются одновременно и разработчиками предложений, и исполнителями принятых на их основе решений. В наши дни кружки качества имеют широкое распространение не только на их родине — в Японии, но и в Европе и Америке. Основные идеи кружков качества универсальны и могут найти широкое применение в современной России.

Помимо кружков качества к командам по подготовке рекомендаций относятся ***аудиторские группы***. Обычно они создаются руководством для выполнения определенной аудиторской задачи. Это может быть проверка состояния финансов, управления, работы с персоналом и т. д. в определенной организации. Аудиторская группа включает ряд специалистов-экспертов в области смежных или близких видов деятельности, которые сообща дают комплексную оценку состояния того или иного участка работы, а также вырабатывают предложения по улучшению положения дел. На основе таких предложений руководство организации принимает собственное решение. В аудиторской группе достаточно ярко выражены почти все основные признаки командной работы.

Проектные группы

Для разработки новых комплексных проблем, которые затрагивают многие области деятельности организации, уже давно используются проектные группы. В отличие от кружков качества, цель проектных групп задается руководством. Она предполагает разработку отдельной ограниченной задачи, решение которой затрагивает многие подразделения организации. *Проектные группы образуются чаще всего из специалистов-экспертов и представителей руководящего состава, которые подбираются для решения конкретного круга проблем в соответствии с их профессиональной компетентностью.* Эти люди работают вместе в течение всего периода реализации проекта. В отличие от кружков качества, участие в проектных группах не добровольное, а является организационным поручением. *Главная задача проектных групп — эффективное выполнение поручения*, а не привлечение сотрудников к процессу решения производственных проблем, как это имеет место у кружков качества. Вследствие этого проектные группы образуются по профессиональным критериям и после завершения работы распускаются. Участники проектных групп обычно принадлежат к высшим и средним, а не к нижним уровням в служебной иерархии, как это характерно для кружков качества.

Существуют различные виды проектных групп. Их отличия зависят прежде всего от характера проекта, который они должны осуществить. Так, например, если задачей проекта является создание компанией новой модели автомобиля, то проектную команду создают из конструкторов двигателя, кузова, шасси, дизайнеров, специалистов по производству, технологиям, снабжению, финансам, маркетингу и т. д. Они совместно, не теряя связи с основным местом работы, сотрудничают длительное время — несколько лет. Если же команда создается, например, для реализации новой мотивационной программы фирмы, то в нее включают руководителей

подразделений, директора по персоналу, начальников отделов: кадров, труда и заработной платы, социального развития, центра профессионального обучения и некоторых других специалистов. Такая команда может встречаться не столь часто и долго, как команда проектировщиков новой модели автомобиля. Выполнив свою задачу, она распускается.

В отличие от кружков качества и кратковременных проектных групп, в «чистых» или «полных» проектных организациях сотрудники встречаются не время от времени, а работают постоянно вплоть до завершения проекта.

Проектные группы не всегда, как кружки качества, являются формой коллективного самодеятельного участия сотрудников в решении производственных проблем. Это зависит от их конкретной организации. От кружков качества и автономных групп, о которых речь пойдет ниже, проектные группы отличаются тем, что у них доминируют производственные цели — решение комплексных задач, повышение производительности труда или качества продукции — над целями социальными — повышение удовлетворенности трудом или улучшение условий труда. Помимо экономической эффективности, *проектные группы способствуют развитию сотрудничества и внутриорганизационных коммуникаций.* В то же время деятельность проектных групп ограничена непосредственно участвующими в ней обычно высококвалифицированными специалистами. Поэтому проектные группы, в отличие от кружков качества, не обеспечивают широкое горизонтальное и вертикальное циркулирование информации и как следствие поддержку своих решений на средних и нижних уровнях организации. В целом же проектные группы успешно используют принципы командной организации труда и поэтому имеют очень широкое распространение.

Проектные группы бывают как постоянными, так и временными. Последние создаются для решения определенных задач и после достижения цели расформировываются. Постоянные же команды, решив одну задачу, продолжают работать над другими, подобными задачами.

Автономные рабочие группы и управленческие команды

Под автономными (частично автономными) рабочими группами понимают маленькие функциональные подразделения регулярной организационной структуры (примерно от трех до десяти человек), которые постоянно работают вместе и которым передано под их собственную коллективную ответственность изготовление комплектного продукта или услуги. Автономные группы самостоятельно определяют, кто, когда и какие задания выполняет, сами задают ритм трудовой деятельности. Это обеспечивается с помощью широких и интенсивных коммуникаций, усиливающих групповую сплоченность и уплотняющих взаимный коллективный контроль, от которого нельзя уклониться. В таких группах обычно нет аутсайдеров.

Концепция автономных рабочих групп основывается на социотехническом системном подходе, который был первоначально

разработан в 1950-е годы в лондонском институте человеческих отношений, хотя попытки обоснования необходимости создания и использования такого рода групп имели место уже в 1920-е годы. Причины, побудившие предпринимателей широко использовать частично автономные группы, — стремление снизить текучесть рабочей силы и количество прогулов, а также повысить производительность труда в результате удовлетворения ряда социальных потребностей работников и прежде всего потребностей в общении, признании, автономии и самореализации. Наиболее совершенные формы автономных групп широко распространены в Скандинавских странах, но не только там. В СССР и России хорошо известной формой автономных групп были и являются автономные бригады и в целом коллективный подряд как форма организации труда. В последние годы автономные группы широко используются в бирюзовых организациях.

В наши дни встречаются различные варианты автономных групп. Обычно они различаются по степени автономии, которая определяется типом решений, которые делегируются группе или в принятии которых она может участвовать. Специалисты выделяют **десять типов решений, *предполагающих участие в их принятии членов группы*:**

1) значимые для группы *качественные* цели (освоение определенных стандартов качества);

2) значимые *количественные* цели (объем производства, оплата, санкции, например, снижение коэффициента трудового участия);

3) определение того, *где* работает группа (насколько это позволяют производственные условия);

4) решение о том, *когда* работает группа (регулярное рабочее время, освобождение от работы, сверхурочные работы);

5) определение *дополнительных функций,* которые выполняет группа (регулирование пауз, дополнительные работы);

6) определение *используемых* (в рамках допустимых в данной организации) *методов производства и форм организации труда* (например, удаленной и офисной работы);

7) регулирование *внутреннего распределения работ* (кто и что будет делать);

8) вопросы *членства* (вхождение в состав группы и уход из нее);

9) решение, нужен ли *для выполнения внутригрупповых дел руководитель* и *кто им будет;*

10) решение, нужен ли *руководитель для улаживания пограничных, внешних вопросов* (отношений с другими подразделениями, руководством, клиентами) и *кто им будет.*

Наряду с *количеством и типом принимаемых группой решений* объем групповой автономии определяется также *временным горизонтом принимаемых ею решений и планируемых мероприятий.* Это могут быть различные по временной продолжительности (кратко-, средне- и долгосрочные) решения.

Кроме того, автономия групп измеряется *возможностями соучастия в принятии решений.* С этой точки зрения различают *полную автономию, право вето, право вносить предложения и информационные права.* На

практике автономия групп обычно существенно ограничивается. Им дается право принятия решений в четко очерченных пределах, установленных общей системой организации труда в компании. Группам делегируются, например, такие полномочия, как распределение работ, временное планирование труда, проверка количества и качества произведенной продукции и т. п. Иногда группа выбирает своих руководителей и (или) представителей, но чаще ей предоставляется лишь право соучастия в решении этих вопросов.

Сравнительный анализ различных форм командной работы свидетельствует, что автономные группы имеют гораздо больше возможностей соучастия в принятии решений по выполняемой работе, чем кружки качества или проектные группы. Автономные команды дают работникам возможность самостоятельно принимать решения по вопросам их повседневного труда в заданных сверху границах. Кружки качества обладают в этом отношении лишь правом предложений. Еще меньше такого рода возможностей имеют проектные группы.

Введение автономных групп требует по меньшей мере частичного отказа от тейлористских методов мышления, организационных структур и стилей руководства. В наши дни к такой глубокой перестройке готовы далеко не все компании, и это негативно сказывается на распространении автономных групп. Кружки качества, напротив, особенно на первых стадиях их применения, вполне уживаются с традиционными, преимущественно авторитарными структурами управления организацией. Во многом из-за этого они легче создаются и приживаются в компаниях, давая гораздо большему, по сравнению с автономными группами, количеству работников возможность активного соучастия в жизни предприятия. Поэтому некоторые исследователи считают, что кружки качества могут выполнять функцию «взламывания» консервативных тейлористских организационных структур и подготовки почвы для введения автономных групп.

Достаточно распространенная разновидность высоко сплоченных групп — **управленческая команда**. *Она представляет собой имеющую опыт сотрудничества группу единомышленников, стремящихся к реализации общей цели.* Управленческую команду формирует ее руководитель, обладающий широким кругом полномочий. И этим — явным превосходством прав руководителя — управленческая группа существенно отличается от кружков качества и автономных бригад. Однако в работе управленческой команды формальная субординация отходит на второй план, уступая приоритет отношениям товарищеского сотрудничества. Взаимодействие членов такой команды основывается на общности цели, взаимопонимании и слаженности, которые сформировались в процессе совместной прошлой работы. Управленческие команды обычно включают первое лицо в управленческой иерархии (президента, генерального директора и т. п.), его заместителей и доверенных лиц. Это может быть команда самого различного уровня: от президента государства до начальника отдела.

В обеспечении эффективности любого типа команд важнейшую роль играет процесс их формирования.

14.3. Формирование команд

Достоинства и недостатки команд

Решая вопрос о целесообразности формирования команд, а также о процессе их работы, руководитель и члены команды должны хорошо представлять и учитывать достоинства и недостатки командной деятельности, стремиться максимизировать первые и нейтрализовать вторые. Что же представляют собой сильные и слабые стороны команды?

К достоинствам работы в команде относятся [2. С. 100—103]:

1. *Возможность решать задачи, которые не под силу решить, работая индивидуально, в одиночку.* Особенности такого рода задач уже рассматривались.

2. *Более высокое, чем при преимущественно индивидуальной организации труда, стимулирование новаторских идей и предложений.* Это происходит потому, что, общаясь с товарищами по работе, сотрудник узнает то, чего нет в его непосредственной трудовой деятельности. Ознакомление с новыми идеями в близких сферах деятельности дает импульсы к творчеству.

3. *Гарантирование учета мнений и интересов всех участников команды* (и представляемых ими сторон). Это обеспечивает равенство формальных и (или) близость фактических прав членов команды, возможность высказывания каждым ее членом своего мнения.

4. *Предотвращение узковедомственного подхода, влияния лишь одной из вышестоящих инстанций.* Представительство в команде специалистов из нескольких подразделений делает это невозможным.

5. *Сокращение риска принятия ошибочного решения* по принципу: «Одна голова хорошо, а две — лучше». Участие других членов группы позволяет учесть большее количество фактов и мнений и спасает от односторонности и субъективизма.

6. *Расширение кругозора и поля зрения участников команды.* Постороннее мнение, критическое замечание товарищей помогают заметить то (и прежде всего недостатки), на что каждый по отдельности по привычке не обращает внимания. Не случайно говорят: «В чужом глазу замечают и соринку, а в своем — не видят и бревно».

7. *Повышение готовности и способности работников всех уровней к сотрудничеству.* В команде формируются навыки и приобретается опыт совместной работы, которые оказываются полезными в дальнейшем сотрудничестве и решении общих проблем.

8. *Развитие социальной компетентности.* Работа в команде приучает к культуре общения, преодолению эгоистичных взглядов, терпимости, порядку, уважению чужого мнения и корректности общения. У людей формируются соответствующие навыки практического общения.

9. *Получение членами команды дополнительной квалификации или по меньшей мере расширение их профессионального и организационно-производственного кругозора.* Работая вместе, делясь знаниями и идеями, помогая друг другу, а нередко и замещая друг друга, участники команды повышают свою профессиональную компетентность, что идет на пользу и им, и всему предприятию.

10. *Максимизация возможностей реализации творческого потенциала отдельных работников и всего коллектива.* Работа в команде расширяет, по сравнению с индивидуальной работой, права ее членов, возможности доведения их идей и предложений до стадии готовности к практической реализации, помогает осуществить их.

11. *Оптимизация использования трудового потенциала персонала организаций.* Применяя командный подход, компании получают возможность использовать не задействованные на основном месте работы компетенции специалистов, их творческий, инновационный потенциал. При этом экономятся средства, затрачиваемые на приглашения дорогостоящих внешних специалистов.

12. *Максимизация социальной эффективности.* Работа в команде повышает удовлетворенность трудом и пребыванием в коллективе.

В то же время работа в команде имеет и свои слабости.

К недостаткам работы в команде относятся*:*

1. *Зависимость эффективности работы команд от характера решаемых задач.* Как уже отмечалось, при преимущественно индивидуальном содержании труда (параллельной работе) командная организация явно невыгодна.

2. *Дополнительные затраты времени,* необходимые на «притирку» членов команды друг к другу и освоение ими командных методов работы. Достаточно продолжительными могут быть первые стадии формирования команды. В силу этого обычно нецелесообразно создавать команды для решения срочных задач.

3. *Инерционность и замедленность реакции на новые задачи.* Из-за того, что команды в своих решениях и действиях могут быть больше, чем отдельные сотрудники, связаны коллективным мнением, групповыми установками и нормами, им может не хватать динамизма, быстроты и гибкости реагирования на изменение ситуации и задач. Коллективное обсуждение решений может привести к задержке их принятия. Особенно это присуще большим по численности коллективам, а также при членстве в команде по совместительству. Участников команды, одновременно занятых и на основном месте работы, трудно собрать в назначенное время даже при их дистанционном участии. Некоторые из них долгое время не могут переключиться на командные задачи.

4. *Возможность затягивания дискуссий, возникновения споров и конфликтов.* Серьезную проблему для многих команд, особенно на начальных этапах их работы, представляют дискуссии. Если члены команды обладают недостаточной социальной компетентностью и техникой ведения

переговоров, то дискуссии не только отнимают много времени, но и порождают разногласия, анархию и даже конфликты.

5. *Возможность спрятаться за других и как следствие снижение мотивации и ответственности.* Отсутствие четкого учета индивидуального вклада может негативно влиять на мотивацию отдельных членов команды, порождать у них желание «не слишком усердствовать» и привычку не задумываться над ответственностью при принятии коллективных решений. Анонимность результатов труда и отсутствие персонального вознаграждения и наказания не позволяют задействовать мотив честолюбия.

6. *Отсутствие у сотрудников-совместителей возможности и желания полноценно трудиться в команде при большой занятости на основном месте работы.* Когда работа в команде является для сотрудника дополнительной нагрузкой, то он не всегда может ее выполнять. Поэтому, прежде чем дать дополнительное поручение по работе в команде, необходимо выяснить, в состоянии ли сотрудник с ним справиться и достаточно ли у него для этого мотивации. В случае необходимости следует уменьшить объем заданий по основной должности на время работы в команде и (или) усилить стимулы.

В целом же, как свидетельствуют многочисленные исследования, при умелом использовании командная организация способствует улучшению работы по целому ряду направлений. Это, в частности, подтверждает приведенная ниже таблица (табл. 14.2). В ней изложены результаты опроса 439 компаний из списка крупнейших компаний мира (Fortune 1000), в которых используется командная организация [70. С. 131].

Таблица 14.2

Воздействие командной организации на результаты работы компании

Характеристика деятельности организации	Доля респондентов, отметивших позитивное воздействие, %
Качество продуктов и услуг	70
Обслуживание клиентов	67
Удовлетворение рабочих	66
Качество трудовой жизни работников	63
Производительность	61
Конкурентоспособность	50
Прибыльность	45
Уменьшение числа прогулов	23
Текучесть кадров	22

Как видно из приведенных данных, командная организация позитивно воздействует на многие важнейшие показатели деятельности компании. Первостепенную роль в обеспечении ее эффективности играет стадия формирования команды.

Основные этапы формирования команды

Тщательно взвесив все возможные плюсы и минусы командной работы и убедившись в явном превосходстве первых над вторыми, можно

приступать к формированию команды. Создание эффективных команд — достаточно длительный процесс, в котором можно выделить **три главных этапа:**

1. ***Разработка общей модели (идеального образца) команды и подготовка необходимой документации***. Это предполагает:

• анализ и описание характеристик решаемых командой задач, обоснование целесообразности командной организации, подготовку соответствующих документов. Очень важно, чтобы среди главных задач команды не доминировали те, которые наиболее эффективно решаются при индивидуальной организации труда;

• определение идеологии команды, т. е. ее основных целей и смыслообразующих ценностей (миссии). Соответствие таким целям и ценностям учитывается при подборе состава команды;

• описание состава группы, основных ролей, структуры и характера коммуникаций;

• описание индивидуальных характеристик членов группы и ее руководителей (лидеров). Это должны быть профессиональные, личные, социальные (социальной компетентности) и мотивационные характеристики;

• описание процессов руководства. Должны быть установлены границы автономии команды, определены объем, техники и стили руководства;

• описание процессов формирования команды, т. е. четкое определение того, кто, что, где, когда и как делает;

• описание индивидуальных и коллективных изменений. Это предполагает определение порядка принятия, адаптации и увольнения членов команды, мероприятий по развитию персонала.

Когда общая модель команды подготовлена, можно приступать к следующему этапу работы по ее созданию.

2. ***Организационно-практическая работа по формированию команды.*** Этот этап включает:

• *подбор сотрудников — членов команды по профессионально-ролевым, социально-психологическим (совместимость) качествам, социальной компетентности и мотивированности.* На практике подбором сотрудников, способных работать в команде, обычно заняты работники служб персонала и линейные руководители. В процессе подбора используются различные методы: изучение биографии и характеристик с места работы, тесты, деловые игры, конкретные ситуации, интервью и др.;

• *распространение идеологии команды, ознакомление с составляющими ее ценностями членов команды.* На базе этих ценностей должна формироваться субкультура команды;

• *адаптацию организационных структур к командной работе.* Это предполагает перераспределение компетенций и ответственности, изменение методов работы руководства и т. д.;

• *подготовку сотрудников к командной работе и их включение в практическую деятельность.* Сотрудники усваивают цели, задачи, основные ценности и принципы работы команды, свои обязанности и права. С ними проводятся соответствующие разъяснительные занятия, и,

если это необходимо и возможно, тренинги. В начальный период работы особенно необходима разносторонняя помощь со стороны руководства и экспертов;

• *оказание консультационной и тренинговой помощи в решении возникающих в процессе работы проблем.* В командах чаще всего используются три вида тренингов: социальной компетентности, работы в команде (освоение профессиональных ролей, способов принятия решений и взаимодействия), разрешения конфликтов. В современной науке и практике менеджмента существует достаточно много конкретных методик по формированию сплоченных команд. Они предполагают специальные теоретические занятия и тренинги с руководителями и членами группы [107. С. 470].

Организационно-практическая работа по формированию команды перерастает в следующий, третий этап командообразования, на котором доминирующую роль играют внутрикомандные процессы.

3. ***Автономное становление и развитие команды.*** После того как организационно-практическая работа завершена, команда пускается в «свободное плавание» — начинает функционировать и жить как относительно самостоятельное подразделение организации. На этом этапе происходит обучение опытом, укрепление коллективных ценностей и мотивации, приобретение навыков совместной работы, поиск оптимальных форм сотрудничества. «Создать коллектив нелегко, — пишут американские ученые А. Дрекслер, Д. Сиббет и Р. Форрестер. — Эффективные коллективы нужно создавать методически и упорно. Надо построить личные отношения, определить методы работы и создать положительный и воодушевляющий климат. Коллектив живет собственной деловой и эмоциональной жизнью; одна из отличительных черт коллектива — это сильное чувство общности» [159].

Стадии становления команды

Внутреннее превращение команды из формального объединения в реальный, дееспособный коллектив начинается прежде всего с развития групповой сплоченности. И только при ее наличии формальная рабочая единица или обычная группа может стать командой. Процесс становления команды проходит ряд стадий. Используя результаты ряда исследований и прежде всего работы Б. Басса [84,85], можно выделить следующие ***пять стадий этого процесса:***

1. *Знакомство и распределение ролей между членами команды.* В этот период люди осваиваются, стремятся лучше узнать друг друга, установить неформальные контакты, найти тех, на кого можно положиться. Одновременно происходит соперничество за лидерство и распределение ролей, в отношениях людей наблюдается «бурление».

2. *Принятие членами группы друг друга.* На этой стадии устраняются недоверие, настороженность и отчуждение в отношениях между работниками, появляется готовность сотрудничать. Она завершается

прекращением группового «бурления», устранением крупных разногласий, структурированием и «успокоением» межличностных отношений.

3. *Расширение и интенсификация коммуникаций, выработка групповых норм и механизма принятия коллективных решений.* В процессе развития общения вырабатываются групповые нормы, группа становится способной к принятию коллективных решений.

4. *Социальная интеграция группы, формирование групповой солидарности.* Эта стадия является логическим продолжением и следствием расширения разнообразных коммуникаций, роста доверия и укрепления чувства групповой идентичности. Члены группы получают удовлетворенность от самого факта пребывания в ней и помогают друг другу.

5. *Деловая интеграция.* Она отличается стремлением к максимизации группового успеха с помощью рационального использования индивидуальных способностей, возможностей и взаимопомощи, обеспечения неформального коллективного контроля за выполнением групповых заданий. Эта стадия характеризуется переносом акцента с межличностной солидарности и поддержки на общее дело.

По мере прохождения указанных стадий групповые отношения достигают зрелости, что позитивно сказывается на эффективности труда. Зрелость группы не является раз и навсегда достигнутой, адекватной любым стоящим перед ней задачам. Членам группы целесообразно систематически контролировать внутреннее состояние команды, осуществляя в этих целях специальный *мониторинг эффективности деятельности команды.* Он предполагает проведение периодической (в постоянных командах не реже чем раз в полгода, во временных — чаще) самодиагностики команды с помощью заполнения каждым ее членом стандартизированного опросника [70. С. 138—140]. (Общие представления о таком опроснике дает более подробно изложенный в книге «Управление персоналом: Практикум» метод «Цели — Роли — Процессы командной деятельности — Межличностные отношения и индивидуальные стили (в английской аббревиатуре G. R. P. I.)».)

На основе проведенной самодиагностики командой делаются выводы о появлении проблем, мешающих ее работе, и намечаются конкретные меры по их разрешению. В целом же мониторинг эффективности деятельности команды помогает ей своевременно замечать и устранять недостатки, непрерывно самосовершенствоваться.

Продолжительность существования многих команд, особенно проектных групп, определяется достижением поставленной перед ними цели. После этого команды распускаются или переформировываются. *Для того чтобы приобретенный в ходе работы в команде опыт мог лучше использоваться ее участниками в дальнейшем,* в других командах целесообразно после завершения работы команды провести с ее участниками коллективные обсуждения или специальные семинары, служащие более глубокому осмыслению опыта работы и извлечению полезных уроков на будущее. В ходе таких обсуждений следует четко определить главные факторы, обеспечившие команде успех; выявить причины неудач и обсудить использованные и возможные способы их устранения; прояснить главные

роли, которые выполняли члены команды на разных этапах ее существования. Такое обсуждение существенно помогает использовать приобретенные навыки коллективной работы в других командах.

Важным условием эффективности команды является умение ее членов предотвращать и относительно безболезненно разрешать конфликты. Этой проблематике посвящена следующая глава.

Вопросы

1. Что такое команда? Чем она отличается от других рабочих групп? Назовите ее отличительные признаки.
2. Каковы важнейшие условия эффективности деятельности команд?
3. Назовите основные типы труда, влияющие на характер организации рабочей группы. Какие из них совместимы с командной организацией или требуют ее?
4. Какие обязанности и права обычно имеют члены команды и ее руководитель?
5. Какие коммуникационные структуры наиболее адекватны работе в команде?
6. Назовите основные типы команд. В чем состоит их общность, а в чем специфика?
7. По каким параметрам может различаться степень самостоятельности автономных групп? В принятии каких типов решений они могут участвовать?
8. Каковы главные достоинства командной работы?
9. Каковы «слабые места» командной работы?
10. Назовите и охарактеризуйте важнейшие этапы формирования команды.
11. Каковы основные стадии становления команды?

Глава 15
ОСНОВЫ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОНФЛИКТОВ

Вы узнаете:

- что представляет собой конфликт в организации, каковы его особенности;
- как происходит развитие конфликта в организации;
- каков механизм регулируемого конфликтного процесса;
- в чем причины организационных конфликтов;
- как учитывать в практической работе негативные и позитивные последствия конфликтов;
- как правильно производить диагноз и осуществлять профилактику конфликтов в организации;
- как диагностировать стили конфликтного поведения.

15.1. Понятие, основные стадии, механизм и типология конфликтов

Понятие конфликта

Конфликт — *одна из наиболее распространенных: форм организационного взаимодействия, да и всех других взаимоотношений людей.* Подсчитано, что на конфликты и их переживания уходит около 15 % рабочего времени персонала [50. С. 250]. Еще больше времени тратят на урегулирование конфликтов и управление ими руководители — в некоторых организациях до половины рабочего времени.

Конфликты занимают одно из центральных мест в управлении персоналом не только в силу значительности связанных с ними временных затрат, но и из-за высокой организационной значимости их инновационных, созидательных, а особенно разрушительных последствий. Для диагностики организационного конфликта и управления им необходимо знать специфику этого типа взаимоотношений. Что же представляет собой организационный конфликт?

Организационный конфликт *есть любая разновидность конфликта, проявляющегося в организации как относительно самостоятельной целостной системе и значимая для нее.* Следует заметить, что в отечественной литературе встречается и более узкая трактовка понятия «организационный конфликт». Так, О. Н. Громова рассматривает его как «следствие организационного регламентирования деятельности личности: применения должностных инструкций, внедрения формальных структур управления организацией и др.» [65. С. 412]. Такая трактовка организационного конфликта не лишена оснований, однако в данном учебнике она представляется нецелесообразной, поскольку отступает от логики использования ряда базовых понятий управления персоналом и прежде всего категории «организация», которая обычно понимается не как организационная структура, а как устойчивое, имеющее определенную структуру объединение людей по достижению целей (предприятие, партия, государственное учреждение, компания и т. п.). Ряд других основополагающих категорий управления персоналом также трактуются, исходя из отмеченного выше широкого понимания термина «организация». Таковы, например, «организационное поведение», «организационное сознание», «организационная деятельность» и т. п. Для характеристики отмеченного О. Н. Громовой типа конфликтов в дальнейшем мы будем использовать понятие *структурный конфликт.*

Организационный конфликт — одно из типичных проявлений конфликта вообще, т. е. конфликта как феномена, существующего на разных уровнях общественной жизни: в отношениях между отдельными людьми в первичных группах, например, в семьях, внутри больших и малых организаций, между организациями, в том числе государствами, между межгосударственными объединениями и т. п. Вот почему к пониманию организационного конфликта применима общая теория конфликта и прежде всего теория социальных конфликтов.

В обществе имеют место *два наиболее общих типа конфликтов:* социальные и индивидуальные, внутриличностные. (Иногда выделяют также межличностные конфликты как тип взаимодействия, обусловленный индивидуальными особенностями людей.) К *социальным* относятся такие

конфликты, участниками которых являются два человека или более, в том числе различные объединения людей: группы, партии, государства и т. п. В рамках социальных конфликтов нередко выделяют *межличностные* конфликты, сторонами которых выступают отдельные индивиды. *Внутриличностные* конфликты характеризуются несовместимостью ценностей, мотивов, позиций, взглядов, социальных ролей и т. п. личности. Они выступают в форме субъективных, психологических переживаний.

Признаки конфликта

Анализ конфликтологической литературы позволяет выделить следующие, во многом взаимосвязанные, ***признаки социальных конфликтов:***

1) *наличие по меньшей мере двух сторон, имеющих контакт друг с другом.* В случае двух сторон говорят о биполярном, или диалектическом, конфликте, трех — о триадном, многих — о мультистороннем конфликте;

2) *взаимозависимость сторон, побуждающая их к участию в конфликтном взаимодействии.* Без такой взаимозависимости стороны могут выйти из конфликтного поля и не участвовать в соперничестве;

3) *несовместимость (полная или частичная) целей и ценностей конфликтующих сторон.* Обычно она возникает при наличии двух видов дефицита — позиционного (когда два субъекта не могут занимать одну и ту же позицию, например, должность начальника отдела и соответственно выполнять одну и ту же роль) и дефицита ресурсов, тех или иных благ, всеобщим эквивалентом которых обычно выступают деньги;

4) *нулевая сумма конфликтного взаимодействия.* Это означает, что в конфликте выигрыш одной стороны равнозначен проигрышу другой и каждый из участников стремится приобрести для себя что-то за счет оппонента. С этой точки зрения конфликт отличается, например, от дискуссии экспертов, обладающих различными и даже несовместимыми взглядами и оценками;

5) *действия, направленные непосредственно друг против друга.* Это ведущий признак в диагнозе конфликта. Он отличает реальный конфликт как от не проявляющейся внешне в поведении и действиях психологической оппозиции: неприязни, осознании несовместимости целей и ценностей и т. п., так и от конкуренции. Понятия конфликта и конкуренции близко связаны и иногда отождествляются. Однако конфликт отличает от конкуренции осознанность противоречий и направленность действий его участников друг против друга. Конкуренция (например, соперничество на рынке товаров различных фирм или конкурс на занятие руководящей должности) может иметь место и без знакомства конкурентов друг с другом и осознания несовместимости их целей. Кроме того, при конкуренции возможны параллельные действия сторон, их неосознанное соперничество, опосредованное другими людьми (в упомянутых выше примерах это опосредование потребителем или конкурсной комиссией). Следовательно, не всякая конкуренция есть конфликт. Однако если действия конкурентов осознаны и непосредственно направлены друг против друга, то их взаимодействие является конфликтом;

6) *использование давления или как крайний вариант давления силы.* Давление может быть разных видов: психологическое, экономическое, физическое и т. п.; оно может осуществляться в форме угроз или практических действий. Применение давления, и особенно силы, вызывает у участников конфликта негативные эмоции;

7) *негативная эмоциональная окрашенность отношений между участниками конфликта*, которая обычно возрастает по мере нарастания давления и использования его более жестких форм. Любой конфликт предполагает, что его участники препятствуют осуществлению желаний и целей друг друга. Блокирование желаний психологически переживается как фрустрация или стресс, вызывает негативные эмоции.

В основе конфликта лежат ***противоречия****:* объективные, существующие до их осознания людьми, и субъективные, связанные либо с осознанием объективных противоречий, либо собственно с сознанием, психологией людей. Некоторые, особенно внутриличностные и межличностные, конфликты могут иметь место и без объективных, коренящихся в реальной ситуации противоречий.

Учитывая отмеченные признаки конфликта, ***его можно определить, как основанное на реальных или мнимых противоречиях взаимодействие преследующих несовместимые, взаимоисключающие цели сторон, действия которых непосредственно направлены друг против друга, исключают взаимную выгоду и негативно эмоционально окрашены***.

Стадии конфликта

Конфликты имеют процессуальный характер, т. е. представляют собой определенный, имеющий начало и завершение процесс. В зависимости от особенностей протекания конфликта выделяются его различные стадии, этапы. Так, авторы известного американского пособия «Основы менеджмента» М. Х. Мескон и др. [41] выделяют следующие *четыре стадии конфликта:*

1) *зарождение, или возникновение.* На этой стадии конфликт имеет скрытый для стороннего наблюдателя характер и проявляется как недовольство, выражаемое в словесной форме, в изоляционистском или недоброжелательном поведении (замкнутость, недоверие, распространение слухов и т. п.);

2) *формирование.* На этом этапе происходит консолидация сторон конфликта и выдвижение требований к оппоненту;

3) *расцвет.* Стороны переходят к активным действиям, блокируя друг другу возможность достижения целей и намерений;

4) *угасание или преобразование.* Это стадия полного или частичного разрешения конфликта, которое происходит в результате либо исчерпания ресурсов одной или обеими сторонами, либо достигнутого между ними соглашения, либо устранения одной из сторон, либо утраты значимости предмета конфликта.

Приведенная классификация может использоваться при анализе конфликтов. Однако выделяемые в ней стадии развертывания присущи любым социальным процессам. Применительно к конфликтам данная классификация имеет достаточно общий характер, и сама по себе не раскрывает специфику этого феномена, а также лежащие в основе большинства конфликтов реальные, объективные противоречия. Поэтому представляется целесообразным ***выделение следующих***, более конкретных **стадий конфликта,** в большей степени, по сравнению с другими общественными процессами, отражающих его специфику:

1) *конфликтная ситуация, ши потенциальный конфликт.* Эта стадия характеризуется наличием у сторон противоположных объективных интересов при еще не осознанной несовместимости целей и устремлений. Пример конфликтной ситуации — понижение руководством служащего в должности (или увольнение) во время его пребывания в отпуске без уведомления. Очевидно, что в этом случае возвращение сотрудника в организацию, как правило, чревато конфликтом. Конфликтные ситуации, по мнению У. Мастенбрука, обычно связаны со следующими видами отношений:

- «деловыми (“инструментальными”) отношениями;
- социоэмоциональными отношениями;
- отношениями при ведении переговоров о распределении ресурсов;
- силовыми отношениями» [36. С. 189—190];

2) *нарастание социальной напряженности.* На этой стадии стороны все более четко осознают несовместимость своих интересов и целей, происходит консолидация участников конфликта. Она начинается с психологического беспокойства, эмоционального недовольства и т. п. и, последовательно развертываясь, завершается *кризисом.* Характерными чертами кризиса являются четкое осознание несовместимости позиций, целей сторон и однозначное определение противника; эскалация сферы напряженности, перенос ее на области взаимодействия, в которых не существует реальных противоречий; игнорирование вопросов, по которым прежде имелось согласие;

3) *конфликтные действия.* Для этой стадии свойственны поведение или деятельность, направленные на блокирование действий оппонента или его устранение (в данном качестве) и реализацию таким путем собственных целей. Конфликтные действия могут проявляться по-разному: от словесных перепалок до применения физической силы. Острота конфликтных действий обычно зависит от следующих факторов (условий):

- уровня противоборства, значимости объекта (предмета) конфликта для его участников. Конфликты, затрагивающие фундаментальные цели и ценности людей, всегда имеют более острый характер, чем соперничество по второстепенным вопросам, и трудно разрешимы;
- степени применения насилия и других разрушительных средств борьбы. Чем более радикальные средства применяются в конфликте, тем острее противоборство. В силу этого для управления конфликтом

желательно недопущение применения крайних средств борьбы и ограничение ее «мирными» формами: споры, переговоры, обращение в суд и т. п.;

• затраченной энергии и ресурсов сторон. Конфликты, в которых стороны уже много потеряли и ради которых они понесли большой материальный, моральный и иной ущерб, отличаются упорством и остротой противоборства. В связи с этим для относительно безболезненного разрешения конфликтов или ограничения их негативных последствий важно остановить развертывание конфликта как можно раньше;

• эмоционального накала и конфликтной культуры вообще. Известно, что, когда кипят страсти, стороны не останавливаются перед применением крайних форм и методов борьбы, а сама она отличается ожесточением и упорством. По этой причине при управлении конфликтом важно снижать эмоциональный накал, не доводить дело до личных оскорблений и т. п., которые обычно воспринимаются очень эмоционально;

4) *затухание конфликта.* Оно возможно либо в результате победы одной стороны, либо при достижении договоренности, консенсуса вследствие принятия компромиссного решения. Иногда конфликты затухают также при утрате значимости предмета спора или выходом одного из участников из конфликтного поля.

Пример утраты значимости предмета конфликта: два сотрудника соперничали из-за стремления занять освобождающееся место менеджера по продажам. Однако одному из них руководство предложило пойти на курсы иностранного языка, чтобы поехать в длительную, хорошо оплачиваемую загранкомандировку. Так как этот сотрудник остро нуждался в средствах и хотел побывать в других странах, то это предложение показалось ему очень заманчивым. Место менеджера по продажам утратило для него привлекательность, и конфликт угас.

В конфликтологической литературе иногда различают *конфликт в широком и узком значениях.* Конфликт *в широком смысле* проходит все названные четыре стадии, *в узком* — лишь две последние: конфликтные действия и затухание конфликта. Такая дифференциация связана с различением как бы подготовительного этапа противоборства и собственно конфликтных действий, в том числе при затухании конфликта. Однако более целесообразным представляется понимание конфликта в широком смысле, поскольку в этом случае есть возможность охватить его в целом — от зарождения до завершения, в единстве объективной и субъективной сторон.

Развертывание конфликта не обязательно должно проходить все четыре указанные стадии. В принципе оно может быть блокировано на любом этапе. Например, конфликтную ситуацию, складывающуюся при внедрении новой трудосберегающей техники и чреватую сокращением персонала, можно еще до ее ясного осознания работниками снять путем расширения производства или переквалификации работников. Иногда при наличии

конфликтной ситуации и нарастании напряженности, стихийного недовольства персонала удается принять такие меры, которые позволяют не доводить дело до кризиса и конфликтных действий.

Механизм и формы конфликта

Выделение названных стадий дает возможность определить *механизм регулируемого конфликтного процесса* (рис. 15.1).

Как видно из приведенной схемы, большинство ее позиций относится к стадиям конфликта, две же из них — «реакция на ситуацию» и «регулирование конфликта» — характеризуют управление конфликтом.

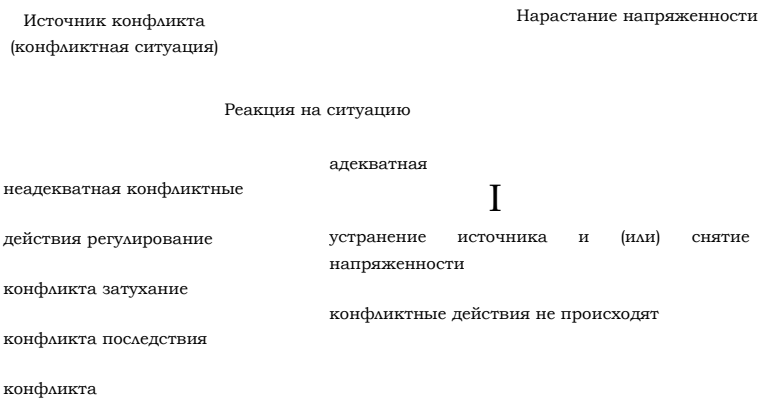


Рис. 15.1. **Механизм регулируемого конфликтного процесса**

Конфликты могут проявляться в самых разнообразных *формах:* остракизм; споры между начальником и подчиненным; дискуссии, сопровождающиеся нападками сторон; переговоры по тарифам; забастовки и т. п. С разнообразием форм проявления связана и *типология* конфликтов. При разработке типологий их авторы делят конфликты по разным основаниям — по числу участников, степени остроты, широте конфликтного взаимодействия, скорости протекания, объектам, целям и т. д.

Типы конфликтов

Не останавливаясь детально на каждой из существующих сегодня многочисленных классификаций конфликтов, отметим лишь те из них, которые касаются прежде всего конфликтов в организациях. Так, *в зависимости от количества и уровня участников конфликты делятся на:*

• **внутриличностные** (о них уже частично говорилось), т. е. индивидуальные конфликты, характеризующиеся столкновением несовместимых и примерно равных по силе потребностей, интересов и мотивов, а также выполняемых человеком ролей (ролевой конфликт), например, ролей заботливой жены и матери, с одной стороны, и эффективного менеджера — с другой; высококвалифицированного специалиста и исполнителя рутинного производственного задания, неадекватного этой роли;

• **межличностные**, т. е. конфликты между отдельными людьми;

• конфликты между личностью и группой;

• **межгрупповые**, т. е. конфликты, сторонами которых являются группы различных уровней: от небольших неформальных до крупных организаций и даже государств.

В классификациях (типологиях) по ранговым различиям конфликты подразделяются на конфликты **между равными по рангу участниками (горизонтальный конфликт),** например, между двумя рядовыми сотрудниками или двумя начальниками отделов; **между ниже стоящими и выше стоящими на социальной лестнице субъектами**

(вертикальный конфликт), например, конфликт между руководителем и подчиненным. К вертикальным конфликтам примыкает конфликт **между целым и частью**, например, между отдельным работником и остальной группой или между отдельной группой и всей организацией; к горизонтальным — линейно-функциональный конфликт, характеризующий отношения между линейным руководством и специалистами.

В зависимости от количества причин выделяются **однофакторные**, когда в основе конфликта лежит одна причина, и **многофакторные** конфликты, возникающие в силу двух и более причин, а также **кумулятивные** конфликты, когда несколько причин накладываются одна на другую, и это приводит к резкому усилению интенсивности конфликта.

По сферам проявления различают **канализируемые** конфликты, предполагающие ограниченность сферы соперничества и активности участников, и **эскалирующие** конфликты, характеризующиеся неограниченным и расширяющимся спектром конфликтного взаимодействия. Конфликты, относящиеся ко второй из этих разновидностей, плохо поддаются управлению и влекут за собой наиболее разрушительные последствия.

В рамках типологий, составленных исходя из *временных параметров,* конфликты делятся на **единичные**, **периодические** и частые, а также на **скоротечные** и **длительные**, **затяжные**. В зависимости от *форм проявления* различают **открытые** конфликты, с явно выраженными агрессивными действиями, и **скрытые**, характеризующиеся отсутствием такого рода действий и косвенным, закамуфлированным противоборством.

Типологии, построенные на основе такого критерия, как *отношение к целям организации,* разделяют **конфликты с преимущественно позитивной направленностью, конфликты с позитивно-негативной направленностью и конфликты с негативной направленностью**. Первые возникают при совпадении или близости целей участников конфликта с целями организации. Таков, например, конфликт между сторонниками различных путей рационализации производства. Конфликты второго типа, т. е. с позитивно-негативной направленностью, характеризуются несовместимостью целей одной из их сторон с целями организации, которые отстаивает вторая сторона. Примером может служить конфликт между руководителем подразделения и неформальной группой, препятствующей превышению работниками средней нормы выработки. Конфликты третьего типа, т. е. с негативной направленностью, отличаются несовместимостью целей обеих сторон с целями организации. Такого рода конфликты обычно имеют скрытый характер. К ним относится, например, борьба двух ведомств за получение дополнительных ставок и финансирования при наличии излишне раздутых штатов и не загруженного работой персонала или, скажем, соперничество двух криминальных группировок за пост президента акционерного общества.

В реальной жизни грани между конфликтами с преимущественно позитивной, позитивно-негативной и негативной направленностью часто бывают очень подвижными, относительными; сами же конфликты имеют

тенденцию усиления их негативной направленности по мере перемещения объекта борьбы с конкретных вопросов непосредственно на участников. Направленность и весь процесс протекания конфликтов прямо зависят от их причин.

15.2. Причины и последствия конфликтов

Причины конфликта

В самой общей форме субъективные, связанные с людьми, их сознанием и поведением причины любых организационных конфликтов, как правило, вызываются тремя факторами [105. С. 82]: 1) взаимозависимостью и несовместимостью целей сторон, 2) осознанием этого и 3) стремлением каждой из сторон реализовать свои цели за счет оппонента.

Иную, более развернутую классификацию общих причин конфликтов дают уже упоминаемые американские авторы М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури [41], которые выделяют следующие ***основные причины конфликта:***

1. *Распределение ресурсов.* Практически в любых организациях ресурсы всегда ограничены, поэтому задачей руководства является рациональное распределение материалов, людей и денег между различными подразделениями и группами. Поскольку людям свойственно стремиться к максимальному получению ресурсов и завышать значимость своего труда, постольку распределение ресурсов почти неизбежно ведет к разного рода конфликтам.

2. *Взаимозависимость задач.* Возможность конфликта существует всюду, где при выполнении своих функций один человек (группа) зависит от другого человека (группы). Ввиду того, что любая организация есть система, состоящая из ряда взаимозависимых элементов — подразделений или людей, при неадекватной работе одного из них, а также при недостаточной согласованности их деятельности взаимозависимость задач может стать причиной конфликта.

3. *Различия в целях.* Возможность конфликта увеличивается по мере усложнения организаций, их дальнейшего структурного деления и связанной с ним автономии. Вследствие этого отдельные специализированные подразделения (группы) начинают во многом самостоятельно формулировать свои цели, которые могут значительно расходиться с целями всей организации. При практической реализации автономных (групповых) целей это приводит к конфликтам.

4. *Различия в представлениях и ценностях.* Неодинаковые представления, интересы и желания людей влияют на оценку ими ситуации, приводят к тенденциозному восприятию ее и соответствующей реакции на нее. Это порождает противоречия и конфликты.

5. *Различия в манере поведения и жизненном опыте.* Различия в жизненном опыте, образовании, стаже, возрасте, ценностных ориентациях, в социальных характеристиках и даже просто в привычках препятствуют

взаимопониманию и сотрудничеству людей и повышают возможность возникновения конфликта.

6. *Неудовлетворительные коммуникации.* Недостаток, искажение, а иногда и избыток информации могут послужить причиной, следствием и катализатором конфликта. В последнем случае плохие коммуникации усиливают конфликт, мешая его участникам понять друг друга и ситуацию в целом.

Данная классификация причин конфликта может использоваться при его практическом диагнозе, однако в целом она достаточно абстрактна. Более конкретную классификацию причин конфликта предлагает Р. Дарендорф [11]. Используя и дополняя ее, можно выделить следующие ***типы причин социальных конфликтов:***

1. *Персональные причины («личностные трения»).* В их число включают индивидуальные черты, симпатии и антипатии, психологическую и мировоззренческую несовместимость, различия в образовании и жизненном опыте и т. п.

2. *Структурные причины.* Они проявляются в несовершенстве:

• коммуникационной структуры — отсутствие, искаженность или противоречивость информации, слабость контактов руководства и рядовых сотрудников, недоверие и несогласованность действий между ними из-за несовершенства или расстройства коммуникаций и т. п.;

• ролевой структуры — противоречивость должностных инструкций, различных формальных требований к работнику, официальных требований и личных целей и т. п.;

• технической структуры — неодинаковая оснащенность разных подразделений техникой, изматывающий темп работы и т. п.;

• организационной структуры — нарушающая общий ритм работы несоразмерность различных подразделений, дублирование их деятельности, отсутствие эффективного контроля и ответственности, противоречивые устремления формальных и неформальных групп в организации и т. п.;

• структуры власти — несоразмерность прав и обязанностей, компетенций и ответственности, а также распределение власти в целом, включающее формальное и неформальное лидерство и борьбу за него.

3. *Изменение организации и прежде всего техническое развитие.* Организационные перемены приводят к изменению ролевых структур, руководящего состава и других работников, что нередко вызывает недовольство и конфликты. Весьма часто их порождает технический прогресс, ведущий к сокращению рабочих мест, интенсификации труда, повышению квалификационных и иных требований.

4. *Условия и характер труда.* Вредные для здоровья или опасные условия работы, нездоровая экологическая среда, плохие отношения в коллективе и с руководством, неудовлетворенность содержанием труда и т. п. — все это тоже создает благоприятную почву для возникновения конфликтов.

5. *Распределительные отношения.* Оплата труда в форме заработной платы, премий, вознаграждений, социальных привилегий и т. п. не только

служит средством удовлетворения разнообразных потребностей людей, но и воспринимается как показатель социального престижа и признания со стороны руководства. Причиной конфликта может оказаться не столько абсолютная величина оплаты, сколько распределительные отношения в коллективе, оцениваемые работниками с точки зрения их справедливости.

6. *Различия в идентификации и как следствие ведомственничество и групповой эгоизм.* Такие различия проявляются в склонности работников идентифицировать себя главным образом со своей группой (подразделением) и преувеличивать свою значимость и заслуги, недооценивая при этом значимость других и забывая об общих целях организации. В основе такого рода склонности лежат интенсивность и эмоциональная окрашенность коммуникаций в первичных группах, относительно большая личностная значимость таких групп и решаемых в них вопросов, групповые интересы и групповой эгоизм. Причины этого типа часто детерминируют конфликты между различными подразделениями, а также между отдельными коллективами и центром, руководством организации.

7. *Стремление организации к расширению и повышению своей значимости.* Эту тенденцию отражает известный закон Паркинсона, согласно которому каждая организация стремится к расширению своего штата, ресурсов и влияния, независимо от объема выполняемой работы. В основе тенденции к расширению лежит заинтересованность каждого подразделения и прежде всего реальных и потенциальных руководителей в получении новых, в том числе более высоких и престижных, должностей, ресурсов, власти, авторитета. На пути реализации тенденции к расширению обычно стоят подобные или сдерживающие действия других подразделений и руководства (центра), которое пытается ограничить ведомственнические устремления и сохранить власть, функции контроля и ресурсы организации преимущественно у себя. В результате такого рода взаимоотношений и возникают конфликты.

8. *Различие исходных позиций.* Это может быть и различный уровень образования, квалификации и ценностей персонала, и неодинаковые условия труда и материально-технического оснащения и т. п. различных подразделений. Подобные причины ведут к непониманию, неоднозначному восприятию задач и обязанностей, неслаженности деятельности взаимозависимых подразделений и в конечном счете к конфликтам.

Три последние причины характеризуют главным образом межорганизационные конфликты. В реальной жизни конфликты часто порождаются не одной, а несколькими причинами, каждая из которых в свою очередь видоизменяется в зависимости от конкретной ситуации. Однако это не снимает необходимости знать причины и источники конфликтов для управления ими.

Причины конфликтов во многом определяют характер их последствий.

Негативные последствия конфликта

В литературе сложилось два направления в оценке последствий конфликтов: *функционалистское (интеграционное) и социологическое (диалектическое).* Первое из них, которое представляет, например, известный американский ученый-экспериментатор Э. Мейо, рассматривает конфликт как дисфункциональное явление, нарушающее нормальное существование организации, снижающее эффективность ее деятельности. Функционалистское направление акцентирует внимание на негативных последствиях конфликта. Обобщая работы различных представителей данного направления, можно выделить следующие ***негативные последствия конфликтов:***

• дестабилизация организации, порождение хаотических и анархических процессов, снижение управляемости;

• отвлечение персонала от реальных проблем и целей организации, смещение этих целей в сторону групповых эгоистических интересов и обеспечения победы над противником;

• неудовлетворенность участников конфликта пребыванием в организации, рост фрустраций, депрессий, стрессов и т. п. и как следствие снижение производительности труда, увеличение текучести кадров;

• нарастание эмоциональности и иррациональности, враждебности и агрессивности поведения, недоверия к руководству и окружающим;

• ослабление возможностей общения и сотрудничества с оппонентами в будущем;

• бесплодная растрата сил, энергии, ресурсов и времени сотрудников на борьбу друг с другом.

Позитивные последствия конфликта

В противоположность функционалистам, сторонники социологического подхода к конфликтам (их представляет, например, крупнейший немецкий конфликтолог Р. Дарендорф) рассматривают их как неотъемлемый источник общественных изменений и развития. При определенных условиях конфликты имеют *функциональные, позитивные для организации результаты:*

• инициирование изменений, обновления, прогресса. Новое всегда есть отрицание старого, а поскольку как за новыми, так и за старыми идеями и формами организации всегда стоят определенные люди, постольку любое обновление невозможно без конфликтов;

• артикуляция, четкая формулировка и выражение интересов, предание гласности реальных позиций сторон по тому или иному вопросу. Это позволяет яснее увидеть назревшую проблему и создает благоприятную почву для ее решения;

• мобилизация внимания, интереса и ресурсов для решения проблем и как следствие экономия рабочего времени и средств организации. Очень часто назревшие вопросы, особенно те, которые касаются всей организации, не решаются до тех пор, пока не возникает конфликт, поскольку при бесконфликтном, «нормальном» функционировании из

уважения к организационным нормам и традициям, а также из чувства вежливости руководители и сотрудники нередко обходят острые вопросы;

• формирование у участников конфликта чувства сопричастности к принятому в его результате решению, что облегчает его реализацию;

• стимулирование более продуманных и обоснованных действий для того, чтобы доказать свою правоту;

• побуждение участников к взаимодействию и выработке новых, более эффективных решений, устраняющих саму проблему или ее значимость. Обычно это происходит тогда, когда стороны проявляют понимание интересов друг друга и осознают невыгодность углубления конфликта;

• развитие у участников конфликта способности к сотрудничеству в будущем, когда конфликт будет урегулирован в результате взаимодействия обеих сторон. Приводящее к согласию честное соперничество повышает взаимное уважение и доверие, необходимые для дальнейшего сотрудничества;

• разрядка психологической напряженности в отношениях между людьми, более четкое выяснение их интересов и позиций;

• преодоление традиций группового мышления, конформизма, «синдрома покорности» и развитие свободомыслия, индивидуальности работника. В результате этого возрастает способность персонала к разработке оригинальных идей, нахождению оптимальных путей решения проблем организации;

• вовлечение обычно пассивной части сотрудников в решение организационных проблем. Это способствует личностному развитию сотрудников и служит решению целей организации;

• выявление неформальных групп, их лидеров и более мелких группировок, что может быть использовано руководителем для повышения эффективности управления;

• выработка у участников конфликта умений и навыков относительно безболезненного решения возникающих в будущем проблем;

• усиление групповой сплоченности в случае возникновения межгрупповых конфликтов. Как известно из социальной психологии, наиболее легкий способ сплочения группы и приглушения или даже преодоления внутреннего раздора — это нахождение общего врага, конкурента. Внешний конфликт способен погасить внутренние распри, причины которых со временем часто отпадают, утрачивают актуальность, остроту и забываются.

Конечно, как негативные, так и позитивные последствия конфликтов нельзя абсолютизировать, рассматривать вне конкретной ситуации. Реальное соотношение функциональных и дисфункциональных последствий конфликта непосредственно зависит от их природы, порождающих их причин, а также от умелого обращения с конфликтами.

15.3. Диагностирование и предупреждение конфликта

Диагностирование конфликта

В силу того, что конфликты оказывают огромное влияние на жизнь организаций, умелое обращение с ними является важнейшим условием эффективного руководства. ***Обращение с организационными конфликтами*** *— это позиция руководителя и любого другого работника по отношению к конфликтам и соответствующее ей поведение.* Умелое обращение с конфликтами включает в себя как деятельность по предотвращению конфликтов, так и, в случае их возникновения, управление ими.

Исходным моментом эффективного обращения с конфликтами является их диагностирование, предполагающее сбор и анализ разносторонней информации о них. Используя соответствующую литературу, можно выделить следующие важнейшие ***аспекты конфликта, которые изучаются в процессе его диагностики:***

1) *причины или источники конфликта,* т. е. лежащие в его основе объективные и (или) субъективные противоречия;

2) *природа конфликта:* существует он на базе организационных целей или цели его участников (или одного из них) несовместимы с целями организации;

3) *биография конфликта,* т. е. его история, в том числе поворотные точки в его развитии, и фон (среда), на котором он возник и прогрессировал, а также стадия и тенденции его развертывания;

4) *стороны конфликта:* личности, группы, организации и т. п.;

5) *отношение сторон к конфликту,* их цели, надежды, ожидания, условия, намерены они решить конфликт сами или готовы обратиться к посредникам и т. п.;

6) *формальные и неформальные взаимоотношения и позиции сторон,* в том числе их лидеров.

Диагностирование конфликтов может быть *превентивным* (фр. *preventif* — упреждающий, профилактический, предупредительный), т. е. предполагающим анализ обстановки в организации (организационной среды) и выявление возможностей складывания конфликтной ситуации, а также природы и главных последствий конфликтов, которые могут возникнуть из нее. Иными словами, в данном случае речь идет о *предвидении возникновения конфликтов и их главных результатов.* Такого рода диагностирование является составной частью предупреждения конфликтов. Последнее наиболее целесообразно в случае возможности возникновения конфликта с негативной или негативно-позитивной направленностью, когда энергия и ресурсы сторон растрачиваются на достижение целей, несовместимых с целями организации.

В наиболее распространенном, широком смысле ***предупреждение конфликта предполагает действия, исключающие зарождение конфликтной ситуации или устраняющие причины, источники конфликта и приводящие к разрядке конфликтной напряженности,***

предотвращению формирования конфликтного сознания, кризиса и конфликтных действий.

Методами правильной и своевременной *диагностики,* а также предотвращения конфликта являются:

• регулярное деловое общение с сотрудниками, особенно вызывающими опасение, дифференцированный подход к людям;

• принципиальные, основанные на деловой аргументации и отсутствии эмоций индивидуальные беседы, обращающие особое внимание на возможные негативные последствия конфликта для всех его участников – как правило такие последствия не осознаются или недооцениваются прежде всего из-за эмоционализации конфликта;

• склонение потенциальных участников конфликта к взаимным уступкам, которые на ранней стадии обычно не воспринимаются как шаг, попирающий чье-либо личное достоинство;

• принятие управленческого решения, способного устранить базу конфликта.

Профилактика конфликта

Деструктивный конфликт, как и болезнь, легче предупредить или лечить при самом его возникновении. *Ранняя стадия обращения с конфликтом — его профилактика, которая предполагает недопущение появления причин конфликта. Профилактика конфликтов в организации* достигается за счет четкой организации труда; здорового морально-психологического климата в коллективе; профессионально и социально компетентного руководства; удовлетворенности персонала пребыванием в организации; уверенности людей в завтрашнем дне, стабильной занятости и т. д. Иными словами, профилактика конфликта предполагает недопущение возникновения в коллективе всех рассмотренных ранее и некоторых других его причин.

Профилактике конфликта, как и его предотвращению в целом, служат такие *меры,* как:

• правильный подбор и расстановка кадров;

• постоянное совершенствование оплаты труда в соответствии с изменяющейся ситуацией;

• ритмичность работы, внимание к условиям труда и жизни работников;

• совершенствование методов управления организацией с учетом изменения ситуации;

• своевременное обеспечение ресурсами, их рациональное и справедливое распределение;

• соответствие прав и обязанностей сотрудников, особенно руководителей, строгий контроль за уважением прав и выполнением обязанностей, поддержание высокой трудовой дисциплины;

• четкое распределение производственных заданий, полномочий и ответственности;

• повышение авторитета руководителя;

• формирование благоприятных межличностных отношений;

• укрепление коллективных норм саморегуляции поведения работников, сплачивание коллектива;

• уделение особого внимания слухам, сплетням, мелким ссорам, которые обычно являются показателями незагруженности работников и создают благоприятную для конфликтов почву;

• обеспечение равномерности загрузки всех сотрудников [11].

Предупреждение конфликта в организации осуществляется *тремя главными действующими «лицами», субъектами: вышестоящим руководством,* определяющим общее положение данного подразделения в системе предприятия или учреждения; *руководителем подразделения,* намечающим общую линию обращения с конфликтами и осуществляющим управление ими, и *трудовым коллективом,* способным выполнять воспитательные и регулятивные функции, сплачивать людей, формировать у них чувство групповой идентичности, отношения сотрудничества и взаимопомощи, быть наиболее авторитетным арбитром в случае возникновения конфликта.

Несмотря на важность всех субъектов регулирования конфликтов, ведущую роль в обращении с конфликтами играет непосредственный руководитель подразделения, в котором конфликт назревает или уже развивается. Для эффективного предотвращения и разрешения конфликтов *от руководителя требуются* способность к анализу социальной ситуации и ее конфликтологическому диагностированию; знание психологии людей и закономерностей их поведения; собственная выдержка, беспристрастность и последовательность по отношению к оппонентам; умение вести индивидуальные беседы и переговоры на принципиальной, деловой основе; наличие достаточной власти и авторитета.

В нормальных условиях существования организации, при слаженности действий высшего руководства, конкретного руководителя и коллектива *в принципе возможно исключить из ее жизни крупные конфликты с негативной, деструктивной направленностью.* Однако предотвратить конфликты удается далеко не всегда. К тому же чаще всего это бывает и нецелесообразно. В случае появления конфликта важно обеспечить управление процессом его развертывания и разрешения. Этим вопросам посвящена следующая глава.

Вопросы

1. Что такое организационный конфликт? Каковы его отличительные признаки?
2. Как соотносятся понятия «конфликт», «конкуренция», «психологическая оппозиция»?

3. Возможен ли конфликт без действий, непосредственно направленных друг против друга?

4. Какие стадии проходит процесс развития конфликта? Охарактеризуйте их особенности.

5. В чем особенности кризиса как этапа развертывания конфликта?

6. Обязательно ли допускать прохождение конфликта через все стадии его развертывания?

7. Что представляет собой механизм регулируемого конфликтного процесса и как можно его использовать на практике?

8. Назовите важнейшие типы организационных конфликтов и охарактеризуйте их.

9. Каковы причины конфликта в организации? Какие из них, на ваш взгляд, наиболее часто действуют на современных российских предприятиях?

10. Каковы негативные и позитивные последствия конфликта, как можно минимизировать первые и максимизировать вторые?

11. Как проводится диагностирование конфликта?

12. Как осуществляется профилактика конфликта?

Глава 16
УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

Вы узнаете:

- что такое управление конфликтами и как оно осуществляется;
- каковы важнейшие стратегии, стили и методы конфликтного поведения, в чем их сильные и слабые стороны;
- какие типы инициаторов конфликтов существуют и как с ними вести себя руководителю;
- каковы общие принципы и правила обращения с конфликтами;
- как подбирать оптимальный для разрешения конфликта стиль поведения, умело использовать в практической работе различные методы, принципы и правила разрешения конфликта;
- что такое формы преодолевающего поведения и какие из них являются наиболее эффективными в большинстве организационных конфликтов;
- как научно анализировать конфликтные ситуации и выступать в реальных конфликтах в роли эксперта.

16.1. Основные стратегии обращения с конфликтами

Если организационный конфликт не удается предотвратить или делать это нецелесообразно, то перед руководителем обычно со всей остротой возникает проблема управления им. **Управление конфликтом** *представляет собой контроль над процессом и формами его протекания, а также осуществление комплекса мер с целью минимизации его издержек и максимизации позитивных результатов.*

Обычно управление конфликтом направлено на его разрешение или урегулирование. *Разрешение* конфликта предполагает устранение источника конфликта, а его *урегулирование* означает прекращение конфликтных действий и враждебности, снижение значимости источника, причин конфликта. Чаще всего это достигается с помощью компромиссов и убеждения.

Проведя диагноз конфликта, руководитель должен выбрать наиболее подходящую для его разрешения стратегию. *В* ***стратегии*** *выражается общий подход к конфликту, его философское восприятие и общая оценка участником конфликта, отношение субъекта к своим целям и целям оппонента, а также перспективам и допустимым средствам разрешения конфликта.* От стратегии прямо зависят все последующие действия по управлению конфликтом.

Нормативная, реалистическая и идеалистическая стратегии

Существуют **три главные стратегии управления конфликтами** [75. С. 8—14].

1. ***Нормативная, или морально-правовая, стратегия***. Ее цель — разрешение конфликта на административно-правовой или этической

основе. Соперничающие стороны обращаются к законам и принятым в данной организации нормам поведения, этическим кодексам и (или) руководителю-арбитру. Шансы разрешения конфликта прямо зависят от принятия и соблюдения всеми участниками конфликта соответствующих норм и базирующихся на них общих правил игры. Обычно это связано с наличием у сторон ценностного консенсуса. Если же правила игры не соблюдаются или вообще отвергаются хотя бы одной стороной, то используется убеждение или их силовое навязывание с помощью угрозы и применения санкций, которые в обществе считаются легитимными. В целом данная стратегия ориентирована на мирное соперничество в рамках определенных правил. Причем уважение правил и поддержание тем самым сферы консенсуса считается в конечном счете важнее, чем победа в конфликте.

2. ***Реалистическая стратегия***. Она исходит из неизбежности конфликта в силу прирожденного стремления человека к господству и обладанию дефицитными ценностями и ориентируется главным образом на временное урегулирование конфликта с помощью любых средств, пригодных в данной ситуации. Конфликты рассматриваются как неизбежные, поскольку потребности людей изменчивы, растут и вступают в противоречие с потребностями других людей. Всеобщее равенство в принципе недостижимо и к тому же дисфункционально. Обязательное наличие в каждой организации как системе почвы для конфликтов не позволяет надеяться на достижение всеобщего мира и стабильного доверительного сотрудничества. Поэтому в обращении с конфликтами наиболее целесообразна ставка на перемирие и временное урегулирование их. В рамках реалистической стратегии конфликт рассматривается как игра с нулевой суммой выигрыша, т. е. как взаимодействие, в котором выигрыш одной стороны равнозначен проигрышу другой. На практике такая стратегия широко используется на предприятиях с высокой степенью эксплуатации и в целом там, где руководство стремится к максимальной выгоде путем интенсивного «выжимания пота» при минимальной оплате труда, не задумываясь при этом над этической и даже правовой сторонами своей политики.

3. ***Идеалистическая (интегративная) стратегия*** ориентируется на нахождение новых общих целей и ценностей, которые обесценивают прежние, послужившие источником конфликта, а также на перевод конфликта в неконфликтное конструктивное взаимодействие и его снятие посредством сотрудничества сторон для достижения этих новых целей. *Данная стратегия предусматривает выигрыш всех сторон конфликта в результате его разрешения.* Она трактует конфликт как игру, взаимодействие с положительной суммой выигрыша. Считается, что в данный момент все участники конфликта проигрывают. При решении же лежащей в его основе проблемы все стороны окажутся в выигрыше. Интегративная стратегия (ее реализация) переводит взаимоотношения сторон в новую, бесконфликтную плоскость. Она либо устраняет источник

конфликта, либо обесценивает его значимость, создавая новую шкалу целей и ценностей, в которой источник конфликта утрачивает свое былое значение для его участников. Присущее человеку многообразие целей и средств их разрешения обычно допускает бесконфликтный выбор. Однако все зависит в первую очередь от иерархии потребностей и ценностей участника конфликта. Например, словесные перебранки в рабочей или крестьянской среде редко приводили к кровавым конфликтам, в то время как среди представителей дворянского сословия, которые честь ценили выше жизни, они зачастую оканчивались острейшими трагическими конфликтами и дуэлью.

Успех идеалистической стратегии непосредственно связан с культурой субъекта, особенно с уровнем развития его конфликтологической культуры, и субъективной значимостью для него гуманных, альтруистических ценностей. Если бы все люди исходили из гуманного библейского идеала «люби ближнего своего, как самого себя», то это вообще устранило бы всякую почву для конфликтов. Однако реальное состояние человечества, в том числе поведение людей в организациях, очень далеко от того уровня, когда приемлемой может считаться лишь идеалистическая стратегия разрешения конфликтов. В целом же практическая реализация идеалистической стратегии в организации является предпочтительной. В процессе такого разрешения конфликта все его стороны оказываются в выигрыше, а у его участников, кроме того, вырабатывается устойчивый *поведенческий образец,* позволяющий им самостоятельно разрешать подобные проблемы в будущем.

Поведенческая ориентация стратегий

Каждая из трех названных стратегий обращения с конфликтами определяет общую линию поведения ее субъекта, а также ориентирует на использование соответствующих методов и средств. Так, *нормативная, или морально-правовая, стратегия* ориентирует на рационализацию и институциализацию конфликта, применение правовых и этических норм и кодексов, использование суда, арбитража и согласительных комиссий, апелляцию к разуму и нравственному сознанию людей и т. п.

Реалистическая стратегия предполагает линию поведения по известной формуле: «стремясь к миру, готовься к войне». Рассматривая отношения между людьми сквозь призму господства и подчинения, силы и слабости, борьбы за власть и ресурсы, она не рассчитывает на доминирование общечеловеческих или коллективных ценностей и ориентирует лишь на собственную выгоду. В целом эта стратегия допускает максимально широкий диапазон методов и средств обращения с конфликтами, способных предотвратить невыгодный конфликт, ослабить противоборствующую сторону и обеспечить собственную победу. Среди таких средств на первом месте стоит использование силы, обман, дезинформация, торг и т. п.

Методика применения *идеалистической стратегии* обращения с конфликтами более гуманна и коррелирует с демократическим и кооперативным стилями руководства. Одну из таких методик предлагает известный американский конфликтолог А. Филли. В наиболее общем виде она представляет собой ***цепочку взаимосвязанных процедур, каждая из которых имеет свои* задачи:**

1) определить предмет конфликта, главную проблему в форме конечных целей, а не непосредственных, ближайших решений. Найти общность целей, хотя бы по принципу: «все мы люди; надо не только думать о себе, но и давать жить другим»;

2) исходя из найденных общих целей, разработать конкретные решения, приемлемые для всех сторон конфликта;

3) концентрировать внимание на сути проблемы, а не на личных свойствах и декларациях оппонента;

4) создавать атмосферу доверия с помощью расширения разностороннего общения и обмена информацией;

5) формировать позитивное отношение друг к другу, отказываясь от применения силы и угроз, выслушивая мнение другой стороны и демонстрируя симпатии к ней [101. С. 61—66].

Нетрудно заметить, что в реальной жизни применение процедур идеалистической стратегии может быть эффективным далеко не всегда и непосредственно зависит от предмета и остроты конфликта, а также от качеств, которыми обладают его участники. Пожалуй, главное условие эффективности этой стратегии — возможность перенести отношения сторон в новую плоскость и, изменив их цели, снять саму проблему, из-за которой возник конфликт.

Различия в применении трех названных стратегий обращения с конфликтами можно пояснить на следующем простом примере. На три отдела государственного учреждения приходится один комплект множительно-копировальной техники, который стоит в помещении одного из отделов. По причине большого количества работы не всем сотрудникам и не всем отделам в равной степени удается пользоваться этой техникой и выполнять свои производственные задания, что приводит к частым конфликтам.

Нормативная стратегия обращения руководителей отделов с данным конфликтом заключается в том, чтобы на основе принципов справедливости и равного доступа всех отделов к дефицитной аппаратуре установить твердый порядок и соответствующее время ее использования каждым отделом.

Реалистическая стратегия может проявиться в использовании руководителями и сотрудниками самых разных методов: например, попытаться установить «блат», особые связи с сотрудником, ответственным за работу аппаратуры, обратиться с жалобой к вышестоящему начальству и потребовать его вмешательства, тайно использовать технику после окончания рабочего дня и т. п.

Идеалистическая стратегия состоит в том, чтобы, объединив средства всех отделов и совместно обращаясь за помощью к начальству, создать

новый высокопроизводительный копировально-множительный центр, который мог бы без труда удовлетворить потребности всех отделов и даже позволил бы брать выгодные заказы со стороны.

В реальной жизни организации руководитель может комбинировать в разном соотношении все эти стратегии в зависимости от характера конфликта и его участников, от их готовности воспринимать гуманные методы решения проблем.

Эффективным синтезом идеалистической и нормативной стратегий разрешения конфликтов является широко применяемая в наши дни ***модель «взаимных выгод»***. Ключевым принципом этой модели является поиск принципиально нового решения, которое делает исходное противоречие несущественным. Такой поиск осуществляется на основе анализа *реальных интересов, а не заявленных позиций участников конфликта.* Стороны не торгуются по поводу того, на что может пойти или не пойти каждая из них, а, исходя из сути дела, стремятся найти взаимную выгоду там, где это возможно. Там же, где их интересы не совпадают, они добиваются результата, который был бы обоснован общепризнанными, справедливыми нормами. Главное достоинство модели «взаимных выгод» — нахождение и принятие удовлетворяющего все стороны решения и одновременно налаживание между ними взаимовыгодного партнерского сотрудничества, которое полезно не только сегодня, но и в будущем.

16.2. Стили, методы и типология конфликтного поведения

Существует прямая связь между основными стратегиями обращения с конфликтами и стилями конфликтного поведения, в которых проявляются устойчивые, типичные черты поведения участников конфликта. В литературе имеются достаточно разнообразные классификации таких стилей [105. С. 88—89]. Обобщая различные источники, можно выделить основные стили конфликтного поведения.

Силовой стиль и уклонение от конфликта

Силовой стиль (стиль борьбы, доминирования или соперничества). Чаще всего он используется при реалистической, реже — при нормативной стратегии. Суть этого стиля состоит в стремлении навязать свою волю и разрешить конфликт с помощью силы (власти, административных санкций, экономического давления и т. п.), не считаясь с интересами оппонента. Этот стиль обычно используют в тех случаях, когда:

- существует явное преимущество в силе, ресурсах влияния и уверенность в победе;
- достижение цели имеет высокую значимость;
- компромиссы затруднены в силу специфики объекта: его нельзя поделить (например, место президента компании).

В той или иной форме силовой стиль конфликтного поведения используется почти во всех организациях. Нередко он является наиболее эффективным и даже единственно возможным. Такую ситуацию в художественной форме ярко изобразил И. А. Крылов в известной басне о Коте, который ворует сметану и на которого не действуют никакие уговоры («А Васька слушает, да ест»). В подобных случаях, конечно, необходимо «власть употребить».

Несмотря на кажущуюся, а нередко и реальную эффективность использования силового стиля, необходимо стремиться к минимизации его применения не только из этических соображений (сила и мораль очень часто несовместимы), но прежде всего по причине его существенных недостатков. Ведь силовой стиль, как правило, не устраняет источник конфликта, а лишь заставляет более слабого временно подчиниться. Через какое-то время, особенно при изменении соотношения сил, конфликт может возобновиться. Кроме того, навязанное силой подчинение зачастую бывает внешним, формальным. Побежденный может оказывать скрытое сопротивление, накапливать силы и ждать удобного момента. Победитель же нередко расслабляется, теряет готовность к борьбе, утрачивает ресурсы влияния.

Силовой стиль часто используют руководители по отношению к подчиненным, поскольку по своему статусу они обладают властью и превосходством в ресурсах влияния. В таких случаях обычно появляются отмеченные выше слабости силового стиля, а кроме того, он портит нравственный климат в коллективе, может вызвать у подчиненных фрустрации, отбить у них всякое желание к проявлению инициативы и активности.

Уклонение от конфликта, избегание конфликтных ситуаций или выход из конфликтного поля (пространства). Этот стиль широко используется в менеджменте. Современные менеджеры, если не затрагиваются важные для них проблемы, предпочитают не попадать в ситуации, провоцирующие возникновение конфликтов, обходить острые вопросы. Конечно, это далеко не всегда удается. Уклонение от конфликта считается предпочтительным в случае, если:

- ощущается недостаток собственных ресурсов, необходимых для конфликтных действий, и превосходство противника;
- значимость проблемы невысока и на противоборство не стоит тратить время и ресурсы;
- целесообразно затянуть время, чтобы собрать силы и дождаться удобной ситуации, подходящего момента.

Нередко все эти три обстоятельства имеют место одновременно. Однако и при их наличии не всегда возможно уклонение от конфликта, очень часто приходится выбирать стиль поведения, связанный с односторонними уступками.

Приспособление и компромисс

Приспособление (к интересам и требованиям оппонента). Этот стиль конфликтного поведения предполагает необходимость уступить, пожертвовать своими интересами в пользу оппонента, выполнить его

требования и отказаться от собственных целей. Последовательное использование данного стиля ведет к победе одной стороны. Стиль приспособления нередко приходится применять подчиненным в конфликтах с начальством, а также руководителям низшего звена по отношению к руководителям высшего звена, понимая бесперспективность борьбы и опасаясь эскалации конфликта, чреватой потерей места работы или другими крупными неприятностями. Приспособление — обычно вынужденный стиль конфликтного поведения. Если оно сопровождается осознанием собственной неправоты в споре, то не имеет негативных организационных последствий. Если же приспособление рассматривается как вынужденное и остается внутреннее несогласие с победителем, то оно имеет для проигравшей стороны примерно такие же негативные последствия, как при силовом стиле. Разница заключается лишь в сохранении ресурсов, которые при силовом стиле затрачиваются на борьбу.

Компромисс. Суть этого стиля конфликтного поведения состоит в частичных (до известных пределов) уступках оппоненту в ожидании подобных действий с его стороны в надежде избежать обострения конфликта, которое чревато большими потерями, чем отдельные уступки. Компромисс — один из самых распространенных стилей конфликтного поведения. Многие даже считают его ведущим способом действий руководителей. В самом деле, нередко компромисс позволяет быстро и сравнительно легко погасить конфликт или предотвратить его. Компромиссы наиболее приемлемы при разрешении второстепенных вопросов. Что же касается жизненно важных проблем, то в таком случае компромиссы редко бывают эффективными. Компромисс как способ разрешения конфликтов имеет следующие ***недостатки***:

• он может, особенно на ранней стадии, заблокировать выяснение источника конфликта, предотвратить глубокий анализ сути проблемы и поиск оптимальных путей ее разрешения;

• он консервирует отношения противостояния и взаимного недовольства, поскольку означает вынужденные, неприятные для каждой стороны уступки. В силу этого у оппонентов может сохраняться негативное отношение друг к другу, а также чувство, что они проиграли или их обманули. Если при компромиссе были принесены в жертву жизненно важные цели или ценности, то недовольство может возрастать и в конце концов привести к возобновлению и обострению конфликта.

Сотрудничество, поддержание статус-кво, формирование индифферентности

Сотрудничество. Данный стиль конфликтного поведения предполагает совместное решение проблемы, приемлемое для всех сторон конфликта. Сотрудничество означает внимательное ознакомление с позицией противоположной стороны, выяснение причин конфликта, отказ от достижения собственных целей за счет интересов оппонента, поиск взаимоприемлемых путей и решений и их совместную реализацию. Как нетрудно заметить, сотрудничество наиболее коррелирует с

идеалистической стратегией обращения с конфликтом. Оно имеет достаточно широкое распространение в практике руководства.

Поддержания статус-кво (мирное сосуществование). Суть этого стиля заключается в совместном поддержании, консервации занимаемых позиций с целью не допустить невыгодное для обеих сторон разрастание конфликта. Разрешение спора отодвигается на неопределенное время. Данный стиль применяется в случае, если противоречия между сторонами достаточно глубоки, но допускают их относительно нормальное сосуществование; в то же время каждый из участников не уверен в своей победе и опасается разрушительного противоборства, а то и поражения. В организации стиль мирного сосуществования обычно реализуется в форме неофициального соглашения, на основании которого разделяются сферы действия или оговаривается недопустимость крайних форм соперничества, а нередко и предусматриваются совместные акции по отношению к третьей стороне, посягающей на существующий порядок.

Формирование индифферентности. Этот стиль занимает как бы промежуточное положение между сотрудничеством и мирным сосуществованием. Его суть состоит в совместной нейтрализации эмоционального накала, возникшего вокруг спорной проблемы, и в проведении работы по разъяснению ограниченной значимости этой проблемы для участников конфликта. После такого рода снижающих остроту конфликта действий под влиянием меняющихся обстоятельств многие проблемы постепенно снимаются сами собой.

Выбор стиля поведения

Согласно ряду эмпирических, в первую очередь американских исследований, *в практике современного менеджмента преобладают поиск компромиссов, а также уклонение от прямых столкновений*. Из таких альтернативных стилей поведения, как борьба и сотрудничество, большинство руководителей предпочитает второе. В целом же на выбор менеджерами стиля поведения, сочетание напористости и кооперативности в их деятельности влияют прежде всего ***следующие четыре фактора:***

1) *размер ставки,* которую можно выиграть или проиграть в результате конфликта. При возможности получить крупный выигрыш или при минимальном ущербе в случае неудачи чаще выбирают силовой стиль, борьбу;

2) *ресурсы* (свои и оппонента), определяющие возможность соперничества и вероятность победы;

3) *наличие взаимных, пересекающихся интересов у участников конфликта.* В принципе их интересы могут иметь самую разную направленность. При наличии общей заинтересованности в сотрудничестве в неконфликтных сферах выбор падает, как правило, на «мягкие» стили конфликтного поведения, и напротив, в случае противоречивости прямо не участвующих в данном конфликте интересов используются более жесткие методы борьбы;

4) *культура, традиции, весь комплекс отношений как участников конфликта, так и их окружения.*

Учитывая действие этих факторов, ориентация «среднего» менеджера на силовое достижение собственных целей и игнорирование интересов оппонента формируется примерно по такой *логике*: сначала определяется размер ставки и возможного ущерба в случае поражения; затем линия поведения корректируется с учетом собственных ресурсов и силы оппонентов (прогнозируется вероятность победы); далее уточняется весь комплекс интересов в отношении соперника. Наличие совпадающих интересов побуждает к сотрудничеству, их полярная направленность усиливает стремление к соперничеству. Характер сложившихся отношений и принятые в данной социальной среде нормы поведения оказывают, так сказать, инерционное воздействие, либо ведут к сотрудничеству, либо подталкивают к борьбе.

Методы управления конфликтами

Стили поведения участников организационного конфликта во многом определяют процесс его развертывания и последствия. В силу этого они являются одним из важнейших объектов конфликтного управления, которое осуществляется с помощью специальных методов. ***Методы управления конфликтом*** *— это приемы и способы, позволяющие осуществлять контроль за его протеканием и целенаправленно влиять на его последствия.* Эти методы делятся на ***две группы***: структурные и персональные методы.

Структурные методы безличны, предполагают воздействие через организационные факторы и направлены на предотвращение формирования либо устранение конфликтной среды, почвы, на ослабление или ликвидацию источников конфликта, предотвращение его эскалации. К структурным методам относятся [41. С. 524].

1. *Четкое распределение и разъяснение прав и обязанностей, полномочий и ответственности.* Очень часто конфликты возникают именно из-за несоответствия прав и обязанностей, из-за двоевластия или отсутствия четкого распределения ответственности. Вследствие этого необходимо так организовать процесс труда, чтобы каждый был занят делом, находился на своем месте, имел необходимые полномочия, нес конкретно на него возложенную ответственность, знал цели и задачи, права и обязанности, получал достоверную и своевременную информацию. Каждому работнику необходимо ясно представлять, что он должен делать в любой реальной ситуации.

2. *Использование интеграционных и координационных институциональных (организационных) структур и механизмов.* Здесь имеется в виду прежде всего управленческая иерархия, которая упорядочивает информационные потоки, процессы принятия решений и взаимодействия людей. Лежащий в основе иерархии принцип единоначалия (один человек или одна высшая инстанция принимает окончательное решение) позволяет руководителю предотвращать или разрешать конфликты между

подчиненными, которые обязаны выполнять его указания. В случае разногласий сотрудники могут обратиться непосредственно к нему, а он разрешит спор и предотвратит конфликт. Подобную роль играют и институты, осуществляющие горизонтальную координацию деятельности, а именно специальные службы, комиссии и т. п., обеспечивающие слаженную работу различных подразделений, например, в области производства, снабжения, маркетинга и т. п.

3. *Разработка и реализация общих комплексных целей.* Общая цель организации объединяет всех работников, все структурные подразделения. Она выступает коллективным смыслообразующим и мотивирующим фактором, ориентирует людей на сотрудничество. Такая комплексная цель должна быть не только детализирована, но и предполагать вместе с тем коллективную ответственность (работник отвечает за выполнение своего задания, а также, хотя и в меньшей мере, за работу бригады, цеха и т. п.).

4. *Интеграционно-ориентирующая структура санкций, вознаграждений и наказаний.* Такая структура означает, что система вознаграждений и по возможности наказаний должна стимулировать вклад в достижение общеорганизационных целей. Люди, заботящиеся о делах организации, помогающие другим, болеющие за общее дело, должны получать премии, благодарности, другие почести, повышаться по службе. И наоборот, равнодушные к общему делу, нерадивые работники должны ощущать дискомфорт. Иными словами, необходимо всячески стимулировать преданность организации и наказывать или по крайней мере никак не поощрять эгоизм и равнодушие к ее целям.

Вторую группу методов управления конфликтами составляют ***персональные методы.*** К ним относятся:

1. *Использование власти, позитивных и негативных санкций, поощрения и наказания* непосредственно в отношении участников конфликта.

2. *Изменение конфликтной мотивации сотрудников* с помощью влияния на их потребности и интересы административными мерами (например, повысить в должности работника, который заслуживает этого, и тем самым устранить нарастающее у него недовольство, послать кого-то из «переросших» свою должность сотрудников учиться и т. п.).

3. *Убеждение участников конфликта.* Оно включает педагогические и психологические меры типа разъяснительной и воспитательной работы, оказания психологической помощи и т. п.

4. *Изменение состава участников конфликта* и системы их взаимодействия путем перемещения людей внутри организации, увольнения или побуждения к добровольному уходу.

5. *Вхождение руководителя в конфликт в качестве эксперта и (или) арбитра* и поиск согласия с помощью переговоров и компромиссов. Этот метод нередко называют *экспертным.*

Экспертный метод применяется достаточно широко. У. Мастенбрук [36. С. 193] подробно исследовал условия эффективности этого метода, зависимость от характера задач, которые ставит перед собой тот, кто намеревается взять на себя функции управления конфликтами (табл. 16.1).

Условия эффективности экспертного метода управления конфликтами
(по У. Мастенбруку)

Таблица 16.1

Аспект отношений	Экспертный метод
Завоевание авторитета. Установление структуры взаимоотношений сторон. Поддержание определенного равновесия сторон. Поддержание определенного «оптимального» уровня интенсивности конфликта. Рекомендация вмешательств с учетом различных видов конфликта. Детализация конфликта, конфронтация, синтез. Четкость и решительность в определении реально достижимых процедур, способствование постоянному прогрессу	Проявление, демонстрация независимости, разъяснение своих намерений. Понимание внутренней структуры, структурирование взаимоотношений между центральной властью и участниками конфликта. Равномерное распределение внимания, установление равномерного влияния сторон на процесс разрешения конфликта. Использование «периода остывания», определение последствий затяжных конфликтов, исследование готовности сторон осуществлять рекомендуемые изменения. Выбор вмешательств, соответствующих этой классификации. Поэтапное рассмотрение конфликта, конфронтация и использование безвыходных ситуаций для его дальнейшей детализации. Рекомендация четких и ясных процедур, прекращение циклично повторяющихся обсуждений

В общем плане эффективность применения различных методов управления конфликтами зависит от конкретной ситуации, специфики организации, ее структуры и культуры, от стиля и техники руководства, личных качеств участников конфликта и его арбитра-руководителя, от субъективной значимости объекта конфликта, шансов на успех каждой из сторон и ряда других факторов.

Одним из важнейших условий успешного использования персональных методов управления конфликтами является внимательный учет *индивидуальных качеств сотрудников,* их отношения к конфликтам, предрасположенности к тем или иным типам конфликтного поведения, т. е. конфликтологической типологии персонала.

Конфликтологическая типология сотрудников

Подавляющее большинство людей не стремится к конфликтам и старается либо избегать их, либо разрешать мирным путем, в целом предпочитая неконфликтное поведение. По различным подсчетам, люди, систематически инициирующие конфликты, составляют примерно 6—10 % всех работников. Остальные же, т. е. подавляющее большинство, стремятся избегать конфликтов.

Возбудители, инициаторы конфликтов неоднородны по своим личным качествам. Достаточно развернутую характеристику наиболее жесткого типа такого рода работников, выделяющихся склонностью к борьбе, явно конфликтной устремленностью, дает И. Д. Ладанов [33. С. 413—414].

Обычно работник с явно конфликтной устремленностью отличается тем, что:

- не думает о других, не понимает их нужды и интересы, заботится лишь об удовлетворении собственных потребностей;
- действует напролом;
- часто подтасовывает факты;
- ищет слабое место в позиции оппонента;
- считает, что отступление ведет к потере лица;
- использует тактику «затыкания рта»;
- считает себя знатоком;
- маскирует свои намерения (голосом, манерами);
- считает, что выигрыш в аргументах очень важен;
- отказывается от дискуссии, если она идет не в его пользу.

Объектом нападок людей, устремленных к соперничеству, часто бывают те, кто предпочитает уступить, уйти от конфликтных ситуаций. Такие типы личности:

- как правило, проигрывают в ситуациях борьбы и споров;
- выражают свою точку зрения извиняющимся тоном;
- считают, что проиграют, если выразят несогласие с оппонентом;
- переживают, когда другие не понимают их доводов;
- избегают говорить о своем несогласии в глаза;
- воспринимают расхождения во мнениях очень эмоционально;
- считают, что в конфликтных ситуациях не стоит «высовываться»;
- часто оказываются перед искушением уступить оппоненту;
- считают, что другим людям трудно пережить конфликтную ситуацию;
- никогда не действуют необдуманно, сгоряча.

Сотрудники этого типа нуждаются в защите со стороны руководителя от активно конфликтных личностей. Однако существуют и пассивно конфликтные типы личности. Зачастую они становятся источником конфликта, сами того не желая.

Инициаторы конфликтов

Развернутую достаточно *образную классификацию разнообразных активных и пассивных инициаторов конфликтов* дает английский промышленный конфликтолог Р. Брамсон [139. С. 42]. Он делит такого рода людей на следующие ***пять типов***: агрессивные, «жалобщики», «нерешительные», «тревожные личности», «всезнайки».

1. ***Агрессивные***. Они в свою очередь подразделяются на три вида: «танки», «снайперы» и «взрывники».

«Танки» — наиболее явно выраженный тип агрессивных личностей. Для них характерны самоуверенность, громкий голос, невнимание к окружающим. Они абсолютно уверены в своей компетентности и в прекрасном знании интересов и мнений коллег. «Танки» особенно не любят агрессивных реакций со стороны тех, с кем общаются. С «танками» трудно, но можно ладить. Для этого нужно смотреть им прямо в глаза, называть по

имени, отчеству или фамилии, а при высказывании несогласия чаще употреблять такие выражения, как «по моему мнению», «на мой взгляд» и т. п. Чтобы добиться в споре с ними каких-либо успехов, надо дать им возможность «выпустить пар», после этого они нередко становятся даже «ручными».

«Снайперы» действуют иначе, преимущественно исподтишка. Они ехидничают, отпускают в адрес людей всякие колкости, остроты и тем самым сеют недоверие между членами группы, дезорганизуют коллективные действия. Самое эффективное оружие против «снайперов» — прямая атака. Для того чтобы нейтрализовать «снайпера», надо потребовать от него подробно объяснить замечание или остроту, а затем непременно попросить дать конструктивное предложение. Обычно после этого «снайпер» затихает и ведет себя скромнее. Ставя «снайперов» на место, важно избегать прямых оскорблений, давать им возможность сохранить свое лицо. В противном случае они взрываются или затаиваются «с камнем за пазухой» до удобного случая.

«Взрывники» — люди, которые способны внезапно оглашать помещение криками, обрушиваться на оппонентов с бранью. Их поведение сильно зависит от настроения. Они часто так артистично выходят из себя, что создают впечатление, будто их действительно сильно обидели или кто-то делает под них «подкоп». Нейтрализовать конфликтный потенциал подобных людей довольно просто: им надо дать выплеснуть из себя накопившиеся эмоции. В таком случае через некоторое время (пять-десять минут) они резко смягчаются, а то и вовсе начинают извиняться.

2. *«Жалобщики»* — типичные провокаторы конфликтов. В чем угодно они склонны усматривать личные оскорбления и жаловаться по этому поводу во все инстанции. Обычно они так красочно описывают свои «беды», что у не знающих их слушателей нередко складывается мнение в их пользу. «Жалобщики» хотят, чтобы им уделяли много внимания, слушали их в спокойной обстановке и непременно сидя. С ними нельзя соглашаться или доказывать их неправоту. Лучше попросить их изложить все кратко своими словами или в письменной форме и дать понять, что их переживания замечены.

3. *«Нерешительные»* сами непосредственно не порождают конфликт, но создают благоприятную для него почву и провоцируют других на конфликтные действия. Встречаются два вида «нерешительных»: *«аналитики»* — это перестраховщики, боящиеся допустить малейшую ошибку, и *«добряки»* — люди, никогда не выступающие против из боязни нажить себе врагов. Своей нерешительностью они вызывают раздражение окружающих, поэтому из-за них часто нарушается трудовой ритм. Будучи слишком осмотрительными, такие работники отличаются исполнительностью. Как правило, они сторонятся тех, кто оказывает на них давление. Работникам такого типа необходимо четко ставить задачу, определять срок ее исполнения, а также, особенно «добрякам», указывать на их обязанности по пресечению или недопущению различного рода беспорядков и организационных нарушений.

4. *«Тревожные личности» («безответственные»)* — люди мнительные и подозрительные. Они обладают реактивной, ответной, по их убеждению, агрессивностью. Тревоги порождают у них не уход от конфликта, а агрессию. Лучше всего на таких людей действует дружеское расположение к ним. С ними не нужно тратить время на разговоры. Если они чувствуют к себе теплое отношение, то их поведение постепенно нормализуется.

5. *«Всезнайки» («эрудиты»)* — сотрудники, которые пытаются создать у окружающих впечатление, что они все знают, и при этом постоянно лезут не в свое дело. Они делятся на подлинных и «липовых» эрудитов. Суждения первых в большинстве случаев профессионально обоснованы, вторые же лишь на словах пытаются доказать свой профессионализм. «Липовых» эрудитов легко поставить на место, показав их необоснованную претенциозность и профессиональную несостоятельность. Подлинные же эрудиты являются ценными работниками, однако своим вызывающим поведением они нередко порождают у окружающих раздражение и чувство неполноценности. Если они слишком зарываются, то их можно остановить, «отрезвить» конкретными вопросами, просьбой высказать собственные конструктивные предложения, спросить, готовы ли они взять на себя решение обсуждаемого вопроса. Следует учитывать, что «эрудиты» редко признают свои ошибки.

Обращение с каждым из рассмотренных типов инициаторов конфликтов требует от руководителя умения поставить точный диагноз и использовать соответствующую тактику воздействия. Хотя действия руководителя по обращению с конфликтами в большой степени зависят как от типов конфликтов, так и от конкретных ситуаций в целом, тем не менее для эффективного управления ему полезно знать некоторые принципы и правила, применимые к разрешению широкого круга конфликтов.

16.3. Общие принципы, правила и рекомендации, используемые при управлении конфликтами

Общие принципы управления конфликтами

Известно несколько достаточно *универсальных принципов управления конфликтами.* ***К ним относятся прежде всего следующие принципы:***

1) *институциализация конфликта,* т. е. установление норм и процедур урегулирования или разрешения конфликта. Обычно институциализация включает:

- запрет на применение насильственных средств;
- ограничение количества участников и сфер проявления конфликта;
- принятие всеми сторонами определенных правил разрешения конфликта — организационных и (или) этических норм, четких договоренностей и т. д.;
- контроль со стороны третьих лиц (государственных органов, арбитров и т. п.);

2) *легитимация процедуры разрешения конфликта,* т. е. признание всеми его сторонами правомерности и справедливости определенного порядка действий по разрешению спора даже в том случае, если установленные процедуры расходятся с некоторыми (устаревшими) правовыми нормами. Легитимация процедур требует их фиксации в специальных документах и широкого ознакомления с ними всех участников конфликта;

3) *структурирование конфликтующих групп,* т. е. определение состава участников конфликта, представителей (лидеров) соперничающих групп, различных центров группового влияния и их силу. Важно знать, с кем можно вести работу по разрешению конфликта, договариваться и заключать соответствующие соглашения. Неструктурированные, аморфные группы носителей конфликтных интересов более опасны, поскольку они менее управляемы и склонны к непредсказуемым разрушительным действиям;

4) *редукция конфликта,* т. е. его последовательное ослабление путем перевода на более мягкий уровень противоборства или противостояния.

Можно выделить *две взаимосвязанные линии (два поля) редукции конфликта* в зависимости, во-первых, от характера восприятия оппонента; во-вторых, от характера соперничества.

Первая линия предполагает последовательное продвижение в восприятии образа оппонента по следующим ступеням: *противник* (непримиримая борьба) — *соперник* (противоборство по определенному вопросу) — *сотрудник* (временное взаимодействие) — *партнер* (постоянное сотрудничество) — *союзник* (помощник в определенной области) — *друг.*

По второй линии, *характеру соперничества,* редукция противоборства проходит следующие ступени: *война* (неограниченный спектр борьбы, применение крайних средств) — *столкновение* (ограниченная сфера крайнего противоборства) — *агрессивность* (отдельные враждебные действия) — *соперничество* (конкуренция, состязание по определенным правилам) — *враждебность* (неприязнь, недружеские отношения) — *напряженность* (настороженность, ожидание недружественных действий) — *спор* (идейное противоборство) — *несогласие* (расхождение мнений) — *консенсус* (согласие).

Конечно, грани между отдельными ступенями в снижении конфликтной напряженности очень относительны, во многом условны. При управлении конфликтом не обязательно последовательно проходить все указанные этапы. Иногда можно перескочить, например, от агрессивности к спору. В любом случае снижение напряженности повышает шансы на уменьшение разрушительных последствий конфликта и на его более быстрое и безболезненное разрешение.

Правила обращения с конфликтами

Помимо общих принципов управления конфликтами, существует целый ряд более *частных правил и рекомендаций по урегулированию или разрешению конфликтов. Эти нередко тесно связанные друг с другом правила обращения с конфликтами таковы:*

1) *рационализация конфликта.* Это предполагает анализ и осмысление конфликта, определение его предмета, причин, позиций сторон и т. п. Иррациональность, неосмысленность поведения всегда затрудняют решение конфликта;

2) *охлаждение эмоций* (возмущения, негодования, раздражения и т. п.), *снижение эмоциональной окраски конфликта.* Специалистами выработаны специальные техники снижения эмоционального накала. Это, в частности, приглашение к совместному обсуждению проблемы и поиску решений (партиципация); самокритика, признание своих ошибок и покаяние; акцентирование общности (положения, возраста, убеждений, интересов и т. п.); корректность критики в процессе обсуждения; амортизация — признание в начале беседы понятности, правомерности или справедливости требований и реакции оппонента и др.;

3) *концентрация внимания* не на заявленных позициях (требованиях), а *на реальных интересах оппонента.* Очень часто официальные заявления сторон далеки от их подлинных интересов и лишь камуфлируют их личные, нередко эгоистические желания. В организационных конфликтах обычно каждая из сторон пытается представить себя в выгодном свете: как радетеля за благополучие учреждения, сторонника справедливости и т. п.;

4) *расширение коммуникаций между сторонами* с целью получения достоверной информации и укрепления доверия. Очень часто конфликты и (или) их острота прямо связаны с искажением и недостатком информации, распространением разного рода слухов, сплетен, дезинформации;

5) *сегментация, дробление предмета конфликта на многие составляющие.* Это позволяет увидеть в позициях сторон точки соприкосновения и найти вопросы, по которым возможны согласие, компромиссы или сотрудничество;

6) *проведение различия между участником и предметом конфликта.* Соперничество по определенным вопросам не должно перерастать в личную вражду и оскорбления. Вместо нападения на оппонента следует использовать совместное «нападение» на проблему;

7) *относительность соперничества, восприятие противоположной стороны лишь как оппонента в определенном вопросе, поиск общих ценностей и целей.* Противоположную сторону нельзя рассматривать как врага в последней инстанции. Конфликт практически никогда не охватывает весь спектр интересов сторон. У оппонентов есть и общие черты, а часто и общие интересы. Именно на них следует опираться в достижении взаимопонимания и сотрудничества;

8) *ограничение сферы соперничества.* Нельзя затрагивать основные цели и ценности оппонента, допускать расширение областей спора.

В противном случае конфликт может стать эскалирующим, приобрести взрывной характер;

9) *дифференцированный подход к оппоненту, учет сложного, многосоставного характера соперничающих сторон.* Если в конфликте с каждой стороны участвуют более чем по одному человеку, то их позиции очень редко

полностью совпадают. Дифференцированно подходя к оппоненту, можно ослабить его позицию, найти людей, готовых к сотрудничеству;

10) *временное (стадийное) ограничение конфликта.* Чем раньше остановить процесс развертывания конфликта, тем легче его разрешить, и наоборот, чем дальше зашел конфликт в своем проявлении, тем труднее и дороже его урегулирование;

11) *расширение временного горизонта разрешения конфликта.* Как следует из теории игр, наиболее опасные игры характеризуются их узким временным горизонтом. Определение длительной перспективы полного разрешения конфликта, как правило, облегчает его разрешение. Данное правило нашло свое отражение в мудрости героя восточных сказок Ходжи Насреддина, который под угрозой снятия головы пообещал падишаху научить говорить осла за тридцать лет, вполне резонно рассуждая при этом: «За тридцать лет либо осел сдохнет, либо падишах умрет, либо умру я». Достаточно часто по прошествии определенного времени главные причины конфликта либо отпадают, либо утрачивают свою значимость. Это правило не работает применительно к быстротечным антагонистическим конфликтам, требующим немедленных действий (например, устранения террориста, захватившего заложников, хотя и в этом случае вступление в переговоры часто приводит к успеху);

12) *стремление к окончательному решению конфликта менее желательно, чем к мелиоративному (предполагающему постепенное улучшение ситуации) решению его.* Это означает, что в большинстве случаев (хотя и не всегда) нельзя действовать по принципу «либо все, либо ничего». При мелиоративном подходе решение конфликта оценивается с точки зрения того, лучше оно или хуже по сравнению с предшествующим состоянием или другими альтернативами;

13) *ориентация на перемены, изменения.* Во многих случаях в основе конфликта лежит противоречие между новым и старым. Поэтому конфликты чаще решаются с помощью перемен, а не путем замораживания существующего состояния. При консервации ситуации весьма вероятно, что через некоторое время конфликт вспыхнет снова;

14) *нежелательность односторонних уступок,* ибо сделавшая уступки сторона, как правило, чувствует себя ущемленной и обиженной, что подрывает прочность соглашения;

15) *при разрешении конфликта важно уважать достоинство проигрывающей стороны или даже дать ей возможность выиграть в престиже в глазах ее сторонников и окружающих.* Нельзя загонять противника в угол. Это может вызвать внезапный всплеск его агрессивности, переход конфликта в новую, более опасную плоскость с использованием более разрушительных методов и средств;

16) *решение конфликта должно быть легитимировано культурой,* т. е. опираться на ценности, признаваемые всеми сторонами и окружающими. В таком случае будет меньше взаимных обид и решение будет гораздо прочнее;

17) *ориентация на поликаузальность (многопричинность) конфликта и использование разнообразных средств.* Данное правило исходит из того, что в основе конфликта часто лежат несколько причин. Но даже если имеется лишь одна причина, то средства ее устранения могут быть разнообразны. Ориентация на поликаузальность конфликта и разнообразие инструментов его разрешения полезна еще и потому, что она, нацеливая на поиск многих причин и средств, уменьшает вероятность ошибки;

18) *арбитраж, включение в процесс разрешения конфликта, включающий коммуникации, подготовку, формулировку и интерпретацию решений, контроль за их реализацией, третьей стороны.* Конфликты между двумя сторонами без подключения посредников трудно разрешимы;

19) *предпочтительность ставки на сотрудничество между взаимозависимыми сторонами ставке на временный выигрыш.* Временная победа непрочна и вскоре может обернуться возобновлением борьбы или даже поражением. Устанавливающееся же в ходе сотрудничества доверие — ценный потенциал будущего взаимовыгодного взаимодействия сторон;

20) *ограничение числа участников урегулирования конфликта представителями (лидерами) соперничающих сторон.* Опора исключительно на институт большинства затрудняет нахождение взаимоприемлемых решений и в конечном счете способствует не решению, а обострению конфликтов;

21) *определение круга возможных альтернатив, допустимых до принятия совместного решения уступок. Без* этого каждой из сторон трудно найти компромиссное решение на переговорах;

22) *определение на ранних стадиях конфликта, а лучше до его возникновения, цены победы и поражения.* В глубоких и затяжных конфликтах обычно проигрывают не только побежденные, но и формальные победители, так как цена победы бывает слишком высока. Очень часто трезвый анализ связанных с противоборством затрат сил и ресурсов помогает предотвратить конфликт или остановить его на ранних стадиях;

23) *результаты урегулирования должны быть операционализируемы* (т. е. конкретно и однозначно определяемы) *и не допускать различных трактовок и интерпретаций. Они должны основываться на ясно и четко сформулированном соглашении, допускающем эффективный контроль.* Это предотвращает возможность неправильных трактовок соглашения, позволяет своевременно замечать его нарушения и принимать соответствующие меры.

Конечно, все эти и некоторые другие правила и рекомендации не являются универсальными. *Их необходимо применять творчески, учитывая все факторы конкретной конфликтной ситуации.* Однако их хорошее знание расширяет конфликтологический кругозор руководителя, помогает ему находить правильные решения и направлять конфликты в безопасное русло.

Вопросы

1. Что такое управление конфликтами? Чем отличаются понятия «разрешение конфликта» и «урегулирование конфликта»?
2. Какие основные стратегии обращения с конфликтами вы знаете? Охарактеризуйте их суть и отличительные черты.
3. Какая из стратегий разрешения конфликтов наиболее гуманна и почему?
4. Назовите основные стили конфликтного поведения и охарактеризуйте каждый из них.
5. В чем состоят достоинства и недостатки компромисса?
6. От каких факторов зависит выбор менеджерами стиля поведения в конфликте?
7. Каковы важнейшие методы управления конфликтами? В чем состоят отличия структурных и персональных методов?
8. Какие типы инициаторов конфликтов вы знаете? В чем их особенности?
9. Назовите общие принципы управления конфликтами и охарактеризуйте их.
10. Каковы важнейшие правила обращения с конфликтами? Как следует их применять?

Глава 17
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

Вы узнаете:

- что такое организационная культура, из каких элементов (подсистем) она состоит;
- какую роль играют в организационной культуре символы и как они используются для управления сотрудниками;
- какие функции выполняет культура в организации;
- что такое символический менеджмент и как он используется в управлении персоналом;
- как используется ментальное программирование в управлении персоналом;
- что представляет собой механизм культурной мотивации и как он действует;
- как можно диагностировать организационную культуру, определять ее силу, вид и профиль.

17.1. Понятие, структура и функции организационной культуры. Сила, вид и профиль культуры

Изучение организационной культуры позволяет выявить мысли, чувства и поведение людей в организации, понять возможности ее изменения и развития. Культура — это та социальная энергия, которая побуждает людей действовать определенным образом. Каждая сколько-нибудь устоявшаяся, существующая длительный срок организация имеет свою, очень во многом специфичную культуру.

Организационная культура связана с управлением персоналом самым непосредственным образом:

- она реализуется через руководство персоналом;
- руководство персоналом в свою очередь осуществляется через культуру организации, опосредуется ею;
- руководство персоналом является составной часть культуры организации.

Что же представляет собой организационная культура?

Понятие организационной культуры

Согласно американскому исследователю П. Вейлу [92], организационную культуру можно уподобить личностному аспекту индивида. Личность человека формируется на базе определенных природных качеств посредством влияния социального окружения. Аналогично этому в процессе коллективной деятельности формируется и организационная культура, представляющая собой как бы коллективную личность, ее внутренний мир, проявляющийся в поведении. И личность человека, и организационная культура — предметы внешне незаметные, не поддающиеся непосредственному наблюдению и измерению. Однако именно они определяют его реальное поведение.

Сама проблематика культуры применительно к организациям и в том, числе коммерческим предприятиям[9] начала интенсивно разрабатываться примерно с 1970-х годов.

В исследовании организационной культуры наметились *три главных направления:*

1) *поведенческий подход,* рассматривающий культуру как центральный фактор влияния на поведение сотрудников и управления им;

2) *организационная теория,* представляющая организации как особые культуры, как символически или социально сконструированные реальности;

3) *стратегический менеджмент,* занимающийся преимущественно вопросами согласования стратегии и организационной культуры в целях обеспечения эффективности деятельности организации.

В наши дни существует множество (свыше 100) определений культуры вообще и организационной культуры в частности. Опираясь на них и руководствуясь в первую очередь поведенческим, ориентированным на деятельность людей подходом, **организационную культуру** *можно определить как систему типичного сознания и поведения сотрудников в единстве его (поведения) субъективных (связанных с сознанием людей) и объективных (материализованных, воспринимаемых нами с помощью органов чувств) компонентов.*

Как следует из данного определения, организационная культура охватывает не любое поведение сотрудников, а лишь их *типичное, устойчивое, повторяющееся поведение. Субъективная составляющая* культуры включает элементы сознания и подсознания, детерминирующие поведение людей: способ мышления и восприятия реальности (менталитет), ценности, убеждения и установки. *Объективная составляющая* организационной культуры охватывает как проявляющиеся во вне, объективированные характеристики и образцы поведения (символы, церемонии, ритуалы т. п.), так и материальные объекты, оказывающие влияние на сознание и поведение людей (архитектура зданий, дизайн офиса, обустройство рабочих мест и служебных помещений и т. п.). Организационная культура проявляется в отношениях между сотрудниками, а также в их отношении к предприятию или учреждению, к труду, технике и оборудованию, партнерам и клиентам и т. д. Иными словами, она пронизывает и очень во многом определяет все организационно значимые отношения персонала.

«Организационная культура» — общее понятие для различных (коммерческих общественно-правовых и государственных) организаций: корпораций, фирм, министерств и ведомств, больниц, спортивных союзов, школ и т. п. При этом широко распространенные более узкие понятия

[9] Термины «организационная культура» и «культура предприятия» употребляются нами как синонимы. В России слово «предприятие» обычно характеризовало хозяйственные организации. Однако при современном подходе к государственным организациям они также могут рассматриваться как предприятия по производству услуг для граждан-клиентов.

«корпоративная культура» и «культура компании» характеризуют культуру коммерческих предприятий и употребляются как синонимы.

Определенная культура присуща любой существующей длительный период времени *организации, у которой сложились разделяемые большинством персонала ценностные ориентации, нормы и правила поведения*.

Структура организационной культуры

Организационная культура — очень богатое по содержанию и формам явление. Поэтому она имеет сложную *структуру,* выделение которой прямо зависит от исследовательского подхода, тех позиций и критериев, с точки зрения которых она рассматривается. В приведенном выше определении организационной культуры как системы типичного поведения сотрудников выделены ее два наиболее общих элемента — субъективный и объективный.

Используя поведенческий подход к организационной культуре, известный американский исследователь Э. Шейн [76] выделяет ***три уровня ее проявления:*** артефакты, ценности и неосознанные «базовые представления». Дополняя и развивая эти идеи, уровни корпоративной культуры можно представить следующим образом.

1. ***Артефакты***. Они представляют собой искусственно созданные материализованные компоненты культуры, имеющие знаковое, символическое содержание. К ним относятся архитектура зданий, форма одежды, оснащение бюро (служебных помещений), ритуалы, церемонии, язык общения, документы, лозунги, фирменные значки, истории, легенды, анекдоты, мифы и т. п., т. е. все то, что можно воспринять через органы чувств: увидеть, услышать, потрогать и т. д. Такого рода проявления культуры легко обнаружить, они доступны для наблюдения и описания. Артефакты образуют слой корпоративной культуры, проявляющийся на поверхности и воспринимаемый другими людьми. Обычно чем больше история компании зафиксирована в артефактах, тем мощнее ее организационная культура.

2. ***Ценности, убеждения и установки*** (Шейн говорит лишь о ценностях, хотя при более дифференцированном анализе организационной культуры целесообразно также выделять такие важные детерминанты поведения, как убеждения и установки.) *Ценности* представляют собой личностно значимое субъективное отображение всего внутреннего и внешнего мира человека, в том числе его потребностей. Содержанием ценностей является все то, к чему он не равнодушен, что имеет для человека значимость, связано с его желаниями или пользой. Это могут быть другие люди, их мнения, предметы окружающей среды, положение человека (скажем, его автономия, наличие возможности для самореализации и т. д.), внутренние состояния человека (например, чувства собственной значимости, превосходства, верность обещаниям, честность, трудовые достижения и т. д.). Ценности бывают *декларативными,* формальными — объявляемыми официально, но не усвоенными сотрудниками, и *реальными,* интернализированными, непосредственно детерминирующими поведение людей.

Убеждения и установки опосредуют влияние ценностей на поведение людей. ***Убеждения*** (к ним относятся и *верования)* тесно связаны с ценностями и представляют собой суждения и оценки, касающиеся нас самих, других людей и любых явлений окружающего мира. Иными словами, убеждения — это «тесно взаимосвязанные обобщения относительно: 1) причинно-следственной связи, 2) значения и 3) границ: а) окружающего мира; б) нашего поведения; в) наших возможностей и г) нашей идентификации» [12. С. 112]. Убеждениями являются самые разные, в том числе ложные, суждения, например такие: «Шеф всегда принимает правильные решения»; «Добросовестный труд на благо фирмы не останется незамеченным»; «Наш коллектив — самый лучший»; «Наша компания станет мировым лидером» и т. п.

Убеждения дают личностную оценку тем или иным объектам, связям и отношениям, определяют то значение, которое мы им придаем. Они связывают стимулы, другие явления внешнего и внутреннего мира с нашими ценностями и переживаниями. Причем *убеждения играют ведущую роль в определении эмоциональной реакции человека,* прямо влияющей на его поведение.

Установки характеризуют готовность, предрасположенность человека к определенному поведению (активности) в определенной ситуации и связывают притязания и ожидания с прошлым опытом действий в аналогичных ситуациях. Иными словами, установка — это сформировавшаяся на основе прошлого опыта модель типичной, стереотипной поведенческой реакции человека на внешние и внутренние воздействия. Задача формирования корпоративной культуры в конечном счете связана с формированием соответствующих установок, непосредственно, автоматически, без размышлений, колебаний и сомнений, детерминирующих поведение человека в схожих ситуациях.

Ценности, убеждения и установки в большей степени, чем артефакты, регулируют поведение членов организации. В отличие от культурных артефактов, этот элемент культуры внешне не заметен. Его можно обнаружить с помощью тестов, анкетных опросов, наблюдений и некоторых других социологических и психологических методов.

На основе исследований Т. Питерса и Р. Уотермана, а также других авторов можно выделить *ряд ценностей корпоративной культуры, которые в современных условиях обеспечивают компаниям успех.* Это следующие ценности:

- приверженность своему делу, увлеченность;
- приоритетная ориентация на практические действия и конкретные результаты;
- близость к клиентам, их уважение, открытость к потребителям;
- свободное пространство, предоставляемое сотрудникам для самостоятельных действий, инициативы и предприимчивости;
- отношение к людям как к главному фактору производительности, успеха компании, отказ от технократизма;
- связь с жизнью (т. е. учет ситуации, прагматизм, гибкость и адаптивность);

• руководство, основанное на ценностях, понятных и близких сотрудникам;

• преемственность (в том числе родственная), уважение традиций, концентрация внимания на наследственности;

• гибкая обозримая структура организации, открытые для сотрудников коммуникации;

• сочетание мягких и жестких (строгих) методов руководства;

• простая, доступная для понимания форма и скромный штат управления и одновременно: внутренняя закрытость; активность; рефлексивность; социоинженерность, т. е. просчитывание будущих изменений в окружающей среде и построение с учетом этого активных моделей поведения.

Учет этих ценностей и установок заслуживает внимания при формировании и развитии культуры компании.

3. ***Менталитет*** *(т. е. алгоритм, модель, способы восприятия и оценки действительности), а также базовые, смыслообразующие мировоззренческие представления.* Это наиболее глубокий, коренящийся в подсознании людей слой культуры. Изменить его у сотрудников очень сложно, поскольку он определяется прежде всего макросредой (общество) и микросредой (непосредственное окружение человека). На менталитет и базовые смыслообразующие представления влияют национальные и социальные особенности, воспитание в семье, принадлежность к различным социальным группам и т. п. Так, например, менталитет японского менеджера существенно отличается от менталитета типичного американского руководителя. Базовые мировоззренческие представления включают отношение индивида к окружающему миру, времени и пространству, обществу и другим людям, активности и труду, его понимание сущности человека и смысла его существования и т. д.

Базовые представления очень во многом определяют то, как члены группы воспринимают окружающее, что они думают, чувствуют и делают. Даже сами люди не всегда осознают особенности своего менталитета и базовых представлений. Исследователи же организационной культуры обычно ограничиваются анализом ее второго, ценностного уровня, стараясь учесть лишь наиболее общие, связанные с национальными, религиозными, историческими и некоторыми социальными особенностями, базовые представления персонала.

Важнейшие подсистемы организационной культуры

Организационная культура пронизывает всю организацию как целое, все ее подсистемы, в которых проявляются отношения между сотрудниками. Анализируя корпоративную культуру с точки зрения ее проникновения в жизнь организации, все ее «тело», в ней можно выделить следующие **подсистемы** [57]:

1. ***Ценностно-нормативная подсистема***. Она включает основные ценности, убеждения и установки членов организации; корпоративные традиции; усвоенные, интериоризованные корпоративные правила. В

развитых корпоративных культурах ядро коллективных ценностей составляет *деловое кредо.* Это ценностно-целевое ядро культуры включает:

• *миссию организации, формулирующую* ее главную цель, смысл и причины существования, роль в обществе. Миссия определяет политику и стратегию компании, служит главным ориентиром ее деятельности на длительный период времени;

• *базовые цели организации.* Они «заземляют» и дополняют миссию в форме важнейших стратегических целей деятельности компании. Нередко базовыми целями выступают главные цели основных подсистем предприятия [25];

• *кодекс поведения.* Он формулирует основные правила поведения сотрудников.

Эти три элемента делового кредо достаточно четко выражены у японской компании «Мацусита электрик компани» [31]:

Миссия компании: а) быть достойным членом промышленного сообщества; б) стремиться улучшить социальную жизнь людей; в) изготавливать в изобилии дешевые электробытовые приборы.

Базовые цели: а) рост производства и самой компании благодаря взаимной выгоде для компании и потребителей; б) получение прибыли путем служения обществу; в) честная конкуренция на рынке; г) взаимная выгода для компании и поставщиков, посредников и акционеров; д) участие в управлении всех работников компании.

Кодекс поведения сотрудников: а) обеспечение вклада «Мацусита» в промышленность; б) честность и преданность; в) гармония и сотрудничество; г) борьба за улучшение; д) учтивость и скромность; е) адаптация и восприимчивость; ж) признательность.

Кодекс поведения известной корпорации «Ай-Би-Эм» включает следующие основные положения: каждый человек заслуживает уважения; каждый покупатель имеет право на самое лучшее обслуживание, какое только возможно; следует добиваться совершенства во всем.

Все три элемента делового кредо организационной культуры (миссия, базовые цели, кодекс поведения) в различных организациях могут существенно различаться. Однако в целом их присутствие в ценностях компании обязательно.

Помимо делового кредо, организационная культура включает целую систему ценностей, например, отношение к прибыли, собственности, стратегии компании, новым технологиям, производительности труда, дисциплине, освоению рынков, достижениям прошлых лет, династийности, другим значимым традициям и т. д.

2. ***Организационная структура (формальная и неформальная)***. Она призвана упорядочивать и регулировать поведение людей и охватывает структуру власти и лидерства; распределение (формальных и неформальных) ролей; нормы и правила (писаные и неписаные) поведения в организации, в том числе на рабочем месте. Культура компании функционирует и направляется определенной организационной структурой. При этом неформальная организационная структура может и

не соответствовать ее формальной структуре или ее отдельным элементам (например, кодексу поведения членов компании) и наносить вред организации.

3. ***Подсистема коммуникаций.*** Культура проявляется во взаимодействиях людей, связанных с передачей информации. *Чем больше организационных коммуникаций она охватывает, тем она сильнее.* Пока содержащиеся в деловом кредо цели и ценности существуют лишь в документах, на бумаге или в призывах руководства, культуры не существует. Для формирования соответствующей деловому кредо организационной культуры необходимо, чтобы на основе ее ценностей и норм строились преобладающие в организации коммуникации, чтобы содержащаяся в них информация, особенно о поведении руководителей, подтверждала единство слова и дела.

4. ***Подсистема социально-психологических отношений.*** Она включает межличностные отношения в коллективе и характеризует чувства коллективной идентичности — «мы», взаимные симпатии и антипатии, предпочтения, психологическую совместимость, конфликтность, авторитет руководителей и т. п. Для организационной культуры важно, чтобы социально-психологические отношения строились на основе формального (официального) или неформального (неписаного, но признаваемого всеми) кодекса поведения.

5. ***Подсистема символов***. **Символами** *являются знаки, представляющие что-то непосредственно не воспринимаемое.* Ими могут быть определенные объекты, действия, события, процессы, слова, письменные знаки, дизайн, сконструированные взаимосвязи и т. п., указывающие на определенное смысловое содержание. Символы передают информацию, ее смысл (мыслительное содержание знака) и значение (то, что это содержание представляет для человека). Они не отражают реальность, а представляют ее.

Символы стереотипизируют восприятие людей, указывают, что является важным на данном предприятии. Поскольку значение символов считается согласованным в рамках определенной культурной группы, то индивид воспринимает их как бы автоматически, без раздумий и критического осмысления и быстро реагирует на них. Использование символов не только способствует взаимопониманию, но и экономит время, а также мыслительную энергию людей.

Природу символов характеризует знаковое происхождение. ***Знаки*** — *это материализованные, воспринимаемые другими людьми предметы (явления, события, действия), представляющие другие предметы (свойства, отношения, желания, поведение) и используемые для получения, переработки, хранения и передачи информации. Иными словами, знаки – это материализованная часть символов.*

Существуют различные виды знаков: *копии,* обладающие сходством с представляемыми ими объектами (например, фотография); *признаки,* передающие информацию об объектах (например, звук работающего двигателя свидетельствует о том, что поблизости находится машина);

символы в узком смысле — наглядные образы, представляющие определенное, часто абстрактное содержание (логотип фирмы, знак качества продукции и т. п.). По своему происхождению символы культуры — это знаки с согласованными в рамках группы смыслами. Обычно они воспринимаются без глубокого осознания и передаются от человека человеку стихийно в процессе повседневного общения.

Символы организационной культуры чрезвычайно разнообразны. Важнейшие из них — специальный организационный язык (жаргон), традиции, обычаи, ритуалы, церемонии, предания, мифы, девизы (логотипы, слоган), лозунги, шутки, форма одежды, статусные символы, архитектура, оформление бюро, организационная структура, тренинговые программы, информационная система и т. д. Каждый из символов имеет свои особенности в воздействии на поведение людей. Так, например, непосредственное влияние историй из жизни предприятия на выполнение заданий невелико, однако они выступают важным смыслообразующим компонентом культуры, придают работе смысл. *Важно установить однозначную связь между целями руководства, содержанием культуры и используемыми для этого символами.*

В корпоративной культуре используются *три вида символов:* вербальные (ориентированные на коммуникации), сфокусированные на действия и объективированные. Эти виды символов отражены в табл. 17.1.

Таблица 17.1

Виды символов [146]

Типы символов		
Ориентированные на	**Ориентированные на действия**	**Объективированные**
Мифы	Ритуалы	Статусные символы
Легенды	Церемонии	Фирменные знаки
Лозунги	Регулирование пауз	Архитектура
Шутки	Праздничные обеды	Организационная структура
Символы веры	Процессы планирования	Информационная система

В принципе практически любой факт организационной жизни может быть представлен символически, т. е. как передающий смысл, не воспринимаемый непосвященными в мыслительное содержание знака. *Символы обладают особым свойством передавать информацию, которая не содержится в их материальной, доступной восприятию оболочке, а является результатом обучения, общения и опыта людей*. Так, например, государственный флаг в своем материальном выражении представляет собой кусочек материи определенной окраски. Однако в восприятии знающих его смысл людей он представляет определенную страну. Аналогично этому звание «Лучший менеджер фирмы» символизирует высочайшие трудовые достижения сотрудника, уважение к нему и признание его заслуг.

В рамках организационной единицы или культуры, в которой они возникли и утвердились, символы объединяют и связывают людей с помощью общего для членов группы понимания их (символов) смысла. Более подробно роль символов в организационной культуре и управлении будет рассматриваться в параграфе о символическом менеджменте.

Основные функции организационной культуры

Функции организационной культуры представляют собой основные направления ее влияния на удовлетворение потребностей сотрудников и организации в целом. К ним относятся:

1) *групповая и организационная идентификация.* У человека имеется потребность идентификации себя с группой. Посредством усвоения определенной культуры у сотрудников блокируются или преодолеваются настроения одиночества, изолированности и отчужденности, формируется чувство принадлежности к группе и организации, обеспечивается осознания смысла своей трудовой деятельности, ее организационной и (или) общественной значимости;

2) *ориентация и адаптация.* Культура снабжает человека принятой в организации системой норм, ценностей и оценок, помогает ему правильно ориентироваться в жизни коллектива, приспособиться к ней и активно влиять на нее. По мере усвоения организационной культуры, поступающие на предприятие адаптируются к организации, усваивают нормы и правила поведения, становятся частью единого целого — коллектива. Это избавляет их от групповых санкций, повышает эффективность коммуникаций;

3) *нормативное регулирование, координация поведения.* Снабжая сотрудников нормами и образцами, эталонами мышления и реагирования на события, культура упорядочивает их действия, структурирует их ценностные ориентации, очерчивает рамки дозволенного и недозволенного. Тем самым, в организации укрепляются порядок и стабильность. Поведение людей становится предсказуемым. Наибольшее регулятивное влияние на поведение сотрудников оказывают ценности и нормы. В отличие от письменных директивных документов и принципов организации, они, будучи усвоены и интернализованы, непосредственно регулируют поведение людей. Причем регулятивную роль выполняют даже довольно общие ценностные ориентации, например, ориентация на клиентов, на ускоренный технический прогресс, на всеобщее (тотальное) качество и т. п.;

4) *интеграция.* Обеспечивая усвоение сотрудниками единых и одинаковых для всех ценностей, целей и образцов поведения, культура сплачивает их в коллектив, делает возможным их устойчивое взаимодействие в рамках организации на основе общих ценностей и целей;

5) *коммуникация.* Содержащиеся в культуре язык, символы, нормы, образцы смыслового восприятия явлений и поведения других улучшают взаимопонимание, повышают эффективность коммуникаций в целом;

6) *социализация,* передача индивидам знаний и навыков, необходимых для участия в организационной жизни в соответствии с принятыми в организации нормами. Социализация обеспечивает преемственность поколений, целостность организационной жизни;

7) *мотивация, детерминация определенного типа поведения.* Будучи самым непосредственным образом связанной с ценностями людей, культура опосредует влияние потребностей на поведение сотрудников. Именно она определяет, как, какими способами удовлетворяется та или иная потребность. Так, например, потребность в деньгах можно удовлетворять различными способами: добросовестным трудом, повышением количественных показателей за счет снижения качества, а также с помощью воровства, взяток и т. д. При прочих равных условиях именно культура определяет, какой способ удовлетворения своих потребностей выбирает человек. Кроме того, содержащиеся в культуре ценности и установки имеют самостоятельное мотивационное значение. К примеру, если у человека сложилась установка на качество труда и у него развито чувство гордости за его результаты, то это непосредственно определяет его стремление к качеству. Английский ученый Дж. Маршалл выделяет две группы мотивационных ценностей организационной культуры и конкретизирующих их целей: «высокие и низкие символы». «Высокие символы» выражают групповую, коллективную идеологию и ориентированы на оценку компании обществом. Это, например, цели обеспечения лидерства в своей отрасли; культивирование гордости за свою компанию, представляющую страну за рубежом; освоение перспективных рынков; помощь государству в преодолении бедности и национальной дискриминации и т. п. «Низкие символы» рассчитаны на использование в повседневной жизни и служат решению каждодневных, рутинных задач. Они ориентируют сотрудников на качество продукции, отношение к клиентам, соблюдение правил внутреннего распорядка и т. д. Хотя «высокие и низкие символы» в реальной жизни нередко противоречат конкретной деятельности сотрудников и всей организации, они все же мотивируют персонал строить свое поведение в соответствии с культурными стандартами, формирующими внешний и внутренний облик организации. Организационная культура обладает не только ценностно-мотивационной силой, но и с помощью содержащихся в ней правил, норм и образцов поведения «подсказывает» способ выполнения заданий. В силу всего этого мотивационная значимость культуры для организации чрезвычайно велика;

8) *создание благоприятного имиджа организации, маркетинг персонала.* Культура придает организации свое лицо, отличающее ее от других предприятий. Сильная культура характеризуется высокой идентификацией персонала со своей организацией, ярко выраженными чувствами гордости за нее. Позитивное мнение распространяется сотрудниками среди друзей и знакомых, тем самым способствуя созданию привлекательного имиджа организации в обществе и среди потенциальных работников, их побуждению к поступлению в данную организацию;

9) *управление поведением сотрудников в привычных (стандартных) или непредвиденных (незапланированных) ситуациях — функция «автопилота».* Сильная организационная культура побуждает людей действовать привычным образом без вмешательства руководства, указаний и текущего контроля при решении знакомых задач. Она действует как автопилот,

который управляет поведением людей без конкретных руководящих указаний на основе устоявшихся поведенческих стереотипов. Сотрудники действуют на основе организационных ценностей и в непредвиденных ситуациях, при наличии пробелов в планировании и руководстве организацией. Вследствие этого культура, подобно автопилоту самолета, управляет людьми в определенном, заданном ее ценностями, правилами и нормами, режиме. Функция «автопилота» облегчает задачу управления организацией, освобождает руководителей от рутинной управленческой работы. У них появляется больше возможностей заниматься инновационной, творческой работой, планированием и решением стратегических задач.

Все эти функции позитивно влияют не только на экономическую, но и на социальную эффективность — повышают удовлетворенность пребыванием в коллективе и тем самым снижают текучесть кадров, количество опозданий и отсутствий на работе. Однако организационная культура может оказывать на деятельность организации и негативное влияние.

Деструктивные и конструктивные культуры

Представляя собой типичное поведение, сотрудников в единстве его субъективного и объективного проявлений, культура обычно обеспечивает — лучше или хуже — функционирование предприятия, его жизнь. Однако в некоторых случаях она может препятствовать реализации целей организации, тормозить ее развитие или даже создавать угрозу ее существованию. Это может иметь место, например, в случае несоответствия культуры изменившимся целям организации. Кроме того, как это будет показано в следующей главе, существуют стихийно складывающиеся патологические культуры, которые препятствуют добросовестному и инициативному труду работников, основаны, например, на страхе перед санкциями и жестком контроле со стороны руководства. Такие ***тормозящие или даже блокирующие осуществление стратегических целей организации культуры являются деструктивными (дисфункциональными)***. Их антиподы, т. е. ***культуры, «работающие» на реализацию организационной стратегии, являются конструктивными (функциональными)***. Подавляющее большинство организационных культур является преимущественно конструктивными, поскольку они обеспечивают жизнедеятельность организации. В научной литературе анализируются главным образом конструктивные культуры, поскольку организации (и ученые) заинтересованы в формировании именно этого типа культур. Однако для диагноза состояния организации и эффективного управления ею необходимо учитывать и возможности негативного влияния культуры на жизнь организации. Поэтому целесообразно измерение реальных организационных культур на *шкале конструктивности—деструктивности* (рис. 17.1). Такое измерение осуществляется на основе сопоставления ценностей и норм поведения сотрудников со стратегическими целями организации.

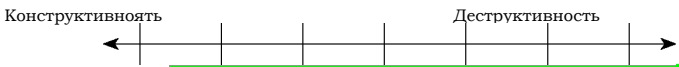


Рис. 17.1. **Шкала измерения организационной культуры**

Цели стратегии и культуры организации совпадают далеко не всегда. Так, например, культура, ориентированная на мягкие отношения с конкурентами, на «мирное сосуществование», не гармонирует со стратегией, акцентирующей внимание на внутриорганизационную и внешнюю конкуренцию.

Для выяснения степени соответствия культуры общей стратегии организации необходимо разложить стратегию на составляющие ее основные цели и направления деятельности, уточнить важность каждой цели для успеха данной стратегии, а также ее совместимость с тем аспектом организационной культуры, который призван ее обеспечить. *В случае серьезной несовместимости стратегии и культуры возможны четыре подхода к решению этой проблемы:*

1) игнорирование культуры, препятствующей проведению в жизнь выбранной стратегии;

2) подстраивание системы управления под культуру;

3) попытка изменить культуру для ее соответствия стратегии;

4) изменение стратегии с целью ее подстраивания под существующую культуру.

Правильный выбор одного из этих подходов зависит от конкретной ситуации и философии компании (ее главных ценностей). При этом следует учитывать, что изменение культуры — сложный и длительный процесс.

Диагностика культуры, ее сила и вид

Для того чтобы точно установить, какое влияние — конструктивное или деструктивное — оказывает культура на организацию, необходимо осуществить ее диагноз. ***Диагноз культуры*** предполагает выяснение существующих в компании отношений сотрудников друг к другу; сотрудников и руководителей; персонала к своей компании; персонала к клиентам, партнерам и поставщикам. Главным критерием оценки культуры служат ее функциональное назначение, проявляющееся в ее способностях создать условия для эффективного, творческого труда, обеспечить социально-психологический комфорт и сотрудничество персонала, а также его партнерские отношения с внешним миром.

Диагноз культуры предприятия осуществляется с помощью различных методов [22]. Он начинается с *изучения объективированных элементов культуры:* документов (и прежде всего делового кредо: миссии, базовых целей, кодекса поведения), логотипов, дизайна, системы стимулирования, зафиксированных образцов поведения и т. п. Затем такой анализ углубляется и проверяется посредством *таких качественных методов, как*:

• *участвующее наблюдение* — исследователь на определенное время становится членом организации и изучает ее культуру изнутри, в том числе отношения между сотрудниками, фольклор, сложившуюся практику

управления. При этом существуют опасности непринятия коллективом исследователя или же, наоборот, его чрезмерно эмоционального вовлечения в дела организации с высокой степенью организационной идентификации. Оба этих случая могут негативно повлиять на точность результатов наблюдения;

• *опрос* — специальное интервью, анкетирование, социометрический и другие методы, позволяющие войти в смысловые подсистемы организационной культуры и понять ее, в частности, посредством психоанализа. Обычно используются два вида интервью: опросы сотрудников — их просят рассказать эпизоды из социально-культурной жизни — и глубинные интервью. С помощью глубинного интервью выявляются коренящиеся в подсознании коллективные установки, которые затем исследуются посредством психоанализа;

• *тестирование.* Посредством тестов выявляются ценностные ориентации и установки сотрудников. Наукой разработано множество тестов, позволяющих выявить ценностные параметры организационных культур.

Конечно, точное измерение социально-психологических качественных параметров культуры невозможно. Однако для решения практических задач управления персоналом обычно этого и не требуется.

Диагностика организационной культуры используется в первую очередь для определения количественных и качественных параметров культуры, ее силы и вида.

Сила культуры характеризует степень ее влияния на жизнь организаций, поведение ее членов. Измерять ее количественно можно по следующим показателям:

• *«толщина» культуры* — количество поведенчески важных ценностей (убеждений, установок и образцов поведения), разделяемых членами организации, а также их (ценностей и т. д.) распространенность на различные элементы механизма мотивации поведения, на различные уровни подсознания и сознания. Чем более глубоко проникают ценности культуры в психику людей, на ее различные уровни и чем больше таких ценностей, тем сильнее влияние культуры. Не все ценности культуры имеют одинаковую поведенческую значимость, детерминируют адекватное им поведение. Некоторые ценности имеют слабую поведенческую значимость. Ценности могут существовать, к примеру, в форме аттитюдов, означающих эмоциональное отношение индивида к чему-либо, словесное одобрение определенного поведения без практического освоения соответствующего поведенческого образца, модели поведения. В отличие от установок, аттитюды даже при наличии благоприятной ситуации далеко не всегда переходят в соответствующие действия;

• *количество работников, принимающих ценности культуры, плотность регулируемых ценностями культуры интеракций (взаимодействий) и поведенческих актов.* Чем больше людей, особенно лидеров и влиятельных неформальных групп («кланов») разделяют ценности культуры, тем она сильнее;

• *ясность приоритетов культуры, субординации ее ценностей.* Если ценности культуры четко ранжированы и работники знают, какая из них важнее, то в случае конфликта интересов в своем поведении они отдают предпочтение приоритетной ценности. В противном же случае, когда приоритеты культуры и связи между ее ценностями недостаточно ясны, в некоторых ситуациях члены организации могут действовать в разных и даже противоположных направлениях;

• *наличие авторитетных, влиятельных лидеров и популярных героев.* Сотрудники склонны персонифицировать ценности и образцы поведения организационной культуры с определенными людьми и в первую очередь с руководителями. Если руководители пользуются уважением и являются проводниками культуры, то это очень во многом повышает влияние культуры на жизнь всего коллектива.

Таким образом, *силу культуры можно определить через выявление интенсивности и глубины распространения культурных ценностей, наличия у членов организации и прежде всего у популярных руководителей соответствующих установок и поведенческих актов*. Однако сделать это сложно и дорого. Выявить силу культуры помогают *три группы индикаторов* [146. С. 409—415]:

1) *легенды* — это необыкновенные истории об основателях фирмы или ее героях, претендующие на достоверность. Они содержат поведенческие образцы, на которые следует ориентировать актуальное и будущее индивидуальное поведение. Их называют зеркалом культуры предприятия;

2) *символика.* Она распространена в разного рода церемониях и служит средством стандартизации коммуникаций;

3) *кланы* — сплоченные группы людей, оказывающие определяющее влияние на культуру предприятия. Наличие кланов внутри предприятия обычно усиливает организационную культуру.

Как правило, чем более выражены эти индикаторы, тем сильнее культура.

Сильная культура обычно создает организации важные преимущества. Однако в ситуациях, когда требуются быстрые изменения, она может тормозить их проведение. Преодолеть эту слабость культура может тогда, когда она, наряду с мощью, обладает и ***адаптивностью***, *т. е. способностью быстро приспосабливаться к изменяющимся внешним условиям и стратегии организации.*

Адаптивные и неадаптивные культуры различаются по ценностям и нормам поведения. Первые ориентированы на запросы клиентов и работников, обеспечивающих благотворные перемены, вторые — прежде всего на их собственные интересы, коллективные ценности, как правило, отрицают принятие риска и желательность перемен. Поэтому *сильная культура не должна рассматриваться как достаточное условие успеха, для этого она должна обладать еще и адаптивностью.* В силу практической сложности сочетать эти два качества многие руководители предпочитают иметь в организации умеренно сильную культуру.

Понятие «сила культуры» служит ее операционализации, т. е. позволяет описать ее в конкретных количественных эмпирически устанавливаемых показателях. Этой же цели служит и понятие «вид культуры». **Вид** — *качественная характеристика культуры, отражающая ее конкретную содержательную направленность, например, ориентация на клиентов или же на достижения.*

Определить вид культуры можно (наряду с другими способами) с помощью следующих *четырех показателей:*

1) целевая ориентация (ориентация на тип развития);
2) внешняя ориентация;
3) внутренняя ориентация;
4) ориентация на ценности.

Эти показатели могут отчасти совпадать и выявляются с помощью более частных индикаторов. Эмпирически определив эти индикаторы и показатели, можно начертить ***профиль культуры предприятия*** (рис. 17.2). Он вырисовывается тогда, когда в правой колонке отмечаются значения различных показателей культуры и эти значения соединяются между собой. Ломаная линия на рис. 17.2 — это и есть профиль культуры организации. Показатели профиля нуждаются, конечно, в содержательной интерпретации, конкретизации с учетом реалий каждого конкретного предприятия.

Сила и вид культуры учитываются при руководстве персоналом. При этом сила культуры влияет на интенсивность руководства (количество руководящих указаний, контроль и т. д.). При сильной культуре не требуется постоянного вмешательства руководителя, при слабом — оно необходимо. Вид культуры определяет качественные характеристики руководства, его направленность.

Важно, чтобы ценностные и целевые ориентации культуры совпадали со стратегическими и текущими, оперативными целями организации или по крайней мере не противоречили им. *Каждая сильная организационная культура осуществляет функцию руководства персоналом независимо от того, совпадает ли ее воздействие с текущими, частными целями предприятия или отдельных руководителей*. При расхождении, а еще хуже — конфликте таких целей эффективность управления и деятельности организации в целом снижается. Поэтому при значительном расхождении целей культуры и организации не рекомендуется очень четкая постановка целей подразделений — в этом случае такого рода расхождение часто не замечается. Если же организационная культура слаба, то проблемы согласования целей культуры и организации не существует.

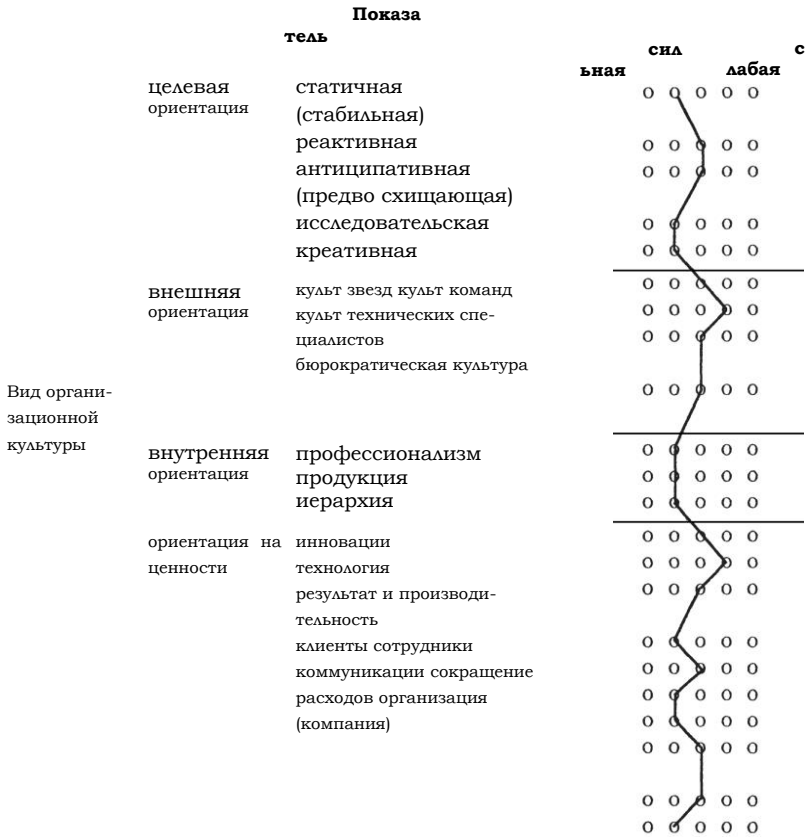


Рис. 17.2. **Пример профиля организационной культуры**

Таким образом, сильная организационная культура может порождать определенные проблемы, но в то же время лишь она способна существенно повысить мотивацию сотрудников и реализовать основные функции управления персоналом. Большие возможности культуры в управлении организацией использует символический менеджмент.

17.2. Символический подход к руководству персоналом. Символический менеджмент

В чем проявляется символический подход к руководству персоналом?

В условиях относительной стабильности жизни организации культура может служить важнейшим инструментом управления. Ее управленческие способности наиболее широко используются при *символическом подходе* к

управлению персоналом. Это сравнительно новое направление в теории организационной культуры и практике управления зародилось в конце 1970-х годов в США и распространилось на Западе под названиями «символическая рамка» *(symbolic frame),* «символический менеджмент» *(symbolic management),* «символическое руководство» *(symbolische Fuhrung),* «организационный символизм» *(organizational symbolism).* В наши дни символический подход к управлению широко используется многими компаниями. Он исходит из трактовки организации как «социально сконструированной реальности», в которой первостепенную роль играют символы, представляющие систему общих ценностей и целей, разделяемых и поддерживаемых сотрудниками [107. С. 526—528].

При символическом подходе доминирующую роль в управлении приобретают символы. Они рассматриваются как главный элемент культуры, используемый в управлении. Ими насыщаются все важнейшие организационные коммуникации.

Использование символов в управлении связано в первую очередь с тем смыслом, носителем которого они являются. Символы выполняют в процессе управленческого воздействия следующие связанные со смыслом ***функции***:

• *передают смысл.* Как уже отмечалось, символы передают определенную, причем более широкую, по сравнению с непосредственным восприятием их материального субстрата, информацию и ее значение для человека;

• *проясняют и усиливают смысл.* Символы четко и контрастно выражают определенные идеи, упрощают их понимание, делают смысл фактов и событий легко узнаваемым и воспринимаемым. Они указывают, что является важным на данном предприятии. Тем самым они способствуют повышению эффективности управления;

• *изменяют смысл.* Это достигается через использование различных символов для передачи одного и того же события. Так, например, смысл такого факта, как частичное выполнение производственного задания, можно представить либо как успех, либо как неудачу в зависимости от того, какие символы для этого применяются;

• *ускоряют усвоение смысла и тем самым упрощают мотивационный процесс,* позволяют исключать сомнения и колебания, действовать уверенно и как бы автоматически.

Символы являются посредником в коммуникациях, помогают людям эффективно общаться, понимать друг друга. Их применение не только способствует взаимопониманию, но и экономит время, а также мыслительную энергию людей. Однако они могут служить не только для повышения эффективности коммуникаций, но и в целях манипуляции. В последнем случае используются такие свойства символов, как *представление* (а не отражение) объектов или событий и *связь с преимущественно бессознательными ценностно-смысловыми (эмоционально-когнитивными) структурами психики.* Эти их качества могут способствовать как быстрой передаче информации, так и ее искажению,

подмене реальных событий вымышленными. Поскольку значение символов считается согласованным в рамках определенной культурной группы, то индивид воспринимает их как бы автоматически, без раздумий и критического осмысления и быстро реагирует на них.

Управление с помощью символов дает руководителю широкие возможности для манипуляции сотрудниками. Наделяя факты неадекватными им смыслами и передавая такие смыслы с помощью привычных символов, руководитель может добиться автоматического реагирования сотрудников на символы. Так, например, меры по интенсификации труда сотрудников без достаточного вознаграждения могут быть представлены сотрудникам в символах рационализации производства, политики выживания и успеха фирмы и ее коллектива в условиях обостряющейся международной конкуренции и т. п. В этом случае люди реагируют на такого рода факты без размышлений и негативных эмоций.

Символы организационной культуры формируются как стихийно, так и сознательно, целенаправленно. *Стихийно* это происходит тогда, когда в процессе повседневного общения члены организации постепенно вырабатывают общее, единое (или близкое) для всех восприятие событий. У них формируются коллективные, примерно одинаковые образцы, модели восприятия и интерпретации фактов и реагирования на них. Члены коллектива с полуслова понимают друг друга, им нет необходимости каждый раз получать всю информацию о событии и рационально осмысливать ее (задание, распоряжение, сообщения коллег и т. д.). Они реагируют на знаки, указывающие на определенные события (факты).

Символы используются руководством организаций и *сознательно* в целях упрощения коммуникаций, укрепления взаимопонимания и экономии времени, а также манипуляции сотрудниками. При этом не обязательно вводятся новые знаки-символы. Их функцию могут выполнять и сами факты, наделяемые более широким смыслом, непосредственно не содержащимся в их материализованной форме. К примеру, обычное награждение передовиков может постепенно превратиться в обрастающую все большим символическим значением церемонию.

Специальные символы могут вводиться для выражения важных организационных целей и политики организации. Например, чтобы выразить в символах свою политику «открытых дверей», президент одной из американских компаний Б. Арнольд приказал снять с петель дверь своего офиса и подвесить ее на потолке в холле.

Насыщение повседневных коммуникаций символами приводит к тому, что члены организации создают свою особую, опосредуемую символами и понятную лишь им систему взаимоотношений и общения. На этой системе опосредуемых символами смысловых отношений основывается их поведение.

Символический способ восприятия и оценки событий в группе учитывается руководством, практикующим символический подход к управлению. К примеру, при постановке задач сотрудникам руководитель должен задавать решаемым задачам смысл, укладывающийся в

коллективные образцы (представления) и передавать этот смысл с помощью понятных группе символов. В контактах с подчиненными он и сам демонстрирует утверждаемый культурой смысл деятельности и выступает проводником, движителем ее (культуры) ценностей, распространяя их на новые задачи.

Характерные черты символического менеджмента

В современном мире управления символический подход к руководству персоналом представлен в различающихся по некоторым параметрам (в том числе по степени использования символов) вариантах. Наиболее концентрированно и четко он выражается в теории и практике символического менеджмента. Немецкий исследователь О. Нойбергер определяет символический менеджмент как «руководство, основывающееся на понятии "смысл". Этот смысл отображается в символах и познается через их узнавание. Символическое руководство использует смысл, который содержится в имеющихся или вновь созданных фактах» [132. С. 246].

Иными словами, **символический менеджмент** — *это управление организацией с помощью системы символов, передающих смысл событий и вызывающих у сотрудников определенные поведенческие реакции.*

Развивая идеи О. Нойбергера [132. С. 240], в символическом менеджменте персонала можно выделить следующие ***характерные черты***.

1. ***Управление поведением сотрудников посредством «ментального программирования».*** Само это понятие пришло в управленческие науки из нейролингвистического программирования (НЛП). *Ментальное программирование* — это образовательный процесс переобучения мозга новым формам реагирования на внешние и внутренние стимулы, более продуктивным с точки зрения организации формам поведения путем модификации старых психических программ восприятия действительности или их замены на новые с целью приведения их в соответствие с организационными ценностями и целями [27. С. 16, 214]. Результатом программирования являются заранее запланированные реакции в виде определенных способов восприятия действительности (ментальных карт и программ [12. С. 29]), ценностей, убеждений, установок, желаний, мотиваций и поведения.

Эффективно запрограммированный человек действует подобно роботу, механически реагирующему на определенные символы- команды. Как пишет американский журналист Поль Киган *(Keegan),* прошедший курс обучения в тренинговом центре «Энергия жизни» *(«Lifespring»),* использующем ментальное программирование, с помощью тренингов «людей можно превратить в пучок рефлексов. При определенных обстоятельствах и контролируемых условиях они сделают почти все, что им прикажут» [117]. Ментальное программирование осуществляется с помощью специальных тренингов, которые широко используют методы тоталитарных религиозных сект (культов) [147], а также некоторые новейшие достижения психологии.

В наши дни в США и других странах, в том числе в России, действует немало тренинговых центров, осуществляющих ментальное программирование. Один из них — основанная в 1953 г. Роном Хаббардом в США сайентологическая церковь, представляющая собой финансовую империю, распространенную по всему миру. В последние десятилетия она осуществляла широкие образовательные программы для российских руководителей [56]. Использование тренингов с ментальным программированием позволяет руководству компаний получать определенные реакции сотрудников в форме желательных способов восприятия и оценки производственных ситуаций, а также поведения. Сегодня многие американские и другие компании стремятся реализовать модель *обучающейся организации*, использующую элементы ментального программирования. Как пишут американские специалисты Э. Кур и Р. Буннинг, цель такой организации — «обучение не только для того, чтобы вести себя по-другому, но также и думать, оценивать и чувствовать по-другому, действовать по-другому» [124. С. 115].

2. ***Мягкое регулирование поведения с помощью вербальных (истории, легенды, производственные целевые задания и т. д.), интерактивных (ритуалы, обычаи и т. д.) и искусственно созданных объективированных (статусные символы, корпоративный дизайн и т. д.) средств.*** При этом формальная власть руководителя и ее важнейшее проявление — силовое давление («разносы», угрозы, прямые требования и т. п.) почти не используются, поведение сотрудников регулируется главным образом посредством символов, которые, воздействуя на определенным образом сформированные структуры психики людей, вызывают у них желаемые поведенческие реакции. Управление персоналом с помощью символов предотвращает конфликты и сопротивление руководящим указаниям.

3. ***Ограничение роли рационального осмысления в мотивационном процессе, автоматизм поведенческих реакций.*** При определении степени трудового усердия сотрудник не взвешивает соотношение личной выгоды и издержек, все «за» и «против», а действует на основе поведенческих стереотипов (стандартов), как бы автоматически включаемых определенными символами. Поэтому, как отмечает известный американский исследователь управления Й. Пфеффер, *символический подход особенно важен в ситуациях*, когда:

• необходимо обеспечить принятие и поддержку сотрудниками непопулярных целей, которые могут быть поставлены ими под сомнение при рациональном осмыслении (это достигается за счет автоматизма действий);

• у сотрудников слаба мотивация организационной деятельности или когда при рациональном разъяснении заданий они могут сделать неоднозначные выводы;

• руководство хотело бы избежать негативных оценок своих решений и действий, демотивирующих сотрудников, или улучшить их восприятие подчиненными [137. С. 1—52].

4. ***Изменение поведения сотрудников с помощью новой интерпретации смыслообразующих фактов.*** В любой организации под воздействием внешней и внутренней среды рано или поздно возникает потребность модификации или изменения поведения сотрудников. В рамках символического менеджмента это достигается не с помощью отказа от прежних ценностей, символов и связанных с ними смыслов и поведенческих реакций — это могло бы негативно повлиять на всю систему мотивации поведения, а посредством иного истолкования событий. Происходящие факты интерпретируются в духе смыслового содержания уже имеющихся позитивно воспринимаемых символов. К примеру, поощрение руководством компании, ценностями которой являются строгое соблюдение закона и гуманное отношение к каждому сотруднику, неоплачиваемых сверхурочных работ интерпретируется как временная мера, необходимая для выживания компании или же для достижения ею высшей коллективной цели — лидирующих позиций в отрасли.

При этом система ценностей и символов остается, насколько это возможно, неизменной. Так, например, если мотивационная система компании базируется на ценности «все сотрудники — одна семья», то факты сокращения кадровых работников в условиях кризиса объясняются необходимостью сделать это ради спасения общего дома — «родного предприятия», сопровождаются обещаниями принять их в компанию при благоприятной экономической конъюнктуре. Таким образом, неадекватные реальности интерпретации фактов облекаются в позитивно воспринимаемые символы. При этом сама ценность («предприятие — одна семья») и активизирующие ее мотивационное воздействие символы не подвергаются сомнению. Для того чтобы нужная руководству интерпретация событий была возможной, пропагандируется определенный способ рассмотрения (интерпретации) фактов, позволяющий не только повторять рутинные образцы поведения, но и осваивать новые действия.

Свойственные символическому менеджменту способы восприятия фактов обычно основываются на стереотипизации восприятия, достигаемого с помощью ментального программирования. Это означает, что людей учат реагировать на факты не посредством их критического рационального анализа, а воспринимать их на основе знаков, по принципу условного рефлекса.

Механизм культурной мотивации

Использующий символический менеджмент руководитель осуществляет всю свою деятельность в рамках системы коллективных ценностей (и соответствующих им убеждений и установок) посредством наделения своих действий смыслом, соответствующим организационным ценностям. Символы же передают задаваемые руководителем смыслы (т. е. интерпретацию событий) ценностям сотрудников и включают, приводят в действие весь механизм культурной мотивации (т. е. механизм мотивации поведения сотрудников с помощью организационной культуры). Несколько упрощенно этот механизм изображен на рис. 17.3.

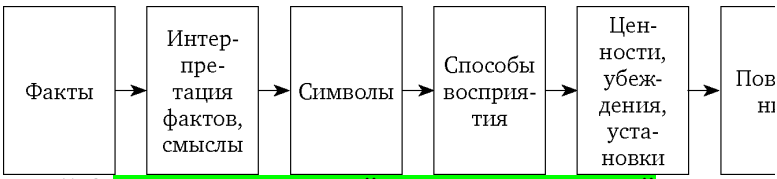


Рис. 17.3. **Механизм культурной мотивации, присущий символическому менеджменту**

Эту схему можно прокомментировать следующим образом.

В управленческой деятельности руководитель осмысливает факты (1); интерпретирует их в первую очередь с точки зрения их стимулирующего воздействия, т. е. способности удовлетворять потребности, и наделяет их определенными смыслами (2); кодирует смыслы, придает им знаковую, символическую форму и передает их (смыслы) с помощью символов (3). Сотрудники воспринимают и интерпретируют символы определенным способом, через ценности, ментальные карты и программы, сформированные в ходе их ментального программирования (для этого используются в частности специальные тренинга) (4). В результате свойственного символам стереотипного восприятия они без их рационального осмысления связываются с ценностями, убеждениями и установками (5), непосредственно мотивирующими поведение (6).

Достоинства и недостатки символического менеджмента

Символический менеджмент имеет для руководителей ряд ***достоинств***. Он позволяет:

- достигать высокого уровня послушания сотрудников;
- предотвращать конфликты, несогласие и противодействие организационным целям и распоряжениям руководства;
- укреплять организационный порядок, повышать уверенность в правильности решений руководства и достижимости поставленных целей;
- управлять предприятием в режиме «автопилота», экономить время, расходуемое на разъяснение решений и убеждение сотрудников в их правильности;
- сокращать ресурсы, расходуемые на текущий контроль и др.

В то же время символическому менеджменту присущи и свои ***недостатки***. Его возможности имеют свои границы. Таких границ не существовало бы, если бы руководители могли превращать сотрудников в живых роботов, экономических зомби, безропотно реагирующих на определенные символы-команды. Хотя в решении такого рода задач применительно к экономике некоторым компаниям, особенно американским и японским, с помощью соответствующей государственной политики удалось достичь многого.

Систематически и целенаправленно формируя с помощью пропаганды, рекламы, тренингов и т. п. ценности, убеждения и установки людей, а также способы интерпретации ими реальности (ментальные карты и программы),

можно обеспечить достаточно высокую эффективность механизма культурной мотивации, присущего символическому менеджменту. Например, в США это достигается посредством пропаганды ценностей и идеалов потребительского общества и прежде всего таких из них, как деньги, карьера, успех. Культивирование этих ценностей дополняется формированием определенного типа личности (ментальное программирование), отличительными чертами которой является бездуховность, нежелание думать и рассуждать, самостоятельно критически анализировать факты, привычка механически реагировать на символы богатства, карьеры и успеха. Таким типом личности легко управлять с помощью соответствующих символов, более или менее подкрепляемых стимулами.

Символический менеджмент создает широкие возможности для манипуляции сотрудниками, поскольку допускает определенный разрыв между фактами, с одной стороны, и их символической интерпретацией — смыслами и обозначающими их символами — с другой. С помощью произвольно используемых символов руководитель может передавать смыслы событий, неадекватные реальности. Такого рода манипуляцию можно несколько упрощенно проиллюстрировать, используя рис. 17.3 на следующем примере: руководитель компании, уже полностью преодолевшей кризисные явления и имеющей достаточные средства для давно обещанного повышения оплаты труда сотрудников, желая увеличить прибыль, не делает этого (факт) и объясняет невыполнение своего обещания необходимостью экономить ресурсы для полного преодоления трудностей (интерпретация факта, неадекватный ему смысл). При этом использует для некритического восприятия работниками позитивно воспринимаемый ими в кризисный период лозунг: «Выстоим и победим!» (символ). Сотрудники, плохо зная суть дела и привыкшие доверять руководителю, некритично воспринимают этот лозунг (стереотипное восприятие). Он связывается с такой их ценностью, как сохранение работы (удовлетворение потребности в социальной безопасности), и с убеждением в необходимости потерпеть ради выживания предприятия и его успешного развития. Подобное восприятие «включает» установку на добросовестный труд. Эта установка и мотивирует реальное поведение сотрудников.

В данном примере символический менеджмент используется для манипулирования. Однако гораздо чаще — при правильной интерпретации фактов — он применяется в целях повышения эффективности руководства персоналом, экономии времени и энергии, затрачиваемых на организационные коммуникации.

В чистом виде, без опоры на традиционный подход, оперирующий реальными фактами, и с мотивацией, формируемой при активном участии разума, символический менеджмент невозможен. Даже при укоренившейся привычке автоматически реагировать на символы, работники периодически «включают» разум и сравнивают последствия своего поведения с теми смыслами и значениями, которые несут

детерминирующие это поведение символы. При злоупотреблении руководителями манипуляцией символами подчиненные рано или поздно замечают это, что подрывает их доверие к символам и к руководству в целом. Однако если таких злоупотреблений нет и руководители более или менее адекватно интерпретируют факты и передают их в смыслах и символах, то в этом случае на протяжении длительного времени символический менеджмент может служить надежным средством эффективного руководства персоналом.

Использование символического менеджмента возможно лишь тогда, когда в организации сложился благоприятный для него тип организационной культуры.

Вопросы

1. Что такое организационная культура, какие уровни (слои) она включает?
2. Назовите важнейшие подсистемы организационной культуры и охарактеризуйте их.
3. Что представляет собой подсистема символов, какие знаки она использует? Как символы влияют на управление персоналом?
4. Какие функции выполняет культура в организации? Назовите и кратко охарактеризуйте их.
5. Всегда ли культура оказывает позитивное влияние на эффективность деятельности организации? От чего зависит характер такого влияния?
6. Как осуществляется диагноз организационной культуры, какие методы при этом используются?
7. Что такое сила культуры и от чего она зависит?
8. В чем проявляется вид культуры и как изобразить ее профиль?
9. Что представляет собой символический подход к руководству персоналом? Каковы отличительные черты символического менеджмента, в чем проявляются его достоинства и недостатки?
10. Как осуществляется мотивация сотрудников при использовании символического подхода в управлении?

Глава 18
ОСНОВНЫЕ ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КУЛЬТУР. ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Вы узнаете:

- каковы наиболее распространенные типологии культур, что представляют собой культуры власти, функционально-ролевая, задачи и личности;
- что такое кросскультурный менеджмент, каковы его основные правила и зачем необходимо их соблюдать;
- что представляют собой национальные деловые культуры и какова специфика деловой культуры современной России;
- какие культуры являются патологическими, и что они собой представляют;
- можно ли управлять организационной культурой, каковы основные методы влияния на организационную культуру;
- как можно изменить организационную культуру, что для этого следует сделать;
- каковы ваши способности адаптироваться к другим культурам и что следует учитывать для их развития.

18.1. Типология организационных культур

Типология организационных культур очень разнообразна. Это связано с богатством их содержания и функций, возможностью использовать в качестве критериев выделения различных типов (моделей) культур их отдельные стороны, аспекты. Достаточно широкое распространение и практическое применение имеют типологии организационных культур, разработанные английским исследователем Ч. Хэнди и голландским ученым Г. Хофстеде (Hofstede). Эти типологии и будут проанализированы ниже.

Модель организационных культур Ч. Хэнди

В модели критериями выделения различных типов культур являются *источники влияния на персонал:* власть, положение в должностной иерархии, распоряжение ресурсами, профессиональная компетентность (сила знаний) и личностные качества (сила личности). В зависимости от выраженности этих параметров выделяются *четыре типа культур:* культура власти, функционально-ролевая культура, культура задачи и культура личности. Эти модели корпоративной культуры обычно не встречаются в чистом виде, часто сосуществуют друг с другом. Однако в

большинстве организаций один из этих типов культур является доминирующим, накладывающим отпечаток на характер коммуникаций, ценности и нормы поведения большинства сотрудников, правила принятия решений.

Культура власти *характеризуется тем, что в организации имеется единственный четко выделенный центр принятия решений.* Влияние в ней осуществляется в зависимости от обладания формальной или неформальной (харизматической) властью. Такая культура характерна для организаций, руководимых сильными лидерами (например, сект, армейских подразделений, предприятий, в которых собственник одновременно является и главным управляющим и т. п.). Организационная структура похожа на паутину, бразды правления которой находятся у паука, находящегося в ее центре. Ее также можно уподобить пирамиде, у вершины которой находится полновластный правитель. Иногда у него имеются доверенные лица, непосредственно проводящие его решения [46].

Отношения в организации строятся в прямой зависимости от силы личности или формальной власти лидера. Руководители стремятся установить абсолютный контроль над подчиненными и не терпят возражений. Сотрудники борются за стратегические посты, имеющие ключевое значение для влияния и карьеры.

Организации с культурой власти конкурентоспособны в определенной среде, характеризующейся возможностью руководителя контролировать ситуацию. Однако чаще всего, особенно с ростом организации и усложнением ситуации, руководитель рано или поздно становится неспособным делать это. Подчиненные, сформировавшиеся в рамках культуры власти, во всем ориентируются на указания руководства и не проявляют инициативы и самостоятельности.

Главной слабостью этого типа культуры является полная зависимость благополучия организации от воли одного человека. Поэтому для культуры власти часто характерны волюнтаризм, фаворитизм, частая смена решений. Если у лидера возникают проблемы, связанные с его неспособностью справиться с задачами, с немилостью у вышестоящего начальства или с ослаблением харизмы, то это дезорганизует работу всей организации. Для того чтобы преодолеть негативные последствия культуры власти целесообразно использовать элементы функционально-ролевой культуры и прежде всего снизить зависимость работников от субъективного мнения руководителя с помощью введения четких правил поведения и объективных критериев оценки их труда.

Функционально-ролевая культура *отличается рациональностью организации, четким распределением ресурсов и полномочий в зависимости от управленческих уровней и выполняемых функций*. Главные источники влияния — статус (уровень) в организационной иерархии и ролевые (должностные) полномочия, ориентированные на выполнение определенных функций. Почитаются иерархия и статус, ясно сформулированные процедуры, правила и предписания, их неукоснительное соблюдение. Четко определены возможности продвижения

сотрудников по служебной (карьерной) лестнице. Ценятся компетентность, исполнительность, стабильность и респектабельность.

Функционально-ролевая культура во многом соответствует модели рациональной бюрократии, разработанной известным немецким социологом Максом Вебером. Она имеет широкое распространение особенно в крупных организациях: государственных учреждениях, промышленных предприятиях, банках и т. д.

В относительно стабильных условиях функционально-ролевая культура достаточно эффективна. Однако из-за широкого распределения властных полномочий по различным уровням и должностям, а также обилия правил и инструкций эта культура обладает большой инерционностью и консервативностью. Она не способна быстро адаптироваться к изменениям, ей не хватает гибкости. В ней сложно осуществлять нововведения. Эта культура больше ориентирована на соблюдение процедур и правил, чем на достижение высоких результатов. Требуемое соблюдение зафиксированных общих правил затрудняет индивидуальный подход к решению конкретных задач.

Один из путей преодоления слабостей функционально-ролевой культуры — использование для руководства сотрудниками таких техник, как управление по целям, управление по ценностям и управление по результатам, а также проектов, имеющих установленные сроки, определенные временные границы. Это позволяет сотрудникам высвободиться из пут многочисленных правил и инструкций, перемещает их внимание с процедур на конечные результаты, повышает их трудовое усердие, а также позволяет объективно оценивать достижения каждого работника.

Культура задачи *ориентирована на достижение поставленных целей.* Сотрудники оцениваются в зависимости от того, какой вклад они способны внести в решение общей задачи. Почитаются профессиональная компетентность, гибкость, способность быстро адаптироваться к новым ситуациям и находить правильные решения. Распределение ресурсов также подчинено решению задачи. Организационная структура достаточно гибка и приспосабливается к изменениям выполняемых функций. Признается власть, основанная не на формальных должностных полномочиях, а на соответствующих знаниях и способности лучше других решать поставленные задачи. От этих качеств непосредственно зависит карьера работника.

Культура задачи характерна в первую очередь для проектных организаций, а также для предприятий, осваивающих выпуск новых изделий и продуктов. Для решения такого рода задач ее можно назвать оптимальной. Однако при ином характере задач этот тип культуры может быть неэффективным. Определенный «минус» культуры задачи — недостаточное внимание к людям, жертвование всем ради достижения конечной цели, одномерность (только по вкладу) оценки работника. Преодолению этой слабости способствует выработка у руководителей умения сочетать стиль, ориентированный на задачу, со стилем, ориентированным на людей.

Полезно также разнообразить жизнь сотрудников: проводить совместные культурно-развлекательные мероприятия, поощрять их социальную активность вне компании.

Культура личности *присуща организациям, подразделения или отдельные части которых обладают большой автономией.* В таких подразделениях властью и доминирующим влиянием обладают сильные, авторитетные личности. Они не только формируют нормы внутригрупповых отношений, но и накладывают отпечаток на характер всех организационных коммуникаций. Сильные личности преследуют свои собственные цели, ставя их выше интересов других подразделений и всей организации. Руководители в таких организациях ориентируются прежде всего на себя и не делают то, что противоречит их ценностям и целям. Сотрудники группируются вокруг авторитетных личностей. Внутри подразделений доминируют неформальные отношения.

Индивидуальные достижения отдельных работников определяют успех всей организации. Между яркими, авторитетными личностями идет скрытое или явное соперничество за влияние в организации. Если влияние одного из авторитетных лидеров начинает сильно превосходить роль других, то может произойти перерождение культуры личности в культуру власти.

Культура личности особенно характерна для профессиональных организаций, предполагающих значительную автономию труда подразделений и (или) сотрудников. Это могут быть, к примеру, ассоциации писателей или художников, кафедры университетов, отделы НИИ, адвокатские конторы и т. п.

Культура личности приносит организации позитивные результаты не часто. Она эффективна, например, тогда, когда во главе научных подразделений стоят талантливые ученые, формирующие собственные школы, и когда в организации существует примерное равновесие между соперничающими личностями или объединяющимися вокруг них группами. В целом же этот тип культуры конфликтен по своей природе и поэтому отличается неустойчивостью. Обычно под влиянием внутреннего соперничества и конфликтов культура личности либо перерастает в культуру власти, либо стабилизируется в форме функционально-ролевой культуры. Позитивное влияние на такую культуру может оказать большая формализация отношений и, в частности, введение четких требований и показателей работы.

Как уже отмечалось, типология организационных культур чрезвычайно разнообразна и никак не ограничивается моделью Ч. Хэнди. Внутри каждой из стран существуют во многом различные типы организационных культур. Однако они имеют много общих черт, определяемых национально-государственной и территориальной принадлежностью людей.

Кросскультурный менеджмент

Важнейшие, наиболее глубокие элементы организационной культуры: менталитет, базовые, смыслообразующие мировоззренческие представления и основополагающие ценности, формируются в системе общества, в определенной национально-государственной, этнической и

территориальной (региональной) среде. Поэтому представители различных стран, народов, региональных общностей во многом по-разному ведут себя в, казалось бы, схожих организационных ситуациях. Исследованием управления в условиях различных этнических, государственных, региональных и т. п. культур занимается особое направление управленческой науки — **кросскультурный менеджмент**. Этот термин (подобно термину «управление персоналом», обозначающему и вид управленческой деятельности, и соответствующую науку) обозначает как специфическую область управления, так и исследующую, совершенствующую и конструирующую ее науку.

Кросскультурный менеджмент *можно определить как управление сотрудниками, представляющими различные, имеющие существенную специфику национальные, региональные, религиозные и некоторые другие культуры. В то же время нередко под кросскультурным менеджментом также понимают отрасль науки управления персоналом, исследующую организационное поведение представителей разных культур и разрабатывающую оптимальные способы, правила, модели и т. п. управления ими.*

Исследователи в области кросскультурного менеджмента выделяют около 30 параметров, по которым отличается поведение представителей различных национальных культур, их отношение к людям. Знание этих особенностей помогает лучшие понимать и предвидеть поведение иностранных партнеров, эффективнее управлять многонациональными коллективами. При оценке различных национальных культур в кросскультурном менеджменте принято руководствоваться следующими ***правилами*** [43. С. 234—235].

1. Плохих культур не бывает. Бывают просто разные культуры. То, что кажется неприемлемым и плохим для представителей одной культуры, воспринимается как естественное и позитивное носителями другой культуры.

2. Не судите, да не судимы будете. Наши оценки культур субъективны и относительны.

3. В чужой монастырь со своим уставом не ходят. Это, в частности, означает, что продавец должен подстраиваться под культуру покупателя, а гость — уважать традиции и правила жизни хозяина.

4. Никогда не переставайте наблюдать и учиться. Это позволит быстро адаптироваться к любой культуре.

Соблюдение этих правил помогает избегать конфликтов, возникающих на базе культурных различий, формировать и сохранять отношения уважения и доверия в организации и за ее пределами.

Модель национальных деловых культур Г. Хофстеде. Индивидуализм и коллективизм

Национальные деловые культуры содержат типичные характеристики, присущие организационным культурам определенных наций (народов). Культура каждой нации накладывает свои отпечаток на мировоззрение,

восприятие ситуаций, ценности и нормы организационного поведения людей. Иногда культурные различия очень велики и в случае их игнорирования руководством компании может быть парализована система управления, возможно возникновение острых конфликтов. Поэтому кросскультурные различия требуют внимательного учета в управлении персоналом.

Методику выделения различных типов национальных деловых культур и их сравнения одним из первых разработал Г. Хофстеде на основе обработки результатов анкетирования 115 тыс. работников компании «Ай-Би-Эм» в 75 странах. Она получила мировое признание и широко используется в международных кросскультурных исследованиях. В основе этой методики лежит ***четырехфакторная модель национальной культуры, включающая следующие четыре параметра*** (впоследствии они были дополнены некоторыми другими параметрами): соотношение индивидуализма и коллективизма; дистанция власти; отношение к неопределенности; соотношение мужественности и женственности. Что же представляют собой эти параметры и как они выражены в деловой культуре современной России?

Соотношение индивидуализма и коллективизма

Первый параметр — соотношение индивидуализма и коллективизма. **Индивидуализм** означает, что человек предпочитает свои собственные интересы интересам группы и общества. Крайняя форма индивидуализма — эгоизм: человек заботится только о себе даже за счет блага других. Коллективизм же проявляется в том, что человек ставит на первый план интересы группы, коллектива, общества, подчиняет им свои индивидуальные интересы. Крайняя форма коллективизма — альтруизм — мировоззренческий и нравственный принцип, согласно которому благо другого более значимо, чем интересы собственного «Я». Иными словами, альтруизм — это установка «жить для других». В крайних формах индивидуализм и коллективизм встречаются довольно редко: подавляющее большинство людей заботятся не только о себе, но и о других, хотя бы о родственниках и близких. Человек, как известно, индивидуален и в то же время он — существо коллективное, общественное: воспитывается, живет и работает в различного уровня группах: семье, школе, кругу друзей, обществе.

В организационных культурах, в еще большей степени, чем у отдельных людей, крайний индивидуализм встречается редко, поскольку сама деятельность организации носит коллективный характер, не сводится к механической сумме индивидуальных работ. Поэтому даже в условиях индивидуалистических национальных культур руководители компаний стремятся сформировать у сотрудников многие коллективистские черты, например, чувства командной идентичности, преданности компании и т. п. И все же в современном мире одни национальные деловые культуры тяготеют к коллективизму, другие — к индивидуализму. На основе анализа

различных культур можно выделить следующие *типичные черты индивидуалистических деловых культур* [62. С. 40]:

1) сотрудники отстаивают свои интересы, надеются только на себя, не желают вмешательства организации в их личную жизнь, избегают опеки с ее стороны;

2) организация, в том числе непосредственные руководители, слабо влияет на самочувствие своих сотрудников, не вмешивается в вопросы, выходящие за пределы производственных обязанностей, и не несет ответственности за их внепроизводственные проблемы;

3) карьерный рост осуществляется на основе компетенции и «рыночной стоимости» работника;

4) руководство делает ставку на индивидуальное стимулирование сотрудников;

5) социальные связи в организации имеют слабую эмоциональную окрашенность и характеризуются дистанционностью;

6) взаимодействие в организации основывается на личных интересах и формальных обязанностях;

7) законы, правила и этический стандарт едины для всех;

8) отношения между администрацией и работниками строятся на основе учета личного вклада каждого (т. е. оценивается индивидуальная работа сотрудника);

9) при принятии решений доминируют формальные правила и деловые соображения. Цель и правила выше личных отношений.

Коллективистская культура обладает во многом противоположными качествами. Ей присущи следующие черты:

1) сотрудники ожидают заботы со стороны организации, считают, что она, подобно семье, будет защищать их интересы и в том числе заниматься их личными делами. Начальник должен заботиться о подчиненных, а те — быть лично преданными (лояльными) руководителю;

2) организация в значительной мере влияет на общее самочувствие ее членов, ощущает ответственность за своих сотрудников;

3) карьерный рост осуществляется в соответствии со стажем работы;

4) руководство использует коллективное и индивидуальное стимулирование;

5) социальные связи внутри организации характеризуются развитостью, близостью, эмоциональной насыщенностью и сплоченностью;

6) взаимодействие в организации основывается на чувстве долга и лояльности;

7) все делятся на «мы» и «они», двойной стандарт по отношению к «чужим», допускаются послабления «своим»;

8) отношения между администрацией и работниками строятся на основе личностных взаимоотношений и морали (т. е. оценивается сотрудник как человек в целом);

9) при принятии решений учитываются в первую очередь личностные отношения по принципу «отношения выше цели».

Индивидуализм и коллективизм по-разному представлены в национальных организационных культурах. В качестве примеров наиболее индивидуалистских стран обычно называют США и Великобританию, наиболее коллективистских — Японию.

Интересные и весьма показательные результаты дало сопоставление опроса японских и английских продавцов, которым предложили ответить на вопрос: «Зачем при эпидемии гриппа рекомендуется надевать на лицо марлевые повязки?» Ответ большинства английских продавцов звучал: «В магазине много народа. Повязки нужны, чтобы от них не заразиться». Большинство же японских продавцов ответили: «Повязки нужны, чтобы мы не могли заразить окружающих» [43. С. 107].

Индивидуализм и коллективизм как принципы построения корпоративной культуры сами по себе нейтральны в их влиянии на эффективность организации. *Негативное воздействие на экономическое и социальное развитие оказывает игнорирование национальных традиций и ценностей, попытки навязать людям чуждую им культуру.*

К числу развитых государств мира принадлежат как преимущественно индивидуалистические — США, Австралия, Великобритания, Канада, Швеция и др., так и коллективистские — Япония, Южная Корея, Бразилия, Сингапур и др. страны. В целом Запад более индивидуалистичен, чем Восток. В последние десятилетия к наиболее быстро развивающимся государствам мира относятся главным образом страны с коллективистской культурой, например, Китай, Вьетнам, Южная Корея и др.

Естественный коллективизм, вырастающий снизу, а не в результате насильственного навязывания властью, дополненный механизмами конкуренции, вполне совместим с современными принципами управления государством и предприятиями. Об этом, в частности, свидетельствует опыт Японии. Господствующую в этой стране систему управления не случайно называют коллективистской, в противоположность американскому типу управления, основывающемуся на индивидуализме [143. С. 10—14]. Хотя в последние десятилетия американские корпорации также достаточно широко используют коллективистские принципы, например, командную организацию труда, там, где это выгодно. Правда американские команды значительно отличаются от российских прежде всего меньшей значимостью в них личных отношений.

Соотношение коллективизма и индивидуализма в деловой культуре современной России

В России традиционно преобладал коллективизм, принимавший в ходе истории различные формы: общины, артели, колхоза, трудового коллектива предприятия, партии, народа, содружества братских народов. В дореволюционной (до 1917 г.) отечественной культуре сформировалась даже особая, типично российская форма коллективизма — **соборность**, *представляющая собой свободное духовное единение людей на основе общности веры и христианских ценностей: любви к ближнему, помощи слабым и нуждающимся и др.* Соборность проявлялась, например, в заботе

собственников фабрик о рабочих, их детях, благотворительности, помощи погорельцам в строительстве дома, а также беженцам, в геройской жертвенности при освобождении Родины от захватчиков и т. п. [71. С. 488—489].

В СССР принцип коллективизма был политизирован и часто приобретал крайние формы (уравниловка, пренебрежительное отношение к индивидуальным интересам, их безусловное подчинение интересам коллективным, часто произвольно трактуемым, и т. д.). В постсоветский период наблюдается другая крайность: правительством и подавляющим большинством СМИ народу упорно навязывался индивидуализм, причем часто в самых крайних формах: эгоизма и эгоцентризма, пренебрежения к интересам других людей и всего общества. Именно с этим — полным игнорированием национальных традиций, ценностей и менталитета и насаждением чуждых россиянам принципов крайнего индивидуализма и потребительства — во многом связаны тенденции деградации и криминализации[10] российского персонала в постсоветский период. По результатам исследований ВЦИОМ, в середине 1990-х годов *не менее 80 % российских работников имели деградированное трудовое сознание,* из которого вытеснено все (или многое), связанное с пониманием общественно полезного смысла трудовой деятельности, необходимости развития профессиональных качеств и даже понимания необходимости интенсивно работать ради заработка [29. С. *4*—18]. И хотя эти данные, возможно, несколько завышены, поскольку они основаны на западных методиках, часто не адекватных российским условиям, деградация трудовой культуры в постсоветский период является фактом. Она вызвана созданием общественных условий, во многом разрушающих трудовую мотивацию людей, делающих невозможным для большинства граждан обеспечить себе достойные условия жизни за счет добросовестного труда.

Не случайно 80 % опрошенных москвичей полагают, что в наши дни главным источником богатства являются связи с нужными людьми в госаппарате и нечестность в деловых отношениях. И лишь 20 % считают главным фактором успеха в жизни постоянный упорный труд [31. С. 281].

В современной России в условиях низкой общественной и трудовой морали, отсутствия прочных традиций законопослушности и дисциплины крайний индивидуализм неизбежно вырождается в микрополитические действия: злоупотребление занимаемой должностью и властью в личных целях, нарушение дисциплины, стремление меньше дать и больше взять, взаимный обман и недоверие, воровство, полное равнодушие к другим сотрудникам и к общим целям организации и т. п. Ставка на индивидуализм означает также отказ от использования влияния коллектива как важнейшего фактора мотивации и социального контроля. В нынешних

[10] Криминализация понимается, прежде всего, как допустимость нарушения закона и использования противоправных методов и средств получения дохода.

условиях обострения конкуренции и широкого применения командных форм организации труда все это недопустимо.

В России в процессе хозяйственного и политического реформирования было бы полезно использовать японский и мировой опыт конструктивного применения принципов коллективизма как в экономике, так и в политической жизни. Не следует забывать, что естественный, низовой коллективизм в различных секторах общества — неотъемлемая черта западных демократий. Без него невозможно развитое гражданское общество.

В то же время современная российская культура не приемлет крайних форм коллективизма. Россия, занимая срединное положение между коллективистским Востоком и более индивидуалистским Западом, традиционно сочетала оба эти принципа, в большей мере склоняясь к коллективизму. В постсоветский период у работников, особенно у молодежи, вследствие усиленного насаждения ценностей индивидуализма, а также разрушения прежних коллективистских форм коммуникаций (собрания трудовых коллективов, профсоюзные, партийные, комсомольские и др.) заметно усилился индивидуализм. Поэтому при формировании эффективной организационной культуры целесообразно учитывать нынешние реальности и использовать коллективистские принципы, не впадая в крайности. Повышению эффективности управления персоналом явно способствовало бы более широкое использование таких проявлений коллективизма, как нематериальная, ценностная мотивация, групповая (коллективная) мотивация и групповой контроль, доверие, взаимопомощь, хороший нравственный климат и т. д.

Коллективистские начала российской национальной культуры нуждаются не только в признании и использовании, но и в совершенствовании и развитии. Традиционно российский коллективизм отличался низкой управленческой активностью членов группы. Это, так сказать, «пассивный коллективизм» — люди хотят быть в группе, признают важность общих интересов и в то же время не проявляют самостоятельной активности по формированию коллектива и управлению им, ждут этого со стороны начальства. Традиционный российский коллективизм часто сочетается с низкой самоорганизацией и дисциплиной, стремлением получать от коллектива защиту и другие блага и нежеланием добровольно отвечать ему тем же, нести ответственность за общие дела. Причем в случае успеха в бизнесе или карьере проявления индивидуализма значительно возрастают. Люди склонны приписывать заслугу в этом лишь себе и отрываться от коллектива [42. С. 57]. Позитивное воздействие коллективизма на организационную культуру связано с преодолением этих недостатков: формированием активной позиции по отношению к коллективу, готовности нести ответственность за его дела.

Дистанция власти

Второй параметр национальной организационной культуры, согласно концепции Хофстеде, — **дистанция власти** *(Power Distance, PDI). Она*

понимается как степень неравенства в распределении власти в обществе или организации, а также сфера ее распространенности, которые воспринимаются членами организации или всего общества как нормальные и не вызывают недовольства или осуждения. При этом неравенство в распределении власти понимается и как неравенство статусов, в том числе доходов руководителей и подчиненных. Сфера распространенности характеризуется тем, насколько далеко простирается власть руководителей, переносится ли она на личные отношения.

Власть и неравенство в ее распределении присущи любой организации. Однако разные культуры существенно различаются по степени такого неравенства. ***Культурам с высокой дистанцией власти присущи следующие признаки:***

1) высокая степень иерархичности организации и неравенства в целом, которые считаются естественными и неизбежными;

2) **жесткая централизация**. Организация выглядит как высокая остроконечная пирамида. Ее культура является преимущественно *вертикальной.* Это означает, что большинство вопросов решается не на основе горизонтального, кооперативного сотрудничества, а с помощью вертикали власти — отношений командования и подчинения. При этом организационный порядок, формальные нормы и правила имеют второстепенное значение;

3) постоянный текущий контроль за деятельностью подчиненных, большая численность управляюще-контролирующего персонала. Руководитель постоянно вмешивается в работу подчиненных;

4) большая дистанция между руководителями и подчиненными. Высшие руководители недоступны для подчиненных. Отсутствие непосредственного общения, обратных связей между ними;

5) склонность к авторитарному стилю управления. Идеальный руководитель — заботливый и доброжелательный харизматический лидер, обладающий солидным жизненным опытом и серьезными профессиональными знаниями, без ведома которого не решается ни одна важная проблема;

6) сотрудники опасаются открыто высказывать свое мнение, выражать несогласие. Приказы не обсуждаются. Подчиненным указывают, что, как и в какой последовательности следует делать;

7) высокая степень неравенства в статусе и в том числе заработной плате, льготах и привилегиях, развито чинопочитание;

8) сила преобладает над правом;

9) власть распространяется и на личные отношения.

Культурам с низкой дистанцией власти присущи следующие характерные черты*:*

1) иерархия и неравенство ограничены выполняемыми ролями и относительны. За пределами офиса все равны;

2) тенденция к децентрализации. Организация имеет вид сплюснутой пирамиды, а сама культура характеризуется как преимущественно *горизонтальная.* Это означает, что большинство вопросов решается не на

основе вертикали власти — отношений командования и подчинения, а с помощью норм, правил и (часто устных) договоренностей. Горизонтальная культура основана на согласовании интересов, ненасильственных соглашениях и сотрудничестве;

3) распространено делегирование полномочий и ответственности. Управленческий состав немногочислен. Развиты контроль по результатам и саморегулирование на основе организационного порядка. Личное вмешательство руководителя в работу подчиненных минимально. Его главная забота — совершенствование организационного порядка;

4) небольшая дистанция между руководителями и подчиненными. Высшее руководство открыто для общения с сотрудниками, прислушивается к их мнениям. Развиты непосредственное общение, обратные связи;

5) преимущественно кооперативный стиль управления. Хороший руководитель — талантливый, компетентный и демократичный специалист;

6) сотрудники не боятся высказывать свое мнение, выражать несогласие. Принято консультироваться с подчиненными;

7) сравнительно низкая степень неравенства в статусе и в том числе заработной плате. Руководители не имеют особых льгот и привилегий;

8) строго соблюдаются законы и уважаются права сотрудников, сила подчинена праву;

9) власть руководителя ограничена производственными процессами и не распространяется на личные отношения.

Величина дистанции власти связана с традициями национальной культуры вообще и деловой культуры в частности. В среднем в развивающихся государствах дистанция власти больше, чем в индустриально развитых странах. Хотя *прямой связи между уровнем развития страны и величиной дистанции власти нет.* Так, например, Франция и Бельгия, несмотря на высокий уровень развития и благосостояния граждан, демонстрируют достаточно высокую дистанцию власти, Австрия, Израиль и Швеция — низкую.

Дистанция власти в современной России

В культуре России дистанция власти очень высока (примерно, как в Китае) [43. С. 141—142]. Более детальные представления о ней дают следующие характеристики.

1. Иерархичность организаций и высокий уровень неравенства в распределении власти. В постсоветский период вследствие ограничения или вообще устранения органов производственной демократии, а также ликвидации на предприятиях партийных, комсомольских и др. организаций, нередко сдерживающих произвол руководства, неравенство в распределении власти значительно усилилось.

2. Централизация управления остается по-прежнему высокой. Культура организации является типично *вертикальной.* Все важнейшие вопросы обычно решаются начальством без участия рядовых сотрудников, консультаций с ними. Формальные нормы и правила, организационный порядок в целом не уважаются. Прежде чем что-либо решить или сделать,

подчиненный обращается к руководителю, а не к правилам или должностным инструкциям.

3. Преобладает текущий контроль. Работа подчиненных детально регламентируется руководством и в первую очередь высшим руководителем с помощью огромного количества приказов. Делегирование задач, полномочий и ответственности не принято. Не развита саморегуляция. Руководители часто вмешиваются в дела подчиненных, издают многочисленные приказы, которые служат не только главным средством управления, но и основной формой информирования. Как отмечает Р. Л. Кричевский, российские организации резко отличаются от западных огромным количеством приказов от первого лица (у нас в стране на машиностроительных заводах — до 1000 ежегодно, в странах запада — 20). Эти приказы адресованы на 2—3 иерархических уровня ниже и касаются вопросов, входящих в компетенцию нижестоящих руководителей. Тем самым властная дистанция, расстояние сверху вниз сокращаются. Однако оборотной стороной этого сокращения являются некомпетентные распоряжения (высший руководитель не может знать реальную ситуацию в каждом подразделении), снижение ответственности и мотивации непосредственных руководителей (поскольку решения принимаются, минуя их, не учитывая их мнение), разрушение организационного порядка.

4. Хотя расстояние сверху вниз сокращено, дистанция власти снизу вверх велика. Обратные связи отсутствуют либо не развиты. Руководители ограждены от подчиненных неприступными кабинетами и бдительными секретаршами. Редкие совместные мероприятия (празднования юбилеев и т. п.) чрезмерно заорганизованы и часто превращаются в соревнования по славословию в адрес руководителей.

5. Явно доминирует авторитарный стиль управления. По некоторым исследованиям, около 90 % руководителей отдают предпочтение силовому нажиму в общении с подчиненными, оправдывая это состоянием дисциплины на предприятиях [29. С. 6].

6. В условиях слабой правовой защищенности и культуры сотрудники боятся открыто высказывать свое мнение, выражать несогласие. Очень часто они вообще не могут рассчитывать на поддержку профсоюзов, которые либо отсутствуют, либо выполняют традиционную роль служанки власти. Подчиненные формально, без трудового усердия следуют указаниям руководства (или делают соответствующий вид). Сами распоряжения часто меняются и могут не соответствовать должностным инструкциям.

7. Крайне высокая степень неравенства в статусе и в том числе заработной плате, льготах и привилегиях, процветает чинопочитание.

8. Сила явно преобладает над правом. Работники выполняют то, что говорит руководитель. Трудовые договора часто нарушаются. С целью сокращения налоговых отчислений широко распространено деление зарплаты на «белую», официальную, и «черную», неофициальную. Сила нередко используется и для решения хозяйственных споров.

9. Власть распространяется и на личные отношения. Руководитель начальствует не только на производственных совещаниях, но и на юбилеях,

пикниках и т. п. При решении вопросов карьеры процветают протекционизм, личные симпатии и антипатии.

Эти характеристики дистанции власти на предприятиях современной России являются усредненными и допускают немало исключений. Они обусловлены историей страны и ее традициями. Отношения подданных к власти в России традиционно носили *личный, патриархальный* характер. Власть обычно персонифицировалась и отношения к ней строились не столько на основе законов, сколько на эмоционально окрашенных обязанностях одних — «старших» заботиться о всех, об общем благе и на беспрекословной покорности других — «младших». Причем власть имущие традиционно пользовались большими почестями и имели немало привилегий.

Эти традиции личностного восприятия власти и почитания ее носителей, бюрократии в целом сохранились и сегодня. В постсоветские времена особенно усилились такие крайние формы чинопочитания и подкупа должностных лиц, как подношение различного рода подарков и прямое взяточничество, которые, особенно подарки, в условиях общего упадка нравов стали восприниматься общественным мнением почти как нормальное явление.

Личностное восприятие властных отношений снижает возможности их рационализации, контроль и требовательность к должностным лицам и их ответственность, благоприятствует распространению протекционизма, клиентелизма (покровительство своим людям взамен на их личную преданность), непотизма (распределение должностей и благ по родственному и дружескому принципам) и круговой поруки. Широко распространившиеся у нас в последние годы такого рода явления негативно влияют на кадровый состав и эффективность управления в целом. *Поэтому* ***российская организационная культура нуждается в большей формализации управленческих отношений.***

Конечно, рассмотренные выше качества дистанции власти присущи далеко не всем российским организациям и в различной степени. Однако эмпирические исследования и многочисленные факты реальной жизни свидетельствуют, что в среднем они являются преобладающими в национальной культуре. Большинство из них не соответствует требованиям современного эффективного менеджмента и поэтому нуждается в преодолении.

Избежание неопределенности

Третьим параметром национальной организационной культуры в концепции Хофстеде является ***избежание неопределенности.***

В этой характеристике культуры отражается способность людей к предпринимательской деятельности, а также их стремление к уверенности, стабильности, устойчивости своего положения. Неопределенность считается отсутствующей в ситуации, когда люди чувствуют себя уверенно, комфортно, не испытывают беспокойства и неудовольствия.

Конечно, всем людям в большей или меньшей степени присуще стремление к определенности и стабильности, однако выражено оно у всех по-разному. Это относится не только к отдельным индивидам и организациям, но и к целым народам. В различных национальных культурах люди неодинаково воспринимают ситуации неопределенности в жизни, работе и бизнесе. Одни предпочитают стабильность и порядок во всем, четкое определение ролей и функций, другие же больше действуют по ситуации и чувствуют себя нормально в менее стабильных условиях. Жизненный принцип последних выражает сформулированный Наполеоном подход: «Сначала ввяжемся в бой. А там посмотрим».

Избежание неопределенности — понятие более общее и широкое, чем избежание риска. Низкая готовность к риску — лишь одно из проявлений стремления к избежанию неопределенности. Риск характеризует конкретную ситуацию и связан со страхом, неопределенность же не имеет конкретной ситуативной привязанности и связана с тревогой. Иногда, для того чтобы избежать неопределенности, люди даже идут на неоправданный риск. В то же время при высокой выраженности стремления к избежанию неопределенности люди предпочитают не попадать в ситуации, связанные с риском.

Для ограничения неопределенности используются законы, нормы, правила поведения и инструкции. Они помогают членам организации и общества снизить неуверенность и неопределенность. По степени регламентации и зарегулированности экономической и общественной жизни можно судить об отношении национальной или корпоративной культуры к неопределенности.

Считается, что культуры, усиленно избегающие неопределенность, отличаются активностью, агрессивностью и нетерпимостью. В то же время культурам с низкой степенью избежания неопределенности присущи большая рефлексия и терпимость.

В целом ***для организационных культур с высокой степенью избежания неопределенности характерны*** [62. С. 42]:

- господство принципа, «что не разрешено, то запрещено»;
- заорганизованность, высокая структурированность заданий, высокая стандартизация и специализация;
- доминирование ориентации сотрудников на будущее;
- высокий средний возраст высших руководителей;
- слабая готовность к риску;
- высокая сопротивляемость изменениям, нежелание менять место работы;
- предпочтение соблюдения правил достижению успеха;
- желание работать в крупных организациях;
- нежелательность организационных конфликтов и конкуренции;
- слабая готовность к достижению компромисса;
- предпочтение карьеры специалиста карьере управленца;
- карьерный рост на основе профильного образования и стажа;

• высокая потребность в правилах и инструкциях, неподготовленность к работе в условиях неопределенности.

Кроме того, руководителям присущи большее внимание к частным вопросам и деталям и меньшее — к стратегических задачам; постоянство стиля руководства, нежелание рисковать и брать на себя ответственность; негативное отношение к текучести кадров.

Для организационных культур с низкой степенью избежания неопределенности характерны:

• господство принципа, «что не запрещено, то разрешено»;

• небольшое количество формальных правил, низкая стандартизация и специализация, большая автономия и свобода при выполнении заданий;

• большая готовность жить сегодняшним днем, действовать по ситуации;

• невысокий возраст высших руководителей;

• готовность к риску;

• сравнительно слабая сопротивляемость изменениям, готовность к перемене места работы;

• предпочтение достижения успеха соблюдению формальных правил, доминирование прагматического подхода и мотивации на достижение цели;

• желание работать в небольших организациях, там, где есть возможность проявить себя;

• восприятие организационных конфликтов как естественных, поощрение конкуренции;

• готовность к достижению компромисса;

• предпочтение карьеры управленца карьере специалиста;

• карьерный рост главным образом на основе реальных достижений;

• нелюбовь к формальным правилам и стандартам, способность к работе в условиях неопределенности.

Руководители предпочитают решать стратегические задачи, придерживаются гибкого стиля управления. Они в большей степени ориентированы на людей, готовы брать на себя всю полноту ответственности за рискованные решения, нормально или даже позитивно воспринимают высокую текучесть кадров.

Низкая степень избежания неопределенности присуща таким странам, как Сингапур, Великобритания, Дания, Швеция, Малайзия, США и др., высокая — для Уругвая, Греции, Японии, Бельгии, Франции, Германии и т. д. Россия относится к числу стран со степенью избежания неопределенности несколько выше средней. Хотя в постсоветский период многие наши менеджеры научились работать в условиях высокой правовой и экономической неопределенности, неуверенности, нестабильности и высокого риска, поэтому в условиях неопределенности они чувствуют себя более комфортно, чем, скажем, менеджеры США [15. С. 19—20]. В целом с точки зрения стремления к избежанию неопределенности российская деловая культура не оказывает однозначного влияния на эффективность управления персоналом.

Мужественность, женственность и другие параметры

Четвертым параметром национальной организационной культуры является ***соотношение в ней мужественности и женственности***. ***Мужественность*** означает ориентацию на ценности, которые традиционно считаются мужскими. К ним относятся самоутверждение, честолюбие, героизм, достижения, рекорды, конкуренция, упорство в реализации цели, материальный успех и т. п. ***Женственность*** же, напротив, проявляется в миролюбии, выстраивании ровных отношений, заботе о безопасности, склонности к компромиссам, скромности, заботе о ближнем, поддержании социальных контактов, стремлении к уюту, высокому качеству жизни и т. п.

Сочетание в национальной культуре мужественности и женственности зависит от многих факторов и прежде всего особенностей исторического развития страны. Замечено, что более высокие показатели мужественности у стран, расположенных вблизи экватора, немецкоговорящих, а также (несколько ниже) англо-американских. Наивысший индекс мужественности у Японии. Женственность же преобладает в странах северных, азиатских и романских. Наивысший индекс женственности в Швеции.

В России традиционно преобладала мужественная культура. В советские годы это проявлялось, в частности, в прославлении женщин с мужскими профессиями: водителей, трактористов, летчиков, шахтеров и т. п.

Мужественным культурам обычно присущи следующие признаки:

1) в почете настоящие мужчины. Они наделяются такими качествами, как амбициозность, самоуверенность, решительность, напористость, жесткость, сила;

2) мужчина должен содержать семью, обеспечивать ее деньгами, женщина — воспитывать детей;

3) мужчина должен доминировать и на работе, и в семье;

4) работа и карьера важнее домашних дел, жизнь подчинена работе, высшие жизненные достижения — богатство, карьерный и материальный успех;

5) стремление к успеху как опережению других, соревновательность даже среди друзей;

6) стремление хорошо себя подать, продемонстрировать реальные или мнимые достоинства;

7) независимость;

8) успех и самореализация выше хороших отношений с окружающими;

9) разрешение конфликтов до конца в форме открытого силового противоборства;

10) рациональность принятия решений.

Женственные культуры обладают во многом противоположными качествами:

1) ориентация на равенство мужчин и женщин, в том числе при занятии руководящих должностей;

2) мужчина не обязательно должен быть в семье главным добытчиком денег, он может воспитывать детей;

3) мужчина и женщина должны быть равноправны;

4) стремление к качеству жизни, созданию уюта, работать для того, чтобы жить, материальная обеспеченность — условие высокого качества жизни;

5) ориентация на ровные отношения с другими, склонность к компромиссам;

6) скромность в самооценке, негативное отношение к хвастовству и самовозвеличиванию;

7) солидарность, взаимодействие;

8) ориентация на хорошие отношения и оказание услуг, забота о ближнем;

9) скрытые конфликты и их разрешение с помощью переговоров, а еще лучше — бесконфликтное руководство;

10) принятия решений с опорой на интуицию.

Если мужественные культуры ориентированы в первую очередь на достижения, то женственные — непосредственно обращены к человеку. Здесь время, проведенное с семьей или друзьями, считается важнее, чем сверхурочная работа. Приветствуются спокойный ритм жизни, хорошие отношения с окружающими.

Эти и другие особенности национальных культур проявляются и в типе руководства персоналом, и в повседневном поведении сотрудников. Ни мужественная, ни женственная культура не имеет однозначных преимуществ. Однако для успеха деятельности организации важен учет особенностей культуры при построении модели управления. Так, например, следует учитывать, что при доминировании в компании женственной культуры использование системы мотивации, основанной на карьере, не даст ожидаемых результатов. В то же время здесь имеет хорошие шансы на успех модель управления, основанная на «человеческих отношениях» — внимании к людям, хорошем психологическом климате, коллективной мотивации и т. п.

Современные теории национальных деловых культур не ограничиваются четырьмя параметрами, выделенными и исследованными Хофстеде и его помощниками. Так, голландский ученый Ф. Тромпенаарс предложил *разделение деловых культур в зависимости от готовности следовать закону на культуры универсальных и конкретных истин.* Первый тип культур отличает высокое законопослушание, второй — низкое законопослушание, действие в соответствии с конкретной ситуацией, невзирая на законы и правила. Наиболее высокие показатели законопослушания имеют Канада, США, Великобритания, ФРГ, Скандинавские страны, наиболее низкие — страны Азии, Латинской Америки, Южной Европы, а также Россия и государства СНГ.

Имеются и другие параметры измерения национальных деловых культур. Это, например, *отношение к времени, отношение к природе,*

отношение к людям и т. д. Все показатели такого рода в большей или меньшей мере проявляются в организационной культуре конкретных предприятий, влияют на поведение сотрудников.

Как уже отмечалось, это влияние на жизнь и деятельность организации может быть как конструктивным, так и деструктивным. Деструктивные культуры наносят организации вред, препятствуют реализации ее стратегических целей. Их нередко называют ***патологическими культурами***. В данном случае ***под культурной патологией понимаются доминирующие в организации ценности, нормы и образцы поведения, противодействующие достижению ее целей и ее нормальному, здоровому развитию в целом.***

Патологические культуры так же, как и организационные культуры вообще, могут быть классифицированы по определенным основаниям.

Деструктивные (патологические) культуры

Знание характерных черт деструктивных культур имеет особую значимость для стран с «больной» экономикой, к которым относится современная Россия. В таких странах патологические культуры широко распространены и являются одним из важнейших факторов, препятствующих их успешному развитию. Диагноз патологических культур — исходный пункт их «лечения», оздоровления организаций в целом.

Организации, подобно людям, могут быть рассмотрены как живые организмы, саморегулирующиеся системы, преследующие определенные цели. Культура же в этом случае выступает как психика такого коллективного организма. Организации, подобно другим организмам, могут быть больны. Главными источниками их болезни являются системы управления и прежде всего организационное поведение высшего руководства. Именно оно обычно оказывает решающее влияние на психологический климат, нормы и правила взаимоотношений сотрудников, организационную культуру в целом.

Идею *рассмотрения организации как коллективного человека с нездоровой психикой-культурой, определяемой высшим руководителем,* попытались использовать для классификации патологических культур канадские ученые-психоаналитики М. К. де Врие и Д. Миллер [155. С. 261—280]. Они установили, что существует положительная корреляция и сходство между «болезненным» и неадекватным поведением руководителя, с одной стороны, и деятельностью и культурой организации — с другой. Используя психоанализ, они разработали оригинальную классификацию, в основу которой положены психопатологические критерии, применяемые в типологии индивидов, страдающих психическими заболеваниями или недостатками.

Исходя из типов поведения высшего руководства и складывающихся под его влиянием психологического климата и характера отношений между сотрудниками, де Врие и Миллер выделили несколько типов деструктивных организаций и соответствующих им культур. Используя идеи этих канадских ученых и развивая их применительно к современным

организациям, можно выделить следующие ***типы деструктивных организаций и культур.***

1. *«Параноидные» организации с «параноидными» культурами.* Как известно, паранойя — это психическое заболевание, характеризующееся систематическим бредом в форме мании преследования, подозрительности, ревности и т. п. Подобные черты проявляются в психологическом климате «параноидной» организации. *Главная цель* этой организации и соответственно ее культуры — безопасность руководства и организации в условиях всеобщей подозрительности и страха. Из-за недоверия и подозрительности руководство создает мощную систему разностороннего контроля и наблюдения за сотрудниками, в том числе с помощью доносчиков-информаторов. Психологический климат отличается холодной рациональностью и враждебностью. Для упрощения контроля производственные процессы и операции четко разграничиваются [24. С. 192—194]. Власть сосредоточена у высших руководителей, главные усилия которых направлены на своевременное выявление внешних и внутренних опасностей и подготовку к ним.

Стратегия активных действий не разрабатывается. Инициативе и инновациям также нет места. Основная забота сотрудников — обезопасить себя от возможных придирок и санкций. Они проявляют консерватизм, чтобы не показаться авантюристами или растратчиками ресурсов. От всех требуется быть бдительными перед происками враждебных внешних и внутренних сил.

2. *«Шизоидные» организации с политизированной культурой* (в свете современных знаний о микрополитике эту культуру точнее было бы назвать *микрополитизированной).* В этом типе организаций специфически проявляются такие свойственные шизофрении признаки, как снижение активности, замкнутость и отстраненность от внешнего мира (аутизм), выдумки, воспринимаемые как реальность, и т. п. *Главная цель* политизированной культуры — скрыть профессиональную некомпетентность высшего руководителя, снять с него всякую ответственность и переложить ее на подчиненных, сохранить у них уважение и страх к начальнику.

Чтобы не показать свою некомпетентность и беспомощность, «шизоидные» руководители мало общаются с сотрудниками и даже со своими заместителями, ведут себя замкнуто по отношению к окружающим, кажутся недоступными, холодными и страшноватыми. Никто не знает, чего от них можно будет ожидать в следующий раз. Они не принимают ответственных производственных решений, не дают четких указаний относительно выполняемых заданий. Однако время от времени, чтобы показать «кто в доме хозяин», они проявляют некоторую активность — делают кадровые перестановки, кого-то снимают с должности, кого-то повышают. Вследствие этого нижестоящие руководители находятся в постоянном страхе и стремятся завоевать благорасположение высшего руководителя. В такой организации хорошо чувствуют себя карьеристы. Уловив настроение

руководителя и как-то понравившись ему, они имеют хорошие шансы получить повышение в должности.

Из-за преимущественно попустительского стиля руководства (кроме кадровых вопросов) в «шизоидной» организации существует дефицит управленческой активности. Имеющийся вакуум власти стремятся заполнить руководители среднего звена. Однако их деятельность преследует в первую очередь не интересы фирмы или государственного учреждения, а личные микрополитические цели. Микрополитика достигает гипертрофированных размеров. Широко распространены такие ее проявления, как злоупотребление должностью и властью, протекционизм, клиентелизм, коррупция и т. д. В организации идет скрытая борьба за влияние и ресурсы, образуются разного рода коалиции, плетутся интриги, используются различные микрополитические игры. Конструктивная производственная деятельность отходит на второй план и часто лишь имитируется для использования в микрополитической борьбе. Очевидно, что эффективность такой организации невысока и она тем ниже, чем сильнее микрополитизирована ее культура. Яркое воплощение микрополитизированной организационной культуры — российский государственный аппарат в период правления Б. Н. Ельцина, а во многом и в последующее время, почти тотально пораженный коррупцией, протекционизмом и другими микрополитическими болезнями.

3. *«Депрессивные» организации с летаргической культурой.* Такого рода организации как бы переживают затяжную депрессию и находятся в летаргическом сне. *Главная цель* их руководства и сотрудников — сохранение покоя, привычного распорядка жизни, организационного статус-кво. Люди руководствуются принципом: «главное — как-нибудь продержаться».

«Депрессивные» организации существуют в стабильной среде при отсутствии реальной конкуренции. Особенно широко они распространены в учреждениях с бюджетным финансированием. Нередко летаргические культуры встречаются и в крупных компаниях, являющихся монополистами. Для руководителей и сотрудников «депрессивных» организаций характерны низкая профессиональная компетентность, крайний консерватизм, неуверенность в будущем, апатия и пассивность, дефицит управленческой активности. Доминирует чувство беспомощности и бессилия. Руководители полагают, что в любом случае они не смогут изменить ход вещей. Организация и ее сотрудники заняты своими *внутренними* проблемами.

При таких установках организационной культуры всякая серьезная деловая инициатива и активность выглядят излишними и бессмысленными. Организации не имеют стратегии и живут лишь сегодняшним днем. Они удерживаются на плаву за счет прошлых разработок и методов, а также имитации обновления.

Всякие нововведения оцениваются как вынужденные и осуществляются по требованию сверху. Они сводятся либо к совершенствованию деталей,

либо к структурным реорганизациям, создающим видимость перемен, но не затрагивающим ключевые вопросы развития.

В современной России летаргические культуры — чаще в ослабленном варианте и в симбиозе с микрополитизированными культурами — особенно широко распространены в государственном секторе, а также в некоторых сырьедобывающих компаниях. Один из типичных примеров «депрессивных» организаций с летаргической культурой — деятельность российского правительства под руководством премьера М. Касьянова. За все четыре года своего правления это правительство по существу не проявило сколь-нибудь значимой управленческой активности и лишь имитировало ее с помощью структурных реорганизаций, реализуя при этом личные, микрополитические интересы руководителей.

4. *«Принудительные» организации с бюрократическими культурами. Главная цель* бюрократической культуры — всеобщая организованность и порядок, совершенствование формы, невзирая на содержание. «Принудительной» организации присущи любовь к мелочам и постоянное стремление к порядку, систематизации и совершенству. Все разложено по полочкам и расписано в мелочах с помощью многочисленных инструкций и циркуляров. Неясности и ошибки не допускаются. Чтобы предотвратить ошибки, решения принимаются только после прохождения проектов через множество инстанций. Принятые планы практически невозможно изменить. Отношения между сотрудниками строятся в соответствии с их местом в служебной иерархии. Этим определяется и статус каждого работника в организации. «Принудительные» организации имеют четкую направленность на определенные рынки, и этим они отличаются от «параноидных» организаций, не имеющих устойчивых рыночных связей.

Бюрократические культуры свойственны обычно крупным организациям, существующим длительный период времени, достаточный для упорядочивания всей их деятельности. Такие организации часто являются лидерами или даже монополистами в своей отрасли. Вследствие консерватизма, ограниченности схем мышления и методов деятельности, а также чрезмерной заорганизованности они медленно приспосабливаются к изменениям рынка и ситуации, оказываются неготовыми к быстрым изменениям. Однако из-за отсутствия сильных конкурентов, а также благодаря налаженности и высокой организованности работы они долгие годы не разоряются и остаются на плаву, хотя эффективность их деятельности постепенно падает.

5. *«Драматические» организации с театральной культурой.* Такими организациями руководят люди с преимущественно игровой мотивацией лидерства. Они превращают предприятие в сцену, на которой разыгрываются героические роли, а трудовой процесс — в драматическое представление. *Главная цель* театральной культуры — яркое внешнее впечатление, героический имидж руководителей, претендующих на особую одаренность, харизматические качества. Приветствуются неординарность мышления, самостоятельность, смелость и риск. Поэтому все стремятся

демонстрировать свою незаурядность, гиперактивность, предприимчивость, оригинальность мышления.

Стратегические решения принимаются главным образом для того, чтобы создать ореол грандиозности высшего руководителя, укрепить его завышенное самомнение. При этом на факты либо не обращается внимание, либо они произвольно интерпретируются с целью создания величественного имиджа руководителя. Из-за постоянного увлечения яркими идеями, пиар-акциями и шоу-представлениями на повседневную, обыденную работу не остается времени, да и нет желания заниматься ею. Сама она рассматривается как скучное, лишенное возможности проявить себя занятие.

Коллективное принятие важнейших решений не практикуется. Сами они отличаются неожиданностью, непостоянством и непредсказуемостью. Высший руководитель принимает их под влиянием своих увлечений и порывов. Нет постоянства в рынках и партнерах. Отсутствует долгосрочное планирование. Организационные структуры нестабильны. Контроль за исполнением решений ослаблен и не систематизирован. Работники вынуждены подлаживаться к частым изменениям курса и не успевают детально освоить новые сферы деятельности.

Отношения между сотрудниками также непостоянны и имеют сильную эмоциональную окраску. Для них характерны частые переходы от восхищения к глубоким разочарованиям, от идеализации до принижения достоинств и заслуг.

На начальных этапах своего существования «драматические» организации с театральной культурой нередко имеют успех, обусловленный смелостью и оригинальностью решений, а также внешним эффектом, производимым на партнеров и клиентов. Однако этот успех обычно является кратковременным. Рано или поздно из-за некомпетентности решений, отсутствия стратегии и твердого организационного порядка, частой перемены политического курса, нарастания хаоса и анархии они терпят крах. Выживание таких организаций возможно на пути укрепления стабильности и порядка, обоснованности и коллегиальности принимаемых решений.

«Драматические» организации с театральной культурой — нередкое явление в современной России. Наиболее часто они встречаются в непроизводственной сфере: банковское дело, торговля, рекламные компании и т. д.

Классификацию патологических организационных культур можно было бы продолжить, используя, в частности, выделенные де Врие и Миллером следующие типы неэффективных руководителей: «рисковые», «параноидальные», «пассивные», «шизоидные», «принуждающие», «подозрительные», «драматические», «педантичные», «депрессивные» и «замкнутые». Поскольку при длительном существовании организации психологические и поведенческие черты руководителя проявляются в деятельности организации и ее культуре, то можно говорить и об аналогичных типах организаций и организационных культур.

Как уже отмечалось, рассмотренные выше типы патологических культур, как и другие типы организационных культур, редко встречаются в чистом виде и обычно проявляются в ослабленных вариантах. Чаще всего в организации присутствуют характерные черты нескольких совместимых друг с другом культур, хотя при этом один из типов культуры является доминирующим. Возможно также несоответствие культуры всей организации и отдельных ***субкультур***, *представляющих собой «микрокультуры», т. е. ценности, нормы и образцы поведения, присущие сотрудникам отдельных подразделений (филиалов, дочерних компаний и т. п.).* Такие противоречия ослабляют организационную культуру в целом и требуют устранения.

Неоднозначность и даже полярность влияния различных типов культур на деятельность организации свидетельствуют о том, что процесс их складывания и эволюции нельзя оставлять без внимания и управленческого воздействия.

18.2. Формирование организационных культур

Методы управления организационной культурой

Организационная культура складывается постепенно и преимущественно стихийно. Этим процессом нельзя управлять непосредственно, но на него можно целенаправленно влиять, создавая условия, воздействующие на формирование определенных элементов культуры. Сознательное культивирование организационной культуры резко снижает вероятность возникновения противоречий между стратегией и целями предприятия, с одной стороны, и его культурой — с другой. Изменение организационной культуры требует времени. Чем дольше существовала организация и чем сплоченнее был ее коллектив, тем сложнее изменять ее культуру.

На процесс формирования культуры в большей или меньшей степени влияют все компоненты управления персоналом. Учитывая это, можно выделить ***три группы методов управления организационной культурой.***

1. *Привлечение и отбор работников, отвечающих требованиям организационной культуры, прием их на работу, социализация новых сотрудников.* Нахождение нужных работников осуществляется с помощью соответствующим образом построенного маркетинга персонала, привлекающего в организацию работников, ценности которых близки ее культуре. Оценка и отбор позволяют выявить таких работников среди всех желающих получить работу. После зачисления в компанию происходит организационная социализация новых сотрудников, означающая усвоение ими ценностей и норм поведения, принятых в организации.

2. *Освобождение работников, не соответствующих организационной культуре или конфликтных ей.* Этот метод часто необходим не только для улучшения состава работников, но и для ликвидации дисфункциональных

субкультур, несовместимых с культурой организации и порождающих конфликты. Хотя на практике его применение достаточно затруднено, в частности, из-за того, что сотрудники, не желая быть уволенными, часто скрывают свои ценностные ориентации. Кроме того, они обычно защищены от увольнения контрактом и трудовым законодательством.

3. *Изменение и развитие организационной культуры в желательном направлении.* Эта группа методов наиболее разнообразна и широко используется на практике. Поэтому ниже она будет рассмотрена более подробно.

Общие методы изменения сознания и поведения сотрудников

Изменение организационной культуры компании осуществляется с помощью *общих методов влияния на сознание (в том числе подсознание) и поведение сотрудников. Важнейшие из них — стимулирование, информирование, убеждение, манипуляция, внушение, заражение и ментальное программирование, влияние через поведение, экологическое (ситуационное) влияние.*

Стимулирование (в том числе негативное стимулирование – наказание). Как уже отмечалось, оно представляет собой поощрение угодного организации поведения сотрудников, и наказание неугодного. *Стимулирование усвоения и демонстрации в организационном поведении ценностей и норм, соответствующих стратегии организации, ее главным целям – базис, основа, на которой произрастает определенная организационная культура.* Это полностью относится и к изменению организационной культуры. Такие изменения в сознании и поведении людей необходимо подкреплять соответствующими материальными и моральными стимулами. Для успеха изменений прежние, препятствующие развитию организации ценности и нормы должны стать для сотрудников невыгодными, нецелесообразными, неэтичными или даже опасными.

Для своего эффективного использования стимулирование как способ влияния на сознание людей, их ценности и поведение должно быть материализовано в соответствующих институтах, обладающих ресурсами влияния – различного рода благами, т. е. опираться на адекватную требованиям культуры систему стимулирования. К желательным для организации образцам поведения должны быть привязаны определенные вознаграждения и награды. Причем при формировании культуры относительно большую (по сравнению с решением задачи мотивации добросовестного труда) роль играет нематериальное стимулирование: публичное выражение признания и благодарности, присуждение почетных званий и премий, предоставление особых, нематериальных привилегий, внесение в список лучших сотрудников фирмы и т. п. Методы нематериального стимулирования оказывают на формирование культуры столь сильное влияние из-за того, что они в большей мере, чем денежные вознаграждения, связаны с ценностями людей.

Система стимулирования должна не только подкреплять желаемые образцы поведения посредством соответствующего вознаграждения, но

также расставлять ценностные приоритеты, т. е. показывать, какое поведение является для организации наиболее важным. Так, например, если одна из главных ценностей компании — качество во всем, то этот показатель должен быть приоритетным критерием и при определении размера оплаты труда, и при аттестации персонала и решении вопросов карьерного роста, и при выявлении передовиков и победителей.

Для того чтобы стимулы заработали и люди могли понять необходимость изменений они должны быть соответственно информированы. **Информирование** *представляет собой передачу сотрудникам сведений об организации, ее целях и ценностях, требованиях, традициях, нормах поведения и т. п.* Полнота информации о значимых для сотрудников решениях – важное условие их доверия к руководству и усвоения новых ценностей и норм.

Информирование является составной часть **убеждения** — *передачи информации, при которой открыто провозглашается цель коммуникации,* а именно, вызвать у реципиента добровольное изменение его взглядов. При убеждении для изменения позиции сотрудника используются рациональные аргументы, побуждающие его принять точку зрения убеждающего. В процессе развития организационной культуры с помощью информирования и убеждения сотрудники знакомятся с новыми задачами и требованиями. Им объясняют, зачем и для чего необходимо изменить свои ценности и поведение.

Убеждение применяется, например, для того, чтобы сотрудники осознали, что ориентация на клиентов жизненно важна для предприятия и к тому же легко осуществима. В результате разъяснительной работы они узнают причину необходимых изменений, а также механизм реализации новых установок, т. е. как на деле обеспечивается ориентация на клиентов. В процессе формирования желаемой организационной культуры важное значение имеет вторичная информация, получаемая не из официальных источников, а от непосредственных руководителей и товарищей по работе. При этом чем выше профессиональный авторитет коммуникатора и доверие к нему, тем быстрее принимаются информация и культурные образцы.

Информирование и убеждение наиболее полно проявляются в обучении сотрудников, в том числе в корпоративных тренингах. Любое целенаправленное изменение культуры предполагает сообщение членам организации знаний о ценностях, требованиях и образцах поведения культуры, а также научение их использовать все это на практике, в повседневной организационной жизни.

В практических изменениях организационной культуры нередко используется и метод манипуляции. Если информирование и убеждение обращены к сознанию, разуму людей, его аналитическо-критическим способностям, то **манипуляция** использует приемы скрытого воздействия на человека. *Она представляет собой скрытое управление психикой и поведением людей с целью принудить их действовать (или бездействовать)*

вопреки собственным интересам и, главное, актуальным желаниям[11]. При этом характер поведения, который от них ожидается, не раскрывается. При манипуляции реципиент получает информацию, которая может быть сознательно фальсифицирована и призвана вводить человека в заблуждение. *Цель манипуляции — изменить в нужном направлении ценности и установки сотрудника, не допуская осознания им воздействия на него со стороны руководства.* При манипуляции используется вторичная информация, отвлекающая реципиента от целей коммуникатора таким образом, что реципиент не осознает, что им управляют. К манипулятивным приемам принадлежат, например, эмоциональные призывы поработать сверхурочно ради процветания (или выживания) компании, когда в этом нет необходимости; сравнения с другими членами организации («Андреев и Петров уже согласились поработать в выходные дни, я думаю, что Вы не менее преданы компании»); указания на групповую солидарность («Все согласны, я надеюсь, что и Вы поддержите коллектив») и т. д. Это может быть также изменение физической (например, пространства, помещений) и социальной среды, которые могут приводить к разрыву приятельских отношений. Как уже отмечалось, большие возможности для манипулирования сотрудниками имеет символический менеджмент. Использование манипуляции зависит от ценностных ориентиров руководства. По крайней мере на долгосрочный период использование манипуляции едва ли будет эффективным. В нормальных условиях манипулятивные приемы обычно излишни.

Внушение, заражение и ментальное программирование. Хотя каждый из этих методов имеет свои особенности, их объединяет то, что они воздействуют главным образом на подсознание человека и полностью им не осознаются. **Внушение** *представляет собой преимущественно скрытое воздействие на подсознание и отчасти сознание индивида с целью изменения определенных элементов его психики (ценностей, убеждений, установок и т. п.) или ее (психики) состояния.* Как специфический вид коммуникации внушение отличается слабым вниманием к аргументации и доказательности со стороны внушающего и низкой критичностью восприятия содержания информации со стороны внушаемого. Внушение осуществляется с помощью слов, взглядов, жестов, образов и некоторых других средств передачи информации. При внушении посредством речи главное воздействие на внушаемого оказывает не значение слов и предложений, не логическая аргументация, а построение речи, ее форма, источник и сопутствующая ей паравербальная информация: интонирование, громкость, темп, дикция, тембр, образность и т. п.

Внушение широко используется при формировании и развитии организационной культуры. С помощью внушения руководитель может внедрить в подсознание людей нужные идеи и ценности, сформировать позитивную установку к нововведениям или даже непопулярным мерам.

---

[11] Подробно о манипуляции, ее общей модели и способах применения см.: *Пугачев В. П.* Управление свободой. С. 85—233.

Внушающей способностью обладают также многие артефакты, например, ритуалы, церемонии, легенды и т. п. Они воспринимаются преимущественно эмоционально и подсознательно, оказывая большое влияние на ценности сотрудников. Конечно, возможности внушения не безграничны. Они зависят от лидерских способностей руководителя, особенностей подчиненного и доверительности отношений между ними.

Весьма важный фактор формирования организационной культуры — **заражение**. *В его основе лежат механизмы подражания.* При формировании организационной культуры заражение новыми ценностями и убеждениями особенно эффективно тогда, когда оно опирается на авторитет руководителя, его личный пример. В деле формирования новой культуры как успех, так и неудачи в огромной степени зависят от личного примера руководителей и прежде всего высшего и среднего руководства. Если они своим повседневным поведением не поддерживают распространяемые идеи и ценности, говорят одно, а делают другое, то в организации складывается маргинальная или прямо патологическая культура. *Маргинальность* культуры означает ее неустойчивое, срединное положение между желаемой и существующей культурами, сочетание в ней разнородных, в том числе противоположных элементов.

Особенно велико заражающее влияние примера высшего руководителя и (или) основателя организации при образовании новой компании. При этом силой заражения обладают не только реальные поступки руководителя, но и его высказывания, ценности, которых он придерживается, т. е. его жизненный пример в целом.

О **ментальном программировании** уже говорилось при характеристике символического менеджмента. Оно способно изменить наиболее глубокие психические структуры сотрудников, усилить их ориентацию на такие, например, ценности, как карьера, успех, самореализация, сотрудничество и т. д., повысить их уверенность в собственных способностях и возможностях, усилить идентификацию с целями и ценностями компании. Из-за сравнительной дороговизны тренинги ментального программирования применяются в основном по отношению к менеджерам высшего и среднего звена.

Влияние через поведение, деятельность. Поведение людей оказывает во многом определяющее влияние на их ценности, убеждения, мысли и последующие действия. В системе поведения формируются и действуют все основные элементы психики и мотивационного механизма. В силу всего этого значение формирования организационной культуры через поведение трудно переоценить.

Центральным направлением влияния на сотрудников является **статусно-ролевое воздействие.** Любая организация представляет собой совокупность *статусов* (т. е. позиций, предполагающих определенное положение в организации, права и обязанности) и *ролей* (совокупностей требований, предъявляемых к человеку, занимающему данную позицию). Новое содержание организационной культуры предполагает свое закрепление в соответствующих ролевых требованиях, сформулированных

в должностных инструкциях, кодексах поведения и других нормативных документах, а также в требованиях, предъявляемых руководителями к подчиненным. Ориентируясь на эти требования и предполагаемое за их выполнение вознаграждение или наказание, сотрудники соответствующим образом строят свое организационное поведение, что постепенно влечет за собой изменение их ценностей и установок.

Эффективным способом влияния на поведение сотрудников и через него на их культуру (прежде всего на образцы поведения и ценности) являются ***моделирование организационных ролей, обучение и тренировка персонала***. Так, например, для формирования высокой культуры общения с клиентами моделируется соответствующая роль сотрудника в типичных организационных ситуациях. Затем эта роль изучается сотрудниками и осваивается с помощью тренингов и ролевых игр. Наукой (в том числе специальными экспериментами) доказано, что исполнение роли гораздо сильнее влияет на убеждения, установки и соответствующее поведение сотрудников, чем получение соответствующей информации, заверения и убеждения со стороны руководства. Под влиянием даже сравнительно короткого по времени ролевого поведения изменяются не только поступки, но и лежащие в основе культуры ценностные ориентации, чувства и эмоции людей.

Важное влияние на формирование организационной культуры через поведение оказывают **ритуалы, обряды, церемонии и традиции**. Они представляют собой стандартные, периодически повторяющиеся формы коллективного поведения, имеющие символическое значение. Воздействуя преимущественно на подсознание людей, они связывают прошлое и настоящее, наделяют ценности культуры авторитетом успешного прошлого опыта. Участие в ритуалах, обрядах и церемониях, равно как и соблюдение традиций, способствует более глубокому усвоению ценностей культуры и их переводу в соответствующие действия.

Артефакты, ритуалы, обряды, церемонии и т. п. являются составной частью окружающей работника среды (экологии), которая оказывает огромное влияние на формирование его ценностей, установок и поведения.



Экологическое (средовое, ситуационное) влияние осуществляется не прямо, через непосредственное целенаправленное воздействие на сотрудников, а косвенно, через окружающую среду. Экологическое влияние, подобно заведенному часовому механизму, может действовать автоматически и не требовать непосредственного контроля со стороны управляющего. Факторы экологического влияния часто формируются сознательно, однако, будучи созданными, они воздействуют на культуру организации стихийно, без воздействия со стороны руководства.

Организационная среда влияет на сознание, подсознание и поведение человека через других людей, обстоятельства или безличные информационные процессы. Такое воздействие может опираться почти на все рассмотренные выше методы: информирование, убеждение, манипуляцию, внушение, заражение, поведение, стимулирование. Так, например, сильное убеждающее воздействие на формирование культуры оказывают поступки высшего руководства. Это используется, в частности, в таком методе формирования культуры, *как реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы,* подтверждающая определенные организационные ценности. К примеру, в условиях спада спроса на продукцию фирмы у руководства есть два варианта действий: либо сократить часть сотрудников, либо частично уменьшить рабочее время и отправить некоторых из них во временный отпуск, не прибегая к увольнениям. Если важнейшей ценностью корпоративной культуры считается человек, то с помощью второго варианта действий руководство сможет гораздо лучше, чем при использовании длинных речей и клятвенных заверений, убедить коллектив в гуманности своей политики и приверженности корпоративным ценностям.

В случае экологического влияния человек не испытывает и не осознает прямого влияния со стороны других людей. Он получает информацию из окружающей среды и учится на своем опыте, считая, что сам, самостоятельно и свободно, принимает решения. Наличие (или иллюзия) у него свободы выбора резко повышает эффективность влияния. Поэтому *для формирования организационной культуры особенно важно создать в компании такую среду, которая однозначно побуждает сотрудников принять предлагаемые ценности и нормы и следовать им в повседневном поведении.*

Для этого необходимо насытить содержание повседневных коммуникаций ценностями культуры. **Организационные коммуникации** бывают письменные, осуществляемые с помощью статей, меморандумов,

информационных листков и т. п., описывающих главные ценности культуры и образцы желаемого поведения на примере конкретных людей — героев, устные, осуществляемые в результате непосредственного обмена информацией в процессе взаимодействия сотрудников (беседы, речи, доклады), интернет и другие социальные сети. Коммуникации бывают также *формальными* и *неформальными.* Особенно важны для формирования культуры неформальные коммуникации руководителя и сотрудников, а также коммуникации внутри формальных и неформальных групп. Если повседневные коммуникации однозначно подтверждают следование руководителями и большинством товарищей по работе ценностям и поведенческим требованиям культуры, стимулируют соответствующее поведение и санкционируют (наказывают) нарушение этих требований, то сотрудники быстро социализируются, усваивают содержание культуры и становятся ее носителями. Через коммуникации осуществляется также воздействие на сотрудников личного примера руководителей, неформальных лидеров, рабочей группы.

Большое символическое влияние на формирование культуры оказывают **артефакты**. При формировании культуры часто используются такие артефакты, как рассказывание характерных историй (легенд), выделение или чествование героев, соответствующее оформление церемоний вознаграждений и премирования и т. п. Культурное содержание может быть внесено в различные организационные процессы. К примеру, ценности доверия и ответственности могут быть воплощены в праве сотрудников самостоятельно регулировать рабочее время, подводить итоги работы и начислять себе зарплату и т. д.

В своем взаимодействии разнообразные факторы экологического влияния создают определенную культурную среду, оказывающую в конечном счете решающее влияние на сознание и поведение сотрудников. Устойчивое формирование новых элементов культуры позволяет их кодифицировать и в дальнейшем использовать понятные всем символы.

Учет конкретных условий

Проанализированные выше общие методы изменения сознания и поведения сотрудников используются, как правило, в комплексе, в рамках конкретных *программ* формирования или изменения организационной культуры, включающих целую систему соответствующих мероприятий. При выборе способов и средств формирования или изменения культуры необходимо внимательно учитывать ***конкретные задачи и условия формирования культуры.*** Так, например, если задачей является формирование культуры дочернего предприятия, то при ее решении целесообразно использовать такие меры, как посылка сотрудников фирмы на некоторое время поработать на материнском предприятии, где они усваивают соответствующие культурные образцы или осуществлять набор руководителей из числа менеджеров и сотрудников материнского предприятия.

При приеме новых членов хорошие результаты в передаче культуры дают тренинговые программы, а также наставничество (менторский стиль), при котором наставник заботится о профессиональном становлении и социальной адаптации новичка, передает ему организационные ценности, традиции и нормы. Формированию сильных культур способствует широкое использование командной организации труда.

Особое внимание следует уделять *устранению возможности межгрупповых конфликтов, вызванных противоречиями субкультур.* Для этого важно интегрировать имеющиеся субкультуры в общую культуру предприятия. При этом рабочим группам предоставляется право сохранить собственные ценности и нормы, если они не противоречат культуре организации.

Обычно *для предотвращения межгрупповых конфликтов и формирования единой в своей основе культуры организации* целесообразно использовать следующие механизмы:

- привязывание всех сотрудников к общей цели;
- высокая степень интеракций (непосредственного общения) членов организации;
- трудовая ротация;
- идентификация сотрудниками общего для всех внешнего врага;
- создание общекультурных правил «честного соревнования»;
- подчеркивание целостности предприятия как единой системы (семьи).

Стадии глобального изменения культуры

Целесообразность использования рассмотренных выше и других способов формирования организационной культуры непосредственно зависит от *стадий (фаз) глобального изменения культуры.* Среди специалистов получила признание предложенная известным американским ученым К. Левиным ***классификация стадий, включающая три фазы****:*

1) *фаза «размораживания»* (подготовки изменений). На ней происходит подготовка сотрудников к усвоению новых ценностей и установок. Размораживание может осуществляться либо через внезапный культурный шок — ломку привычных ценностей и убеждений, например, под угрозой банкротства предприятия и (или) массовых увольнений, либо через осознание серьезного кризиса организации — в этом случае сотрудники осознают необходимость перемен, отказа от прежних взглядов и привычек. Изменения, происходящие на этой фазе, могут основываться как на обостренном чувстве страха, вызванном у сотрудников руководством, так и на свободном от страха доверии. Выбор одного из этих мотиваторов перемен зависит от конкретной ситуации и прежде всего от характера отношений в коллективе. Однако в любом случае предполагается разрушение или ослабление существующих ценностей, убеждений и установок;

2) *фаза изменений.* Она базируется на предыдущей стадии и направлена на изменение системы ценностей и установок организации и ее

сотрудников. На этой фазе осуществляется целый комплекс мероприятий по обновлению культуры, используются рассмотренные выше методы, обеспечивающие замену прежнего содержания культуры новым. Сотрудники усваивают и практически апробируют предлагаемые им ценности и образцы поведения, учатся работать и жить по-новому. Первостепенную роль в обеспечении успешного решения задач, изменения культуры играют руководители, а также система развития персонала;

3) *фаза стабилизации.* Она предполагает укоренение в организации, в сознании и поведении руководства и других сотрудников новой системы ценностей. Особую роль в укоренении ценностей играет их символизация в форме традиций, обрядов, ритуалов и т. д. Если «размораживание» прежней культуры осуществлялось в компании с помощью культурного шока, то в конце этой фазы следует восстановить в коллективе нормальную, свободную от страха атмосферу.

Общая модель изменения организационной культуры

Знание основных методов управления культурой, общих методов изменения сознания и поведения сотрудников, стадий таких изменений, а также конкретной ситуации позволяет приступить к практической работе. Формирование или глубокое изменение культуры обычно осуществляется в соответствии с ***общей моделью изменения организационной культуры***. Эта модель отражает последовательность основных действий по управлению процессом формирования культуры. Она включает следующие элементы.

1. *Выяснение причин необходимости глубокого изменения организационной культуры.* Такими причинами могут быть кризис или трудности, переживаемые организацией, уверенность руководства в преимуществах новой культуры при решении уже имеющихся задач, изменение стратегии предприятия. Так, например, переход к производству высококачественной продукции требует соответствующих изменений организационной культуры. Надежды на постепенное стихийное изменение культуры предприятия редко сбываются в полной мере.

2. *Убеждение в необходимости таких перемен руководителей и прежде всего высших и средних руководителей.* При этом должны быть охвачены все высшие руководители (топ-менеджеры), так как организационная культура охватывает все предприятие. Особое внимание следует уделить руководителям среднего уровня, поскольку они должны непосредственно руководить как анализом существующей культуры, так и формированием новой организационной культуры. К этой работе можно привлекать и внешних экспертов, однако они не должны быть инициаторами формирования культуры. Принятие новой культуры персоналом повышается:

• если руководители осознают наличие серьезных проблем, которые сложно решить, работая по-старому;

• если от новой культуры ожидают помощь в решении этих проблем и уменьшение их количества;

• если высшее руководство (властный двигатель) и служба персонала (профессиональный двигатель) рассматривают новую культуру как необходимый инструмент успеха;

• если ни один влиятельный член организации не испытывает чувства страха в связи с введением новой культуры;

• если все инстанции вовлечены в обсуждение и реализацию культурного проекта.

3. *Анализ существующей (актуальной) организационной культуры.* Это предполагает ее оценку на основе объективных, ясных для всех критериев. Очень часто представления высших руководителей и рядовых работников о существующей в организации культуре существенно различаются. Поэтому к диагнозу культуры должны привлекаться независимые, авторитетные специалисты.

4. *Определение должной, желаемой культуры, сформировать которую хочет организация, проверка ее соответствия стратегии предприятия.* Следует четко установить важнейшие ценности, нормы, образцы поведения должной культуры, выступающей в роли идеального образца, который предстоит реализовать.

5. *Выявление имеющейся разницы между существующей и должной культурами, внесение некоторых изменений в идеальный, желаемый образец культуры.* Это повышает реалистичность последнего. Кроме того, следует учитывать, что в будущем возможно некоторое отклонение от идеального образца культуры, однако оно не должно носить принципиального характера.

6. *Разработка программы мероприятий по изменению культуры, планирование конкретных сроков их осуществления, назначение ответственных.* При этом следует обратить особое внимание на ресурсное обеспечение всех мероприятий, а также подбор и подготовку (обучение, тренинги) основных проводников новой культуры.

7. *Развитие или изменение существующей культуры.* Это предполагает практическое проведение намеченных мер, внесение корректив в планы в соответствии с реальной ситуацией.

8. *Проведение мероприятий по стабилизации новой культуры, обеспечению ее гомогенности, однородности.* Важнейшие из таких мероприятий уже упоминались. Стабилизация культуры предполагает также выявление и устранение несовместимых с основополагающими организационными ценностями форм поведения.

9. *Контроль за реализацией всех элементов общей модели изменения организационной культуры и внесение необходимых корректив.* В ходе всего процесса изменений культуры руководители и сотрудники должны иметь возможность получать консультационную помощь специалистов в решении возникающих проблем.

Для формирования желаемой культуры недостаточно новых лозунгов и попыток их реализации — в этом случае обычно формируется *маргинальная культура.* Успех обеспечивается лишь при разработке и реализации целого

пакета мероприятий, соответствующих вышеназванным этапам действий. Формирование культуры даже в случае успеха — длительный процесс, продолжающийся не один год. Первые существенные сдвиги в изменении культуры в желаемом направлении обычно становятся заметны не ранее чем через полгода.

В процессе формирования организационной культуры и после его завершения осуществляется мониторинг изменений, позволяющий оценивать эффективность проводимых мероприятий и реальное состояние культуры. Следует учитывать, что количественные и качественные параметры организационной культуры изменяются незаметно под воздействием внешней и внутренней среды. Поэтому состояние культуры необходимо периодически анализировать, особенно в связи с успехами или неудачами в работе компании. На основе результатов такого анализа определяются меры по стабилизации отдельных элементов культуры или их изменению в желаемом направлении.

Подразделением, которое проводит основную работу по формированию, стабилизации и изменению организационной культуры являются службы персонала. Они выполняют целый ряд других важнейших функций по управлению сотрудников. Анализу этих функций и соответствующих видов деятельности, называемых работой с персоналом (HR-менеджментом), посвящена следующая глава.

Вопросы

1. Какие типологии организационных культур вы знаете? Назовите их. Какие типы организационных культур выделяет Хэнди?
2. Что такое кросскультурный менеджмент? Назовите его основные правила и прокомментируйте их с помощью конкретных примеров.
3. Как влияют национальные деловые культуры на культуры компаний и государственных организаций? Какие национальные культуры выделяет и исследует Хофстеде?
4. Охарактеризуйте особенности российской деловой культуры по классификации Хофстеде.
5. Что представляют собой деструктивные (патологические) организационные культуры? Охарактеризуйте их основные типы.
6. Как можно управлять организационной культурой? Какие группы методов для этого используются?
7. С помощью каких методов можно изменять организационную культуру? Назовите и охарактеризуйте их.
8. Что такое субкультура? Как она соотносится с культурой организации?
9. Какие стадии проходит процесс сознательного изменения культуры?
10. Что представляет собой общая модель изменения организационной культуры и как ее использовать на практике?
11. Назовите общие методы изменения сознания, используемые для формирования и (или) изменения организационной культуры.
12. Как и для чего используются стимулирование, информирование, убеждение, ментальное программирование для изменения ценностей и норм поведения сотрудников?

Выполняемые руководителем функции по управлению персоналом не ограничиваются рассмотренными в данном учебнике. Они связаны практически со всеми вопросами обеспечения организации сотрудниками и использования персонала: его маркетингом, привлечением, на

предприятие, оценкой, отбором, обучением, стимулированием, перемещением, карьерой, освобождением, социальным обеспечением, взаимоотношениями с органами трудового коллектива, профсоюзами и т. д. Все эти важные для организации задачи выходят за пределы непосредственного руководства сотрудниками и осуществляются в первую очередь службами персонала. Этот общий для руководителей и служб персонала круг деятельности требует отдельного рассмотрения и может быть изучен в рамках специального учебного курса — «Работа с персоналом».

Добавлено п
выделенное

Глава 19
Основные поля работы с персоналом. Обеспечение организации сотрудниками и их использование, компенсация труда

Вы узнаете:

• что такое кадровое планирование, каковы важнейшие виды кадровых планов и как они используются в управлении персоналом;

• каковы важнейшие условия эффективности кадрового планирования;

• что, какие виды и этапы деятельности включает обеспечение организации сотрудниками?

• как организуется подбор персонала в современных компаниях, какие информационные технологии применяются в процессе подбора;

• что представляют собой маркетинг, отбор и наем персонала, какие инструменты и технологии при этом используются;

• каково значение адаптации сотрудников для их последующей работы и как она осуществляется;

• что такое использование персонала и какие виды деятельности оно включает;

• что представляет собой компенсация труда, какое место занимают в ней заработная плата и социальные льготы и из чего складываются расходы на персонал.

Добавлено п
полностью н
использую п

19.1. Кадровое планирование как основа управления персоналом. Важнейшие виды кадрового планирования

Основные поля (сферы) работы с персоналом

Современному, высоко квалифицированному специалисту и особенно руководителю приходится участвовать в решении многих задач, непосредственно не относящихся к его основной, профильной деятельности, но оказывающих на нее важнейшее влияние. Они связаны с различным аспектами труда и жизнедеятельности сотрудников и находятся преимущественно в ведении служб персонала. Это вопросы планирования, поиска и найма сотрудников, их адаптации, использования, организации их труда и жизни на предприятии, оптимизации их состава и расходов на персонал, обучения и развития и др. Многие из этих направлений деятельности уже упоминались при перечислении общих функций управления персоналом, выполняемых всеми субъектами управления персоналом и прежде всего руководителями. Однако многогранная деятельность, относящаяся к работе с кадрами и выполняемая преимущественно службами персонала, в силу ее первостепенной значимости для управления организацией требует специального рассмотрения. ***Что же представляют собой основные виды работ, осуществляемых непосредственно службами персонала при участии линейных руководителей? Каковы важнейшие черты и назначение этих видов деятельности*** (применительно к коммерческим организациям их часто называют «***HR-менеджмент***» ***или «кадровый менеджмент»), и каковы условия их эффективного использования?***

Для удобства рассмотрения близкие по целям и содержанию виды работы с кадрами можно объединить в *поля, или сферы, работы с*

персоналом[12]. В своем взаимодействии и взаимопроникновении они совместно с деятельностью по руководству персоналом характеризуют весь цикл процесса управления персоналом, который начинается с планирования.

Понятие кадрового планирования и его роль в управлении персоналом

Планирование занимает особое, ведущее место в деятельности организаций и обычных людей. Прежде чем совершать любую сколь-нибудь сложную деятельность, люди составляют план. Именно в планировании в наибольшей степени выражается осмысленный, целенаправленный характер управленческой деятельности. Основная управленческая работа сводится к планированию и реализации планов. Это в полной мере относится и к управлению персоналом. Всю основную работу в этой области можно представить как деятельность по кадровому планированию и практическую работу по реализации планов и текущих задач, осуществлению запланированных мероприятий. ***Кадровое планирование представляет собой определение целей и мероприятий в области персонала.***

Оно позволяет:

- заранее определять потребность организации в работниках необходимого количества и качества, научно обосновывать и активизировать деятельность по обеспечению ими компании;
- рационализировать управление кадровым составом, глубже понять его сегодняшнее состояние, предвидеть будущее и заранее подготовиться к переменам, инициировать некоторые из них;
- своевременно заметить угрозы, избежать грядущих опасностей, увидеть и реализовать новые возможности компании и любой другой организации. Обнаружение и использование таких возможностей – главная задача планирования;
- минимизировать ошибки при принятии решений, избежать конфликтов между целями компании в сфере персонала, производства, маркетинга и т.д., обеспечить их интеграцию для решения важнейших, стратегических задач;
- оптимизировать использование человеческих, финансовых и других ресурсов. Планирование позволяет рационально распределять их, сокращать непредвиденные расходы на персонал, обеспечивать экономное, рациональное использование всех средств;
- полнее учитывать интересы и пожелания работников, обеспечивая тем самым их удовлетворенность трудом и пребыванием в коллективе и повышая их трудовую мотивацию;
- повышать эффективность управления и деятельности организации в целом вследствие действия вышеназванных и некоторых других факторов.

Структура кадрового планирования

Планирование предвосхищает любые важные действия по управлению персоналом, сопровождает и направляет всю этого рода деятельность.

---

[12] Для характеристики различных видов деятельности по управлению персоналом в научной и учебной литературе используются термины: «сферы», «области», «функции», «поля», которые близки по своему значению, однако акцентируют внимание на различных аспектах этого рода деятельности: «сферы» – на специфике по отношению к другим областям деятельности; «области» – синоним понятия «сферы»; «функции» – на направленности деятельности на удовлетворение определенных потребностей системы; «поля» – на содержании деятельности. В силу близости этих понятий в настоящем учебнике между ними не проводится строгих различий, и они часто используются как синонимы.

Поэтому оно имеет сложную, многосоставную структуру. ***Кадровое планирование делится на стратегическое (иногда, также тактическое) и оперативное,*** **а также на** ***общесистемное, функциональное и ситуационное; индивидуальное и коллективное.***

Важнейший вид кадрового планирования – **стратегическое планирование.** ***Оно разрабатывает стратегию управления персоналом (кадровую стратегию), которая представляет собой общую программу деятельности организации в области кадров на длительный период и включает наиболее важные цели, а также мероприятия по их осуществлению.*** Кадровая стратегия направлена на реализацию генеральной стратегии (общей стратегии организации как системы), является ее составной частью и обеспечивает поддержку всех стратегических целей организации с точки зрения персонала и управления им. Стратегическое планирование определяет общее состояние персонала и управления им в отдаленном будущем – обычно на срок свыше одного года, но может и на 5 лет и больше.

Стратегия организации реализуется с помощью кадровой политики и оперативной деятельности. **Кадровая политика –** это совокупность устойчивых целевых и ценностных установок, принципов, правил и норм в области персонала и управления им, обеспечивающих достижение стратегических целей и отражающих миссию и философию компании, в которых определяются смысл деятельности компании, ее социальное назначение, отношение руководства к работникам, главные ценности корпоративной культуры[13]. Понятие кадровой политики акцентирует внимание не на конкретных количественных и качественных показателях, которых необходимо достичь (это делается в стратегических и особенно в оперативных целях), а на устойчивых установках и приоритетах руководства компании, направляющих и регулирующих деятельность сотрудников. Например, если стратегической целью компании является повышение в течение трех лет производительности труда на 20 %, то в кадровую политику могут входить установки на привлечение молодых высоко квалифицированных и мотивированных работников, повышение привлекательности HR-бренда компании как работодателя, поддержание заработной платы значительно выше средней на рынке труда и т. д.

Стратегическое планирование является фундаментом, важнейшим детерминантом оперативного планирования, которое, исходя из стратегических целей, конкретизирует их с учетом конкретной ситуации и воплощается в оперативных планах, разрабатываемых на период от одного дня до одного месяца или даже года, если у организации нет среднесрочного, тактического планирования.

Оперативное планирование – это преимущественно краткосрочное (до 1 года) планирование по достижению стратегических целей в конкретных условиях, а также планирование мероприятий, вызванных сравнительно неожиданными изменениями ситуации. Если организация разрабатывает, помимо стратегических и оперативных планов, также тактический план, то оперативное планирование распространяется на более короткий период – примерно до одного месяца.

Тактическое планирование распространено преимущественно в странах с ярко выраженными традициями рациональной организации производства (например, в Германии). Это среднесрочное планирование. Оно характеризует преимущественно уровень средних в управленческой иерархии подразделений компании (например, цехов), в то время как

---

[13] Пугачев В.П. Планирование персонала организации: Учеб. пособие. М.: Изд-во Моск. университета, 2011. С.23-27.

стратегическое планирование соотносимо главным образом с высшим уровнем управления (хотя в нем участвуют и подразделения более низкого уровня).

Кроме того, существует *специфический, конкретно ситуационный, (чрезвычайный) вид планирования персонала.* В этом случае планируемые цели и мероприятия определяются особыми, непредвиденными или казавшимися маловероятными при разработке стратегии относительно устойчивыми обстоятельствами, в которых находится предприятие, учет которых представляет для него важность и требует достаточно длительных усилий. Это, например, планирование на случай кризиса или же пандемии и т. п.

Как уже упоминалось, кадровое планирование охватывает все основные области управления персоналом, все его важнейшие функции, хотя, конечно, не все планы формализуются в соответствующих официальных документах. Так, свои собственные планы локального значения составляют и отдельные подразделения, а также руководители.

Разработка кадровых планов требует специальной подготовки. Сегодня они формируются с помощью информационных технологий и соответствующих компьютерных программ, что существенно облегчает работу и освобождает людей от рутинных операций. В современных крупных компаниях руководители в большей или меньшей степени непосредственно участвуют в подготовке и реализации всех кадровых планов.

Планирование потребности в персонале и изменений персонала

Кадровые планы разнообразны. Исходный, базовый вид кадрового планирования **– планирование потребности в персонале.** Точное планирование работников необходимого количества и качества (квалификации и мотивации) – первейшее условие не только успешной деятельности любой компании, но и самого ее существования. Для того чтобы не простаивали техника и оборудование, чтобы каждое рабочее место было занято людьми, умеющими и желающими работать, а также чтобы люди не сидели в рабочее время в социальных сетях, не ходили бесконечно в курилки, не занимались пустыми разговорами и сплетнями и т.п., необходимо своевременно и четко определять потребность в кадрах. Причем ***численность и квалификация персонала должны быть рассчитаны так, чтобы обеспечить качественное выполнение работ в определенные сроки с минимальными затратами.*** Учитывая изменение производственных задач, внешней среды и текучесть кадров, сделать это можно лишь на основе систематического планирования потребности в персонале и разработки программ по ее удовлетворению.

Планирование потребности в персонале выясняет сколько потребуется сотрудников, какой квалификации, к какому времени и в каких местах для выполнения запланированной организационной задачи в определенной ситуации. Как видно из этого определения, **потребность в персонале включает пять параметров (аспектов):**

1. *Количество* работников, которые требуются организации.

2. *Качество* необходимых работников, т. е. какие работники, какой квалификации потребуются. Сегодня в качество персонала, особенно при приеме руководителей, все чаще включают не только профессиональную подготовленность, но и уровень мотивации сотрудника, хотя обычно желание работать, добросовестно выполнять производственные задания подразумевается.

3. Время возникновения потребности (когда, к какому времени необходимо найти или сократить работника?). При этом следует учитывать и среднее время, необходимое на поиск, отбор, оформление и адаптацию

нового работника, а также установленные законом сроки уведомления об увольнении.

4. *Место, пространственное расположение подразделения*, где возникает потребность в персонале или его сокращении. Известно, что крупные компании часто имеют филиалы или отделения, расположенные в других странах или в отдаленных друг от друга регионах. При этом в различных странах, а отчасти и в регионах, нередко существуют большие различия в возможностях привлечения (или сокращения) работников, проявляющиеся в трудовом законодательстве, ситуации на рынке труда и т.д.

5. *Ситуация*, которая может сложиться ко времени актуализации потребности в персонале. Ситуация отражает состояние внешней среды, например, погодные условия, предполагаемые изменения на мировом рынке, на рынке труда и т. д.

Потребность в персонале определяется различными методами: экстраполяции нынешнего состояния персонала на будущее с учетом предсказуемых изменений, опроса руководителей, опроса экспертов, штатно-номенклатурного метода, компьютерного моделирования и др.[14]

Планирование потребности в персонале базируется на ***планировании (прогнозировании) состава персонала***. *Оно представляет собой детальную оценку настоящего, наличного и определение будущего, предполагаемого состава кадров в количественном и качественном отношении, а также его (состава) трудового потенциала, организационных возможностей***.** При этом учитываются изменения в составе работников, которые должны произойти к определенному времени, например, текучесть кадров, выход на пенсию, уход в декретный отпуск, повышение квалификации и т. д. Планирование состава персонала выявляет специфические качественные характеристики (квалификацию, компетенции), а также количественный состав различных категорий работников, например, операторов, программистов, руководителей низшего, среднего и высшего звена и т.д.

На основе сопоставления прогнозируемого состава кадров и его трудового потенциала, с одной стороны, и общей потребности в работниках, необходимых для выполнения производственных и других задач предприятия – с другой стороны, определяется потребность в персонале. Она делится на валовую (общую, брутто-потребность) и чистую (нетто-потребность, в том числе дополнительную) потребность в персонале.

Валовая потребность в персонале – это численность работников требуемой квалификации и мотивации, необходимая организации для выполнения запланированного объема работ в определенные сроки.

Чистая потребность в персонале определяется путем вычитания из валовой потребности в кадрах прогнозируемого наличного состава персонала определенной квалификации. Она характеризует несоответствие количества и качества требуемых для выполнения производственных и других организационных задач работников их предполагаемому составу в тот или иной временной период. Она может быть как положительной величиной – если валовая потребность в персонале больше его наличного состава, так и отрицательной – если она меньше. В первом случае имеет место недостаток рабочей силы, во втором – избыток. Возможен и третий вариант, когда эти две величины равны между собой.

Существуют различные способы устранения каждого из трех вышеназванных вариантов несоответствия валовой потребности в кадрах и

---

[14] Пугачев В.П. Планирование персонала организации: Учеб. пособие. М.: Изд-во Моск. университета, 2011. С.52-68.

прогнозируемого состава персонала, т. е. определения чистой потребности в персонале. Это привлечение, развитие, сохранение, освобождение персонала, рационализация производства, влекущая изменение потребности в персонале, и др.

Основные из этих способов отражены в **плане изменений персонала.** *Он предполагает рационализацию решений по удовлетворению потребности в персонале за счет приема, освобождения и развития кадров.* Если планирование потребности в персонале определяет сколько людей и какой квалификации нам потребуется в будущем, то планирование кадровых изменений отвечает на вопрос «Как, какими способами лучше удовлетворить планируемые потребности исходя из существующего состава кадров? Сколько сотрудников нужно принять, сколько переобучить (развитие персонала) и, возможно, сколько уволить?». Потребность в персонале влияет и на другие виды планирования.

Важнейшие виды кадрового планирования. Планы карьерного роста и расходов на персонал

В управлении персоналом наиболее широко используются следующие виды планирования (включая прогнозирование):

- прогнозирование состава персонала;
- планирование потребности в персонале;
- планирование кадровых изменений;
- планирование привлечения персонала;
- планирование маркетинга персонала;
- планирование адаптации и использования персонала;
- планирование обучения и развития персонала;
- планирование освобождения персонала;
- планирование профессионально-служебного продвижения и деловой карьеры;
- планирование сохранения кадрового состава;
- планирование расходов на персонал;
- планирование производительности труда (этот план выходит за рамки деятельности служб персонала).

Непосредственно затрагивает интересы сотрудников и является эффективным мотиватором **план карьерного роста.** Он осуществляется на основе принципа *трехстороннего партнерства,* предполагающего сотрудничество трех сторон: работника, его руководителя и службы персонала. Работник является инициатором планирования, обосновывает и выражает свои пожелания карьерного продвижения в рамках организационных целей и возможностей. Руководитель связывает процесс индивидуального планирования с организационными возможностями, помогает наметить и конкретизировать пути достижения карьерных целей, управляет процессом реализации карьерного плана. Представители службы персонала обеспечивают научно-методическую и организационную поддержку разработке и реализации карьерного плана, увязывают это с возможностями и интересами всей организации.

В своей деятельности службы персонала и руководители обязаны учитывать и выполнять важный для организации **план расходов на персонал,** которые складываются из многих показателей. ***Такой план должен:***

- отражать организационную структуру расходов, т.е. давать картину расходов, дифференцированную по организации в целом, ее подразделениям и рабочим местам;
- содержать структуру расходов по отдельным статьям, например, расходы на заработную плату, социальные выплаты и льготы, дотации на

оплату жилья, расходы на переселение работников из районов Крайнего Севера и т.д.;

• учитывать и дифференцированно отражать прямые (например, зарплата, социальные выплаты и т.д.) и косвенные (например, расходы на социальное страхование, различные услуги, улучшение условий труда и т.д.) расходы;

• включать все важнейшие статьи расходов, в том числе расходы на обеспечение персоналом, его развитие, а также и на само планирование.

Существенно сократить расходы на персонал помогает использование плана гибкости и комплексных кадровых планов.

Планы гибкости и изменений персонала. Сводный кадровый и оперативный планы

В современной России план гибкости пока малоизвестен и применяется редко, хотя выгоды от такого вида планирования, особенно применительно к крупным предприятиям, велики. ***План гибкости*** основывается на определении состава персонала, необходимого для выполнения работ при нормальном, стабильном или минимальном уровне спроса и придании этому составу статуса постоянного штата при одновременном использовании временных и частично занятых сотрудников для выполнения большего объема работ, если такая необходимость возникнет. Он предусматривает разнообразие форм не только найма, но и организации труда (в том числе с помощью гибкого графика работы, удаленного труда и т.п.).

Это означает, что компания рассчитывает и планирует основной штат работников, которым гарантирует (до известных пределов) постоянную занятость. Одновременно планируются и временный штат, а также использование самых разнообразных выгодных для предприятия и самих работников форм их участия в трудовой деятельности. Для некоторых, преимущественно непрофильных работ используется аутсорсинг, т.е. их выполнение передается внешним, профильным для данной деятельности компаниям. Часть работ может передаваться субподрядчикам – фирмам или лицам, которых данная организация как главный подрядчик нанимает для выполнения конкретной задачи.

План гибкости позволяет:

• более гибко и рационально использовать персонал, например, не содержать лишних работников в период спада производственной активности;

• снижать затраты на компенсацию труда, в том числе социальное страхование кадровых сотрудников;

• максимально задействовать трудовой потенциал и возможности работников, в частности за счет приемлемых для них форм занятости, например, работы на дому или дистанционной работы ценных сотрудниц, имеющих маленьких детей;

• находить нужных работников в условиях дефицита трудовых ресурсов, например, привлекать тех людей, которые могут работать лишь неполный рабочий день или по гибкому графику работы;

• использовать мягкие формы сокращения персонала, предотвращать связанные с этим недовольство и конфликты, повышать имидж компании как работодателя;

• улучшать стратегическую и долгосрочную в целом мотивацию персонала за счет наиболее приемлемых условий труда, уверенности в стабильности рабочих мест, перспективы своей работы и карьерного роста в данной компании.

На основе различных видов планирования и соответствующих планов составляется **сводный кадровый план**. Его называют также **бизнес-планом по персоналу**. Он основан на стратегическом кадровом

планировании и интегрирует все наиболее важные планы по персоналу, требующие управленческого воздействия высшего руководства компании.

В процессе разработки сводного кадрового плана и на основе его важнейших показателей с учетом конкретной ситуации готовятся оперативные планы, которые используют руководители подразделений.

Оперативный план работы с персоналом включает важнейшие цели и мероприятия на период до одного года. Этот период детализируется по месяцам, рабочим дням и подразделениям. Его подготовка предполагает:

- сбор информации о персонале и проверку ее достоверности;
- определение целей планирования персонала и проверку их соответствия целям организации;
- отбор информации, необходимой для планирования персонала;
- планирование потребности в персонале;
- планирование сохранения, привлечения, адаптации и освобождения персонала;
- планирование использования персонала;
- планирование развития (обучения, повышения квалификации и переподготовки) кадров;
- планирование деловой карьеры и профессионально-служебного продвижения;
- планирование расходов на персонал;
- регулярный контроль за выполнением всех планов и их корректировку.

В оперативный план работы с персоналом также включаются любые другие кадровые вопросы, имеющие высокую значимость для компании или ее подразделения и требующие заблаговременного осмысления и решения. Если сводный план соотносим с высшим руководством, то оперативный план – с низшим и средним уровнями управления.

Значение качества планирования персонала для успешной работы всей организации чрезвычайно велико. Поэтому очень важно, чтобы оно было эффективным.

Условия эффективности кадрового планирования. Сценарийный подход к планированию персонала. *Типичные ошибки в области кадрового планирования*

Чтобы эффективно планировать человеческие ресурсы необходимо:

1) хорошо знать генеральную стратегию компании, а также стратегию управления персоналом и участвовать в ее разработке;
2) при подготовке планов пользоваться поддержкой высшего руководства компании;
3) иметь возможность высказывать линейным менеджерам свои рекомендации в различных сферах планирования и управления персоналом и ожидать с их стороны понимания и готовности к совместному решению проблем;
4) знать теорию и основные методы кадрового планирования, уметь их использовать;
5) иметь в своем распоряжении современные технические средства, методики, компьютерные программы и технологии по отдельным направлениям планирования;
6) уметь прогнозировать наиболее вероятные сценарии развития кадровых процессов, разрабатывать различные варианты решения возникающих проблем;
7) не допускать типичных и других ошибок в кадровом планировании.

В наши дни существует немало методов повышения эффективности кадрового планирования в условиях растущей динамики рынка, спроса,

финансовой волатильности (изменчивости) и общей нестабильности. Один из них – **сценарийный подход к планированию сотрудников.** Он предполагает составление различных сценариев развертывания событий применительно к внешней среде, всей компании и важнейшим сферам ее деятельности, а также определение степени вероятности таких сценариев. Для каждого общего сценария разрабатывается свой стратегический план, детализация которого зависит от вероятности наступления лежащего в его основе сценария. В основные планы закладываются так называемые «*цифровые подушки*», которые устанавливают допустимый диапазон конкретных показателей от минимального до максимального. Такие «подушки» создают возможность маневра в рамках каждого из сценариев и придают планированию большую гибкость. Сценарийный подход в планировании персонала реализуется в рамках общих планов организации.

Одним из первых условий эффективности планирования человеческих ресурсов является исключение или минимизация ошибок, связанных с недостаточной компетентностью участников планирования.

По результатам ряда исследований, ***наиболее типичными ошибками в области планирования персонала являются***:

1) отсутствие или нечеткость кадровой стратегии и политики, неясность инструкций, несовершенство методических материалов;

2) отсутствие должного внимания и поддержки руководства;

3) отрыв кадрового планирования от производственных, финансовых и других планов компании, отсутствие их интеграции, средоточие кадрового планирования главным образом лишь на своей внутренней проблематике, деятельности служб персонала;

4) неучастие или формальное участие в процессе планирования персонала линейных менеджеров, непосредственно работающих с людьми «на местах»;

5) увлечение модными методиками и компьютерными программами, которые либо неадекватны задачам кадрового планирования в конкретной компании, либо используются несистемно, в отрыве от других методических средств и плохо совместимы с ними.

Хотя планирование персонала имеет в России и прежде всего в СССР, давние традиции и успехи, в годы «реформирования» позитивные наработки, которые были накоплены в советский период, были утрачены. Сегодня у большинства отечественных предприятий ощущается острая необходимость в освоении передовых методов и технологий планирования сотрудников, а также в расширении самой сферы планирования.

Определяя цели деятельности, потребности организации в сотрудниках и способы их использования, планирование начинает весь цикл управления персонала, следующей ступенью которого является обеспечение организации людьми, способными осуществить планы.

19.2. Обеспечение организации сотрудниками. Подбор, отбор и маркетинг персонала

Первейшим условием осуществления любых кадровых планов является ***обеспечение организации сотрудниками.***

Оно включает следующие этапы:

1) обоснования и оформления заявки на персонал. Ее готовит непосредственный руководитель потенциального сотрудника совместно со специалистом службы персонала, исходя их требований (профиля) рабочего места и прежде всего, должной инструкции;

2) определение источника и способа привлечения сотрудника. Это предполагает принятие решения о том, откуда: из числа сотрудников предприятия или же с внешнего рынка труда следует взять работника.

Привлечение персонала осуществляется не обязательно за счет новых сотрудников, но и в результате их обучения (переобучения), повышения квалификации, перераспределения функций, совмещения должностей, сверхурочных работ, лизинга и т.д.;

3) подбор потенциальных работников. Он направлен на нахождение нужных работников и побуждение их поступать в данную организацию;

4) отбор кандидатов. Это сложная функция, включающая изучение документов, проведение тестовых испытаний, отборочных интервью и др., взвешивание сильных и слабых сторон кандидата и принятие решения;

5) наем, оформление работника, заключение трудового договора на неограниченный или ограниченный срок. В результате этого человек становится полноправным членом коллектива, имеющим определенные обязанности и права.

6) маркетинг персонала, направленный на стабильное кадровое обеспечение с перспективой на будущее.

Понятие подбора персонала, его назначение и этапы

После определения содержащихся в заявке требований к кандидатам и источников заполнения вакансий начинается **подбор потенциальных работников**. ***Он включает поиск, предварительный отбор и привлечение (вербовку) кандидатов***. В современной литературе термины «поиск» и «подбор» нередко различают и употребляют как однопорядковые – «поиск и подбор», включая их, а также отбор и наем, в понятие «рекрутинг». Однако такое различение представляется нецелесообразным, поскольку поиск, предварительный (первичный) отбор и привлечение неразрывно взаимосвязаны и имеют *единую цель* – подбор для организации подходящих кандидатов, из числа которых делается окончательный, индивидуальный отбор. Кроме того, всеми отмеченными видами деятельности занимаются одни и те же люди – специалисты по подбору персонала или ***рекрутеры***. Сегодня в качестве синонимов подбора персонала достаточно широко используются термины «***набор***» и «***рекрутинг***». Следует учитывать, что применяемые различными авторами термины для характеристики определенных видов деятельности по обеспечению организации сотрудниками во многом относительны, конвенциальны (т. е. являются результатом соглашения людей), важно чтобы они не вводили людей в заблуждение и представляли собой единую систему категорий управления персоналом.

Подбор начинается с **поиска,** (сорсинга – от англ. sourcing) потенциальных работников. Существует различные ***виды поиска*** – *активный* и *пассивный*. В первом случае сама компания ищет кандидатов и устанавливает контакт с ними, во втором – компания либо размещает объявления, а кандидаты сами проявляют активность и обращаются к работодателю, либо использует для этого кадровые или рекрутинговые агентства.

Различают также *точечный, индивидуальный* поиск (нахождение высоко квалифицированного специалиста под конкретный запрос работодателя) и *массовый* – нахождение необходимого числа сотрудников на однотипные позиции. Кроме того, существует также *внешний*, предполагающий привлечение кандидатов извне, с рынка труда, и *внутренний* – когда их ищут среди своих сотрудников.

В процессе подбора используются разнообразные методы поиска персонала. Это, например: *традиционный поиск персонала* через объявления в СМИ, рекламные объявления, ярмарки вакансий и т. п.; *электронный рекрутинг* – поиск через интернет с использованием современных информационных технологий; *френдхантинг* – поиск с

помощью собственной базы данных и сети знакомств френдхантера (специалиста по подбору персонала); *хедхантинг* (от англ. executive search – «охота за головами»), или *прямой поиск* (поиск по заказу) – переманивание по заявке заказчика уже работающих высококвалифицированных успешных специалистов на вакантную обычно руководящую должность Иногда хедхантинг и прямой поиск различают, понимая под первым переманивание конкретного человека из конкретной организации, а под вторым – работу с определенным кругом потенциальных кандидатов с целью побудить их сменить работу) и др.

В процессе поиска кандидатов ведется работа по **привлечению** *(вербовке)* тех, кто представляет интерес для организации. Их необходимо заинтересовать в предлагаемой должности, побудить принять решение (хотя бы предварительное) и проявить соответствующую активность: изучить информацию, заполнить заявление на сайте компании работодателя, послать резюме и т. п. В последние годы значение функции привлечения лучших работников возрастает в связи с обострение в мире борьбы за таланты. Хотя привлечение потенциальных работников осуществляется и во время их поиска, оно может выделяться в отдельную функцию, например, при использовании хедхантинга для переманивания определенного специалиста, в котором заинтересован заказчик.

В процессе поиска и привлечения потенциальных работников осуществляется **предварительный, первичный, отбор** (**скрининг**) кандидатов. (Нередко под скринингом понимают только срочный, быстрый первичный отбор кандидатов с помощью фильтрации потока резюме соискателей по формальным требованиям). На этапе предварительного отбора составляется перечень возможных кандидатов на закрытие вакансии и производится их анализ на предмет соответствия претендентов требованиям работы в данной компании. Цель первичного отбора состоит в том, чтобы уменьшить число рассматриваемых кандидатов и предложить части из них другие открытые вакансии и, главное, определить подходящих кандидатов, из числа которых затем, с помощью вторичного, индивидуального отбора можно будет выбрать лучших, наиболее подходящих работников.

Первичный отбор (селекция) кандидатов осуществляется с помощью телефонных звонков, изучения резюме, коротких бесед, тестирования, анкетирования, использования специальных компьютерных программ и роботов.

В результате первичного отбора с помощью фильтрации кандидатов на основе определенных формальных признаков (критериев) работодатель получает список (банк) кандидатов с их значимыми для организации характеристиками. Это может быть пакет актуальных резюме, или же более обширная информация, полученная из заполненных электронных анкет, результатов тестирования и т. д.

Первичный отбор завершает процесс подбора потенциальных работников. В наши дни эффективность этого процесса, а также других процессов обеспечения организации кадрами все в большей степени достигается за счет использования информационных технологий.

Информационные технологии, используемые в подборе персонала

В области управления персоналом информационные технологии и программы, использующие искусственный интеллект**,** наиболее широко и эффективно применяются в подборе и отборе персонала. Повсеместное распространение, в том числе в России, получили ***чат-боты –*** основанные

на использовании искусственных нейронных сетей[15] компьютерные программы, имитирующих речевое поведения человека при общении с одним или несколькими собеседниками.

В отборе персонала (и в управлении персоналом в целом) широко применяются текстовые, аудио- и видеоботы, позволяющие осуществлять взаимодействие соискателя с работодателем без непосредственного участия менеджера. *Текстовый бот* предполагает письменные ответы кандидата на заранее записанные работодателем вопросы; *аудиобот* – это чаще всего телефонный бот – требует устных ответов, автоматический телефонный бот обзванивает претендентов на должность; *видеобот* проводит видеоинтервью с соискателем. Чат-боты, основанные на технологиях обработки естественного языка и машинного обучения, способны оперативно отвечать на простые вопросы соискателей в любое время суток, что делает их удобными для пользователей. Если человек периодически нуждается в перерывах и отдыхе, то преимуществом ботов, использующих искусственный интеллект, является их возможность работать круглосуточно, организуя аудио- и видеоинтервью и отвечая на вопросы соискателей, находящихся в других часовых поясах.

Возможности чат-ботов в подборе персонала также включают в себя автоматическое проведение *скоринга* (от англ. «scoring» – подсчёт очков в игре). ***Кадровый скоринг*** – это технология, позволяющая классифицировать потенциальных и реальных сотрудников, выделять и ранжировать различные группы в зависимости от интересующих работодателя характеристик, осуществлять предварительную оценку кандидатов на основе их соответствия требованиям рабочего места. Он предполагает создание на каждого претендента (или сотрудника) отдельной карты, содержащей набор его выраженных в баллах характеристик, которые могут быть полезны организации. Сама программа определяет общий сводный балл кандидата и принимает решение о его приеме или отказе, а также прогнозирует успешность (или не успешность) в будущей работе[16].

Чат-боты используются и в виртуальных агентах (иногда их называют сложными чат-ботами). ***Виртуальный агент*** – это программный продукт, представляющий собой набор интегрированных программ, использующих технологии искусственного интеллекта для предоставления автоматизированных услуг. Разновидностью виртуальных агентов является ***виртуальный рекрутер***. Он используется преимущественно в массовом наборе для выполнения наиболее трудоемких операций и освобождения от них человека. Виртуальный рекрутер быстро и эффективно выполняет задачи:

- привлечения кандидатов, публикации информации о вакансиях и их рекламе на разных интернет-площадках;
- сбора и сортировки информации, поступающей от интересующихся рабочим местом;
- первичного отбора и уточнения информации о них;
- приглашения на собеседование, выбора удобного времени и напоминания о встрече;

---

[15] Искусственные нейросети основаны на принципе действия головного мозга и представляют собой связку элементов (искусственных нейронов), каждый из которых получает информацию, обрабатывает ее и передает другому.

[16] Роздольская И.В., Болотова И.С., Черкасова Д.Н. Использование технологий кадрового скоринга для решения проблемы подбора персонала в компании // Инновационная наука. 2017. № 4-1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-tehnologiy-kadrovogo-skoringa-dlya-resheniya-problemy-podbora-personala-v-kompanii (дата обращения: 02.02.2023).

- предоставления обратной связи по широкому кругу вопросов и др.

В последние десятилетия технические и технологические инновации в области подбора персонала получили свое комплексное осмысление, развитие и применение в теории и практике маркетинга персонала.

Маркетинг персонала

Появление теории маркетинга персонала отразило процессы превращения в конце 20 в. человеческих ресурсов в ключевой фактор успеха организации, а также обострения борьбы за таланты – наиболее способный, квалифицированный и мотивированный персонал. ***Маркетинг персонал***а как один из важнейших видов деятельности службы персонала и всей организации ***направлен на долговременное эффективное обеспечение организации лучшими, наиболее квалифицированными и мотивированными работниками из внешних и внутренних источников***. Он не сводится к работе по заполнению открывающих вакансий или новых рабочих мест компетентными работниками, а ***предполагает постоянную систематическую работу по обеспечению организации лучшим кадровым составом.*** Он включает подбор персонала, но далеко не сводится к нему. Маркетинг персонала не ограничивается выполнением традиционной функции обеспечения текущих потребностей организации в работниках, которой издавна занимались отделы кадров, а выводит функцию обеспечения организации сотрудниками на уровень стратегической задачи, которую решает высшее руководство и вся организация.

В его основе лежат идеи маркетинга товаров и услуг, их распространения на рабочие места с учетом специфики человеческого фактора. Суть маркетинга персонала состоит в обеспечении «продажи» рабочих мест за труд лучших работников, т.е. в таком представлении на рынке труда «товара» – рабочие места, которое соответствует интересам и ожиданиям потенциальных и реальных сотрудников и вызывает у них желание поступить работать именно в данную организацию и (или) оставаться в ней.

В отличие от маркетинга продукции в маркетинге персонала успех измеряется не количественными характеристиками спроса – сколько товаров востребовано и продано, а прежде всего наличием у лучших, наиболее подходящих работников желания устроиться на предприятие или же работать на нем. Это достигается с помощью создания привлекательного имиджа организации, а также ясной, соответствующей реальности презентации, которая действует как фильтр и используется только применительно к желаемым кандидатам. Маркетинг персонала используется как инструмент реализации политики по обеспечению предприятия сотрудниками высокого качества.

Маркетинг персонала имеет два аспекта*:* 1) это *рыночный способ мышления и действий*, ориентированный на будущее кадровой политики предприятия, учитывающий потребности и интересы как уже имеющихся, так и новых сотрудников, и 2) это *систематическая практическая работа по формированию спроса на вакантные рабочие места.* Первый аспект проявляется в ориентации организации (руководства и службы персонала) на потребности и интересы сотрудников. И с этой точки зрения маркетинг персонала – это как бы служба сервиса, удовлетворения желаний своих клиентов – сегодняшних и будущих сотрудников. Второй аспект маркетинга персонала состоит во влиянии на выбор наемных работников в пользу данной организации в условиях конкуренции, т. е. в их привлечении.

Как уже упоминалось, маркетинг персонала подразделяется на два взаимозависимых вида: ***внешний и внутренний***. Внешний маркетинг

персонала учитывает внешний рынок труда. Его задача – привлечение лучших работников извне, с внешнего рынка труда с помощью позитивной презентации, пропаганды предприятия. Кандидаты на рабочие места должны иметь позитивное мнение о предприятии и принять решение поступить на работу именно сюда. ***Внутренний маркетинг персонала*** – это побуждение нужных сотрудников оставаться и эффективно работать в организации, расти по службе, занимать открывающиеся вакансии с помощью создания для них соответствующих условий.

Итак, **маркетинг персонала как одна из важнейших функций управления персоналом – это деятельность по привлекательному позиционированию организации на внешнем и внутреннем рынках труда, удовлетворению желаний своих потенциальных и реальных сотрудников и их привлечению в организацию, побуждению оставаться и эффективно работать в ней. Это предполагает ориентацию всей деятельности организации на потребности как уже имеющихся, так и новых сотрудников.**

Маркетинг персонала полезен для предприятий прежде всего в силу того, что позволяет: привлечь необходимое количество сотрудников и, что особенно важно, наиболее ценных работников; активно участвовать в подготовке кадров в вузах или других учебных заведениях и тем самым ускорять процесс адаптации молодых специалистов на предприятии; облегчать работу по отбору персонала и повышать его эффективность (поскольку при заблаговременном знакомстве с потенциальными работниками легче распознать их деловые качества); позитивно влиять на общий имидж предприятия и тем самым на спрос на его продукцию; формировать и укреплять желаемую организационную культуру (с помощью ориентации на интересы и запросы потенциальных и реальных сотрудников, а также работы над имиджем предприятия); стабилизировать коллектив, сокращать текучесть кадров, повышать мотивацию работников.

Для привлечения внешних работников, а также повышения вовлеченности своих сотрудников используется **ценностное предложение** (Employment Value Proposition – EVP). *Оно представляет собой набор материальных и нематериальных благ, которые рынок труда и сотрудники воспринимают как ценность, получаемую за работу в компании.* Это не только денежное вознаграждение и социальные льготы, но и такие характеристики, как бренд компании, ее преимущества по сравнению с конкурентами, профессиональное развитие и карьерный рост, условия труда, коллектив, стили руководства, отношение к сотрудникам и между ними, корпоративная культура и др. (У крупных компаний бывает до 40 конкретных показателей ценностного предложения).

Маркетинг персонала использует более широкий круг инструментов по сравнению с традиционным подбором кандидатов. Так, например, по отношению к студентам, помимо разного рода рекламных объявлений, применяются:

- ярмарки вакансий в университетах;
- онлайн-презентации и контактные беседы компании;
- семинары в университетах;
- проекты, в выполнении которых участвуют студенты, аспиранты и преподаватели;
- доклады и дискуссии на конференциях;
- прямые контакты с кафедрами;
- практика и стажировки студентов и аспирантов;
- дипломные работы и магистерские диссертации;

- кандидатские диссертации по темам, заказанным организацией;
- осмотры учреждений;
- семинары и деловые игры в организации;
- приглашения на сайт компании и др.

Маркетинг персонала осуществляется по определенной технологии. Его общая технология, включающая определение потребности в персонале, изображена на рис. *

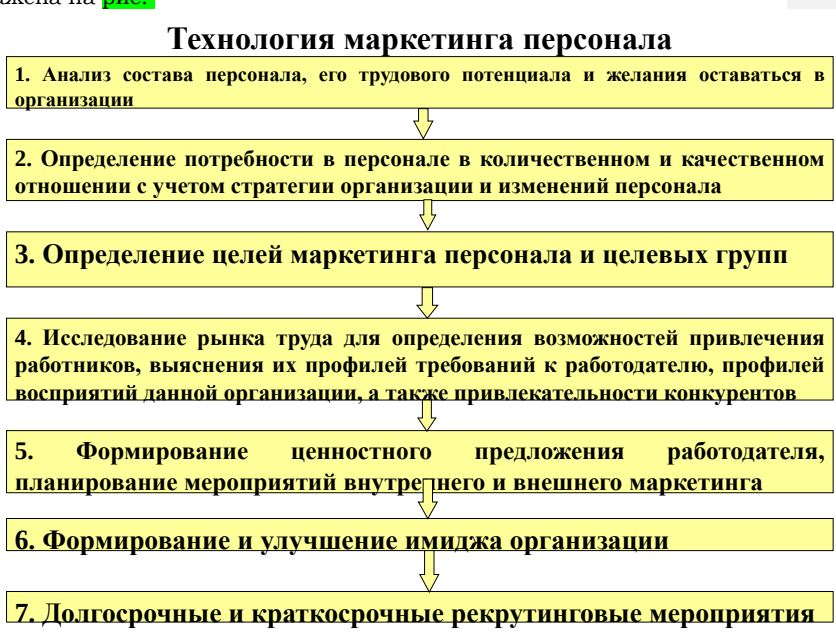


Рис. * **Общая технология маркетинга персонала**

Процесс маркетинга персонала не имеет временных ограничений. Он имеет *двойную ориентацию*: на настоящее – заполнение имеющихся вакансий, и будущее – формирование у потенциальных работников желания поступить в данную организацию, когда появятся такие возможности. Он обслуживает весь цикл обеспечения организации сотрудниками и не завершается с заполнением имеющихся вакансий, а длится непрерывно, прежде всего в части деятельности, ориентированной на будущее, посредством формирования, поддержания и улучшения внешнего (на внешнем рынке труда) и внутреннего (на внутреннем рынке труда, т. е. среди своих сотрудников) имиджа. В то же время маркетинговая работа, связанная с заполнением реальных, существующих вакансий лучшими работниками, завершается на стадии отбора.

Отбор и наем

В результате подбора персонала работодатель получает *резерв кандидатов на занятие вакансий,* из которых осуществляется окончательный, индивидуальный отбор – относительно самостоятельная стадия в кадровом обеспечении организации.

Отбор персонала *представляет собой процесс изучения психологических, профессиональных и, насколько это возможно, мотивационных качеств работника, его компетенций с целью установления его пригодности к занятию предлагаемой должности (рабочего места). Он включает комплекс процедур, позволяющих определить такие качества и принять решение о приеме на работу и последующем использовании.* В процессе отбора, помимо профессиональных качеств и соответствия корпоративной культуре, также выясняется с какого времени кандидат готов приступить к работе, соответствует ли предлагаемая компанией компенсация труда (прежде всего, величина зарплаты) его ожиданиям.

Процесс отбора включает ряд этапов (стадий), количество которых, а также набор оценочных процедур, используемых на каждом этапе, во многом зависят от особенностей организации, принимающей сотрудников, от должности, на которую подбирается кандидат, ее важности для организации, а также от использования *методов автоматического отбора*, применяющих информационные технологии.

Многие авторы, например, С. В. Шекшня называют первым этапом отбора – первичный отбор. Он выделяет ***следующие шесть этапов отбора: первичный отбор; собеседование с сотрудниками службы персонала; справки о кандидате; собеседование с руководителем подразделения; испытание; решение о найме***[17]**.**

Выше уже давалась характеристика первичного, предварительного отбора, которым завершается процесс подбора кандидатов, создания их резерва для последующего отбора. Подбор кадров невозможен без такого отбора. Однако если процесс предварительного отбора был чрезмерно общим и поверхностным и существует слишком большое количество претендентов на рабочие места, то целесообразен дополнительный *первичный отбор на стадии отбора персонала.*

Первичный отбор начинается с анализа уже подготовленного списка кандидатов с целью выбрать из них специалистов, наиболее соответствующих требованиям вакантной должности и ценностям корпоративной культуры. Начальной процедурой первичного отбора является анализ информации (анкетных данных), полученной из заполненных анкет и некоторых других документов, в том числе резюме (если они не оценивались на стадии подбора). В ходе изучения такой информации на основе определенных критериев оценивается биография, уровень образования, полученная квалификация, опыт работы и т. п. Если кандидатов слишком много, то используется автоматический скрининг, обеспечивающий «отсеивание» заявок с помощью алгоритмов, основанных на выявлении ключевых слов в поданных документах.

После анализа документов следует **собеседование, или интервью кандидатов со специалистами службы персонала**. При этом могут используется чат-боты, аудио- и видеоинтервью, а также «живые» телефонные беседы рекрутера с кандидатами, в ходе которых уточняется полученная из анкет и других документов информация, приемлемость для потенциальных работников предлагаемых организацией оплаты и условий труда, готовность приступить к работе и др.

В процессе отбора в зависимости от характера вакантной должности могут используется ***различные виды интервью***: с точки зрения способа коммуникации, характера общения это телефонное, личное,

---

[17] Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 5-е, перераб. и доп. М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. С.88.

алгоритмизированное в чат-ботах, видеоинтервью посредством видео-конференций и др.; с точки зрения характера вопросов и возможностей самовыражения – структурированное (ответы строго по заранее подготовленным вопросам), полуструктурированное (предполагает обязательные ответы на ряд вопросов, а также высказывание своего мнения), неструктурированное (свободное высказывание по определенной теме, например, просьба рассказать о прежнем или нынешнем месте работы, о том что не устраивало кандидата, почему он решил сменить место работы и т. п.).

Для получения данных о личных качествах, способностях и компетенциях кандидата широко применяется **тестирование**. В некоторых компаниях из-за сравнительной простоты и дешевизны стандартных тестов оно используется еще до стадии собеседования. Достоинством этого метода является возможность оценить актуальный, сегодняшний трудовой потенциал кандидата, а также индивидуальные психологические качества с учетом особенностей организации и предстоящей работы. Некоторым ограничителем применения сложных тестов является то, что это требует обращения к специалистам и немалых затрат. Сегодня существует целый ряд компаний, специализирующихся на проведении тестирования и предлагающих широкий набор различных тестов.

В процессе отбора наиболее широко применяются **три группы тестов,** набор которых подбирается в зависимости от требований должности. Это 1) *тесты на выявление личностных качеств:* темперамент, коммуникабельность, выдержка, дружелюбие, память, лидерские способности, умение хранить тайну и т. д.; 2) т*есты умственных и некоторых других (например, креативных) способностей.* Это прежде всего широко распространенные тесты на коэффициент интеллекта, или умственного развития (*IQ),* на аналитические способности, способности прогнозирования и т. п. Эти тесты часто используются для отсеивания кандидатов; 3) *тесты профессиональных компетенций (способностей).* Они призваны определять способности кандидатов выполнять определенные виды работ, входящих в должностные обязанности. В крупных компаниях такие тесты ориентированы на модель компетенций, содержащую 12-30 компетенций с подразделением большинства из них на уровни. Корпоративная модель компетенций охватывает ключевые компетенции руководителей и высококвалифицированных сотрудников. Тесты профессиональных компетенций могут применяться в форме вопросов и ответов, ситуаций (кейсов), практических упражнений. В наши дни большинство несложных тестов компьютеризовано, что позволяет быстро получать их результаты.

После тестирования (или еще после первичного собеседования с сотрудником службы персонала – последовательность этапов отбора может меняться) используется, особенно при приеме высоко квалифицированных специалистов и руководителей, **вторичное (повторное) собеседование с руководителем того подразделения, куда поступает кандидат.** Если целью первичного собеседования обычно является общая оценка совместимости соискателя с компанией, его ценностей, мотивов поступления, общих коммуникативных навыков и т. п., то вторичное собеседование проводится – нередко непосредственно на рабочем месте – для проверки некоторых его профессиональных и личных качеств, а также совместимости с первичным коллективом, в котором ему предстоит работать. Вторичное собеседование обычно проводится руководителем с глазу на глаз с соискателем, но иногда и сразу с несколькими соискателями. Если потенциальный сотрудник, в первую очередь руководитель, представляет большой интерес для компании, то могут проводиться и

другие собеседования: групповое (панельное), в котором участвует несколько представителей работодателя, собеседование с членами рабочей группы (команды), ситуационное собеседование, выясняющее как бы повел себя соискатель в конкретной гипотетической ситуации, стрессовое (его не обязательно проводит руководитель), при котором искусственно создается стрессовая ситуация (например, большое опоздание руководителя или другого интервьюера на назначенную встречу, грубая манера разговора постоянное прерывание соискателя и т. п.) с целью проверить выдержку кандидата, насколько он умеет сохранять самообладание в стрессовых ситуациях, и некоторые другие виды собеседований, в том числе видео-собеседование, обычно с помощью видео-конференций, что позволяет экономить время и деньги, затрачиваемые на переезды.

Как правило заключительным этапом отбора кандидата является **проверка достоверности представленной им информации**, в том числе рекомендаций, если они имеются, службой безопасности. Одна часть информации, например, анкетные данные, проверяется на предыдущих этапах отбора представителями работодателя, другая же часть – службой безопасности организации или специализирующимися на этом виде услуг фирмами. Цель такой проверки – определить можно ли доверять кандидату материальные ценности, коммерческую тайну и другую закрытую корпоративную информацию, а также ответственные задания и руководство другими людьми. Проверку службой безопасности проходят не все работники. В государственных и банковских организациях, а также везде, где у сотрудников есть доступ к коммерческой тайне, проверка обязательна. В большинстве компаний проверяется не более 30% кандидатов, обычно это топ-менеджеры. Проверка службой безопасности отличается основательностью. К примеру, стандартный набор параметров такой проверки включает:

- подлинность документов соискателя;
- наличие судимости у кандидата и его близких родственников;
- финансовое положение (долговые, кредитные и др. обязательства);
- сведения с предыдущих мест работы;
- нахождение в розыске и принадлежность к террористическим организациям;
- наличие негатива (уголовная и административная ответственность);
- наличие дисквалификации в качестве руководителя;
- аффилированность (связь с другими компаниями и юридическими лицами) кандидата и его ближайших родственников;
- подлинность учебы в учебном заведении и др.

Проверка достоверности информации является условием и – на многие должности – завершающим этапом отбора, необходимым для принятия решения о приеме кандидата. В последние годы для повышения эффективности подбора и отбора широко используется **воронка отбора** (ее называют также воронкой рекрутинга, кадровой воронкой, воронкой найма). ***Она представляет собой изображение последовательной цепочки рассмотренных выше и некоторых других отборочных процедур (этапов отбора), в результате которых осуществляется отсеивание относительно слабых претендентов на вакансии, постепенно сужается их количество и определяются лучшие, наиболее качественные из них.*** При этом фиксируется количество кандидатов до проведения каждого испытания, каждой процедуры отбора и после, а также их соотношение. Воронка отбора является инструментом,

позволяющим систематизировать и стандартизировать процесс отбора, измерять эффективность каждого этапа, в том числе затраченные время и ресурсы, оптимизировать отборочный процесс в целом, завершающийся решением о приеме на работу.

После того как соискатель прошел все ступени отбора, то, если этого требует закон, он проходит ***медицинский осмотр*** и, при отсутствии противопоказаний, принимается **решение о приеме кандидата в организацию**, установление с ним трудовых отношений. Такое решение обычно принимает непосредственный руководитель подразделения, в котором будет работать соискатель, с участием представителя службы персонала, а нередко – при высокой значимости заполняемой вакансии – и руководитель вышестоящего уровня или глава компании. Кандидату направляется письмо (нередко по электронной почте), в котором он информируется о решении и условиях его работы с указанием должности, даты начала работы, величины заработной платы, режима работы и т. д. С соискателем оформляется трудовой договор, и он считается работником данного предприятия.

В последние годы широкое распространение получила практика ***принятия человека на работу с испытательным сроком*** с целью проверить работника в деле непосредственно на рабочем месте без обязательств его постоянного трудоустройства. В этом случае работник выполняет все должностные обязанности и получает заработную плату (часто неполную), но после завершения испытательного срока трудовые отношения с ним могут прекратиться без каких-либо последствий для организации.

Итак, процесс отбора предполагает целый комплекс диагностических, испытательных и оценочных процедур, позволяющих выявить сотрудников, наиболее подходящих для рабочего места и организации в целом. Он завершается **наймом** – юридически оформленным принятием соискателя в организацию, после чего начинается его полноценная трудовая деятельность. Однако деятельность по обеспечению организации работниками оптимального количества и качества не завершается с их принятием на работу, а продолжается в форме внутреннего маркетинга персонала, направленного на их сохранение и эффективное использование в интересах организации и самих работников, на формирование позитивного внутреннего и внешнего имиджа организации как работодателя. Этому служит прежде всего адаптация новых сотрудников.

19.3. Адаптация и использование персонала

Понятие адаптации и ее роль в управлении персоналом

После приема нового сотрудника в свой состав перед организацией стоят задачи его удержания, интеграции в организацию и обеспечения его эффективной работы. Поиск, подбор и отбор сотрудников стоит немалых денег, которые будут потеряны, если новичок скоро уволится. Организация также несет издержки из-за длительного незакрытия вакансий. Статистика свидетельствует, что большинство новых работников покидает организацию именно в первые три месяца после начала работы. От быстрого освоения должностных требований и включения в коллективную работу также зависит производительность нового сотрудника, его мотивация, удовлетворенность работой в организации, вовлеченность в ее дела. По данным исследования, проведенного сайтом для отзывов о работодателях Glassdoor, «процесс адаптации в компании способствует удержанию новых сотрудников на 82% и повышает производительность более чем на 70%. В этом исследовании говорится, что «почти три четверти

сотрудников с большей вероятностью останутся в компании в течение трех лет, если они прошли процесс адаптации»[18]. Все это обусловливает важность процесса адаптации и для организации, и для работника.

Главной причиной увольнений новых сотрудников является несоответствие их ожиданий и реальности, а также трудности вхождения в коллектив. Поэтому ознакомление потенциального работника с реальными условиями будущей работы должно начинаться еще в процессе подбора и отбора кандидатов, особенно во время собеседований. Однако основная работа по сохранению ценных работников в организации начинается после их приема. Этому служит **адаптация (онбординг) персонала –** *взаимный процесс приспособления сотрудников к требованиям организации, новым условиям труда, коллективу, социальной среде, а также приспособления организации к сотрудникам в части создания благоприятных условий для освоения ими специфики работы и вхождения в рабочую группу, проявления своего трудового и организационного (предполагающего, помимо способностей к трудовой, деятельности участие в различных сторонах жизни организации) в целом потенциала.*

Как следует из ее определения, адаптация – обоюдонаправленный процесс, предполагающий, с одной стороны, усилия работника по приспособлению к требованиям рабочего места, к людям, с которыми он взаимодействует, и к организации в целом, с другой – деятельность организации по его интеграции, превращению в полноценного работника и члена коллектива, способного в полной мере проявить себя. Адаптация направлена на сокращение времени недостаточно эффективной работы нового сотрудника из-за отсутствия у него необходимых знаний, навыков и контактов внутри и вне организации. Адаптационную работу проводят сотрудники службы персонала и непосредственные руководители.

Специалисты по человеческим ресурсам знакомят новичков с историей организации, ее продукцией, управленческой структурой, ценностями, правилами и нормами, льготами для сотрудников, возможностями профессионального развития и карьерного роста. Иными словами, они дают общую информацию об организации в целом, подразделении и рабочем месте сотрудника, отвечают на его вопросы. Руководители проводят беседу непосредственно на рабочем месте, объясняют что и как нужно делать, представляют новичка коллегам, оказывают помощь в процессе адаптации.

Важную роль в адаптации новых, особенно молодых сотрудников играют **наставники** (менторы). В современных компаниях используются ***различные виды наставничества***: *традиционное* – опытный сотрудник оказывает разнообразную помощь новичку выступая в роли отца или старшего товарища (брата); *менторинг* – четко структурированное наставничество, осуществляемое по специальному плану в определенных временных рамках (оно рассматривалось в параграфе 9.2.), *баддинг* (социальное наставничество) – поддержка новичка специально назначенным опытным сотрудником для оказания ему помощи во вхождении в коллектив, в завязывании связей, усвоении ценностей и правил, а также для ответа на интересующие его вопросы, касающиеся работы в первичном коллективе и организации в целом.

По данным исследования, проведенного сайтом для отзывов о работодателях Glassdoor, «процесс адаптации в компании способствует удержанию новых сотрудников на 82% и повышает производительность

[18] Research Brief. The True Cost of a Bad Hire // Glassdoor. – URL: https://b2b-assets.glassdoor.com/the-true-cost-of-a-bad-hire.pdf (дата обращения: 02.02.2023)

более чем на 70%. В исследовании говорится, что «почти три четверти сотрудников с большей вероятностью останутся в компании в течение трех лет, если они прошли процесс адаптации».

Виды адаптации

Процесс адаптации включает следующие ***виды адаптации.***

- *профессиональная адаптация*, направленная на выявление у работника недостающих для полноценной, продуктивной работы компетенций или недостаточного уровня их развития и восполнение пробела с помощью наставника (ментора), тренингов и (или) учебных курсов;
- *организационная адаптация*, предполагающая знакомство с системой коммуникаций и управления организации, ее ценностями, правилами и нормами, понимание значения своего труда и работы подразделения для всей организации, для общего трудового процесса;
- *психофизиологическая адаптация.* Она включает процесс психологического и физиологического привыкания к условиям труда, режиму работы, трудовой нагрузке. Ее продолжительность зависит от физического и психического здоровья сотрудника, его стрессоустойчивости, уверенности в себе и т. д.;
- *социально-психологическая адаптация.* Она зависит от коммуникабельности, умения эффективно общаться, налаживать товарищеские отношений с коллегами, руководством и клиентами, предполагает усвоение коллективных ценностей, норм и правил поведения.

В результате прохождения различных видов адаптации новый сотрудник интегрируется в организацию и становится не только формально, но и фактически ее полноценным членом.

Использование персонала

Когда новые сотрудники приняты в организацию их необходимо эффективно использовать. Это зависит, прежде всего, от квалификации и мотивации работников, умелого руководства ими, а также от организации их труда на рабочем месте.

Сам термин «использование персонала» употребляется в широком и узком значениях. *В широком значении этого термина* ***использование персонала представляет собой деятельность, направленную на рациональное применение компетенций сотрудников в целях организации, обеспечение условий для эффективной реализации их трудового потенциала, интеллектуальных, коммуникативных и физических способностей.*** Оно должно отвечать интересам организации и сотрудников, не ущемлять права личности и обеспечивать строгое соблюдение законодательства о труде. Рациональное использование сотрудников зависит, прежде всего, от квалификации и мотивации работников, умелого руководства ими, а также от *организации их труда на рабочем месте.*

В науке управления персоналом принято применять термин «**использование персонала**» **главным образом в его более *узком, собственном значении, т.е. понимать как организацию труда сотрудников на рабочем месте. Нередко сюда включают также выходящую за рамки организации индивидуального труда деятельность по проектированию труда,*** позволяющему эффективно соединять технику и людей в едином производственном процессе с целью повышения эффективности труда и сохранения здоровья работника.

Проектирование труда занимается разработкой и внедрением оптимальных форм разделения и кооперации труда, его организации и

интеграции, обеспечивающей эффективную работу как отдельных сотрудников, так и рабочих групп внутри предприятия[19].

Трактуемое таким образом, использование персонала характеризует взаимосвязь сотрудника и рабочего места с точки зрения соответствия человека рабочему месту и, наоборот, соответствия рабочего места способностям и возможностям сотрудника. Иными словами, *использование персонала как сфера работы с кадрами занимается вопросами, связанными с рамочными условиями труда, организаций его процесса и рабочего места, а также влияющей на труд производственной ситуацией*. Это ***вопросы***:

- ***нахождения и внедрения оптимальных форм разделения и интеграции труда;***
- ***организации рабочего места;***
- ***организации рабочего времени;***
- ***обеспечения соответствия рабочего места и самого работника друг другу, а также трудовому заданию***[20].

Круг более конкретной деятельности по использованию персонала разнообразен. Сюда входят в первую очередь следующая ***проблематика***:

- *эргономические аспекты организации труда, т.е. связанные с производительными возможностями человека и их границами, а также оптимизацией взаимоотношений между человеком и условиями труда* (рабочее место, методы, в том числе трудовой ритм, окружающая среда) с точки зрения физической (энергетической), физиологической (нагрузка на органы чувств, нервную систему) и психической нагрузки (психическая утомляемость, стрессы, конфликты);
- *рабочее время*, его продолжительность, перерывы, учет, сокращение или продление, график работы, в том числе отпусков, замены в случае болезни или прогулов и т.п., возможности самостоятельного распоряжения рабочим временем при использовании надомного труда, дистанционной работы, гибкого графика работы, предоставление дополнительных отпусков или отгулов, работа по сменам, учет биоритмов, соблюдение законодательства в использовании рабочего времени и т.д. Всем этим занимается организационный (производственный) **временной менеджмент** (**тайм-менеджмент**). Четкое выполнение этого круга задач позволяет поддерживать оптимальный трудовой ритм организации, экономить значительные средства, повышать удовлетворенность работника пребыванием на предприятии;
- *выявление трудового потенциала работников, обеспечение организации труда, способствующей его наиболее полной реализации, расстановка работников по рабочим местам на основе соответствия компетенций и мотивации сотрудников требованиям рабочих мест*. Это достигается прежде всего за счет соответствия профилей требований рабочих мест (в России их выражением являются профессиограммы и психограммы), с одной стороны, и профилей компетенций (способностей) работников, т.е. их качеств, необходимых для выполнения определенных работ, с другой стороны. Оптимальная расстановка сотрудников по рабочим местам достигается тогда, когда профили компетенций немного превышают профили требований рабочих мест, т.е. когда сотрудники обладают несколько большими качествами (знаниями и умениями), чем это требуется

---

[19] Фрид И., Камингс А., Олдхэм Г.Р. Проектирование труда // Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб: Питер, 2002. С.731-746.

[20] Scholz, Christian. Personalmanagement, 6., neubearbeitete und erweiterte Auflage, 2014, Buch, Lehrbuch/Studienliteratur, S.243-311.

сегодня. Такое опережение обеспечивает их готовность к инновациям, развитию организации;

- *содержание труда и организация его процесса.* Центральными проблемами здесь являются ротация (систематическая смена рабочих мест); обогащение труда за счет расширения трудовых операций по вертикали (выполнение более сложных и важных работ) и горизонтали (расширение равноценных по сложности работ); завершенность выполняемых работником операций, т.е. возможность выполнять работу от начала до конца или хотя бы комплекты работ; самостоятельность, предоставляемая исполнителю, проявляющаяся в планировании трудовых операций, определении графика работ, используемых приемов и методов; обратные связи, т.е. информация о результатах работы, приближении к цели, отзывах руководства или потребителей – на основе такой информации работник оценивает свои успехи и неудачи, вероятность достижения цели, соотношение затрат и вознаграждения; организация автономных рабочих групп, кружков качества, применение гибких форм занятости и т.п.;
- *гуманизация труда* (для ее обозначения используются также термины «качество труда» и «качество трудовой жизни»). Это понятие охватывает все те меры, которые направлены на создание благоприятных условий для работника как личности, а именно: обеспечивают уважение человеческого достоинства, справедливость, уверенность в будущем и перспективы роста, автономию личности, неформальные контакты и признание со стороны коллег и руководства, осмысленность и безопасность труда, удовлетворение эстетических потребностей, самореализацию и развитие личности.
- Как уже упоминалось, организация труда и использование персонала в целом служат одним из важнейших факторов **мотивации** сотрудников. Общие вопросы мотивации организационного поведения уже рассматривались в главах 11-12). Мотивация является основой, движителем всей деятельности людей. В большей или меньшей степени ею занимаются все субъекты управления персоналом и в первую очередь высшие и другие руководители, определяющее мотивационную политику, общую модель мотивации (это, например, американская, японская, китайская, советская и другие, более частные модели), размер и структуру используемых ресурсов (стимулов), методы мотивации и т. п. Участвуя во всей мотивационной работе, службы персонала, совместно с другими подразделениями и прежде всего, финансово-экономическими отделами, непосредственно занимаются вопросами компенсация трудовых затрат, денежным и неденежным стимулированием.

19.4. Компенсация труда и расходы на персонал

Понятие компенсации труда

Мотивационная работа служб персонала осуществляется совместно с руководителями, воздействие которых реализуется через принятие решений, постановку целей, контроль за их реализацией, стиль, средства и технику руководства, их коммуникации с подчиненными. Деятельность служб персонала концентрируется прежде всего на вопросах компенсации труда.

Для того, чтобы люди поступили на предприятие и хорошо работали, их труд должен быть достойно вознагражден, их затраты возмещены, компенсированы. **Компенсация труда – это основанное на рыночных принципах вознаграждение работника за его труд, вклад в достижение организационных целей. Система компенсации труда охватывает все те блага, которые работник получает за свой труд и конструктивную организационную активность (позитивные**

стимулы), а также принципы, нормы и механизм их использования в их взаимодействии.

Компенсация труда включает его оплату, а также предоставление работникам социальных услуг (льгот) и других благ, например, возможностей бесплатно изучать иностранный язык, посещать тренинги и т. п. Понятия «система компенсации» и «система стимулирования» близки и во многом совпадают. Их главное отличие состоит в том, что система стимулирования включает как позитивные, так и негативные стимулы (последние называют «антистимулы», хотя в повседневном языке стимулы обычно трактуют как разного рода блага), предполагает использование как вознаграждения, так и наказания. С этой точки зрения *понятие «система компенсации» уже «системы стимулирования», поскольку оно охватывает лишь позитивные стимулы, т. е. те блага, которые предоставляет организация работнику за его труд и конструктивное организационное поведение.* Кроме того, эти два понятия имеют во многом различную функциональную направленность: «система стимулирования» акцентирует внимание на побуждающем, мотивирующем воздействии предоставляемых организаций стимулов: благ или наказаний на поведение работников, «система компенсации» – на рыночном принципе обмена труда работника на определенные блага, получаемые от организации.

Компенсация труда является фундаментом, важнейшей составной частью мотивации персонала, хотя она может оказывать на сотрудников как мотивирующее воздействие – побуждать их добросовестно и инициативно трудиться, так и демотивирующее влияние – детерминировать нежелание работать, нарушать дисциплину, бастовать, заниматься микрополитической деятельностью и т. п. *Реальные размеры и формы компенсации труда определяются необходимостью мотивации сотрудников, с одной стороны, и, по возможности, сокращением расходов на персонал – с другой.*

Действие системы компенсации направлено на реализацию следующих **целей**:[21]

- привлечение персонала в организацию;
- сохранение сотрудников в организации;
- стимулирование производительного поведения. Система компенсации должна поощрять производительность, творчество, опыт, преданность организации;
- контроль за расходами на персонал, их оптимизация. За счет рациональной организации компенсации труда можно добиться максимальной производительности при минимальных расходах на рабочую силу, которые у большинства современных компаний являются одной из главных статей общих расходов.

Важнейшие элементы системы компенсации – *заработная плата и социальные льготы.*

Заработная плата

Основу денежной компенсации труда составляет **оплата труда, или заработная плата. *Она включает денежное вознаграждение, периодически выплачиваемое сотруднику за труд, выполнение должностных обязанностей, а также компенсационные (доплаты и надбавки компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (премии и другие поощрительные выплаты).***

В науке существуют различные классификации оплаты труда (заработной платы). Широкое распространение имеет выделение ***четырех***

[21] Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 5-е, перераб. и доп. М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. С.171-211.

главных форм оплаты труда, которые на практике часто комбинируются, сочетаются в разных вариантах.

1. *Повременная оплата*, находящаяся в зависимости от количества отработанных часов, а не от объема выполненных работ. Она представлена в должностных окладах.

2. *Оплата по результатам индивидуальной деятельности*, исходя из объема выполненной работы и расценок (норм) ее выполнения.

3. *Групповые (коллективные) формы компенсации* - оплата, которая связана с эффективностью работы всей компании и (или) ее отдельных подразделений. Это могут быть различного рода премии, участие в прибыли, опционы, которые зависят от результатов работы всей компании.

4. *Оплата в зависимости от квалификации и профессионализма*, приобретенных работником дополнительных компетенций, важных для организации.

Существуют также разнообразные более конкретные формы оплаты, например, комиссионная, аккордная, аккордно-премиальная и др.

Целесообразность применения и комбинирования различных форм оплаты труда зависит от особенностей предприятия: количества и качества сотрудников, специфики производства, законодательства, национальных традиций и т. п. При формировании системы оплаты (компенсации) труда используются ***два главных подхода: традиционный и нетрадиционный. Традиционная система оплаты предусматривает стабильность вознаграждения работника в течение относительно длительного времени. При этом вознаграждение складывается из двух частей: основной (заработная плата или оклад) и дополнительной (льготы, надбавки).***

Величина основной заработной платы (должностного оклада) решается с помощью сопоставления относительной (для организации) ценности каждого рабочего места и его абсолютной (на рынке труда) ценности.

В отличие от традиционной системы **нетрадиционная система оплаты труда** предусматривает большую гибкость, прямую зависимость размера вознаграждения от результатов индивидуального и коллективного труда, а также от приобретаемых сотрудником значимых для компании компетенций. Это, например, сдельная зарплата, оплата по результатам, оплата в форме комиссионных (процент, получаемый работников, от суммы выручки) и др.

Типичная зарплата обычно содержит следующие элементы[22]:

1. Основная зарплата (оклад). Она относится к постоянной части компенсации труда и гарантирует минимальную оплату труда при условии отработки определенного количества времени, заинтересовывает работника в должностном или статусном росте. Размер основной зарплаты зависит главным образом от занимаемых должностей, а также от уровня грейда (группа работников, выделяемая на основе их ценности для компании) или статуса – в тех компаниях, где существуют компенсационные системы грейдов или статусов.

2. Дополнительная заработная плата. Она входит в оклад и относится к постоянной части компенсации труда, включает различные виды надбавок, доплат и компенсаций и зависит от квалификации работника, характера и условий его труда. Это могут быть следующие надбавки:

- доплаты за ненормируемый рабочий день;

[22] Егоршин А. П. Управление персоналом: Учебник для вузов. - 4-е изд., испр. - Н.Новгород: НИМБ, 2003. С.420-459 и др.

•доплаты за вредные условия труда;

•надбавки за ученые степени и звания, почетные звания,

•персональные надбавки руководителям и специалистам за квалификацию;

•оплата сверхурочных часов, работы в выходные и праздничные дни:

•доплата за время выполнения государственных обязанностей, например, в качестве присяжных заседателей в суде;

•доплата за работу в вечернюю и ночную смены и др.

Такие доплаты, надбавки и компенсации *выплачиваются из фонда оплаты труда и включаются в себестоимость продукции* (услуг).

Дополнительная заработная плата способствует привлечению высоко квалифицированного персонала, заинтересовывает сотрудников в повышении квалификации, компенсирует дополнительно отработанное время и неудобства, связанные с неблагоприятными условиями труда.

3. Вознаграждение за конечный результат. Оно заинтересовывает работников в достижении высоких индивидуальных и коллективных результатов, стимулирует их сотрудничество и взаимопомощь. В качестве компенсируемого результата могут выступать увеличение объема выработки или объема продаж, повышение производительности труда, своевременный и (или) досрочный ввод объектов в эксплуатацию, экономия ресурсов, инновации т. п. Это вознаграждение выплачивается из фонда оплаты труда.

4. Премия (бонус) за результаты труда. Она, как и вознаграждение за конечный результат, заинтересовывает сотрудников в достижении конечных, прежде всего, коллективных целей, однако не входит в себестоимость продукции или услуг и выплачивается из прибыли компании. При отсутствии прибыли премия не выплачивается, хотя в этом случае вознаграждение за конечный результат работники могут получать. Премия может используется в качестве инструмента как позитивного (в этом ее главное назначение), так и негативного стимулирования сотрудников. В последнем случае используется метод ***депремирования***. *Оно представляет собой лишение работника переменной зарплаты или ее части по причине невыполнения им плановых заданий или нарушения организационных норм.* Распространяется на денежные выплаты и дополнительные льготы.

5. Материальная помощь в чрезвычайных или необычных ситуациях. Она выплачивается эпизодически. Например, в случае смерти сотрудника или его близких, при несчастных случаях, для завершения творческого проекта, празднования юбилея, свадьбы и т.п. Материальная помощь демонстрирует внимание к работнику, его поддержку в сложных жизненных ситуациях. Она способствует улучшению психологического климата в коллективе, стимулирует формирование корпоративной идентификации и приверженности. Материальная помощь выплачивается из прибыли компании.

Итак, *типичная система оплаты труда как форма прямого денежного стимулирования включает: основную и дополнительную зарплату, вознаграждение за конечный результат, премии (бонусы) за основные результаты труда, материальную помощь.*

В системе компенсации (оплаты) труда выделяют два основных элемента: *базовую, постоянную часть*, которая включает основную и дополнительную зарплаты, а также льготы, и *переменную*, зависящую от результатов индивидуального и коллективного труда. В компенсационный пакет могут входить также **долгосрочные выплаты** – акции, опционы, фантомные акции, владение долями собственности, хотя такие выплаты

применяются не столь часто и в большей мере по отношению к топ-менеджерам.

Вторую важнейшую часть компенсации труда составляют льготы (ее первая часть – заработная плата).

Социальные льготы

Социальные льготы *(трансферты) представляют собой блага (денежные и неденежные), направленные на удовлетворение конкретных потребностей работников.* Льготы, как и зарплата, могут предоставляться в денежной форме. Однако и в этом случае они отличаются от прямого денежного вознаграждения (зарплаты) тем, что направлены на удовлетворение определенных потребностей или решение конкретных вопросов (например, к льготам относятся деньги, выделяемые предприятием на компенсацию расходов на проезд сотрудника к месту работы или на оплату снимаемого жилья).

Одна часть социальных льгот *обязательна для всех организаций* и гарантируется работникам государством (оплачиваемый отпуск, оплачиваемые больничные листы и т.п.). Этот вид льгот – ***обязательные льготы*** – не выполняет прямых мотивационных функций и служит обеспечению *социальной защищенности* работников. Вторая же часть льгот – ***дополнительные льготы*** – добровольно предоставляется предприятием своим работникам. Эти льготы являются одним из важнейших стимулов. В отличие от прямого денежного вознаграждения, *корпоративные льготы выплачиваются из прибыли* компании.

Социальные льготы выполняют в мотивации сотрудников и управлении персоналом в целом следующие **функции**.

- сохранение сотрудников, снижение текучести кадров;
- гармонизация потребностей работников и предприятия, приведение в соответствие большего количества целей и потребностей сотрудников (в том числе семейно-бытовых потребностей) с целями предприятия;
- повышение качества жизни и уровня комфорта работников;
- развитие идентификации сотрудников со своим предприятием, усиление их приверженности компании и вовлеченности;
- повышение эффективности и качества труда, организационной активности в целом;
- создание благоприятных социальных условий для трудовой деятельности;
- обеспечение большей социальной защищенности работника за счет корпоративного социального страхования, дополнительных пособий в случае болезни и т.д.;
- создание положительного психологического климата в трудовом коллективе предприятия;
- формирование положительного имиджа о предприятии у его сотрудников и у окружающих.

Социальные льготы очень разнообразны. Их можно разделить на ***пять групп***:

1) льготы в денежном выражении. Это, например, оплата предприятием жилья, детского сада для детей сотрудников, расходов на дорогу, обучения иностранным языкам, выплаты сотрудникам к личным торжественным датам, право приобретения сотрудниками акций компании по сниженной цене и т.д.;

2) льготы в форме услуг или подарков. Это, например, награждение именными часами, бесплатные туристические путевки, бесплатное предоставление мобильного телефона с оплатой пользования,

предоставление персонального служебного автомобиля, льготные продажа сотрудникам производимых компанией автомобилей и право через два года выгодно обменивать их на машины новых моделей (такую льготу предоставляет, например, автоконцерн «Фольксваген» своим кадровым работникам) и т.д.;

3) выплата сотрудникам дополнительной пенсии по старости, помощь в переезде из района с неблагоприятными климатическими условиями и т.п. Такие льготы предоставляет своим кадровым работникам, например, российская компания «ОАО ГМК «Норильский никель»;

4) предоставление сотрудникам права пользования учреждениями социальной сферы предприятия. Это может быть организация бесплатного или льготного питания сотрудников, предоставление медицинской помощи, обеспечение жильем и льготами по его приобретению, оказание юридической и психологической помощи, предоставление права бесплатно пользоваться спортивными и другими секциями, кружками, фитнес-клубами, домами отдыха и т.п.

5) организация досуга работников и членов их семей, помощь семье. Это, например: организация новогодних елок и экскурсий для детей сотрудников, выплаты работникам при рождении ребенка, доплаты матерям, находящимся в декретном отпуске и т.п.

Мотивирующее воздействие социальных льгот повышается при использовании при их формировании и составлении *социального пакета* (комплекса социальных льгот, в том числе компенсаций, которые работодатель предоставляет работнику помимо зарплаты) ***принципа кафетерия, или социального меню***. Суть этого принципа состоит в предоставлении каждому работнику возможности выбрать те социальные льготы, в которых он наиболее нуждается с учетом уровня его должности, квалификации, опыта работы и заслуг перед компанией, а иногда и результатов труда, например, в форме баллов, исходя из которых сотрудник сам определяет набор получаемых благ.

Наиболее распространенные в современных компаниях виды дополнительных льгот:

- бесплатное питание;
- медицинское страхование сотрудников и членов семьи;
- оплата транспорта/предоставление служебного автомобиля
- скидки на продукцию, производимую компанией;
- оплата жилья;
- оплата мобильной связи;
- предоставление или оплата абонемента в фитнес-клуб;
- оплата обучения;
- оплата дополнительных отпусков и т.д.

Наиболее популярные элементы социального пакета у работодателей в России:

- оплата мобильной связи (44% работодателей).
- обучение персонала (35%).
- обеспечение
- жильем иногородних работников (10% работодателей).

Современные предприятия затрачивают большие средства на предоставление сотрудникам социальных льгот. Так, в США льготы составляют примерно 40 % зарплаты работников. Важная задача служб персонала состоит в определении и использовании тех льгот, которые имеют максимальное мотивирующее воздействие, а также в оптимизации связанных с этим расходов.

Определение и минимизация расходов на персонал

Заработная плата и социальные услуги составляют главную часть расходов на персонал, которые также включают затраты на привлечение, адаптацию, обучение и развитие, оформление и оценку персонала, социальные расходы, например, на социальное страхование по возрасту, болезни, инвалидности или несчастным случаям, на медицинское обслуживание, психологическую и юридическую помощь, транспортные и другие услуги, строительство жилья, заводскую библиотеку и т.п. Иными словами, ***расходы на персонал учитывают все затраты, связанные с пребыванием работника в организации, в том числе расходы на социальное страхование, например, на дополнительные пенсии, получаемые работником после ухода из компании*** (если они выплачиваются)**.** Такие затраты должны быть соотнесены с прибылью, которую приносит труд сотрудника. Службы персонала призваны определять расходы на персонал, по возможности минимизировать и оптимизировать их.

Эффективность расходов на персонал можно определить только на основе оценки того, как работают сотрудники, каковы результаты их труда, насколько они способствует осуществлению целей организации, оправдывают затрачиваемые на них средства. Этому служит оценка персонала.

Вопросы

1. Какова роль кадрового планирования в управлении персоналом? В чем отличия кадровой стратегии, политики, оперативного и тактического планирования?
2. Назовите и охарактеризуйте основные виды кадрового планирования. Каковы важнейшие условия эффективности кадрового планирования, какие типичные ошибки при этом допускаются?
3. Каковы основные этапы обеспечения организации сотрудниками?
4. Что такое подбор персонала, каково его назначение и основные этапы? Для чего используется ценностное предложение работодателя?
5. Какие информационные технологии применяются в процессе подбора?
6. Что представляет собой маркетинг персонала, каковы его назначение, основные виды и технология?
7. Что такое отбор персонала, каковы его основные этапы и их содержание?
8. Какую роль играет в управлении персоналом адаптация сотрудников, каковы ее основные виды и как она осуществляется?
9. Что такое использование персонала, какие задачи решает это направление деятельности?
10. Что представляют собой компенсация труда и расходы на персонал? В чем состоят отличия традиционного и нетрадиционного подходов к оплате труда?
11. Какова типичная структура заработной платы? Охарактеризуйте ее основные элементы.
12. Что такое социальные льготы? Назовите их основные виды и функции.

Глава 20
Оценка и развитие персонала. Сервисные функции управления персоналом

Вы узнаете:

- какие виды оценки персонала используются в современных организациях и каково их назначение;
- что такое система оценки персонала, какие важнейшие элементы она включает;
- каковы важнейшие условия эффективности оценки персонала;
- какие методы и процедуры применяются при оценке персонала;
- что такое развитие персонала, какие задачи оно решает и как осуществляется;
- что представляют собой сервисные функции управления персоналом, каково их назначение.

20.1. Оценка персонала

Понятие оценки персонала и ее назначение

Оценка персонала – одна важнейших и наиболее трудоемких областей (полей) деятельности служб персонала. Характеризуемая в общем плане ***она представляет собой определение степени соответствия индивидуальных качеств и поведения (деятельности) работников заданным критериям.*** *Это формализованная, осуществляемая на основе определенных правил процедура, позволяющая получить важные для организации сведения о работе, поведении и личных качествах сотрудников.*

Применительно к управлению персоналом оценка в ее широком понимании включает (или предполагает – когда эти функции все же разделяются) и такую важнейшую функцию управления как **контроль**. Если понятие «контроль персонала» акцентирует внимание на проверке соответствия деятельности и поведения сотрудников управленческим решениям, нормам и требованиям, то категория «оценка персонала» - на значении результатов проверки для организации.

Оценка оказывает непосредственное воздействие на все важнейшие функции управления персоналом. **Цели оценки персонала:**

- получение *объективированной* (т.е. в форме конкретных научно обоснованных показателей) и *объективной* (достоверной) информации об эффективности работы с персоналом. Без результатов оценки, основанных на применении научных методов и критериев, невозможно адекватно определять и измерять эффективность деятельности отдельных работников и целых подразделений, выявлять трудовой потенциал и возможности сотрудников;
- повышение качества руководства персоналом за счет обеспечения *достоверных обратных связей*, информирования руководителей о правильности (или неправильности) решений и действий, эффективности (или неэффективности) стилей и техник руководства. Тем самым руководители получают возможность оптимизировать процесс руководства персоналом, повысить его качество. Сотрудники же, получив информацию о результатах своей деятельности, имеют возможность скорректировать свое поведение, устранить ошибки и повысить производительность;
- выявление трудового потенциала сотрудников, возможностей рабочих групп. Это достигается за счет определения в результате оценки личностных качеств и профессиональных компетенций сотрудников, их

трудового усердия, напористости и организационной приверженности. Знание трудового и организационного в целом потенциала позволяет эффективнее его использовать;

- рациональное планирование профессионального развития и карьеры сотрудников. Оценка позволяет выявлять сильные и слабые качества сотрудников, устранять недостатки их профессиональной компетентности с помощью обучения и развития, заранее готовить их к более сложной и ответственной работе, назначать на должности сотрудников, обладающих необходимыми профессиональными качествами и мотивацией;
- улучшение мотивации и работы в целом сотрудников, а также их состава. Оценка трудовой деятельности и организационного поведения позволяет адекватно определять размер вознаграждения и строгость наказания, гарантировать их справедливость. Она обеспечивает обоснованность решений об освобождении от нерадивых или неспособных работников, а также о принятии новых сотрудников.

Типы и виды оценки

Оценка персонала многообразна, осуществляется в разных формах. В зависимости от назначения (чему служит оценка?) выделяются **три основных типа оценки*: 1) отборочная оценка; 2) оценка персонала организации и 3) аттестация.***

1. Отборочная оценка служит выявлению личных качеств, профессиональных компетенций и мотивации кандидатов на рабочие места с помощью изучения документов, тестов, собеседований, метода «центр оценки персонала» и др. Этот вид оценки по существу уже рассматривался при характеристике отбора и подбора персонала. Он используется по отношению к потенциальным, поступающим в организацию работникам, при отборе хорошо зарекомендовавших себя сотрудников в кадровый резерв (в том числе в резерв руководителей), а также при подготовке и принятии решений об их назначении на должности.

2. Оценка персонала организации включает оценку результатов, количества и качества труда, а также организационного поведения сотрудников (дисциплинированность, ответственность, инициативность, приверженность организации и т. п.). Этот тип оценки служит определению эффективности выполнения сотрудниками своих заданий и должностных обязанностей, а также степени их участия в осуществлении целей организации. Такая оценка является важнейшей составной частью *управленческого контроля* за персоналом. Она отличается продолжительностью и сопровождает весь процесс трудовой деятельности работника. Она будет детально рассмотрена ниже.

3. **Аттестация** – комплексная, юридически значимая оценка работника с целью проверки эффективности выполнения им своих должностных обязанностей, решения вопросов компенсации труда, обучения и карьерного роста. Хотя нередко понятия «оценка персонала» и «аттестация персонала» различают, в подавляющем большинстве случаев именно аттестация является наиболее распространенной на практике комплексной оценкой работника. Аттестация сотрудников обычно проводится один раз в год или даже в три-пять лет (в некоторых компаниях раз в полгода). Как правило, она учитывает результаты труда работника за длительный промежуток времени, его организационное поведение (участие в делах коллектива, инновационную и иную активность, приверженность компании и др.), трудовой потенциал, в том числе лидерские качества и способности к обучению. Аттестация обычно проводится в форме собеседования, в результате которого дается оценка работы, отмечаются недостатки, намечаются пути их устранения и повышения эффективности

трудовой деятельности, утверждается план работы на следующий год и более длительную перспективу. Аттестация – достаточно сложный и важный процесс, учитывающий и интегрирующий результаты других значимых для организации видов оценки сотрудников.

Существуют и многие другие, более частные виды оценки, которые используются в специальных целях. Они осуществляются по специфическим критериям, отражающим те или иные запросы организации по отношению к сотруднику. Немецкий исследователь Е. Гауглер (Gaugler) насчитал 618 критериев оценки сотрудников, используемых различными организациями. Это могут быть, например, стрессоустойчивость, физическая выносливость, умение хранить тайну, способность к изучению иностранных языков и т.д.

В практической работе по оценке персонала **наиболее часто используются ее следующие виды (формы):**

1) ***оценка результатов, количества и качества труда.*** В наши дни широкое распространение получила оценка результатов труда с использованием управления по целям. Оно упрощает процесс оценки и ориентирует работников на достижение конкретных результатов;

2) ***оценка организационного поведения*** (дисциплинированность, ответственность, надежность, инициативность, организационная приверженность и т. п.);

3) ***оценка профессиональной компетентности.*** Она осуществляется на основе проверки выполнения сотрудником своих должностных обязанностей и обладания профессиональными компетенциями, содержащимися в специальной документации (должностной инструкции или профиле компетенций рабочего места);

4) ***оценка трудового и организационного в целом потенциала сотрудников.*** Такой потенциал складывается из совокупности компетенций работника, которые обычно делят на профессиональные, характеризующие рабочее поведение; коммуникативные (отношения с коллегами и руководителями); лидерские (руководство подчиненными); личностные, в том числе умственные способности[23]. Оценка трудового и организационного потенциала необходима для планирования потребности в кадрах, развития сотрудников и их карьеры.

5) ***оценка личностных качеств*** (креативность, честность, умственные способности, свойства памяти, способность к изучению иностранных языков и т.д.).

Система оценки персонала и условия ее эффективности

Разнообразные действия по оценке персонала на предприятии неразрывно взаимосвязаны и в своем взаимодействии образуют **систему оценки персонала**. **Важнейшие ее элементы**:

- *участники, т.е. субъекты и объекты* оценки. Ими являются руководители, организующие и направляющие процесс оценивания, оценщики (эксперты), т. е. специалисты, непосредственно осуществляющие оценку, а также оцениваемые сотрудники;
- цели и критерии оценки, нормативные документы, на основе которых она осуществляется;
- средства, или инструменты оценки (методы и процедуры, с помощью которых осуществляется оценивание);

[23] Olfert K. Personalwirtschaft. Lehrbuch/Studienliteratur. 17. Auflage. 2019. S. 239-241 ff.

• процесс оценивания, осуществляемый на основе технологии оценивания, предполагающей определенную последовательность действий и процедур.

Учет всех этих элементов системы оценки в практической работе – необходимое условие ее успеха. В первую очередь это относится к участникам оценки – руководителям, оценщикам и оцениваемым сотрудникам. Эффективность оценки очень во многом зависит от участия и ***поддержки высшего руководства***. Непосредственное руководство оценкой персонала обычно осуществляет руководитель, в подразделении которого она проводится, при активном участии сотрудников кадровой службы, в том числе специалистов из отдела труда и заработной платы.

Для осуществления регулярной комплексной оценки и прежде всего аттестации сотрудников создается специальная *аттестационная комиссия*. В нее обычно входят представители высшего руководства, руководители подразделений и представители службы персонала. В аттестации руководителей, как правило, участвует директор по персоналу или менеджер по персоналу.

Основную работу по оценке персонала осуществляют ***оценщики*** – высоко квалифицированные, специально обученные специалисты-эксперты. Они должны иметь соответствующее управленческое, экономическое или психологическое образование, хорошо знать методы и технологию оценки, а также вопросы анализа работы, подготовки профессиограмм[24], нормирования и оплаты труда, тестирования и интервьюирования.

В работе по оценке персонала под руководством экспертов часто участвуют и коллеги, сослуживцы, которые порою лучше других знают личные качества, трудовые достижения и организационное поведение своих товарищей по работе. Иногда для выяснения определенных качеств оцениваемого, например, культуры общения, могут привлекаться клиенты и партнеры. К примеру, один из методов всесторонней оценки сотрудника – метод «360 градусов» предполагает участие в оценке сотрудника целого ряда разностатусных людей. Он осуществляется с помощью участия в оценке сотрудника (чаще руководителя) самых различных людей, которые его знают: непосредственного руководителя – оценка сверху, подчиненных – оценка снизу, коллег по работе – оценка слева, внешних и внутренних клиентов (смежников) – оценка справа.

Успех оценки персонала во многом зависит от ***учета особенностей оцениваемых работников, обеспечения их готовности к сотрудничеству.*** Важно, чтобы люди не воспринимали оценку враждебно: как инструмент, служащий повышению норм выработки, интенсивности труда, сокращению сотрудников, избавлению от неугодных, сведению счетов и т.п., не боялись ее из-за неясности критериев или допускаемых несправедливостей. Такое отношение может в значительной мере нарушить оценочный процесс, побудить испытуемых к обману оценщиков, снизить объективность полученных результатов.

Особенно велика роль оцениваемых в обеспечении успеха в тех случаях, когда они *сами оценивают результаты своей работы*, т. е. когда используется ***самооценка***. Дополняемая другими методами, самооценка может быть полезной, когда трудовой процесс детально регламентирован и имеются четкие, однозначные показатели трудовых достижений.

---

[24] Профессиограмма — документ, характеризующий содержание и структуру деятельности на определенном рабочем месте, ее (деятельности) место и роль в трудовом процессе организации, а также качества работника, необходимые для ее выполнения.

Практика показывает, что субъекты оценки – руководители и специалисты-оценщики, не осознавая этого, часто допускают ошибки, существенно снижающие ее объективность.

Типичные ошибки при оценке персонала

На основе анализа обширного практического опыта учеными выделены типичные ошибки, вызываемые *индивидуальными особенностями и субъективными пристрастиями оценщиков*. К ним относятся:

- *ошибка снисходительности*. Ее суть состоит в завышении средних показателей из-за мягкости оценщика, его желания иметь репутацию «доброго» руководителя (человека), опасений испортить отношения с оцениваемыми;
- *ошибка центральной тенденции*. Она проявляется в усреднении оценок испытуемых, нежелании выделять «хороших» и «плохих». Это происходит по разным причинам: из-за опасения испортить отношения с сотрудниками, оцениваемыми плохо, вызвать упреки в завышении оценок «любимчикам», необходимости тщательного обоснования дифференцированных оценок и др.;
- *ошибка эгоцентричности*. Она проявляется в том, что при оценке испытуемых эксперт кладет в основу оценки свои знания и умения, не учитывая при этом различия в образовании и опыте. Очень часто это ведет к завышению критериев оценки и занижению ее результатов;
- *ошибка высокой требовательности*. Она проявляется в занижении оценок всем работникам или кандидатам. Причиной этого может быть не только отмеченная выше ошибка эгоцентричности, но и стремление к самоутверждению у молодых оценщиков, желание «показать себя», сформировать имидж строгого эксперта-знатока, вызвать страх у оцениваемых и др.;
- *эффект ореола (галоэффект)*. Он возникает из-за того, что люди склонны создавать мнение о других на основе одного, ярко бросающегося в глаза качества. Сложившись, такое мнение выступает эмоциональным фоном восприятия других качеств, вызывает пристрастность последующей оценки. Так, например, если оцениваемая сотрудница своим внешним видом вызывает симпатию у оцениваемого, то он подсознательно стремится преувеличить ее достоинства и преуменьшить недостатки. Эффект ореола может приводить как к завышения (если он основывается на положительном мнении), так и к занижению (если в его основе лежит отрицательное мнение) оценки;
- *ошибка контраста*. Она часто проявляется, например, в тех случаях, когда после нескольких оценок сотрудников со слабыми показателями, оценивается работник со средними показателями. На фоне слабых он выглядит как сильный;
- *ошибка стереотипизации*. Она проявляется, когда у оценщика вырабатывается определенный (завышенный или заниженный) эталон, или идеал, используемый для сравнения и носящий характер оценочного стереотипа. При использовании этого стереотипа не обращается внимание на индивидуальные особенности, и в результате у всех испытуемых могут быть либо заниженные – при чрезмерно высоком эталоне оценки, либо завышенные – в случае низких требований эталона – оценки;
- *ошибка перегрузки*. Она проявляется в нарастании количества ошибок по мере чрезмерного увеличения численности оцениваемых в течение одного рабочего процесса. Это снижает внимательность эксперта и разносторонность оценки, побуждает его упрощать процедуру оценки, руководствоваться лишь крайне ограниченным количеством критериев;

• *ошибка «давление прошлого».* Она случается, когда эксперт (чаще руководитель) находится под впечатлением своих прошлых оценок данного сотрудника и не учитывает, что человек, его трудовые достижения и поведение могли измениться.

Эти и некоторые другие подобные ошибки снижают объективность оценки, затрудняют сравнение данных, полученных разными оценщиками, вызывают недовольство в коллективе. Такого рода ошибки оценивания основываются на особенностях человеческой психики. Их вероятность можно минимизировать с помощью соответствующей подготовки оценщиков, подключения к оценке других экспертов, а главное, при использовании методов оценки, в том числе специальных оценочных шкал, основанных на четко выраженных, по возможности объективированных показателях.

Следует также помнить, что ошибки процесса оценивания могут быть связаны не только с работой оценщиков, но и с целым рядом других факторов, например, неправильным выбором критериев оценивания, ошибками при использовании методов оценки, оценочных шкал и т.д.

Итак, ***участники процесса оценки разнообразны: высшее руководство, руководители подразделений, специалисты-эксперты, коллеги, клиенты и партнеры, сами оцениваемые сотрудники.*** Все эти категории, хотя и в неравной степени, могут влиять на эффективность оценки персонала, что требует внимания к ним в процессе оценивания. Успех этого процесса также зависит от нормативно-целевого компонента системы оценки.

Организация оценочного процесса. Цели и критерии оценки

Процесс оценки персонала начинается с обоснования и определения ее целей. Подготовка и проведение оценки – трудоемкий и достаточно дорогостоящий процесс. Поэтому прежде чем ее использовать, следует обосновать необходимость оценки и ее важнейшие цели, а также определить где и как будут использоваться ее результаты, какой эффект от этого можно будет получить. Сделав это, можно приступать к определению **критериев оценки. Они представляют собой показатели, на основе которых определяют какими личными качествами, профессиональными компетенциями и трудовым потенциалом обладает сотрудник, насколько хорошо он работает и какой вклад вносит в достижение целей организации.**

Критерии оценки отражают как количество, так и качество работы. В первом случае измеряется, например, количество произведенной продукции, объем продаж, количество обработанных документов или обслуженных посетителей и т.д. Во втором случае, т.е. при измерении качества работы, устанавливается, например, уровень бракованной продукции, количество рекламаций, жалоб или претензий со стороны клиентов, количество ошибок, допущенных при подготовке документов, и т.д. При определении качества также желательно использовать количественные показатели, обычно позволяющие более объективно и точно, чем словесные описания, сделать это.

Критерии оценки персонала классифицируются по разным основаниям. Одна из распространенных их классификаций – ***деление на объективные и субъективные. Объективные критерии*** имеют материализованную форму и обычно фиксируются в соответствующих документах. Это, например, документальное засвидетельствование количества произведенной работником продукции или оказанных услуг, количества прогулов и опозданий и т.п. ***Субъективные критерии*** основываются на оценке специалистами работников, их качеств и поведения, например, честности, креативности, уровня развития

профессиональной компетентности и др. При применении субъективных критериев вероятность ошибки гораздо выше, поскольку даже при использовании специальных опросников и предписаний люди могут во многом по-разному воспринимать и интерпретировать поведение оцениваемых и полученные результаты. Так, например, использование работником собственных методов выполнения задания одним оценщиком может оцениваться как нарушение технологической дисциплины, другим же – как проявление креативности и инициативы.

Чтобы служить достижению целей оценки, ее критерии должны отвечать требованиям объективности, валидности, надежности, адаптированности и достаточной различительной способности. Что же представляет собой каждое из этих требований?

Объективность означает, что результаты оценки должны быть интерсубъективны, т.е. независимы от того, кто проводит оценку. Если оценку персонала повторно проводят другие люди, то они должны получить такие же результаты.

Валидность (англ. valid – действительный, пригодный, имеющий силу) – это пригодность оценки для измерения именно того качества, степень выраженности которого нужно установить. Валидность дает ответ на вопрос «Что, какое качество оценивает показатель, соответствует ли критерий оценки той цели, для которой применяется?» Так, например, показатель «коммуникативная компетентность» будет валидным для определения пригодности кандидата на должность менеджера по работе с клиентами, и не валидным для должности программиста, успешный труд которого не требует особых коммуникативных умений.

Надежность отражает степень точности и постоянства, с которой измеряется качество работника или его поведение, и характеризует уровень погрешностей процедуры оценки. Точность проявляется в степени совпадения (разброса) результатов различных оценок по данному показателю, постоянство – в устойчивости, стабильности результатов при повторной оценке того же испытуемого, а также в подтверждении данного показателя оценки работника результатами использования других методик. Нередко для оценки определенной стороны рабочего поведения используются различные методики: тесты, опросы руководителей, подчиненных и клиентов. Важно чтобы все они давали непротиворечивые результаты и в целом однозначно свидетельствовали о степени выраженности показателя оценки.

Адаптированность означает учет национальных (в том числе социальных) и региональных особенностей при использовании показателей оценки, их критическое переосмысление в свете этих особенностей. При использовании показателей, разработанных в иной социально-культурной среде, в проверке и переоценке нуждаются их валидность, надежность и даже их применимость в целом.

Различительная способность характеризует способность показателя выявлять реально существующие значимые различия в компетенциях и организационном поведении работников. Причем эти различия должны не только иметь место, но и быть существенными, характеризовать профессиональную успешность работника: производительность и качество труда, организационную приверженность, потребности в обучении, способности к занятию вышестоящей должности и т.п.

Важным условием, обеспечивающим успех оценки персонала, является не только четкое и ясное определение целей и критериев оценки, а также их более конкретных показателей, но и **разработка соответствующих нормативных документов, регламентирующих процесс оценки (положения, инструкции, формы и пр.).** В таких

документах должен быть четко определен порядок оценки, ответственность, права и обязанности должностных лиц, последовательность их действий и т.п.

Итак, для проведения оценки необходимо четко обосновать и установить цели и критерии оценки, обладающие объективностью, валидностью, надежностью, адаптированностью и достаточной различительной способностью, а также разработать необходимые нормативные документы. Сделав это, следует выбрать соответствующие целям и критериям оценки инструменты, методы оценивания работников.

Методы и процедуры оценки

Существует огромное количество методов оценки персонала. Они соотносимы с конкретными видами оценки, служат их целям. Поэтому методы, например, отборочной оценки очень существенно отличаются от методов оценки результатов работы и одновременно в значительной степени схожи с методами оценки профессиональной компетентности и трудового потенциала сотрудников. Так, например, **при оценке результатов труда и организационного поведения широко используются следующие методы.**

- ***Метод описания деятельности.*** Это традиционный метод. Он состоит в описании работника по конкретным показателям. Обычно речь идет о характеристике работника руководителем, подготовленной по определенной форме, которая отражает его сильные и слабые стороны, трудовые достижения и недостатки, профессиональную квалификацию, потребности в обучении, возможности профессионально-должностного роста и др.
- ***Оценочные шкалы***. Они устанавливают масштаб оценки. В соответствии с делениями такой шкалы оценщик квалифицирует работу или поведение сотрудника. Наиболее известный пример оценочной шкалы: пятибалльная оценка работы со следующими значениями: 5 – отлично, 4 – хорошо, 3 – средне (удовлетворительно), 2 – ниже среднего, 1 – плохо.
- ***Дифференцированные дихотомические шкалы***. Обычно они используются для облегчения оценки рабочего поведения. Эти шкалы достаточно детально описывают эффективные и неэффективные образцы рабочего поведения. В процессе оценивания руководитель должен лишь констатировать наличие или отсутствие такого поведения, т.е. поставить в оценочном листе «+» или «-» напротив каждого вопроса. Этот метод существенно упрощает процедуру оценки. Однако он требует внимательного учета в вопроснике существенных черт поведения применительно к каждой должности.
- ***Метод ранжирования***. В отличие от оценочных шкал, предполагающих сравнение работы сотрудника с некоторым эталоном или стандартом, этот метод позволяет сравнивать работников друг с другом.
- ***Метод заданного распределения***. Он часто используется для того, чтобы исключить или уменьшить ошибки снисходительности или центральной тенденции. Этот метод требует дифференциации оценок сотрудников в соответствии с заранее установленным правилом, например, отнесение по показателю «качество обслуживания клиентов» 10 % работников к категории «самые лучшие», 25 % – «хорошие», 30 % – «средние», 25 % – «ниже среднего», 10 % – «худшие». Метод заданного распределения нередко применяют при сокращении персонала.
- ***Метод критических случаев***. Он предполагает фиксацию достижений (например, успешного выполнения поручений, экономии расходов, выдвижения ценных предложений и т.д.) и недостатков (например, опоздания на работу, невыполненных поручений, допущенных ошибок и т.д.) работника за определенный временной период. Затем в

соответствии с целями оценки различным видам достижений и недостатков придается определенное количество баллов, т.е. устанавливается значимость каждой категории в баллах. Полученные за достижение и недостатки баллы суммируются и используются для общей оценки сотрудника.

Перечень методов оценки трудовой деятельности и поведения можно было бы продолжить. Каждый из них имеет свои достоинства и ограниченность. Поэтому в процессе оценки персонала их надо подбирать очень внимательно, учитывая цели и критерии оценки персонала, уровень квалификации оценщиков, конкретную ситуацию, существующую на предприятии. В целом же умелое использование методов оценки – одно из необходимых условий ее успеха.

Таким образом, эффективность оценки персонала зависит от целого ряда факторов: качества и мотивации ее участников, в том числе поддержки со стороны высшего руководства; четкого определения целей и критериев оценки, нормативных документов, регламентирующих ее проведение; методов оценивания, их адекватности целям и условиям оценки, а также от соблюдения технологии оценивания, определяющей последовательность действий по организации и проведению оценки. Регулярное проведение оценки персонала на должном уровне – одно из важнейших условий успеха управления персоналом и деятельности предприятия в целом**.**

Оценка персонала осуществляется не только на индивидуальном уровне – по отношению к отдельным сотрудникам, но и на более высоких уровнях – всей организации и ее подразделений.

Специфической, крайне важной формой оценки на уровне организации и ее подразделений является **аудит персонала (кадровый аудит)**. ***Он является разновидностью диагностики управления персоналом и представляет собой исследование (проверку) и оценку эффективности системы управления персоналом, степени соответствия ее или ее отдельных элементов (подсистем) стратегии организации, ее нормативным документам с целью выявления проблем и разработки рекомендаций по их решению и улучшению работы в целом.*** На основе результатов кадрового аудита высшим руководством организации дается оценка эффективности управления персоналом, разрабатываются меры по решению выявленных проблем, намечаются пути по повышению эффективности системы управления персоналом.

Как уже отмечалось, включающая соответствующий контроль оценка персонала интегрирована во все основные виды деятельности по управлению персоналом, оказывает на них важное влияние. Она необходима в частности для профессионального развития сотрудников и их карьеры.

20.2. Развитие персонала

Понятия обучения и развития персонала

В современном информационном обществе в нарастающем темпе изменяются формы и методы управления персоналом, повышаются требования к его подготовке, умению быстро осваивать различного рода инновации, в том числе программы и технологии, использующие искусственный интеллект и нейронные сети[25]. Все это повышает

[25] Нейросетевые устройства обладают способностью к самообучению. Их применение открывает широкие возможности в общении сотрудников и в частности в индивидуализации учебного

значимость подготовки работников к новым, более высоким требованиям, которое осуществляется с помощью обучения и развития персонала.

Обучение персонала представляет собой процесс целенаправленного формирования у сотрудников необходимых для организации компетенций, знаний, умений и навыков с помощью специальных средств и методов. «Развитие персонала» – понятие более широкое. Сам этот термин употребляется в российской и, отчасти, мировой литературе в двух основных значениях: широком и узком. ***В широком значении* развитие персонала *(человеческих ресурсов) – это приобретение, совершенствование и углубление знаний, умений, навыков, личностных качеств (компетенций) работников, которые требуются организации или могут потребоваться ей в обозримом будущем, а также сам процесс приобретения таких знаний и навыков. В узком смысле – повышение компетенций в ходе различных форм практической работы, например, участия в проекте, работы в команде или в качестве дублера действующего руководителя, прохождения стажировки и т. п.***

Развитие персонала в широком значении этого термина охватывает различные мероприятия, а также собственные – как теоретические, так и практические – усилия сотрудников, направленные на повышение их квалификации, формирование и углубление необходимых организации компетенций. Оно включает не только профессиональное развитие в ходе практического опыта, но также обучение и повышение квалификации работников, поскольку и то, и другое являются составной частью развития сотрудника.

Однако в России часто говорят об обучении (специализированное усвоение знаний и выработка умений) и развитии (повышение квалификации преимущественно в результате практического опыта) кадров, не учитывая тот факт, что обучение – составная часть развития работника, которое осуществляется не только с помощью обучения, но также через самообучение, образование и карьерный опыт.

Сегодня в передовых компаниях развитие ЧР превратилось по существу в непрерывный процесс, сопровождающий человека в течение всей его трудовой жизни. Это нашло свое теоретическое обоснование в концепции обучающейся организации Питера Сенге. «Обучающаяся организация, пишет он, – это организация, где люди постоянно совершенствуют свои возможности достижения целей, которых они действительно хотят и способны достичь; где всячески насаждается и приветствуется инновационное мышление и коллективное творчество; где люди постоянно учатся тому, как совместно обучаться и развиваться»[26]. В наши дни затраты на развитие персонала быстро растут и составляют у передовых компаний 10 – 14 процентов всех расходов на персонал.

Функции и основные стадии развития персонала

Развитие персонала выполняет в организации следующие ***функции***:

- повышает квалификацию работников и тем самым способствует росту эффективности их работы;
- готовит сотрудников к выполнению новых видов работ, обеспечивая развитие организации;
- служит одним из важнейших стимулов конструктивного организационного поведения. У человека имеется ряд основополагающих

процесса, в адаптации образовательной программы под обучающегося, проверки знаний с помощью выдачи информации об имеющихся пробелах и способах их устранения и т. п.

[26] Senge, Peter The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organizations. Doubleday, New York, 1990. P.14.

потребностей, в том числе в познании, самореализации, признании и др., обусловливающих его стремление к развитию. Важнейшие из них реализуются в ходе профессионального развития;

- подготавливает карьерный рост сотрудников, что выгодно и организации, и самим работникам;
- способствует снижению текучести рабочей силы и улучшению имиджа предприятия на рынке труда.

Наиболее широко в организациях используется **две основных формы развития персонала**: 1) ***профессиональное обучение*** – формирование и развитие профессиональных компетенций, т. е. компетенций, связанных с определенным родом деятельности, должностными обязанностями, и 2) ***развитие карьеры*** – последовательная смена позиций (должностей) способствующая профессиональному и личностному росту сотрудника. Важным инструментом развития карьеры является подготовка кадрового резерва.

Процесс развития персонала включает следующие стадии:

1. Определение потребности в развитии, имеющихся пробелов (дефицитов) компетенций, необходимых для выполнения нынешних и особенно будущих работ. Исходным моментом развития персонала является сопоставление профиля требований должности (рабочего места) с учетом изменения, роста этих требований, с одной стороны, и профиля компетенций (способностей) работника – с другой. Развитие персонала и представляет собой деятельность по сближению профиля компетенций с профилем требований.

2. Выяснение потенциала развития сотрудников. Для их успешного развития важны знания не только о недостающих компетенциях сотрудников, но и об их индивидуальных возможностях в требуемом развитии. Информация этого рода позволяет установить, какие способности и у каких сотрудников могут и должны быть развиты.

3. Определение объема, масштабов развития персонала. Поскольку в своей деятельности организация руководствуется принципом экономической целесообразности и эффективности, то развитие персонала обычно не использует все возможности (и способности) сотрудников, т. е. весь потенциал их развития. Объем, масштабы развития сотрудников зависят не только от пробелов способностей и потенциала развития, но также от 1) ресурсов предприятия, выделяемых для развития персонала; 2) стратегии развития, определяемой общей стратегией компании (например, в недалеком будущем может планироваться структурная реорганизация предприятия, что делает развитие персонала неперспективных профессий нецелесообразным; 3) желаний работников, совпадение которых с целями мероприятий по развитию персонала является в конечном счете решающим условием успеха обучения.

4. Определение состава обучающихся. Как правило на учебу направляются те работники, в развитии компетенций которых наиболее нуждается предприятие. Главным критерием отбора служит максимальная польза от учебы для организации, что предполагает также использование в качестве подчиненных критериев отбора сотрудников для учебы их индивидуальных потенциалов развития, желания учиться, а также ущерба от оголения рабочего места при посылке сотрудников на учебу и др.

5. Определение и осуществление конкретных мероприятий по развитию персонала. В зависимости от отношения к рабочему месту

(настоящей или будущей должности) выделяются следующие ***группы таких мероприятий***[27]**:**

- развитие персонала для подготовки к новой для сотрудника деятельности (into the job) с помощью профессионального обучения, ознакомления с работой, тренировочных программ, обучения смежной профессии;
- развитие персонала с помощью мероприятий непосредственно на рабочем месте (on the job), например, в случае замены другого работника по причине его отпуска или болезни, осуществления особых заданий и т.п.;
- развитие персонала как непосредственно связанный с рабочим местом тренинг (near the job), например, кружки качества, учебный кабинет;
- развитие персонала вне рабочего места (off the job) как повышение квалификации, например, с помощью конференций, семинаров, вебинаров, анализа практических ситуаций, тренингов сензитивности (умения управлять своим поведением с учетом его восприятия окружающими) и др.
- развитие персонала через планирование и реализацию трудовой биографии и служебной карьеры (along the job). Затем такое развитие перерастает в развитии человека на рабочем месте (on the job).

6. Контроль за развитием персонала. Контроль распространяется на все стадии деятельности по развитию персонала, начиная от определения потребности в развитии сотрудников, и кончая проведением конкретных мероприятий. При этом используется ***две основные формы контроля***: *формально-процедурный контроль за выполнением плана мероприятий и за отдельными операциями (мероприятиями*), например, контроль за тем, как были определены пробелы в компетенциях сотрудников, как проведены мероприятия по обучению персонала и т.п., и *ориентированный на результаты (контроль по результатам*). В последнем случае проверяются не отдельные мероприятиями, а выясняют насколько они способствовали достижению общих целей формирования и углубления нужных организации компетенций сотрудников (т. е. какую пользу они принесли организации), а также насколько эффективны были сами обучающие мероприятия, привели ли они к формированию у сотрудников запланированных компетенций и улучшению их работы, в том числе выполнению новых заданий.

В процессе контроля за обучением используется ряд проверочных процедур: опрос мнений самих обучающихся до и после осуществленных мероприятий, их тестирование до и после обучения, экзамены, проверка способности выполнять практические задания и др. После завершения обучающихся мероприятий, если есть для этого возможность, используются такие формы контроля как: опрос самих бывших учеников с целью выяснения, насколько они используют полученные знания и компетенции в практической работе; опрос руководителей подразделений о пользе обучения, проверка влияния обучения на объективированные результаты работы (например, повышение количество и качество продукции или услуг, производительности труда, уменьшение рекламаций и т. п.). Контроль за развитием персонала также включает проверку рационального использования средств, отпущенных на различные мероприятия.

---

[27] Scholz, Ch. Personalmanagement: informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. Lehrbuch/Studienliteratur Buch. 6., neubearbeitete und erweiterte Auflage. Vahlen, 2014; Olfert K. Personalwirtschaft. Lehrbuch/Studienliteratur Buch. 17. Auflage. Kiehl, 2019.

Методы развития персонала

Развитие персонала осуществляется разнообразными **методами**. Центральное место среди них занимают ***тренинги***, предполагающие не только получение новых знаний, но – главное – формирование умений, способностей выполнять определенную деятельность, практическую работу. В современных компаниях на тренинги затрачивается свыше 80 % времени, отпущенного на корпоративное обучение.

Широко используется также ***учебные беседы,*** которые, правда, часто носят неформальный характер и официально не учитываются. Такие беседы имеют для практического профессионального образования особое значение. *Учебная беседа представляет собой управляемый диалог между инструктором и обучающимся, содержание которого определяется актуальными вопросами обоих участников.* Учебная беседа особенно эффективна при последовательном углублении изучения материала, шлифовке и дополнении имеющихся знаний, выяснении и понимании взаимосвязей, мотивировании обучающегося. Ее целесообразно использовать как для отдельных работников, так и для небольших групп (не свыше 10 чел.). Несмотря на многие достоинства, учебная беседа не годится для исключительно информативных целей.

Достаточно широко распространенными методами развития персонала являются также лекции, семинары, вебинары, конференции, конкретные ситуации (кейсы), деловые игры, тесты, а также стажировки, ротация, работа в команде, карьерный рост (продвижение на профессиональном и (или) руководящем уровне), расширение видов деятельности, обогащающих труд, и др. В наши дни все большее распространение получают дистанционные формы обучения и электронное самообучение, которые обычно используются в комплексе.

Как развитие персонала, так и все другие сферы деятельности по работе с персоналом осуществляются через получение, анализ, обработку и использование соответствующей информации, а также ее правильную, юридически грамотную фиксацию в кадровой документации. Эти и некоторые другие функции составляют следующее относительно самостоятельное поле работы с персоналом – администрирование персонала.

20.3. Сервисные функции управления персоналом: кадровое администрирование, информационный менеджмент, кадровый аудит; контроллинг персонала, HR-аналитика

В силу сложности самого человека и форм его организационного поведения деятельность по управлению сотрудниками чрезвычайно разнообразна. Для удобства рассмотрения и практического использования **различные виды деятельности по управлению персоналом в зависимости от их важности, трудоемкости и характера влияния (непосредственного или опосредованного) на трудовую деятельность можно разделить на две группы: основные виды деятельности (функции) – они анализировались выше – и сервисные, вспомогательные**. Такое деление во многом относительно, условно, поскольку все функции необходимы для эффективного управления персоналом, однако оно позволяет классифицировать их и полнее учитывать их специфику.

Понятие администрирования персонала и его структура

Само понятие «администрирование персонала» появилось в России сравнительно недавно в связи с признанием у нас управления персоналом как одной из важнейших сфер управленческой деятельности, а также с развитием управления персоналом как науки и учебной дисциплины. В советский период, а на большинстве отечественных предприятий и сегодня, основные функции администрирования персонала выполнялись разными подразделениями предприятий и учреждений и прежде всего отделом кадров, отделом труда и заработной платы, отделом социального обеспечения, экономическим отделом, бухгалтерией. В последние десятилетия предприятия, особенно крупные, все больше объединяют эти связанные с персоналом близкие по многим параметрам виды деятельности в отдельную область управления персоналом – администрирование персонала. Что же оно собой представляет?

Администрирование персонала – *это сфера деятельности, обеспечивающей получение, анализ, обработку и использование разнообразной информации о персонале, связанных с ним расходах, а также оформление необходимой документации и преимущественно техническое и оформительское сопровождение работников после приема на работу и во время переводов на другие рабочие места.* Как видно из этого определения, администрирование персонала охватывает довольно разнообразные виды информационно-оформительской (в том числе расчетной) деятельности, а также деятельности сопроводительной, связанной с инструктированием и оказанием сотрудникам различного рода поддержки. Этого рода деятельность необходима для всех сфер работы с кадрами и управления персоналом в целом.

Традиционно это была деятельность (особенно связанная с расчетами и оформлением документации) достаточно однообразная, стандартизированная, однако в эпоху цифровой революции преимущественно рутинные виды работ предаются компьютерам и автоматам, использующим информационные технологии.

Администрирование персонала подчинено реализаций общих целей управления персоналом и целей организации в целом. Важными ***условиями его эффективности*** является соблюдение следующих принципов[28]:

- *прозрачность*, т.е. деятельность по администрированию персонала должна вестись открыто, по определенным правилам, быть доступной для сотрудников, что, конечно, предполагает охрану информации о производственных секретах и частной жизни людей, их личных данных;
- *актуальность*. Это означает своевременность получения информации и выполнения других задач по администрированию персонала;
- *достоверность и полнота информации, ее достаточная детализация и сравнимость с предыдущими данными*;
- *экономичность*, т.е. минимизация затрат на администрирование персонала.

Вопросы администрирования персонала весьма слабо освещены в отечественной учебной литературе и поэтому требуют специального рассмотрения. Это относится в первую очередь к вопросу о содержании и основных видах этого рода деятельности.

Администрирование персонала включает три главных вида деятельности:

1) управление информацией о персонале, в том числе кадровая статистика и кадровое делопроизводство (это информационный менеджмент персонала);

---

[28] *Olfert K.* Personalwirtschaft. Lehrbuch (Studienliteratur Buch. 17. Auflage. Kiehl, 2019. S.49-50 ff.

2) сопровождение изменений персонала;

3) расчет заработной платы, других выплат и льгот, налогов и отчислений, в том числе социальных затрат.

Информационный менеджмент персонала (управление информацией о персонале)

Содержанием этого вида деятельности является сбор, накопление, обработка, изменение, хранение информации о персонале, ее предоставление соответствующим инстанциям, работникам и клиентам (в допустимых пределах), а также подготовка и оформление кадровой документации. Данный вид администрирования персонала характеризует ряд понятий, которые трактуются в специальной литературе не совсем одинаково, что требует их уточнения. Это такие понятия, как ***управление сведениями (данными) о персонале, кадровая статистика, кадровое делопроизводство и информационный менеджмент персонала.*** Что же означают эти виды управленческой деятельности?

• *Управление сведениями (данными) о персонале* направлено на подготовку, обработку, использование и охрану информации, контроль за тем, чтобы она поставлялась в нужное время нужным людям и не была доступна посторонним (охрана информации). Современные организации содержат обширный банк данных о персонале, который используется для всех основных функций по управлению сотрудниками.

• *Кадровая статистика* собирает и готовит к использованию информацию о структуре персонала (рабочие, служащие, руководители, ученики, квалификация, пол, возраст, позиции и т.д.); текущую информацию о работниках (прием на работу, несчастные случаи, отсутствие на работе, болезни, юбилеи, переработанное время, переводы, заявки на отпуск и т.д.); расходах на персонал (основная зарплата, премии, участие в прибыли и т.д.); социальных расходах (затраты на конкретные услуги, их пользователи и т.д.).

• *Кадровое делопроизводство* – подготовка и юридически правильное оформление документов, связанных с управлением персоналом, а также их учет, обращение с ними и контроль за их исполнением. Такие документы отражают все сферы управления персоналом. Они отличаются разнообразием. Это, например, документы, характеризующие стратегию (в том числе кадровую) и политику предприятия, конкретные должностные инструкции, оформление традиционных и электронных трудовых книжек, личных карточек, личных дел и заявок на персонал, трудовые договора, планы кризисного управления персоналом и т.д.[29] Кадровая документация выступает в форме планов, приказов, договоров, инструкций и т. п.

Информационный менеджмент персонала – понятие сравнительно новое. Оно используется в двух основных значениях. ***В широком значении информационный менеджмент персонала – это управление всем процессом планирования, получения, обработки, накопления, сохранения, передачи и использования разнообразной информации о персонале для достижения организационных целей с минимальными затратами. В узком значении он представляет собой управление информацией о персонале с помощью компьютерных систем и информационных технологий.***

Использование термина «информационный менеджмент» в широком значении представляется более целесообразным, поскольку в практической работе руководители и другие сотрудники имеют дело с информационным

[29] Рогожин М.Ю. Делопроизводство в кадровой службе: учебно-практ. пособие. — 3-е изд., перераб. и доп. / М. Ю. Рогожин. — М.-Берлин: Директ-Медиа, 2014

процессом в целом. Кроме того, использование информационных систем и технологий (информационный менеджмент персонала в узком значении) предполагает учет особенностей содержания информации, а также условий ее получения, обработки и использования, т.е. широкого организационного контекста.

Иными словами***, информационный менеджмент персонала*** – это управление информационной системой организации в той ее части, которая относится к сотрудникам. Всю систему управления организацией в определенной аспекте можно представить как процесс планирования, получения, обработки и использования информации. Любые управленческие решения принимаются и реализуются лишь на основе использования соответствующей информации о персонале. Поэтому *информационный менеджмент персонала является фактором стратегического успеха организации.*

Важная задача информационного менеджмента состоит в том, чтобы правильно определять потребность в информации, получать достоверную информацию в оптимальном объеме, распространять нужную и гасить ненужную или даже вредную информацию, обеспечивать охрану конфиденциальных сведений о частной жизни сотрудников и производственных секретов.

Контроллинг персонала и HR-аналитика

В последние десятилетия широкое распространение и практическое использование получила такая важная функция информационного менеджмента как **контроллинг персонала**. *Он представляет собой деятельность по определению степени реализации планов организации, всех ее целей в области управления персоналом, т.е. по получению информации о соотношении должного – целей и сущего – реальных результатов.* Кроме того, *контроллинг персонала занимается выяснением полноты, логичности и реалистичности планов в области управления персоналом, а также действенности самих процедур контроля за осуществлением этих планов* – это функция метаконтроля – «контроля за контролем».

Одним из новейших направлений развития информационного менеджменте персонала и его практического использования является **аналитика человеческих ресурсов** (в современной России это понятие обычно используется как аббревиатура ***«HR-аналитика»,*** или ***«ЧР-аналитика»). Она представляет собой деятельность, использующую комплекс современных методов анализа больших массивов данных, кадровой статистики и предикативного (предсказательного, прогностического) моделирования для увеличения доходов компании за счет оптимизации управления персоналом.*** HR (ЧР)-аналитика включает сбор информации о сотрудниках, отслеживание и прогнозирование изменений, сопоставление результатов работы сотрудников с бизнес-процессами и различными функциями управления персоналом, анализ информации с точки зрения повышения эффективности использования сотрудников, подготовку соответствующих рекомендаций для кадровых и иных решений.

Современные компании располагают огромными массивами данных о сотрудниках. В их распоряжении разнообразные цифровые технологии, позволяющие выявить резервы и «слабые места» в управлении, найти оптимальные варианты решений, учитывающие потребности и возможности различных областей деятельности в интересах организации как целого. HR-аналитика используется для оптимизации как текущих, так и перспективных, стратегических решений. Она позволяет органично увязывать текущую кадровую политику и глобальную стратегию компании.

минимизировать риски, сокращать расходы. Сфера объектов ЧР-аналитики быстро расширяется. Сегодня она широко применяется, например, в области компенсации труда, выявления связей кадровой статистики с показателями продаж и финансовыми показателями, расчета ключевых показателей эффективности (KPI) рекрутеров на основе их связи с показателями статистики подбора, анализа эффективности систем мотивации и их отдельных показателей по результатам оценки эффективности труда сотрудников и т. д.

HR-аналитика и управление информацией о персонале в целом широко используются для обеспечения следующего вида деятельности по администрированию персонала, связанного с изменением состава сотрудников и их положения в организации.

Как уже отмечалось, вторым видом деятельности по администрированию персонала является **сопровождение изменений персонала.** Этот вид деятельности иногда называют *работой с персоналом в узком смысле.* Сюда входит *преимущественно организационно-техническая работа,* связанная с поиском, отбором, наймом и инструктированием новых работников, их ознакомлением с рабочим местом и коллективом, назначением наставников, установлением испытательных сроков и т.п.; переводами, повышением и заменами; оказанием материальной и иной помощи работникам; расчет и оформление командировок; учет рабочего времени, в том числе при гибком графике работы и сверхурочных работах, работе в дистанционном режиме, а также опозданий, нарушений трудовой дисциплины, планирование отпусков и т.п.;

Третье поле администрирования персонала – расчет заработной платы, других выплат и льгот, налогов и отчислений, в том числе социальных затрат. Этот вид администрирования включает также пенсионное страхование, страхование от несчастных случаев, оформление и учет больничных листов, выплаты в случае увольнения работников и т.п. Это трудоемкая работа, требующая особого внимания. Ею занимается главным образом бухгалтерия. Использование компьютеров и специальных программ расчетов значительно облегчает, но не отменяет ее.

Таким образом, *администрирование персонала как специфическое поле деятельности кадровых служб решает преимущественно сервисные необходимые для системы управления персоналом задачи – обеспечение информацией, организация и оформление кадровых изменений, расчет зарплаты и других расходов на персонал.*

При самом лучшем администрировании, мотивации и использовании персонала у организации периодически возникает потребность в оптимизации его состава и освобождении части работников.

20.4. Оптимизация состава и освобождение персонала. Управление трудовыми отношениями и организационной культурой. Охрана труда и здоровья сотрудников, обеспечение кадровой безопасности

Оптимизация состава персонала

Персонал является ключевым факторов успеха организации, решения всех задач и в то же время одним из важнейшим или даже главным источником ее затрат. В силу этого любая организация заинтересована в оптимизации его состава в количественном и качественном отношении.

Цель оптимизации – обеспечение организации работниками надлежащего количества, квалификации и мотивации, которые способны и желают реализовывать ее цели и задачи, и в то же время минимизировать состав персонала и связанные с ним расходы.

Оптимизация кадрового состава – сложный, комплексный процесс, который начинается с кадрового планирования, определения потребности в персонале, т.е. количества и качества работников, необходимого для реализации стратегических и других целей компании. Она может осуществляться с помощью **четырех основных способов (каналов):**

1) проектирования труда, использования новой техники и технологий;
2) найма сотрудников;
3) развития, в том числе обучения и передвижения сотрудников;
4) освобождения работников.

Как же влияет каждый из этих каналов на оптимизацию состава персонала?

Потребность в персонале зависит в первую очередь от используемых **техники, оборудования и технологий, а также от проектирования труда**. Техника и технологии определяют сколько людей, каких профессий и квалификации потребуется компании. Проектирование труда позволяет найти оптимальные формы разделения и кооперации труда, его организации, обеспечивающей эффективную работу отдельных сотрудников и рабочих групп внутри предприятия. Тем самым исключаются или минимизируются как излишки в работниках, порождаемые производственной неразберихой, дублированием функций и т.п., так и их недостаток, вызванный неспособностью персонала систематически выполнять организационные задачи.

Вторым важным каналом оптимизации состава персонала является **набор (прием) кадров.** От него непосредственно зависит обеспечение организации сотрудниками нужного количества и качества в запланированные сроки. Особенно актуальна эта функция оптимизации состава персонала при росте компании и увеличении количества сотрудников. Однако функция приема новых сотрудников в той или иной форме осуществляется практически всегда, в том числе во времена кризиса, что связано, в первую очередь, с естественной текучестью кадров.

Третьим каналом оптимизации состава персонала выступает **развитие персонала** (в том числе его обучение). Оно служит оптимизации, прежде всего, качества персонала, поскольку повышает уровень его компетентности, но также и количества, поскольку позволяет полнее использовать трудовой потенциал штатных работников, сокращать рабочее время, затрачиваемое на выполнение заданий. Оно направлено на покрытие потребности в персонале не прибегая к внешнему найму, что позволяет экономить средства, минимизировать ошибки найма и повышать за счет перспектив профессионального развития и карьерного роста сотрудников их мотивированность и корпоративную приверженность. Все это способствует повышению и экономической, и социальной эффективности как цели оптимизации состава персонала.

Четвертым каналом кадровой оптимизации является **освобождение персонала,** которое в современных организациях никак не сводится к традиционному увольнению сотрудников, а осуществляется различными, достаточно гуманными способами**.**

Освобождение персонала

Освобождение осуществляется тогда, когда потребность в кадрах меньше их наличного состава или же когда сотрудник плохо работает, нарушает трудовую дисциплину и другие требования организации,

зафиксированные в трудовом договоре. Освобождение персонала связано в первую очередь с сокращением рабочих мест и (или) рабочего времени.

Существуют ***две формы освобождения персонала: внутреннее и внешнее. Внутреннее освобождение персонала*** означает такое сокращение рабочего времени или рабочих мест, когда производительные способности работников приспосабливаются к организационным требованиям без сокращения кадров, иными словами, когда рабочее время организации сокращается, но люди не увольняются с предприятия. Это достигается, например, за счет:

- отмены сверхурочных работ;
- сокращения рабочего времени всего предприятия или подразделения, сопровождающегося соответствующим понижением зарплаты;
- перевода сотрудников на неполный рабочий день или неполную рабочую неделю;
- введения гибких форм использования рабочего времени. Это, например, приведение продолжительности рабочего времени в соответствие с объемом работы (скажем, его сокращение в случае сезонных работ); гибкий график работы, сопровождающийся, к примеру, сокращением рабочего времени в дни, когда работы мало, при сохранении его общей продолжительности в течение месяца; дробление ставок (job charing), при котором чтобы не увольнять сотрудников (например, женщин, имеющих детей), из-за неудобного графика работы, на одно рабочее место принимаются два или более работника на условиях их неполной занятости;
- смещения (переноса) очередного или предоставления внеочередного, в том числе неоплачиваемого, отпуска;
- перевода работника на другой участок работы или в другое подразделение в соответствии с трудовым договором. При этом могут значительно изменяться выполняемые им задания;
- изменения трудового договора. В этом случае работнику предлагается не прекратить трудовые отношения, а согласиться работать на других условиях. Если он это не приемлет, то следует увольнение.

Внешнее освобождение означает прекращение трудовых отношений и пребывания в организации, сокращение рабочих мест. Оно имеет место при завершении или прекращении (например, в случае смерти) трудового договора, а также по инициативе одной из сторон. ***Внешнее освобождение персонала осуществляется за счет***:

- использования текучести рабочей силы. В этом случае на освободившиеся в результате увольнения, выхода на пенсию или смерти сотрудников рабочие места не принимаются новые люди, а сами вакантные места либо сокращаются, либо занимаются за счет внутренних резервов рабочей силы;
- прекращения трудового договора к определенному времени по обоюдному согласию сторон. В этом случае не применяются предусмотренные законом процедуры увольнения;
- использование аутплейсмента. Этот способ освобождения персонала предусматривает оказание помощи увольняемому работнику в подготовке к новой работе и трудоустройству за пределами организации. Такая помощь проявляется в переподготовке сотрудника за счет компании, оказании ему бесплатных консультационных и иных услуг, оплате деятельности специальных фирм по его трудоустройству;

• увольнение[30] (расторжение договора) по инициативе работодателя вопреки желанию работника. Основаниями для него являются рационализация или сокращение производства (например, вследствие использования нового высокоэффективного оборудования или экономического кризиса), плохая работа (например, невыполнение норм выработки, систематический брак, недопустимая халатность в отношении к делу, порча ценного оборудования и т.д.), недостойное поведение в отношениях с руководством, коллегами и клиентами (грубость, обман, клевета, интриги и т.п.), нарушение правил поведения (систематические опоздания на работу, прогулы, распитие спиртных напитков в рабочее время и т.п.), правонарушения (воровство, рукоприкладство, оскорбление других сотрудников или клиентов). В любом случае порядок увольнения должен соответствовать закону и трудовому договору.

Потребность в освобождении персонала бывает минимальной тогда, когда осуществляется эффективное управление трудовыми отношениями и в организации существует сильная конструктивная культура.

Управление трудовыми отношениями и организационной культурой

Это поле деятельности работы с персоналом и руководства им включает:

- *формирование социально-психологического климата и организационной культуры, основанных на ценностях корпоративной этики:* уважении к личности сотрудника, доверии, поддержке, организационной приверженности и других. Деятельность этого рода близка к проблематике гуманизации труда, входящей в сферу деятельности по использованию персонала. Однако в случае гуманизации труда речь идет главным образом о формальных, рамочных условиях организации труда, учитывающих разнообразные, в том числе непроизводственные потребности работника. Здесь же имеются в виду прежде всего, *социально-психологические неформальные отношения в коллективе, основанные на общих гуманных ценностях;*
- *предотвращение и разрешение трудовых споров, конфликтов, укрепление корпоративной этики;*
- *налаживание и поддержание партнерских отношений* с органами производственной демократии, профсоюзами и некоторыми другими организациями, влияющими на персонал;
- *юридическое обеспечение управления персоналом.* С его помощью достигается соответствие решений и действий в области управления персоналом законодательству и непосредственно трудовому праву, а также другим юридическим актам. Следование закону и соблюдение административно-правовых норм – необходимое условие формирование здоровой организационной культуры, стабильности организации в целом;
- *обеспечение репутации компании*, ее позитивного восприятия клиентами, общественностью, органами власти и местного самоуправления, стейкхолдерами (организациями и лицами, влияющими на компанию, но не входящими в состав ее персонала).

Охрана труда и здоровья сотрудников и обеспечение кадровой безопасности

Эта сфера управления персоналом состоит из ***двух взаимосвязанных областей деятельности: 1) охраны труда и***

---

[30] Согласно Трудовому Кодексу РФ (ст. 77-81 и др.) у нас в стране юридически признаны следующие виды увольнения: соглашение сторон; истечение срока трудового договора, кроме случаев, когда трудовые отношения фактически продолжаются и ни одна из сторон не потребовала их прекращения; расторжение трудового договора по инициативе работника; расторжение трудового договора по инициативе работодателя.

здоровья сотрудников (охраны труда) и 2) кадровой безопасности. Первый из этих видов деятельности непосредственно *осуществляется специальной* ***службой охраны труда и здоровья***. Это структурное подразделение организации подчиняется непосредственно работодателю или его уполномоченному представителю. Оно осуществляет свою деятельность во взаимодействии с комитетом (комиссией) по охране труда предприятия, представителями в области охраны труда профессиональных союзов, государственных органов исполнительной власти, органов государственного надзора и контроля, а также с органами общественного контроля (если они имеются). Задачи этой службы – сохранение и защита здоровья работников посредством организации нормальных условий труда, их совершенствования, а также минимизации рисков для жизни и здоровья. В своей повседневной работе специалисты по охране труда тесно взаимодействуют с руководителями подразделений и службой персонала.

В число функций управления персоналом входит также обеспечение кадровой безопасности, значение которой резко возросло в последние десятилетия. **Обеспечение кадровой безопасности (безопасности персонала)** – *это деятельность по защите сотрудников и организации в целом от внешних и внутренних угроз, направленная на сохранение ценного персонала, сокрытие и сохранение коммерческой тайны и конфиденциальной информации, предотвращение экономических и иных преступлений.* Существуют следующие факторы угроз: *внешние* (конкуренты, криминал и т.п.) и *внутренние*, исходящие от персонала и связанные с утечкой информации, хищениями и т.п.).

Кадровая безопасность важнейшая составная часть безопасности всей организации, или организационной (корпоративной) безопасности, в том числе ее экономической безопасности, включающей финансовую, силовую, информационную, технико-технологическую, правовую, экологическую и некоторые другие виды безопасность. Она обеспечивает и безопасность персонала, и безопасность организации – предохраняет ее от угроз, исходящих от ее работников. Согласно статистике, 80% ущерба организации причиняется именно ее сотрудниками.

Обеспечением кадровой безопасности занимаются различные подразделения и прежде всего **служба безопасности предприятия**, службы персонала, руководители всех уровней. Представители службы безопасности участвуют в ее обеспечении на разных стадиях возникновения кадровых угроз, например, в подборе и отборе потенциальных сотрудников, охране информации, контроле и т. д. Безопасность персонала и всей организации надежно гарантируется тогда, когда ее обеспечение становится общим делом всех ее сотрудников или их подавляющего большинства.

Итак, сферы работы с персоналом достаточно разнообразны. Они неразрывно взаимосвязаны и интегрированы в единую систему управления персоналом. Их оптимальная организация и гармоничное взаимодействие – необходимое условие эффективности управления сотрудниками, являющегося ключевым фактором успеха любой: коммерческой, государственной или общественной организации в 21 веке.

Вопросы

1. Что такое оценка персонала? Как она трактуется в широком и узком значениях этого термина?
2. Каковы важнейшие типы и виды оценки персонала, в чем их специфика, какие задачи они решают?
3. Что такое аттестация персонала, каково ее назначение?

4. Назовите основные цели оценки персонала. Какую роль играет оценка в мотивации сотрудников?

5. Что входит в систему оценки персонала, каковы важнейшие условия ее эффективности? Какие типичные ошибки допускаются при оценке сотрудников?

6. Что означают объективность, валидность, надежность, адаптированность и достаточная различительная способность применительно к критериям оценки?

7. Что такое кадровый аудит, каким целям он служит?

8. Что представляет собой развитие персонала, в каких значениях используется этот термин?

9. Назовите и охарактеризуйте основные функции, стадии и методы развития персонала.

10. Что такое сервисные функции управления персоналом? Какие направления деятельности включает кадровое администрирование, какую роль играет информационный менеджмент в управлении персоналом?

11. Что представляют собой кадровый аудит, контроллинг персонала и HR-аналитика, какие задачи они решают?

12. Охарактеризуйте суть и назначение деятельности по оптимизации состава и освобождению персонала, управлению трудовыми отношениями и культурой, охране труда и здоровья сотрудников, обеспечению кадровой безопасности.

Список использованных источников

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М., 1989. С. 301—307.

2. Бёме Г., Календжян С. Межличностные коммуникации при делегировании полномочий и ответственности / под ред. О. Д. Проценко. М., 2002.

3. Бёме Г., Календжян С. Теория и практика делегирования полномочий и ответственности в рамках компании ; Их же: Межличностные коммуникации при делегировании полномочий и ответственности; Их же: Делегирование полномочий и ответственности: замещение, консультирование, контроль. М., 2002.

4. Блондель Ж. Политическое лидерство. М., 1992. С. 10.

5. Вебер М. Избранные произведения / пер. с нем. М., 1990. С. 646.

6. Вильховченко Э. О. О «посттейлоризме» и «человеческом» капитале // МЭиМО. 1995. № 11.

7. Герчикова И. Н. Менеджмент. М., 1994. С. 514.

8. Басовский Л., Протасьев В. Управление качеством. Учебник. Студентам ВУЗов. М. : Инфра-М, 2022; Морита А. «Сделано в Японии» / пер. с англ. М., 1993 ; Мерсер Д. ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира. М., 1991.

9. Грачев М. В. Суперкадры: (Механизм управления персоналом в корпорации). М., 1993. С. 137—139.

10. Даль Р. А. Современный политический анализ // Актуальные проблемы современной зарубежной политической науки : реф. сб. Вып. 4 / ИНИОН. М., 1991. С. 57.

11. Дарендорф Р. Современный социальный конфликт: очерк политики и свободы. М., 2002.

12. Дилтс Р. Фокусы языка: изменение убеждений с помощью НЛП. СПб., 2001. С. 112.

13. Дюжина золотых мыслей Джексона для создания привлекательной и успешной организации // Развитие человеческих ресурсов: вторая ежегодная конференция. Уорлд Лернинг — Агентство США по международному развитию. Ярославль, 1995.

14. Журавлев П. В., Кулапов М. Н., Сухарев С. А. Мировой опыт в управлении персоналом: обзор зарубежных источников. М., Екатеринбург, 1998.

15. Залюбовский И. Г. Успех приходит не только и не столько с Запада // Справочник по управлению персоналом. 2001. № 0. С. 19—20.

16. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов / пер. с нем. М., 1990. С. 165.

17. Иванников В. Л. Формирование побуждения к действию // Вопросы психологии. 1985. № 3.

18. Иванцевич Дж. М., Лобанов Л. Л. Человеческие ресурсы управления. М., 1993. С. 300.

19. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. СПб., 2000. С. 18.

20. Ильин М. В., Коваль Б. И. Личность в политике: «Кто играет короля?» // Полис. 1991. № 6. С. 138.

21. Искусство управления персоналом //Деловой экспресс. 1997. № 25.

22. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. ; под ред. И. В. Андреевой. СПб., 2001.

23. Карташова Л. В. Управление человеческими ресурсами. М., 2005. С. 36.

24. Карташова Л. В., Никонова Т. В., Соломанидина Т. О. Организационное поведение. М., 2000. С. 192—194.

25. Катков В. Формирование организационной культуры на промышленном предприятии // Управление персоналом. 2000. № 2.

26. Кибанов Л. Я., Захаров Д. К. Формирование системы управления персоналом на предприятии: учеб. пособие для студентов. М., 1993. С. 6.

27. Коледа С. Моделирование бессознательного. М., 2000. С. 16, 214.

28. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. М., 1987.

29. Кочеткова Л. И. Психологические основы современного управления персоналом. М., 1999. С. 4—18.

30. Краснова В., Киселева Е. Дирекция по «уходу» за персоналом // Коммерсантъ. 1995. № 20. С. 34.

31. Кричевский Р. Л. Если Вы руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / 2-е изд., доп. и перераб. М., 1996. С. 210.

32. Кунц Г., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. М., 1981. Т. 2. С. 306.

33. Ладанов И. Д. Практический менеджмент: (Психотехника управления и самотренировки). М., 1995. С. 429—433.

34. Магура М. И., Курбатова М. Б. Современные персонал-технологии. М., 2001, С. 290.

35. Марисова Л. И. О мотивационно-потребностной основе общения. Берлин, 1978.

36. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / пер. с англ. М., 1996. С. 189—190.

37. Маусов Н. Менеджмент персонала — ключевое звено внутрифирменного управления // Проблемы теории и практики управления. 1995. № 6. С. 109.

38. Менеджмент организации. М., 1995. С. 372.

39. Менеджмент персонала: функции и методы. М., 1993.

40. Мерсер Д. ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира. М., 1991. С. 38—50.

41. Мескон Л., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1994. С. 157, 446— 452.

42. Михайловская Н. В. Метафорические модели — инструмент для сравнительного изучения организационной культуры // Бизнес-образование. 1999. № 2. С. 57.

43. Мясоедов С. П. Основы кросскультурного менеджмента: как вести бизнес с представителями других стран и культур. М., 2003. С. 234—235.

44. Одегов Ю. Г., Журавлев П. В. Управление персоналом. М., 1997. С. 55, 62.

45. Осгут Д. Начни сначала! Практическое руководство по менеджменту личности / пер. с англ. СПб., 1992.

46. Панцуркина Т. К. Организационная культура // ЭКО. 1998. № 10 ; Томилов В. В. Культура предпринимательства. СПб., 2000.

47. Патнэм Р. Процветающая комьюнити, социальный капитал и общественная жизнь // МЭиМО. 1995, № 4.

48. Петрунин Ю. Ю., Борисов В. К. Этика бизнеса. М., 2000.

49. Пронников В. А., Ладанов И. Д. Управление персоналом в Японии. М., 1989.

50. Психологические аспекты подбора и проверки персонала / сост. Н. А. Литвинцева. М., 1997. С. 250.

51. Пугачев В. П. Микрополитика в мотивации трудовых ресурсов в современной России // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 18. Социология и политология. 2002. № 1; Он же: Микрополитика и постсоветская государственность // Общественные науки и современность. 2002. № 4.

52. Пугачев В. П. Управление свободой. М., 2017. С. 21—65.

53. Развитие лидерства: Из доклада местного отделения Национальной организации женщин // Развитие человеческих ресурсов: вторая ежегодная конференция. Уорлд Лернинг — Агентство США по международному развитию. Ярославль, 1995.

54. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией / пер. с англ. М., 2004. С. 7.

55. Семенов А. Посттейлоризм и теория человеческого капитала // МЭиМО. 1995. № 9.

56. Сова Е. Осторожно, Хаббард // Правила игры. 1995. № 2.

57. Спивак В. А. Корпоративная культура. СПб., 2001.

58. Станкин М. И. Психологические игры // Управление персоналом. 1997. № 4.

59. Старобинский Э. Е. Как управлять персоналом? / 2-е изд. М., 1995. С. 207.

60. Травин В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. М., 1995. С. 147; Управление персоналом организации / под ред. А. Я. Кибанова. М., 1997. С. 61, 64.

61. Травин В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. М., 1995. С. 101.

62. Удальцова М. В. Социология управления. М. ; Новосибирск, 1998. С. 40.

63. Уманский Л. И. Психология организаторской деятельности школьников. М., 1980.

64. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. М., 1997. С. 57.

65. Управление персоналом организации / под ред. А. Я. Кибанова. М., 1997. С. 76—77.

66. Управление по результатам / Т. Санталайнен и др. М., 1993. С. 69.

67. Управление персоналом предприятия / под ред. А. А. Крылова, Ю. В. Прушинского. М., 2002. С. 5.

68. Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб., 2002. С. 181—182.

69. Фалмер Р. М. Энциклопедия современного управления. М., 1992. Т. 3. С. 139.

70. Филонович С. Р. Лидерство и практические навыки менеджера: 17- модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 9. М., 2000. С. 179—193.

71. Франк С. Л. Духовные основы общества. М., 1992. С. 488—489.

72. Хаммер А. Мой век — двадцатый: пути и встречи. М., 1988. С. 260.

73. Хаммер М. По ту сторону реинжиниринга // Капитал. 1997. 18— 24 декабря. С. 17— 18.

74. Чирикова А. Е. Женщина и мужчина как топ-менеджеры российских компаний // Социс. 2003. № 1. С. 74.

75. Чумиков А. Н. Управление конфликтами. М., 1995. С. 8—14.

76. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / пер. с англ. ; под ред. В. А. Спивака. СПб., 2002.

77. Шкатулла В. И. Настольная книга менеджера по кадрам. М., 1999. С. 415—416.

78. Якокка Л. Карьера менеджера. М., 1990. С. 206.

79. Albert M. HR Profit Power // Personnel. 1990. February. P. 49.

80. Alderfer C. P. Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings. N. Y., 1972.

81. Argyle M. Soziale Interaktion. 3. Aufl. Koln, 1975.

82. Atkinson J. H. An Introduction to Motivation. N. Y., 1964.

83. Bass B. M. Bass & Stogdill's Handbook of Leadership. 3. Aufl. N. Y. ; L., 1990. P. 11.

84. Bass B. M. Leadership and Performance Beyond Expectations. N. Y. ; L., 1990.

85. Bass B. M., Avolio B. J. Transformational Leadership Development: Mannual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto, 1990.

86. Bass B. M., Barett G. V. People, Work and Organizations: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology. Boston, 1981.

87. Baumgarten R. Fuhrungsstile und Fuhrungstechniken. Berlin; N. Y., 1977.

88. Beyond the Personnel Function: The Strategic Management of Human Resource / L. Handy, K. Barham, S. Panter, A. Winhard // Journal of European Industrial Training. 1989. Vol. 13. № 1. P. 13.

89. Bisani F. Personalfuhrung. 3. Aufl. Wiesbaden, 1983.

90. Bogardus E. Leaders and Leadership. N. Y., 1934. P. 138.

91. Bosetzky H. Managementrolle: Mikropolitiker // Handbuch Management. Die 24 Rollen der exzellenten Fuhrungskraft / W. H. Stahehle (Hrsg.). Wiesbaden, 1991. S. 288.

92. Burke W. W. Organization Development: A Process of Learning and Changing / 2 ed. Reading, MA, 1994.

93. Comelli G. Fuhrung durch Motivation / G. Comelli, L. Rosenstiel. Munchen, 1995. S. 11.

94. Dahl R A. The analysis of influence in lokal communities // Social science and comunity action. East Lancing, 1960. P. 31.

95. Denmark F. L. Styles of Leadership // Psychology of Women Quarterly. 1977. Vol. 2. P. 110—111.

96. Downton J., Rebel Jr. Leadership: Commitment and charisma in the Revolutionary Process. N. Y.; L., 1973. P. 15.

97. Eagly A. H., Johnson B. T. Gender and Leadership Style: A Metaanalysis // Psychological Bulletin. 1990. Vol. 108.

98. Etzioni A. A comparative analysis of complex organisations. N. Y., 1961.

99. Ferguson I. R Management by Objectives in Deutschland. Frankfurt am Main, 1973.

100. Fiedler F. E. Leadership and Leadership Effectiveness Traits: A Reconceptualization of Leadership Trait Problem // Leadership and Interpersonal Behavior. N. Y., 1961. P. 180.

101. Filley A. C. Some Normative Issues in Conflict Management // California Management Review. 1978. Vol. 21. № 2. P. 61—66.

102. Frese E. Zum Vergleich von Fuhrungsmodellen // Wild J. Unternehmensfuhrung. Berlin, 1974. S. 240.

103. Ghiselli E. E. Intelligence and Managerial Success // Psychological Report. 1963. Vol. 20.

104. Groups, Leadership and Men / Ed. by H. Guetskow. Pittsburg, 1951. P. 136.

105. Hentze J. Personalfuhrungslehre: Grundlagen, Fuhrungsstile, Funktionen und Theorien der Fuhrung; e. Lehrbuch fur Studenten und Praktiker. Bern; Stuttgart, 1986. S. 20.

106. Hentze J. Указ. соч. S. 38; Rosenstiel L. Motivation in Betrieb. Munchen, 1972.

107. Hentze J., Kammei A., Lindert K. Personalfiihrungslehre: Grundlagen, Funktionen und Modelle der Fuhrung. 3. vollst. uberarb. Aufl. Bern; Stuttgart; Wien, 1997. S. 44—45.

108. Hollander E. P. Leadership Dynamics: A Practical Guide to Effective Relationships. N. Y., 1978. P. 17.

109. Hollander E. P. Women and Leadership // Small Groups and Social Interaction. Vol. 1. L., 1983.

110. Hohn R. Fuhrungsbrevier der Wirtschaft. 12. Aufl. Bad Harzburg, 1986. S. 13 f., 323.

111. Hohn R. Verwaltung heute — Autoritare Fuhrung oder modernes Management. Bad Harzburg, 1970. S. 120.

112. Irle M. Fuhrungsproleme // Handworterbuch der Organisation / E. Grochla (Hrsg.). Stuttgart, 1969. S. 587.

113. Janis I. L. Groupthink. Boston, 1982. P. 174.

114. Kaishain. Personalmanagement in Japan / Hrsg. von M. Esser und K. Kobayashi. Gottingen; Stuttgart, 1994. S. 161; Saleh S. D. Management systems in Japan and in North America // Industr. Management. N. Y., 1983. Vol. 24. № 5. P. 10—14.

115. Kaishain. Personalmanagement in Japan / Hrsg. von M. Esser, K. Kobayashi. Gottingen; Stuttgart, 1994; Saleh S. D. Management systems in Japan and in North America // Industr. management. 1983. Vol. 24. № 5. P. 10—14.

116. Katzenbach J. R., Smith U. K. The Discipline of Teams // Harvard Business Review. 1993. Vol. 71. № 2. P. 111—119.

117. Keegan P. Into the Void. Boston Business. 1990. Februar/Marz (Life-spring).

118. Kieser A. Disziplinierung durch Selektion // Personal als Strategie: mit flexiblen und lernbereiten Human-Ressourcen Kernkompetenzen aufbauen. Berlin, 1997.

119. Kill U. Die Fuhrungskonzeption des «Management by Objectives» und ihre Bedeutung fur die Leistungsbeurteilung. Augsburg, 1972. S. 23.

120. Koch R. The 80/20 Principle: The Secrete of Achieving More with Less. N. Y., etc., 1998. P. 148—149.

121. Kotter J. P. A Force for Change: How Leadership Differs from Management. N. Y.; L, 1990. P. 6.

122. Kruger W. Macht // Handworterbuch des Personalwesens / E. Gaugier, W. Weber (Hrsg.). Aufl. Stuttgart, 1992. S. 1315.

123. Krulis-Randa J. Strategie Human Resource Management in Europe After 1992 // Human Resource Management. 1990. Vol. I. № 2. P. 131.

124. Kur E., Running R. Будущее корпоративного управления // Управление персоналом. 2004. № 5. С. 115.

125. Lattmann Ch. Die verhaltenswissenschaftlichen Grundlagen der Fuhrung des Mitarbeiters. Bern; Stuttgart, 1982.

126. Lawler III, E. E. Executive Behavior in High-Involvement Organizations // Matching Organizations Competitive / R. H. Kilman, J. Kilman, Associates (Hrsg.). San Francisco; Oxford, 1991. P. 184.

127. Lehrbuch Organisationspsychologie. S. 326.

128. Likert R. New Patterns of Management. N. Y., 1961.

129. Marr P., Stitzel M. Personalwirtschaft — Ein konfliktorientierter Ansatz. Munchen, 1979.

130. Mintzberg H. Mintzberg uber Management: Fuhrung und Organisation, Mythos und Realitat. Wiesbaden, 1991. S. 245.

131. Nadler D. A., Hackmann J. R., Lawler E. E. Managing Organizational Behavior. Boston, 1979. P. 102.

132. Neuberger O. Fuhren und gefuhrt werden. 4. Aufl. Stuttgart, 1994. S.246.

133. Odiorne G. S. Management by Objectives Fuhrung durch Vorgabe. Munchen, 1967. S. 67.

134. Olfert K. Personalwirtschaft. 5. Aufl. Ludwigshafen. (Rhein): Kiehl, 1993. S. 197.

135. Organizational behavior an overview / G. Strauss, R. Miles, M. Snow, A. Tannenbaum // Contemporary readings in organizational behavior. N. Y., 1989. P. 38.

136. Personalmanagement in der Praxis / Hrsg. von Deuschen Gesellschaft fur Personalfuhrung. Koln : Wirtschaftsverl. Bachem, 1995. S. 26—27.

137. Pfeffer J. Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms // Research in Organizational Behaviour. 1981. Vol. 3. P. 1—52.

138. Pool M. Human Resource Management in International Perspectives // International Journal of Human Resource Management. 1990. Vol. 1. № 1. P. 8.

139. Problem Akers in the Office // Time. 1980. March 17. P. 42.

140. Prokopenko I. Human Resource Management in Economics in Transition: The East European Case. Geneva, 1992. P. 8.

141. Richter M. Personalfuhrung: Grundlagen und betriebliche Praxis. 3. Aufl. Stuttgart, 1994. S. 503.

142. Rosenstiel L. Motivation in Betrieb. Munchen, 1972. S. 15—18.

143. Saleh S. D. Management systems in Japan and in North America // Industr. management. N. Y., 1983. Vol. 24. № 5. P. 10—14.

144. Sandner K. Prozesse der Macht. 2. Aufl. Heidelberg, 1992. S. 66.

145. Schettgen P. Fuhrungspsychologie im Wandel. Wiesbaden, 1991.

146. Scholz Ch. Personalmanagement: informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. 2. Aufl. Munchen, 1991. S. VI—VII.

147. Schwertfeger B. Der Griff nach der Psyche: was umstrittene Personlichkeitstrainer in Unternehmen anrichten. Frankfurt am Main; N. Y., 1998.

148. Shamir B., House R. J., Arthur M. B. The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory // Organization Science. 1993. Vol. 4. P. 577—595.

149. Skinner B. F. The Behavior of Organisms. N. Y., 1938.

150. Staehle W. H. Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 7. Aufl. Munchen; Vahlen, 1994. S. 172.

151. Stogdill R. M. Personlichkeitsfaktoren und Fuhrung. Ein Uberblick uber die Literatur // Fuhrung: Theorien und Ergebnisse / M. Kunczik (Hrsg.). Dusseldorf u.a., 1972. S. 62.

152. Stogdill R. M. Stogdill's Handbook of Leadership. N. Y., 1974.

153. Stopp U. Betriebliche Personalwirtschaft. 18. Aufl. Ehningen, 1992.

154. The authorian personality / T. W. Adorno, E. Frenkel- Bruswik, D. J. Lewinson, R. N. Sanfort. N. Y., 1950.

155. Vries K. de. Prisoners of Leadership // Human Relations. 1988. Vol. 41. S. 261—280.

156. White R. K., Lippitt R Autocracy and Democracy: An Experimental Inquiry. N. Y., 1960. P. 2.

157. Witte E. Effizienz der Fuhrung / Von A. Kieser, G. Reber, R. Wunderer (Hrsg.) // Handworterbuch der Fuhrung. 2. Aufl. Stuttgart, 1995. S. 263— 276.

158. Witte E. Zu einer empirischen Theorie der Fuhrung // J. Wild (Hrsg.) Unternehmensfuhrung, Festschrift zum 75. Geburtstag von E. Kosiol. Berlin, 1974. S. 190.

159. World Learning Inc. Вторая ежегодная конференция. Уорлд Лернинг — Агентство США по международному развитию. Ярославль, 1995.

160. Wunderet R., Grunwald W. Fuhrungslehre. Bd. II. Kooperative Fuhrung. Berlin u.a., 1980. S. 62, 99.

161. Yukl G. Leadership in Organisazions. Englewood Cliffs. N. Y., 1994. P. 197—199.

162. Yukl G., Tracey J. B. Consequences of Influence Tactics Used With Subordinates, Peers and the Boss // Journal of Applied Psychology. 1992. Vol. 77. P. 526.

Новые издания по дисциплине

1. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. Ю. Базаров. — М. : Издательство Юрайт, 2018.

2. Блэк, Д. С. Эффект домино: перемены в организации начинаются с ее сотрудников / Д. С. Блэк, Х. Б. Грегерсен. — М. : Издательство Юрайт, 2017.

3. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под ред. Н. А. Горелова. — М. : Издательство Юрайт, 2018.

4. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для академического бакалавриата / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаева. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018.

5. Духновский, С. В. Кадровая безопасность организации : учебник и практикум для академического бакалавриата / С. В. Духновский. — М. : Издательство Юрайт, 2018.

6. Емельянов, С. М. Управление конфликтами в организации : учебник и практикум для академического бакалавриата / С. М. Емельянов. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018.

7. Завертаная, Е. И. Управление качеством в области охраны труда и предупреждения профессиональных заболеваний : учебное пособие для вузов / Е. И. Завертаная. — М. : Издательство Юрайт, 2018.

8. Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / О. М. Исаева, Е. А. При- порова. — 2-е изд. — М. : Издательство Юрайт, 2018.

9. Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. В. Антонова [и др.] ; под ред. Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой. — М. : Издательство Юрайт, 2018.

10. Кузес, Д. М. Наследие лидера / Д. М. Кузес, Б. З. Познер. — М. : Издательство Юрайт, 2016.

11. Кузнецов, И. Н. Документационное обеспечение управления персоналом : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / И. Н. Кузнецов. — М. : Издательство Юрайт, 2019.

12. Кязимов, К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие : учебник для академического бакалавриата / К. Г. Кязимов. — 2-е изд., пер. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018.

13. Лобанова, Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. Н. Лобанова. — М. : Издательство Юрайт, 2018.

14. Мансуров, Р. Е. Настольная книга директора по персоналу : практ. пособие / Р. Е. Мансуров. — 2-е изд., пер. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018.

15. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. — 3-е изд., пер. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018.

16. Медведева, Т. А. Основы теории управления : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. А. Медведева. — М. : Издательство Юрайт, 2018.

17. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для академического бакалавриата / Е. Б. Моргунов. — 3-е изд., пер. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018.

18. Одегов, Ю. Г. Аутсорсинг в управлении персоналом : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Ю. Г. Одегов, Ю. В. Долженкова, С. В. Малинин. — М. : Издательство Юрайт, 2018.

19. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование в 2 ч. : учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, С. А. Карташов, М. Г. Лабаджян. — 2-е изд., пер. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018.

20. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., пер. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018.

21. Поллак, Л. Умнее, быстрее, лучше: стратегии эффективного и успешного лидерства / Л. Поллак, К. Слоун. — М. : Издательство Юрайт, 2017.

22. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: практикум : учебное пособие для академического бакалавриата / В. П. Пугачев. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018.

23. Томас, Р. Д. Испытание лидерства: опыт ведущий к мастерству / Р. Д. Томас. — М. : Издательство Юрайт, 2017.

24. Управление персоналом : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / А. А. Литвинюк [и др.] ; под ред. А. А. Литвинюка. — 2-е изд., пер. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018.

25. Управление человеческими ресурсами : учебник для академического бакалавриата / И. А. Максимцев [и др.] ; под ред. И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., пер. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018.

26. Управление человеческими ресурсами : учебник для бакалавриата и магистратуры / Н. Д. Гуськова, И. Н. Краковская, А. В. Ерастова, Д. В. Родин. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018.

27. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. : учебник и практикум для академического бакалавриата / С. А. Барков [и др.] ; под ред. С. А. Баркова, В. И. Зубкова. — М. : Издательство Юрайт, 2018.

28. Фридман, С. Д. Совершенное лидерство: как достичь баланса без помощи тренера / С. Д. Фридман. — М. : Издательство Юрайт, 2016.

Наши книги можно приобрести:

Учебным заведениям и библиотекам:
в отделе по работе с вузами
тел.: (495) 744-00-12, e-mail: vuz@urait.ru

Частным лицам:
список магазинов смотрите на сайте urait.ru
в разделе «Частным лицам»

Магазинам и корпоративным клиентам:
в отделе продаж
тел.: (495) 744-00-12, e-mail: sales@urait.ru

Отзывы об издании присылайте в редакцию
e-mail: gred@urait.ru

Новые издания и дополнительные материалы доступны на образовательной платформе «Юрайт» urait.ru, а также в мобильном приложении «Юрайт.Библиотека»

Учебное издание

Пугачев Василий Павлович

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебник и практикум для вузов

Формат 70x100 1/16.
Гарнитура «Charter». Печать цифровая.
Усл. печ. л. 31,19

ООО «Издательство Юрайт»
111123, г. Москва, ул. Плеханова, д. 4а.
Тел.: (495) 744-00-12. E-mail: izdat@urait.ru, www.urait.ru